



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



Frederico Guilherme Madeira Vaz

**PROPOSTA DE UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
PARA AUXILIAR UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COMUNICAÇÃO**

João Monlevade, MG

2022

Frederico Guilherme Madeira Vaz

**PROPOSTA DE UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
PARA AUXILIAR UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de curso de Engenharia de Produção apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

João Monlevade, MG

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

V393p Vaz, Frederico Guilherme Madeira.

Proposta de uma estratégia de gestão do conhecimento para auxiliar uma organização do setor de comunicação. [manuscrito] / Frederico Guilherme Madeira Vaz. - 2022.

44 f.: il.: color.. + Planilhas.

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Gestão do conhecimento. 2. Estratégias. 3. Inteligência competitiva (Administração). 4. Planejamento empresarial. I. Pereira, Alana Deusilan Sester. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.94

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Frederico Guilherme Madeira Vaz

Proposta de uma estratégia de Gestão do Conhecimento para auxiliar uma organização do setor de Comunicação

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 28 de outubro de 2022.

Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Eva Bessa Soares - Universidade Federal de Ouro Preto
Ma. Viviane da Silva Serafim Cota - Universidade Federal de Ouro Preto

Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 01/12/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 01/12/2022, às 10:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0435295** e o código CRC **8E7F3AFE**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida e pela oportunidade de realizar mais um sonho. Deus foi a minha maior força e amparo durante todos os momentos dessa trajetória.

Aos meus pais, por todo apoio e força incondicional.

Ao meu irmão Victor, pelo apoio.

À minha avó Maria Rosa, por cada lembrança em suas orações.

À minha namorada Rachel, por todo o carinho e incentivo.

A todos meus familiares e amigos, pelo acolhimento, força, apoio, incentivo, e, sobretudo, amizade.

Enfim, expresso a minha profunda admiração e gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram e compartilharam desta construção.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem se tornado cada vez mais importante no contexto organizacional, de modo que suas práticas auxiliam a elevar a competitividade das organizações e a melhorar o seu desempenho ao realizar suas atividades. Entretanto, muitas organizações possuem dificuldades em identificar o conhecimento considerado relevante para atingir seus objetivos, e que também podem contribuir para o seu crescimento, além de não possuírem estratégias de GC. Isso, muitas vezes, ocasiona a perda ou não transferência dos conhecimentos críticos e que, ainda, pode contribuir para a diminuição da eficiência dos processos e atividades da organização. Diante disso, o objetivo geral deste estudo consiste em elaborar uma estratégia, sob a ótica da teoria da Gestão do Conhecimento, para o gerenciamento de uma empresa do setor de Comunicação situada em Minas Gerais. Para tanto, buscou-se compreender os aspectos ligados ao negócio, caracterizando sua estrutura organizacional, seus produtos, serviços e processos produtivos; realizou-se um diagnóstico dos desafios encontrados no setor de venda e pós-venda, que compreendem o seu setor produtivo; identificou-se as iniciativas/práticas de GC existentes nessa unidade e os conhecimentos críticos para definir uma estratégia de GC com base no diagnóstico realizado. Para alcançar o objetivo do trabalho, utilizou-se da abordagem qualitativa, com a pesquisa bibliográfica e uma pesquisa-ação, na qual foram coletados dados por meio da análise de documentos; conteúdo de processos na observação direta de seus serviços e atividades, além da realização de entrevistas semiestruturadas com 3 colaboradores que compõem os diferentes níveis da organização, sendo eles: estratégico, tácito e operacional. Deste modo, foi possível observar que a organização possui iniciativas de GC com práticas já implementadas, mas que falta um monitoramento e coordenação de informações críticas. Ainda, foram identificados os seguintes problemas de GC enfrentados: falta de controle e sistemas de informações contratuais, retenção do conhecimento e falta de comunicação interna/externa. Em vista disso, para sanar estes problemas, foi proposto um novo sistema de gerenciamento do conhecimento organizacional no que tange os dados e informações considerados relevantes nos processos e atividades que o setor realiza, de forma a aumentar seu desempenho e eficiência, integralizando os setores e os responsáveis pelo sistema produtivo.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Sistema de Gerenciamento; Estratégias; Setor de Comunicação;

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) has become increasingly important in the organizational context, so that practices help to raise their organizations' performance and improve their achievement. However, many organizations have difficulties in identifying the knowledge considered relevant to achieve their goals, which can also contribute to their growth, in addition to not having KM strategies. This, many times, occasional or not the critical knowledge and that, still can contribute to increase the efficiency of the processes and of this organization. Therefore, the general objective of this study is to develop a strategy, under the theory of Knowledge Management, for the management of a company in the communication sector located in Minas Gerais. Therefore, we sought to understand the aspects related to the business, characterizing its organizational structure, its products, services and production processes; carry out a diagnosis of the challenges encountered in the sales and after-sales sector of its productive sector; identify how KM initiatives/practices exist in that unit and the critical knowledge to define a KM strategy based on the diagnosis made. For the purpose of the work, a qualitative approach was used, the bibliographic research of the single case, in which the study of data through documents were analyzed; content of processes in the direct observation of its services and activities, in addition to conducting interviews with 3 employees who are structuring the different levels of the organization: they are strategic, cite and operational. In this way, it was possible to observe that the organization has KM initiatives with already defined practices, but that there is a lack of monitoring and coordination of critical information. Communication problems, lack of information and information systems were identified: lack of control and internal/external communication information. In view of this, to solve these problems, a new organizational knowledge management system was proposed that addresses the relevant processes and activities that the sector performs, in order to increase its performance and information efficiency, integrating the sectors and information responsible for them. by the production system.

Keywords: Knowledge Management; Management System; Strategies; Communication Sector;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Referência SBGC e Dimensões	17
Figura 2 - Planilha de Controle de Contratos Recorrentes	30
Figura 3 - Link para contrato na nuvem	31
Figura 4 - Planilha de Contratos Recorrentes	32
Figura 5 - Link para abrir a planilha de controle do contrato desejado	33
Figura 6 - Planilha de Contratos	33
Figura 7 - Planilha de Contratos de Órgãos Públicos	34
Figura 8 - Calendário de Veiculação	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de GC	15
Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento	18
Quadro 3 - Tipos de Informações	20
Quadro 4 - Passo-a-passo para implantar a GC	37

LISTA DE SIGLAS

GC	Gestão do Conhecimento
SBGC	Sociedade Brasileira da Gestão do Conhecimento
PI's	Pedidos de Inserção
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CPF	Cadastro de Pessoa Física

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	11
1.1.1	Objetivo Geral	11
1.1.2	Objetivos Específicos	11
1.2	Justificativa	12
2	REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1	Gestão do Conhecimento	13
2.2	Modelos de Gestão do Conhecimento	14
2.2.1	Modelo de Referência da Sociedade Brasileira da Gestão do Conhecimento (SBGC)	16
2.3	Práticas da GC	17
2.4	Gestão da Informação	19
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	22
3.1	Caracterização da Pesquisa	22
3.2	Coleta de Dados	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1	Caracterização da Unidade de Estudo	25
4.1.1	O Negócio	25
4.1.2	A Estrutura	25
4.1.3	Produtos e Serviços	25
4.1.3.1	Jornal	26
4.1.3.2	Portal	26
4.1.3.3	Redes Sociais	26
4.1.4	Processo Produtivo	26
4.2	Identificação dos processos críticos da empresa	27
4.2.1	Processo de Venda	27
4.2.2	Processo de Pós-Venda	27
4.3	Diagnóstico dos desafios encontrados no setor de Venda e Pós-venda	27
4.3.1	Calendário de Veiculação	28
4.3.2	Contratos	28
4.3.3	Controle de Contratos	28
4.3.4	Contato com o cliente e informações para atendimento	28
4.4	Problemas/desafios relacionado ao conhecimento encontrados	28

4.5	Proposta de uma estratégia de gerenciamento das informações e conhecimentos para o setor de Venda e Pós-Venda	29
4.5.1	Planilha de Controle de Contratos Recorrentes.....	30
4.5.2	Planilha de Contratos Recorrentes.....	31
4.5.3	Planilha de Contratos	33
4.5.4	Planilha de Contratos de Órgãos Públicos	33
4.5.5	Planilha de Calendário de Veiculação	34
4.6	Percepção do funcionamento desta estratégia proposta de gerenciamento das informações e conhecimentos segundo os entrevistados.....	35
4.7	Proposta de oportunidades de melhorias do gerenciamento da empresa, pelas premissas da teoria de Gestão da Informação e do Conhecimento.....	36
5	CONCLUSÃO	39
6	REFERÊNCIAS	41
7	APÊNDICE	44

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento, no âmbito das organizações, é reconhecido como um recurso de fundamental importância em qualquer setor de atividade, visto que auxilia as empresas a se tornarem competitivas nos tempos atuais; as organizações públicas, na busca para o progresso da nação; e as organizações sem fins lucrativos e não governamentais, na busca pela excelência naquilo que realizam (JANNUZZI, FALSARELLA, SUGAHARA, 2016). Nos estudos presentes na literatura que abordam o conhecimento nas organizações, é possível examinar que a discussão sobre o tema busca torná-lo um recurso gerenciável.

Segundo Jannuzzi, Falsarella, Sugahara (2016, p. 101):

O conhecimento e sua gestão nas organizações são trabalhados em abordagens ou por termos diversos, tais como: aprendizagem individual e organizacional, capital intelectual, dentre outros.

Assim, Abreu (2018, p. 126) complementa que a gestão do conhecimento está diretamente relacionada com a inteligência competitiva e com as estratégias adotadas pelos tomadores de decisão, o que evidencia o papel de extrema importância do conhecimento tanto para promover a eficiência dos processos de negócio quanto para proporcionar vantagens competitivas às organizações.

Conforme Bosua e Venkitachalam (2013), as organizações bem-sucedidas entendem a importância de gerenciar o conhecimento, tanto que passaram a desenvolver planos para que o tempo e os recursos disponíveis auxiliem na condução de uma Gestão do Conhecimento efetiva e alinhada às necessidades do negócio. Isso ocorre porque a Gestão do Conhecimento passou a ser compreendida como um dos principais impulsionadores do desempenho organizacional.

Seguindo o contexto da importância do conhecimento nas organizações para a eficiência dos seus processos, Probst, Raub, Romhardt, (2002), definem que o conhecimento é um recurso econômico que aplicado à empresa possibilita a criação de novas estratégias competitivas, inovação de produtos e serviços, bem como melhorias na solução de problemas; e que o esforço das empresas para tratar o conhecimento como um recurso gerenciável pode contribuir para a produtividade e desempenho da organização.

Contudo, um dos grandes desafios organizacionais é a ineficiência do seu sistema de gestão de informações e de conhecimento, que se torna inviável pela falta de organização dos dados para gerar informações e proporcionar retenção de conhecimento.

É neste contexto que a empresa a ser estudada se insere. Trata-se de uma empresa de pequeno porte, situada em Itabira-MG e fundada há 29 anos (1993) que fornece informação, cultura, educação e entretenimento para os mais diversos públicos utilizando plataformas *online* e *off-line*, como por exemplo, portal de notícias, jornal, revistas, *branded content*, eventos corporativos, entre outros serviços.

Como em diversas organizações, a empresa estudada apresenta alguns desafios relacionados à GC como: retenção do conhecimento, falta de comunicação interna, inexistência de padrões nos processos e atividades, entre outros. Esses gargalos passam despercebidos e atrapalham o desempenho da organização na conclusão de uma atividade qualquer, até mesmo em um simples suporte para o cliente. Tais desafios acontecem pela falta de informação e comunicação, tanto externa quanto interna e, também, pela falta de sistemas e rotinas para monitorar os serviços fornecidos. Nesta perspectiva, Oliveira (2019), acrescenta que uma das maiores causas de perda da gestão do conhecimento no contexto organizacional envolve justamente estes desafios, da falta da partilha dos conhecimentos e de resultados satisfatórios na transferência desse conhecimento, que dependem da capacidade de processamento de informação, das experiências e das particularidades de cada indivíduo no contexto em que a transferência de conhecimento ocorre.

Nesta perspectiva e baseando-se na importância da aplicação da gestão do conhecimento nas empresas para melhorar o seu desempenho, este trabalho tem como proposta responder ao seguinte questionamento: como a Gestão do Conhecimento (GC) pode auxiliar uma organização do setor de comunicação a melhorar seu desempenho?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo consiste em elaborar uma nova estratégia, sob a ótica teoria da Gestão do Conhecimento, para uma empresa do setor de Comunicação situada no interior do estado de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para tal propósito, foram definidos objetivos específicos, tais como:

1. Compreender como é realizado o gerenciamento das informações e conhecimentos;
2. Identificar oportunidade de melhorias no gerenciamento das informações e conhecimentos da empresa, segundo as premissas da teoria de Gestão do Conhecimento.
3. Elaborar uma estratégia de gestão do conhecimento, de forma que aumente o desempenho da organização em suas atividades.

1.2 Justificativa

Por meio de uma pesquisa bibliográfica realizada em periódicos, como no SciELO e Google Acadêmico, durante o período dos anos de 2015 a 2022, não foi possível encontrar trabalhos que abordassem o tema Gestão do Conhecimento no setor de Comunicação. Os trabalhos encontrados, como por exemplo “A Comunicação Interna nas Organizações na Perspectiva da Gestão do Conhecimento” (CRUZ & MENEGASSI, 2017), dá um enfoque na comunicação interna ou na tentativa de usar a GC para melhoria da comunicação nas organizações; diferentemente do que esse trabalho propõe que é estudar sobre a GC em uma organização do setor de Comunicação.

Sendo assim, esse trabalho é relevante uma vez que acrescenta à literatura estudos em organizações deste segmento para melhoria do seu desempenho. Logo, a pesquisa proposta aborda uma das áreas da Engenharia de Produção, especificamente, a subárea da Engenharia Organizacional. E, no contexto deste trabalho será possível aplicar ferramentas voltadas para a GC que permitirão um maior desenvolvimento nos processos da organização, contribuindo para a melhoria de seu desempenho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (TEIXEIRA, 2000). Neste contexto, conforme Fairchild (2002), a gestão do conhecimento é um conjunto de transferência de valor ao capital intelectual, estando assim diretamente relacionada à geração, inovação, aquisição, organização e aplicação de conhecimentos.

Para Rebouças (2014) esse tipo de gestão consiste numa modelagem de processos por meio de conhecimentos gerados e, portanto, trata-se de um gerenciamento corporativo. Segundo Angeloni (2002), a gestão do conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. E, para Jannuzzi, Falsarella, Sugahara (2016) o modelo de gestão do conhecimento a ser adotado pelas organizações deve responder aos objetivos de inovação aos quais elas almejam realizar. Contudo, cabe destacar que o tipo de conhecimento tratado neste trabalho é o conhecimento organizacional, que para Fukunaga e Saito (2017) tem como significado que remonta a ideia do “saber que” (conceitos, teorias) e do “saber como” (métodos, *know-how*).

De acordo com Terra (2005) o conhecimento é o bem mais valioso da organização, e conseqüentemente, o mais difícil de gerenciar. Para este autor, a GC se apresenta como um modelo que abrange técnicas e ferramentas dos processos gerenciais, além da infraestrutura física e digital que podem facilitar, favorecer e estimular a criação e o compartilhamento de conhecimentos individuais e coletivos.

Conforme Nonaka (1994), existem dois conhecimentos a serem gerenciados: conhecimento o tácito, que pode ser entendido como aquele conhecimento que envolve habilidades, experiências, intuição; e o conhecimento explícito que pode ser expresso em uma linguagem formal e sistemática, além de poder ser compartilhado em dados, formulários científicos, especificações e manuais e que também pode ser processado, transmitido e armazenado com facilidade.

Santos (2005, p. 118) acrescenta que:

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. É aquele conhecimento que as pessoas possuem, mas não está escrito em lugar nenhum, residindo apenas em suas cabeças. Já o conhecimento explícito é transmitido em linguagem formal e sistemática; é aquele que está registrado de alguma forma e, assim, disponível para as demais pessoas.

Ainda, Abreu (2018) estabelece que o conhecimento organizacional pode ser entendido como a união entre todo o conhecimento tácito obtido pelos colaboradores e todo o conhecimento explícito que se faz presente no contexto interno das organizações. Por sua vez, Jannuzzi, Falsarella, Sugahara (2016) afirmam que conhecimento explícito ou tácito, qualquer que seja, tem em elemento fundamental: a informação. É nesse contexto que se torna relevante estudar modelos de GC a partir das características da informação, a fim de compreender as questões objetivas e, principalmente, subjetivas que envolvem o processo.

No que tange a importância da informação nos processos de GC, Jannuzzi, Falsarella, Sugahara (2016, p.109), complementa:

A informação é o recurso necessário para a geração do conhecimento, logo não há conhecimento sem informação. Portanto, entende-se que todo e qualquer estudo sobre a gestão do conhecimento e suas teorias deve ter como base o estudo sobre a informação. Mais do que isso, deve ter como base a construção da informação e do conhecimento. Esse entendimento sobre a gestão do conhecimento nas organizações ganha reforço com a constatação de ser a sociedade formada por organizações, de ser as organizações formadas por pessoas, de ser as pessoas as responsáveis pela geração de novos conhecimentos e essa construção depende da informação, cuja existência depende de seus elementos construtivos - intencionalidade, formato (informação como coisa), conteúdo (informação como conhecimento, emissor e receptor unidos pelo campo de tensão (informação como processo).

Adiante, conforme Carvalho (2012, *apud* Abreu, 2018), a GC é um processo complexo, que consiste na consolidação de um sistema integrado capaz de desenvolver o conhecimento e aprimorar as competências coletivas, com o propósito de ampliar tanto o capital intelectual da organização quanto a sabedoria dos indivíduos.

2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos de GC são utilizados como uma ferramenta de auxílio para nortear a tomada de decisões de uma organização e se discorre nos principais conceitos e elementos de um sistema em uma visão holística (WEBER *et al.*, 2002). Para Heisig (2009), os processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e as

dimensões de GC: i) dimensão humana (categorias: cultura, pessoas e liderança); ii) dimensão de organização (categorias: estruturas e processos); iii) dimensão de tecnologia; iv) dimensão gestão de processos (categorias: estratégia e controle); que compõem os modelos e identificados em seu estudo, são relevantes tanto para organizações privadas como públicas. Há mais de 160 modelos desenvolvidos na literatura (HEISIG, 2009), nos quais, também, são conhecidos como estrutura ou *framework*. Abaixo, o Quadro 1 evidencia alguns desses modelos e seus respectivos autores:

Quadro 1 - Modelos de GC

Autores	Modelos de GC
Teixeira Filho (2000)	Possui as dimensões do conhecimento (tácito e explícito), tecnologia (apoio e integração) e organização (cultura e estratégia). Há a preparação, explicitação, socialização, divulgação e avaliação. O conhecimento é avaliado pelas ações subsequentes, advém de informações e os criadores devem ser qualificados.
Nonaka e Takeuchi (1997)	A conversão do conhecimento tácito para explícito ocorre com a: socialização, externalização, combinação e internalização. Há 5 fases para criar o conhecimento: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, sua justificação, construção de um arquétipo e a disseminação interativa do conhecimento. Os profissionais devem ser qualificados, possuir experiências e habilidade de comunicação, promovendo o trabalho em equipe e debates.
Terra (2005)	Sete dimensões do conhecimento: fatores estratégicos e alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas e práticas da gestão de recursos humanos, sistemas de informações, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente. Há componentes relacionados à estrutura, indivíduos e ambiente externo.
Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997)	Modelo Espiral do Conhecimento: A espiral do conhecimento mostra os quatro modos de conversão do conhecimento que são responsáveis pela aprendizagem e inovação individual, das equipes de trabalho e da organização

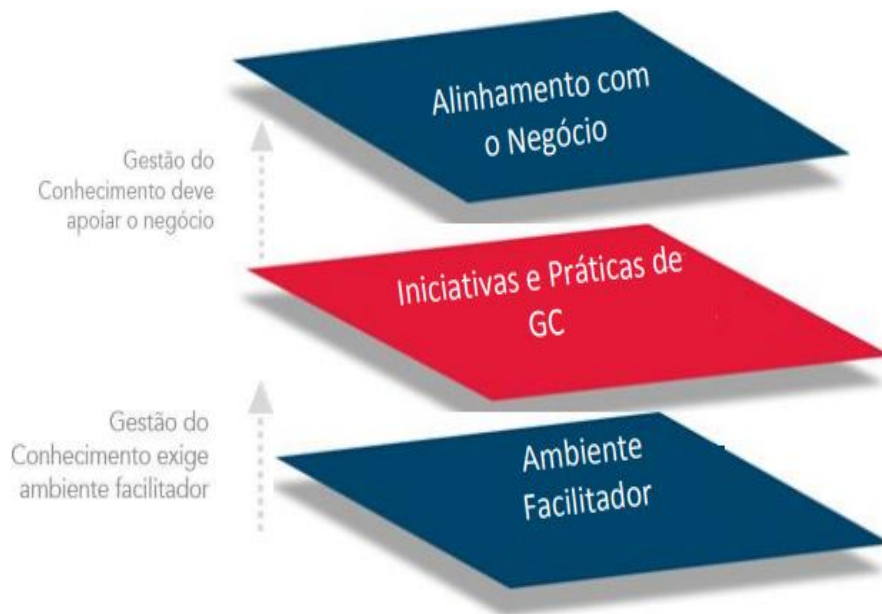
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

2.2.1 Modelo de Referência da Sociedade Brasileira da Gestão do Conhecimento (SBGC)

O modelo de referência SBGC a ser utilizado neste presente trabalho foi baseado no material “O Modelo de Referência de Gestão do Conhecimento” (FUKUNAGA & SAITO, 2017). Para os autores, o Modelo de Referência da SBGC é um grande guia de temas que podem ser relevantes ao se pensar em estratégias, programas e práticas de conhecimento e o ambiente que fomenta estas práticas nas organizações. Ele provê um norte aos profissionais que atuam com problemas de conhecimento. O modelo, quando usado com um olhar crítico e alinhado aos objetivos da organização, é uma ferramenta poderosa que mostra o valor do conhecimento de forma prática e estruturada, potencializando a GC como uma ferramenta que contribui na transformação organizacional.

De acordo com Fukunaga e Saito (2017), o Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento da SBGC foi elaborado a partir de práticas de mercado e se destina a qualquer profissional que atue em atividades intensivas de conhecimento. Adiante, cabe destacar que o modelo possui dois fundamentos essenciais: a Gestão do Conhecimento deve apoiar o Negócio e que essa, também, exige um Ambiente Facilitador. Além disso, o modelo possui três dimensões, sendo elas: Alinhamento com o Negócio; Iniciativas e Práticas de GC e Ambiente Facilitador, conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Referência SBGC e Dimensões



Fonte: (FUKUNAGA e SAITO, 2017)

O modelo foi dividido em três dimensões em que se há duas premissas a serem seguidas: (i) a exigência de um ambiente facilitador para a GC e (ii) a necessidade do amparo das práticas de GC ao negócio, pois existem muitos conhecimentos organizacionais que devem ser gerenciados. Além disso, Saito e Fukunaga (2017) relatam que para facilitar a GC, a cultura organizacional deve ser orientada para a colaboração e a criação do conhecimento e mostram que as dimensões são compostas por variáveis, como o Alinhamento com o Negócio, por exemplo, que possui três variáveis: (i) Estratégia de GC, que agrupa atividades que priorizam os objetivos de conhecimento, por meio da identificação dos objetivos estratégicos e dos desafios enfrentados pelo negócio; (ii) Conhecimentos Relevantes, que são identificados por meio do mapeamento de conhecimento crítico, dados os critérios de risco e relevância e (iii) Governança da GC, onde são definidos os meios para acompanhar os resultados da GC.

2.3 Práticas da GC

Para Coombs, Hull e Peltu (2000), as práticas de gestão do conhecimento são conhecidas como rotinas diretamente envolvidas no desenvolvimento e na aplicação do conhecimento. As práticas ajudam as empresas a tomarem medidas orientadas a melhorar as capacidades de resposta e a superarem as limitações da inovação causadas pela cultura e história

Fukunaga e Saito (2017) afirmam que as práticas de GC são implementadas nos processos de conhecimento, visando reduzir ou eliminar os problemas de conhecimento que afetam os desafios de negócio. E, ainda, acrescentam que na prática de GC pode atender mais de um processo de conhecimento, mas cada prática possui uma essência pela qual foi criada.

Em conformidade com Fukunaga e Saito (2017), a seleção correta de práticas de GC, de tecnologias de suporte e o equilíbrio entre as abordagens de GC é fundamental para atender às demandas de gestão do conhecimento e contribuir para os desafios do negócio. Por sua vez, segundo Batista et al. (2005), existem diversas práticas da GC que permitem de forma estratégica a retenção, o compartilhamento, a disseminação e aplicação do conhecimento seja no recinto das organizações, seja na relação delas com o mundo ao seu redor. Com isso, essas práticas devem ser escolhidas com base nos objetivos da organização e podem contar com o apoio de tecnologias.

Ainda, Batista *et al.* (2005) classificam as práticas em três agrupamentos: as relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos, as ligadas à estruturação dos processos organizacionais e as cujo foco central é a base tecnológica e funcional. Pode-se perceber que as práticas valorizam o capital intelectual mediante a transformar o conhecimento tácito em explícito.

Perante o exposto, há muitas práticas de GC presentes entre as mais de 32 citadas na literatura. Abaixo, o Quadro 2 elucida os conceitos relacionados à algumas dessas práticas:

Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas	Conceito
Gestão de Conteúdo (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	Envolve pesquisa contínua de conteúdos, como meio de selecionar,
Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)	Modo de planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências organizacionais.
Business Intelligence (PRIMAK, 2008)	Processo que auxilia na tomada de decisões e gera informações, através da coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de dados.
Melhores Práticas (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	Procedimentos validados para realização de tarefas ou solução de problemas, que devem

	ser identificados, documentados e difundidos.
Comunidades de Prática (TERRA, 2005)	Complemento às estruturas formais que prosperam em organizações onde há um estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.
Aprendizagem Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	Criação de estruturas coletivas de referência, mudanças na base de conhecimento e aumento da capacidade de resolver problemas.
Mapeamento de Processos (CHIAVENATO, 1995; COELHO <i>et al.</i> , 2014).	Visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos empresariais. Mapeia cadeias de valor, processos críticos, redes de operações e o caminho das atividades que geram o serviço ou produto.
Gestão Eletrônica de Documentos (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	Utilizam-se aplicativos de controle de emissão, edição, arquivamento, descarte e outras ações relacionadas aos documentos organizacionais.

Fonte: Adaptado de SOUZA e KURTZ (2014)

2.4 Gestão da Informação

Para Araújo (2010) as primeiras atividades relacionadas à atividade de gestão da informação diziam respeito sobre a natureza física e suporte dos documentos, com o objetivo de reduzir o montante caracterizado como excesso ou sem valor e maximizar a utilização daquilo que realmente fosse útil.

Spinola (2013, p.18) acrescenta que:

Nas décadas de 60 e 70 a informação era vista como um auxílio somente aos objetivos gerais de uma organização. E que somente nos anos 80 a informação passou a ser compreendida como um fator de controle e gerenciamento nas organizações e começava a auxiliar nos processos de tomada de decisão.

Em conformidade com Laudon e Laudon (1996), apenas a partir da década de 90 em diante, a informação passou a ser reconhecida como um recurso essencial e estratégico para qualquer tipo de organização. Ainda, segundo Spinola (2013), uma política de gestão da informação eficiente auxilia na resolução de problemas informacionais visando a harmonização e integração das fontes, dos sistemas e serviços de informação com o

intuito de formalizar e disseminar os fluxos de informação na organização com o auxílio das tecnologias disponíveis.

Conforme Drucker (2000) *apud* Spinola (2013), há uma relação entre os termos dado, informação e conhecimento, discorrendo que: a informação pode ser entendida como dado incrementado de propósito e relevância, no entanto, para transformar dado em informação é necessário que se tenha conhecimento. No que tange o tipo das informações que as organizações produzem e utilizam, Silva (2009), cita algumas tipificações que condizem com a natureza desta pesquisa, como representado no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Tipos de Informações

Informações	Objetivos
Informações estratégicas	Auxiliam na tomada de decisão da alta administração e na elaboração do planejamento estratégico
Informações financeiras	Acerca de custos, lucros, risco, controle e orçamento
Informações de gestão	Visa auxiliar nas funções gerenciais da organização em atividades como planejamento e projetos
Informações comerciais	Recursos de informações sobre importação/exportação e demais transações comerciais
Informações tecnológicas	Embasam a área de tecnologia no desenvolvimento de produtos e serviços e na aquisição de novas formas de tecnologia
Informações acerca de estatísticas	Identifica dados sobre área financeira, comercial utilizando-se principalmente de termos percentuais e numéricos
Informações gerais	Disseminadas em toda a organização como informes de fazeres organizacionais internos, por exemplo

Fonte: Adaptado de SILVA (2009)

Nesse sentido, Valentim (2004) conceitua a atividade da gestão da informação como um conjunto de estratégias que tem por objetivo identificar e mapear as necessidades informacionais, proporcionando o suporte necessário para o desenvolvimento das atividades em uma organização ou em qualquer outro contexto em que estiver inserido. Em conformidade, para Oliveira (1993) um sistema de informação gerencial é uma ferramenta para dar suporte às necessidades das funções de planejamento, controle, operação e tomada de decisão.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho apresenta-se como uma pesquisa científica seguindo uma abordagem qualitativa. Conforme Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa é qualquer tipo de pesquisa que seja possível alcançar resultados sem usar método matemáticos, tendo como exemplo a observação do comportamento das pessoas, o funcionamento de uma organização, as experiências, as emoções, entre outros fatores que não podem ser quantificados.

Para Triviños (1987, pág. 128-130) a pesquisa qualitativa apresenta algumas características importantes a serem consideradas, que são elas:

1º) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2º) A pesquisa qualitativa é descritiva; 3º) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4º) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; 5º) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa. Contudo, esse tipo de pesquisa se aplica ao objetivo deste trabalho, que busca aplicar essa metodologia em um estudo de caso.

Quanto à natureza, o estudo apresenta uma pesquisa aplicada. De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada tende a produzir os conhecimentos práticos com a finalidade de solucionar os problemas reais. Portanto, a pesquisa aplicada corresponde ao objetivo da pesquisa, dado que será necessário analisar tais conhecimentos teóricos para aplicá-los ao contexto real da organização estudada.

Em relação ao objetivo, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, já que se faz necessário explorar um problema vivenciado na organização objetivando o seu tratamento.

A pesquisa descritiva “delineia o que é” e visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. (TURRIONI E MELLO, 2012, p.182-183).

Levando em consideração os métodos de classificação dessa pesquisa, caracterizou-se este estudo em uma pesquisa-ação, visto que a elaboração das propostas levantadas foram implementadas e orientadas para avaliação de resultados e diagnósticos. Em conformidade com Lindgren, Henfridsson, Schultze (2004, *apud* Krafta, 2007, p. 43) a

pesquisa-ação é caracterizada como sendo um método intervencionista que permite ao pesquisador testar hipóteses sobre o fenômeno de interesse, implementando e acessando as mudanças no cenário real.

Para Thiollent (1985), a pesquisa-ação é um tipo de método social que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. Tendo em vista o objetivo desta pesquisa em construir uma nova proposta estratégica para a melhoria do gerenciamento das práticas e informações, a pesquisa-ação é um método que contribui para a criação de possíveis ações de intervenção. Para Tripp (2005, p. 447), a pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar à ação que se decide tomar para melhorar a prática.

Seguindo o presente contexto, o objetivo de empregar a metodologia da pesquisa-ação é para trazer mudanças aos contextos específicos, onde neste caso será no setor Comercial e em suas atividades que compõem o sistema produtivo da organização, para trazer melhorias em suas práticas. Segundo Koshy, Koshy, Waterman (2010), a metodologia da pesquisa-ação envolve participantes conduzindo inquéritos sistemáticos com a finalidade de ajudá-los a melhorar as suas próprias práticas, que por sua vez, podem também melhorar o seu ambiente de trabalho e os ambientes de trabalho das pessoas que fazem parte dela.

3.2 Coleta de Dados

Para a realização deste estudo, foi necessário captar informações e conhecimentos que mostrem como é o processo produtivo da organização em questão, para assim identificar deficiências em seus processos e utilizar, a partir da perspectiva da Gestão do Conhecimento, análises e ferramentas que possam auxiliar na solução dessas questões. Para Marconi e Lakatos (1990), a técnica identifica-se com a parte prática da pesquisa sendo um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. Nesse sentido, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com um grupo focal, observação direta e análise documental.

As entrevistas semiestruturadas, conforme Apêndice A, foram realizadas no dia 14 de setembro e duraram cerca de 15 minutos cada. Os 3 participantes foram escolhidos por

desempenharem funções do sistema produtivo da organização, interesse da pesquisa, compondo os setores Financeiro, Comercial e Produção, para entendimento dos diferentes níveis, sendo eles um diretor (entrevistado 3), um gerente (entrevistado 1) e um gestor (entrevistado 2). Assim, da parte do diretor, sendo diretor comercial, representando o nível estratégico; um gerente de produção representando o nível tácito; e um gestor financeiro, representando o nível operacional. Os funcionários citados estão cientes dessa pesquisa e consentiram em participar do estudo.

Também foi realizada a análise de documentos internos e do conteúdo de processos em andamento e finalizados, como histórico de contratos e informações sobre os serviços prestados, conjuntamente, a observação direta tanto estruturada e sistemática como também a não-estruturada dos métodos realizados em cada processo que opera na divisão Comercial em relação aos setores: Produção e Financeiro. Todas essas técnicas de coleta de dados aconteceram para saber o “*know-how*” de cada processo, além disso, também serviu como comprovação da necessidade identificada pelo autor deste trabalho, no qual é possível elaborar uma estratégia de gestão do conhecimento, de forma que identifique tratamentos de melhorias e aumente o desempenho da organização em suas atividades.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da Unidade de Estudo

4.1.1 O Negócio

Trata-se de uma empresa fundada há 29 anos (1993) em Itabira-MG, no qual fornece informação, cultura, educação e entretenimento para os mais diversos públicos utilizando plataformas *online e off-line*, como por exemplo, portal de notícias, jornal, revistas, *branded content*, eventos corporativos, entre outros serviços. O produto de maior destaque do grupo é seu portal de notícias, um dos primeiros de Minas Gerais (MG), com 20 anos de existência e, no ano de 2022, com 4 milhões de páginas vistas por mês.

O grupo possui 13 colaboradores, sendo eles: 6 jornalistas, 2 diretores (diretor geral e diretor comercial), 3 gerentes (sendo um gerente comercial, um gerente financeiro e um gerente de produção), além de 1 colaborador auxiliar do setor comercial e 1 faxineira.

4.1.2 A Estrutura

De acordo com documentos internos, a organização conta com 4 setores: Comercial, Financeiro, Jornalismo e Produção. A divisão Comercial, foco deste trabalho, é responsável por estabelecer contratos de divulgação, fazendo com que gire o capital dentro da organização. O setor Financeiro é responsável por faturar os contratos, liquidar contas e despesas (pagamento de funcionário, aquisição de novos materiais). O setor do Jornalismo é responsável pela criação, diagramação de matérias e conteúdos, e também pela publicação dessas matérias no portal. E, por sua vez, o setor de Produção é responsável por cumprir com os itens de contratos que foram adquiridos com base no setor Comercial.

4.1.3 Produtos e Serviços

Ainda com base nos documentos internos analisados, a seguir serão apresentados os produtos e serviços que a organização dispõe.

4.1.3.1 Jornal

O jornal impresso, ainda, é realizado na empresa de forma cultural e possui circulação mensal em 13 cidades pré-estabelecidas onde se é negociado pelos setores comercial e de jornalismo algumas pautas e, também, a venda dos anúncios compõem as páginas.

4.1.3.2 Portal

No que tange ao portal, a empresa disponibiliza a venda de *Banners*, sendo eles: *All Formats* (Vários formatos) que ficam de forma estática ao navegar pelo site e que são vendidos por número de impressões; e o *Banner Flutuante* (*Banner* que aparece obrigatoriamente ao entrar no site) e que são vendidos por dia. Há, também, as matérias de cunho comercial, sendo elas: Matéria Nativa (elaborada pelos clientes contendo Marketing de Conteúdo), Matéria Publieditorial (matéria institucional completa, que contém a história da empresa, seus produtos e serviços e uma galeria de fotos), Artigos (geralmente de conteúdos patrocinados), Colunas (geralmente de médicos/economistas) e Vagas de Emprego com os detalhes da empresa e do cargo em que estão buscando.

4.1.3.3 Redes Sociais

Para as Redes Sociais, há os *Posts* no *Facebook* e *Instagram* e a também a *Vitrine* (sequência de *stories* em vídeo, apresentando a empresa, seus produtos e serviços), além de ter todas as matérias divulgadas por lá, seja de conteúdo comercial ou informativo.

4.1.4 Processo Produtivo

O processo produtivo da empresa está alinhado ao setor comercial, que dispõe de uma série de produtos e pacotes que serão oferecidos a clientes em potencial para que ocorra uma divulgação de sua marca e/ou empresa. A organização possui planos de divulgação esporádicos e recorrentes. Os esporádicos, como o próprio nome já diz, seriam veiculações pontuais e únicas e os recorrentes seguindo um contrato de 6 ou 12 meses em um pacote com alguns produtos inclusos com um valor promocional total. O que diferencia o esporádico do recorrente é a quantidade das veiculações e também o desconto que é fornecido pelo pacote do recorrente. Caso seja de forma esporádica, o cliente pagará o valor unitário por cada produto.

4.2 Identificação dos processos críticos da empresa

Para desenvolver a identificação dos pontos críticos da empresa, houve uma análise da estrutura dos processos por meio da observação direta e segundo os entrevistados, no que tange o processo produtivo da organização. Com isso, foi possível identificar que o Processo de Venda e Processo de Pós-Venda, devido compreender os principais processos que contribuem para a realização das atividades da organização, deveria ser priorizado. Com isso, a seguir ambos os processos serão descritos detalhadamente.

4.2.1 Processo de Venda

O processo de venda tem início pelo setor comercial. Por meio da observação direta, foi possível acompanhar que após realizar o acordo da venda com o cliente, o setor comercial elabora o seu contrato, enviando uma cópia ao cliente para assinatura e outra ao financeiro para o futuro faturamento.

Caso o contrato seja assinado pelo cliente, ele é repassado ao setor de Produção como uma ordem de serviço. Após realizar a ordem de serviço, o setor de Produção elabora o relatório (provas de serviço) e envia para o cliente e para o setor Financeiro, que irá realizar a cobrança e o faturamento.

4.2.2 Processo de Pós-Venda

Já o processo de pós-venda se inicia após a realização da venda e subsequentemente após a assinatura do contrato pelo cliente. Logo, o contrato é passado ao setor de Produção como uma ordem de serviço, em que dependendo da sua característica (ou produto contratado), é repassada a outro setor, o Jornalismo, que realiza a ordem e encaminha novamente para o setor de Produção, para validação e elaboração do relatório, que posteriormente será repassado ao setor Financeiro que irá realizar a cobrança e o faturamento.

4.3 Diagnóstico dos desafios encontrados no setor de Venda e Pós-venda

Na organização em questão, observa-se um modelo caracterizado por um sistema que procura evidenciar, controlar, analisar e descrever algumas atividades e rotinas exercidas pelos setores da organização.

Logo, pode-se perceber a necessidade de um gerenciamento que conta com um fluxo de informações que devem ser tratadas para que se cumpra com os produtos, serviços e atividades diárias fornecidos pela organização. O levantamento dessas

informações dispostas foram evidenciadas após análise das rotinas diárias da organização, ao qual houve o direcionamento dos pontos críticos em que se havia necessidade e possibilidade de melhorias, quanto às práticas realizadas pela Gestão do Conhecimento.

A seguir, é apresentado um diagnóstico do gerenciamento realizado por meio das premissas da GC, no que tange a observação direta dos processos e atividades realizados na organização.

4.3.1 Calendário de Veiculação

O Calendário de veiculação das publicações por cliente era feito a mão, onde não havia a relação dos respectivos clientes dos quais se devia publicar/cobrar as artes.

4.3.2 Contratos

Ao fazer um contrato eram feitas 3 cópias: uma para assinatura do cliente que seria escaneado e enviado para ele após assinatura da empresa, uma para a produção ter controle (era feito a mão) - o seu respectivo controle era realizado em um papel com carimbo de comprovação e uma cópia para o financeiro gerar nota e cobrança. Posteriormente, as assinaturas passaram a ser eletrônicas e só é impresso um único contrato, que é assinado pelo cliente e anexado pelo financeiro. O contrato editável fica salvo na nuvem. E, caso o contrato seja recorrente, é criado o seu respectivo controle nas planilhas de Controle de Contratos e Contratos Recorrentes.

4.3.3 Controle de Contratos

O controle de recorrentes também era impresso e não tinha as informações na nuvem e interligado entre os setores comercial, financeiro e produção.

4.3.4 Contato com o cliente e informações para atendimento

Contato com o cliente: as informações sobre os produtos eram centralizadas no diretor Comercial. Logo, todo atendimento deveria ser passado por ele. Atualmente todas as informações estão na nuvem para consultar e dar sequência em qualquer tipo de atendimento.

4.4 Problemas/desafios relacionado ao conhecimento encontrados

É indispensável mencionar que os entrevistados relataram a existência de problemas e dificuldades voltados ao conhecimento, no que tange o tratamento de dados

para a realização das atividades que se executavam no setor. Por isso, os entrevistados relatam que os principais problemas eram encontrados na falta de um sistema de controle.

Os entrevistados compõem os níveis estratégico, tácito e operacional da organização e em relação aos problemas e desafios relacionados ao conhecimento encontrados, o entrevistado 1 (Gerente de Produção) relata que o maior desafio era o de encontrar uma metodologia que facilitasse o controle diário das publicações de cada um dos contratos vendidos. O entrevistado 2 (Gestor Financeiro) relata que o maior problema enfrentado era a falta de controle, e que as informações relevantes não se encontravam e que havia uma grande dificuldade em monitorar o produto que o cliente comprou, a respeito do que ele utilizou e o que ainda tinha para utilizar. Já o entrevistado 3 (Diretor Comercial) diz que:

[...] antes toda a parte comercial e de produção era manual. O contrato era feito a mão, copiado em 3 versões (comercial, produção e financeiro) e alocado em pastas. E após a venda, o contrato era passado aos cuidados da produção, mas a falta de ferramentas para esse controle entre os setores, fazia com que muitas informações ficassem perdidas; contratos eram cancelados por falta de veiculações; eu sempre precisava perguntar como estava o andamento de algum contrato porque eu não tinha acesso fácil a isso. Quando algum contrato acabava, eu não sabia e perdia a oportunidade de tentar a renovação. Muitas vezes somente após meses eu percebia que não tava tendo veiculação de algum contrato [...] (Entrevistado 3).

Dentre alguns desafios relacionado aos conhecimentos e informações ressaltados pelos entrevistados, de forma resumida e complementar, destaca-se:

- Retenção do conhecimento, no qual as informações sobre produtos e serviços são concentradas em uma única pessoa. (Entrevistados 2 e 3)
- Inexistência de um sistema padrão de controle de novos contratos ou rotinas diárias. (Entrevistados 1, 2 e 3)
- Sistema de controle dos contratos pouco eficiente, como por exemplo: a) contratos que, ainda, não foram assinados pelos clientes iniciam as veiculações; b) o setor de Produção não dá sequência no atendimento e não veicula nenhum material mesmo com o cliente pagando; e c) cliente para de pagar, contudo seus materiais são publicados ininterruptamente. (Entrevistados 2 e 3)

4.5 Proposta de uma estratégia de gerenciamento das informações e conhecimentos para o setor de Venda e Pós-Venda

Devido aos desafios apresentados no tópico 4.3, foi elaborada uma proposta e a implementação de gerenciamento das informações e conhecimentos no qual sugere que o

controle do fluxo de informações críticas será realizado por meio de planilhas com seu respectivo objetivo e suas respectivas funções.

4.5.1 Planilha de Controle de Contratos Recorrentes

A planilha em questão, conforme a Figura 2, tem como função checar se os produtos contratados estão sendo utilizados na empresa que possui contrato recorrente, bem como anotar as datas em que cada produto foi veiculado.

Figura 2 - Planilha de Controle de Contratos Recorrentes

The screenshot shows a Google Sheets spreadsheet with the following data:

Post Rede Social - 3/mês		
N°	Data	Status
1	12/05/2022	VEICULADO
2	20/05/2022	VEICULADO
3	26/05/2022	VEICULADO
4	03/06/2022	VEICULADO
5	23/06/2022	VEICULADO
6	30/06/2022	VEICULADO
10	11/07/2022	VEICULADO
11	21/07/2022	VEICULADO
12	03/08/2022	VEICULADO
13	12/08/2022	VEICULADO
14	01/09/2022	VEICULADO
15		
16		
17		
18		

Matéria Publiciditorial		
N°	Data	Status
1		

Vitrine DeFato		
N°	Data	Status
1	30/05/2022	VEICULADO
2	16/09/2022	VEICULADO
3		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O contrato, neste caso, também, se encontrará disponível na nuvem para consulta, como demonstra a Figura 3:

Figura 3 - Link para contrato na nuvem.

The screenshot displays a cloud-based contract management system. On the left, a document viewer shows a contract document with a 'Verificar' (Check) button. A notification box indicates that the user is the owner and that there have been no changes since the last view. On the right, two summary tables are shown:

Matéria Publieditorial		
Nº	Data	Status
1		

Vitrine DeFato		
Nº	Data	Status
1	30/05/2022	VEICULADO
2	16/09/2022	VEICULADO
3		

Below these tables, a larger table shows a list of contracts with columns for number, date, and status. The first row is highlighted in green:

Nº	Data	Status
14	01/09/2022	VEICULADO
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.5.2 Planilha de Contratos Recorrentes

Essa planilha proposta tem como objetivo relacionar as empresas que possuem contrato recorrente e fornecer informações pontuais a respeito delas, como data do primeiro pagamento (destacada em cor verde claro), data do possível último pagamento (destacada em cor salmão), valor mensal do contrato, empresas em atraso/inadimplência, contratos próximos ao vencimento, empresas que não tiveram o contrato iniciado. Ao clicar na empresa que quer consultar, irá abrir a planilha de controle do contrato em questão, como demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Planilha de Contratos Recorrentes

MILMOTO	20/08/2022	20/01/2023	R\$ 790,00
ALTA POPULAR	28/02/2022	20/11/2022	R\$ 490,00
POPULAR	10/01/2022	10/01/2023	R\$ 1.500,00
INDICADOR META DE	10/04/2022	10/03/2023	R\$ 1.500,00
PLANET	16/02/2022	20/02/2023	R\$ 2.300,00
NETOBS	25/09/2022	25/02/2023	R\$ 790,00
ALTA POPULAR DE JORNAL	20/09/2021	20/06/2022	R\$ 490,00
POPULAR	10/03/2022	10/08/2022	R\$ 790,00
POPULAR	10/08/2022	10/07/2023	R\$ 1.500,00
POPULAR LÍQUIDA DE JORNAL	15/08/2022	15/11/2022	R\$ 750,00
POPULAR	20/09/2022	20/09/2023	R\$ 3.000,00
POPULAR	27/09/2022	27/08/2023	R\$ 1.000,00
POPULAR LÍQUIDA	28/04/2022	28/09/2022	R\$ 590,00
POPULAR	15/12/2021	15/11/2022	R\$ 790,00
POPULAR	25/11/2021	25/11/2022	R\$ 5.056,00
POPULAR	05/08/2022	05/08/2023	R\$ 890,00
POPULAR	20/04/2022	20/04/2023	R\$ 990,00
POPULAR	25/07/2022	25/07/2023	R\$ 790,00
POPULAR	10/05/2022	10/05/2023	R\$ 1.000,00
POPULAR	05/06/2022	05/10/2022	R\$ 490,00
POPULAR	25/05/2022	25/05/2023	R\$ 1.000,00
POPULAR	10/05/2022	10/05/2023	R\$ 790,00
POPULAR	15/07/2022	15/01/2023	R\$ 690,00
POPULAR	12/05/2022	12/11/2022	R\$ 2.040,00
POPULAR	25/05/2022	25/05/2023	R\$ 1.190,00
POPULAR	18/05/2022	18/11/2022	R\$ 490,00
POPULAR	20/05/2022	20/12/2022	R\$ 690,00
POPULAR	15/06/2022	15/06/2023	R\$ 1.000,00
POPULAR	05/08/2022	05/08/2023	R\$ 890,00
POPULAR	15/07/2022	15/01/2023	R\$ 690,00
POPULAR	15/08/2022	15/01/2023	R\$ 490,00
POPULAR	10/08/2022	10/01/2023	R\$ 480,00
POPULAR	25/09/2022	25/02/2023	R\$ 590,00
TOTAL			R\$ 36.526,00
CONTRATOS EM ATRASO / INADIMPLÊNCIA			R\$ 1.280,00
CONTRATOS PRÓXIMOS AO ENCERRAMENTO			R\$ 590,00
CONTRATOS NÃO INICIADOS			R\$ 790,00

Legenda: valor total de todos os contratos (cor azul), contratos com pagamento em atraso/inadimplência (cor vermelha), contratos próximos ao vencimento (cor amarela), empresas que não tiveram o contrato iniciado (cor rosa).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ao clicar na empresa que quer consultar, abrirá a planilha de controle do contrato em questão, como demonstrado na Figura 5:

Figura 5 - Link para abrir a planilha de controle do contrato desejado

	A	B	C	D	E
1		20/08/2022	20/01/2023	R\$ 790,00	
2		28/02/2022	20/11/2022	R\$ 490,00	
3		10/01/2022	10/01/2023	R\$ 1.500,00	
4		10/04/2022	10/03/2023	R\$ 1.500,00	
5		16/02/2022	20/02/2023	R\$ 2.300,00	
6		25/09/2022	25/02/2023	R\$ 790,00	
7		20/09/2021	20/06/2022	R\$ 490,00	
8		10/03/2022	10/08/2022	R\$ 790,00	
9		10/08/2022	10/07/2023	R\$ 1.500,00	
10		15/08/2022	15/11/2022	R\$ 750,00	
11		20/09/2022	20/09/2023	R\$ 3.000,00	
12		27/09/2022	27/08/2023	R\$ 1.000,00	
13		28/04/2022	28/09/2022	R\$ 590,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.5.3 Planilha de Contratos

A Planilha de Contratos proposta possuirá informações de qualquer contrato que passa pela empresa, seja ele esporádico ou não. Nela, há informações específicas dos contratos, como número do contrato, nome do contratante, Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) ou Cadastro de Pessoa Física (CPF), tipo de contrato (esporádico/recorrente), valor, data, produto contratado e/ou observações.

Figura 6 - Planilha de Contratos

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Nº CONTRATO	NOME	CNPJ	TIPO DE CONTRATO	VALOR	DATA	PRODUTO	QTD. / OBSERVAÇÕES
2	1014	COMPANHIA DE PUBLICIDADE	16.845.679/0001-50	ESPORÁDICO	R\$ 3.200,00	01/02/2022	BANNER ALL FORMATS	130 k
3	1015 - PI 029767	PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ	15.303.194/0001-07	ESPORÁDICO	R\$ 3.000,00	02/02/2022	PAG SIMPLES/JORNAL	
4	1016	ARTIGO	41.517.040/0001-00	ESPORÁDICO	R\$ 460,00	02/02/2022	ARTIGO	1
5	1017	JORNAL	44.577.040/0001-00	ESPORÁDICO	R\$ 1.000,00	03/02/2022	PACOTE INAUGURAÇÃO	
6	1018	COMP. E LOC. MAQUINARIA	16.587.339/0001-43	ESPORÁDICO	R\$ 300,00	03/02/2022	VAGA DE EMPREGO	1
7	1019 - PI 022050	COMPANHIA DE PUBLICIDADE	16.845.679/0001-50	ESPORÁDICO	R\$ 2.048,00	07/02/2022	JORNAL 1/4	
8	1020 - PI 010139	PREFEITURA DE JARDIM BOTANICO	16.461.200/0001-07	ESPORÁDICO	R\$ 3.000,00	07/02/2022	BANNER ALL FORMATS	35 MIL
9	1021	ARTIGO	41.517.040/0001-00	ESPORÁDICO	R\$ 460,00	09/02/2022	ARTIGO	1
10	1022	RECORRENTE	32.730.040/0001-00	RECORRENTE	R\$ 4.740,00	09/02/2022	PACOTE 790	RENOVAÇÃO
11	1023	ARTIGO	32.730.040/0001-00	ESPORÁDICO	R\$ 300,00	10/02/2022	ARTIGO	1
12	1024	ARTIGO	32.730.040/0001-00	ESPORÁDICO	R\$ 500,00	10/02/2022	ARTIGO	1
13	1025	ARTIGO	41.517.040/0001-00	ESPORÁDICO	R\$ 460,00	14/02/2022	ARTIGO	1
14	1026 - PI 3452	JORNAL	16.845.679/0001-50	ESPORÁDICO	R\$ 1.920,00	15/02/2022	JORNAL PAGINA INTEIRA	1
15	1027 - PI 3453	JORNAL	16.845.679/0001-50	ESPORÁDICO	R\$ 1.920,00	15/02/2022	JORNAL PAGINA INTEIRA	1
16	1028	RECORRENTE	32.730.040/0001-00	RECORRENTE	R\$ 27.600,00	15/02/2022	PACOTE 2300 - 12 MESES	RENOVAÇÃO
17	1029	PACOTE	16.845.679/0001-50	ESPORÁDICO	R\$ 1.200,00	16/02/2022	PACOTE INAUGURAÇÃO	
18	1030	ARTIGO	32.730.040/0001-00	ESPORÁDICO	R\$ 300,00	16/02/2022	ARTIGO	1
19	1031	RECORRENTE	32.730.040/0001-00	RECORRENTE	R\$ 4.740,00	18/02/2022	PACOTE 790 x 6	RETOMADA
20	1032	ARTIGO	41.517.040/0001-00	ESPORÁDICO	R\$ 460,00	18/02/2022	ARTIGO	1
21	1033	RECORRENTE	16.587.339/0001-43	RECORRENTE	R\$ 3.540,00	21/02/2022	PACOTE 450	
22	1034	ARTIGO	16.587.339/0001-43	ESPORÁDICO	R\$ 350,00	22/02/2022	VAGA DE EMPREGO	1
23	1035	ARTIGO	25.864.212/0001-78	ESPORÁDICO	R\$ 550,00	22/02/2022	1 VITRINE + 2 POSTS	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.5.4 Planilha de Contratos de Órgãos Públicos

A Planilha de Órgãos Públicos seguirá um padrão específico de contratação. Nelas, as empresas são representadas por agências de mídia e comunicação, ao qual dispõem de Pedidos de Inserção (PI's) que terão informações sobre o contrato, produtos

contratados, valor, valor comissionado e orientações a respeito do faturamento. As informações contidas nessa planilha também estão disponíveis na Planilha de Contratos, mas tem-se a necessidade de se ter uma planilha para este controle, pois ele é feito de forma mensal e varia de acordo com cada campanha. Geralmente, os materiais solicitados nesse tipo de contrato são destinados ao portal (*banner all formats*) e ao jornal impresso, e são utilizados por essas empresas em específico como divulgação de eventuais campanhas sazonais, como demonstrado na Figura 7:

Figura 7 - Planilha de Contratos de Órgãos Públicos

	A	B	C	D	E	F
1	PREFEITURA ITABIRA	NÚMERO CONTRATO/PI	DATA	VALOR	IMPRESSO/SJORNAL	PERÍODO DE VEICULAÇÃO
8		1012 - PI 021998	28/01/2022	RS 5.200,00	BANNER ALL FORMATS - 200.000	janero 2022
9		1037 - PI 022091	07/03/2022	RS 5.200,00	BANNER ALL FORMATS - 200.000	fevereiro 2022
10		1039 - PI 022114	07/03/2022	RS 6.400,00	BANNER ALL FORMATS - 250.000	março 2022
11		1075 - PI 022263	12/04/2022	RS 12.800,00	CONTRA CAPA TOP OF MIND	-
12		1107 - PI 022392	16/05/2022	RS 6.400,00	BANNER ALL FORMATS - 250.000	maio 2022
13		1116 - PI 022310	25/05/2022	RS 1.066,44	BANNER ALL FORMATS - 8.336	01/04 a 05/04
14		1117 - PI 022416	26/05/2022	RS 5.333,36	BANNER ALL FORMATS - 241.866	06/04 a 30/04
15		1137 - PI 022454	20/06/2022	RS 3.922,58	BANNER ALL FORMATS - 130.000	13/05 a 28/05
16		1138 - PI 022392	20/06/2022	RS 2.477,42	BANNER ALL FORMATS - 120.000	01/05 a 12/05 e 29/05 a 31/05
17		1139 - PI 022477	20/06/2022	RS 12.800,00	ANÚNCIO REVISTA SAÚDE E BEM ESTAR	junho de 2022
18		1153 - PI 022572	01/07/2022	RS 6.400,00	BANNER ALL FORMATS - 250.000	01/06 a 30/06
19		1172 - PI 022629	02/08/2022	RS 619,35	BANNER ALL FORMATS - 24.000	19/07 a 21/07/2022
20		1173 - PI 022645	02/08/2022	RS 5.780,65	BANNER ALL FORMATS - 225.000	01/07 a 18/07 e 22/07 a 31/07/2022
21		1202 - PI 022728	02/09/2022	RS 6.400,00	BANNER ALL FORMATS - 250.000	01/09 a 31/09
22						
23						
24						
25	COMISSÃO COMISSÃO	NÚMERO CONTRATO/PI	DATA	VALOR	IMPRESSO/SJORNAL	PERÍODO DE VEICULAÇÃO
37		1014 - PI 022023	01/02/2022	RS 3.200,00	BANNER ALL FORMATS - 130.000	01/02 a 28/02
38		1019 - PI 022050	07/02/2022	RS 2.048,00	JORNAL 1/4	fevereiro 2022

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.5.5 Planilha de Calendário de Veiculação

Esta planilha proposta, em forma de calendário, dispõe dos dias de cada postagem de cada empresa nas redes sociais, bem como os banners flutuantes no portal.

Figura 8 - Calendário de Veiculação

Legenda: arte para ser publicada nas redes sociais (verde), arte já publicada (cinza), arte para ser publicada no portal - banner flutuante (vermelho).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.6 Percepção do funcionamento desta estratégia proposta de gerenciamento das informações e conhecimentos segundo os entrevistados

Após a implementação da proposta na empresa estudada, os entrevistados foram questionados sobre a utilização e resultados da proposta. A respeito da percepção do funcionamento das planilhas propostas, observa-se que houve uma resistência a respeito da mudança dos métodos utilizados anteriormente.

[...] inicialmente deu bastante trabalho, pois era necessário converter o controle impresso em controle digital. Como era um trabalho que gastaria muito tempo, fiquei resistente no início. Mas depois percebi que deu certo e seria muito mais fácil no dia a dia [...] (Entrevistado 1).

Além das informações levantadas acima, buscou-se também identificar, se houve alguma melhoria na perspectiva da eficiência e desempenho da atividade exercida com o auxílio das planilhas propostas. A integração dos dados contribuiu para alguns aspectos como “[...] armazenar as informações resultantes de diferentes bancos de dados me permitiu trabalhar com mais agilidade e segurança. E claro, conseqüentemente houve um aumento na eficiência dos processos. [...]”, evidencia o entrevistado 2.

Fato é que toda a integração foi realizada para a forma digital, e ao integralizar os setores, houve uma percepção no que tange os aspectos financeiros. O entrevistado 3 relata como se deu a contribuição das planilhas para o alinhamento do setor comercial com o setor financeiro, e menciona que:

[...] após a implementação das planilhas, agora tudo é digital. Continuamos mantendo o contrato original impresso em pastas com o financeiro. Mas agora os 3 setores estão integrados e além de facilitar o dia a dia, melhorou muito a performance, tendo resultados inclusive, financeiros. Uma vez que solucionamos os problemas da organização, conseguimos cumprir todos os prazos de contrato, consigo renovar os contratos dentro do prazo e consigo vender mais tendo o apoio do conhecimento [...] (Entrevistado 3).

O entrevistado 3 aborda um relato histórico do momento em que se pode observar o aumento da sua autonomia com relação a disponibilização dos dados mais relevantes nas planilhas propostas:

[...] agora eu consigo pelo meu computador, sem precisar perguntar nada a ninguém: Saber o início e término de um contrato; saber tudo que está sendo veiculado, com datas; enviar relatório para os clientes mensalmente; saber qual o programado para entrar naquele mês; saber qual o valor garantido mensal de contratos recorrentes; saber quando um cliente está devendo e cobrá-lo e se necessário pausar as publicações.[...] (Entrevistado 3).

4.7 Proposta de oportunidades de melhorias do gerenciamento da empresa, pelas premissas da teoria de Gestão da Informação e do Conhecimento.

Conforme descrito no tópico 4.6, embora o sistema proposto tenha auxiliado, ele ainda possui limitações, ou seja, é indispensável evidenciar que, segundo os entrevistados, ainda há a identificação de necessidades de melhorias em alguns aspectos como um único controle geral para todas as informações. “[...] criar um painel de controle no *dashboard* para que as informações sejam visualizadas de uma maneira mais prática em uma única tela seria uma boa melhoria, porque são muitas planilhas de controle e cada uma possui uma característica própria [...]” declara o entrevistado 2.

Por sua vez, o entrevistado 3 relata que:

[...] Ainda sinto falta de algum mecanismo que integre ainda mais o setor comercial com o financeiro, para que eu saiba exatamente a previsão de recebimento e quanto de comissão o setor vai receber naquele mês. Hoje o financeiro faz a conciliação de tudo que foi recebido dentro daquele mês até o

dia 5, e somente após isso, é feito o cálculo da comissão. O ideal seria que após a venda fosse feita, eu já soubesse exatamente quando esse valor entraria e quanto de comissão o setor irá receber [...] (Entrevistado 3).

Diante da demanda encontrada, para uma melhor execução dos serviços prestados, destaca-se a importância de introduzir melhorias conforme a teoria de GC, tais como: uma busca em evidenciar os conhecimentos necessários dos colaboradores para o cumprimento das atividades, onde os elementos das dimensões "Alinhamento com o Negócio", "Iniciativas e Práticas de GC" e "Ambiente Facilitador" do Modelo de Referência da SBGC (SAITO; FUKUNAGA, 2017) serão utilizadas de forma mais simplificada.

Seguindo o presente contexto e observando os problemas existentes na organização, sugere-se uma análise dos processos de cada setor considerado como relevante no que se refere às suas atividades, para se ter conhecimento do ambiente organizacional e suas dimensões e, também, para se ter um mapeamento do seu processo produtivo. Logo, assim, serão identificados os principais desafios e problemas no que tange a GC em atividades específicas em que, a partir deste diagnóstico, será proposto a identificação de propostas de melhorias voltadas aos pontos críticos dessas atividades.

Com isso, pode-se, utilizando como guia o Modelo de Referência SBGC (FUKUNAGA E SAITO, 2017) e com base na literatura, de forma resumida, é possível ainda propor, como demonstrado no Quadro 4, a implementação dos seguintes passos.

Quadro 4 - Passo-a-passo para implantar a GC

Primeiro passo	Ter a disponibilidade de um ambiente facilitador onde as informações e dados a serem tratados podem ser manipulados por pessoas de confiança e que as mesmas não comprometerão a integridade da empresa.
Segundo passo	Compreender o sistema da empresa, bem como sua funcionalidade. Os métodos utilizados em cada tipo de serviço prestado e oferecido.
Terceiro passo	Identificar pontos críticos, gargalos, restrições e impedimentos que possam prejudicar a funcionalidade do sistema tal como a conclusão das atividades propostas e desempenhadas.

Quarto passo	Verificar a possibilidade de melhorias no sistema atual, reunindo as informações que são de grande importância para o cumprimento das atividades e sugerir aspectos que possam contribuir com os métodos já existentes e realizados na empresa.
Quinto passo	Aplicar, caso aprovadas, as melhorias em questão e observar os resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Diante disso, ao ter realizado as etapas propostas pelo Modelo de Referência SBGC, pode-se observar que ao mapear os processos de uma organização para selecionar práticas que tangem a GC, também é possível refletir sobre como o modelo pode ser usado como guia para que as organizações alcancem seus objetivos e obtenham melhores resultados. Ademais, o presente estudo também desenvolveu uma análise crítica dos processos realizados e permitiu propor melhorias para o melhor gerenciamento, associando fatores como integralização das informações, levantamento de dados críticos e otimização dos processos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi elaborar uma nova estratégia sob a ótica da teoria da Gestão do Conhecimento, para o gerenciamento de uma empresa do setor de Comunicação situada em Minas Gerais. Ao longo do desenvolvimento do trabalho, observando e analisando as informações e a realidade que a organização se encontra, foi possível notar cada vez mais a necessidade de uma gestão dos dados e informações que compõem seu processo produtivo, para assim aderir a práticas que gerem melhores resultados e aumente seu desempenho em relação às atividades exercidas.

Após a fundamentação teórica acerca das questões que envolvem esse estudo, para realizar a sua análise, foram traçados uma série de objetivos específicos e para alcançar os resultados desse trabalho, foi proposto um sistema de gerenciamento de informações e propostas de melhorias à luz da teoria da Gestão do Conhecimento. Perante o exposto, foi desenvolvida uma nova proposta de GC em consequência do mapeamento e da coleta de dados e informações consideradas críticas, no qual o foco se deu no processo de venda e pós-venda por serem os principais processos que contribuem para a realização das atividades da organização.

Levando isso em consideração, pode ser respondida a pergunta norteadora realizada no início deste trabalho, sendo ela: como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar uma organização do setor de comunicação a melhorar seu desempenho? Foi possível constatar a metodologia e práticas de GC que oferecem de forma estratégica e eficiente, uma visão geral dos processos em que evidencia quais conhecimentos e informações devem ser trabalhados e quais os sujeitos necessitam desses conhecimentos para realizar as atividades de forma mais eficiente.

Ademais, este estudo conseguiu manifestar para o autor de forma prática, como é a atuação da Engenharia de Produção em um contexto real, com o estudo teórico e análises gerenciais, especificamente, a subárea da Engenharia Organizacional. Como sugestão de trabalhos futuros, seria interessante que se dê continuidade no estudo das práticas de Gestão do Conhecimento existentes na literatura e como elas podem ser implementadas nas organizações, e que seja avaliado seu impacto em relação ao objetivo idealizado da organização. Além disso, pode-se averiguar que as práticas de GC podem ser aplicadas em toda a organização, visto que, neste trabalho foram somente aplicadas às áreas que exercem o sistema produtivo, e que ter uma aplicação que envolve os demais setores da

empresa pode contribuir para os objetivos norteadores da mesma. Ainda, também pode ser estudado nesta empresa o compartilhamento das novas informações e análises, tendo em vista que a nova proposta elaborada pode ser repassada aos demais colaboradores e desenvolver uma nova cultura organizacional inclusive para manter a gestão do conhecimento para funcionários futuros da organização.

A contribuição planejada com esta pesquisa é que ela sirva como base para diversas outras organizações que enfrentam os mesmos problemas e desafios, e assim possam ter um embasamento para solucioná-los, tendo em vista que não foi possível encontrar na literatura trabalhos que abordassem o tema Gestão do Conhecimento em uma organização do setor de Comunicação, sendo essa a principal limitação do estudo apresentado.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Pedro Henrique Camargo de. “Perspectivas Para a Gestão do Conhecimento no Contexto da Indústria 4.0”. *South American Development Society Journal*, vol. 4, nº 10, março de 2018, p. 126–45.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. *O conceito de informação na Ciência da Informação*. Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v. 20, n. 3, p. 95-105, set./dez. 2010.

BATISTA F. F. et al. Texto para Discussão N°1095: Gestão do conhecimento na Administração Pública. Brasília: *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, p. 123, 2005.

BOSUA, R.; VENKITACHALAM, K. *Aligning strategies and processes in knowledge management: a framework*. *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 3, p. 331-346, 2013.

CARVALHO, F. C. A. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson, 2012.

CRUZ, Eduardo Ricci da; MENEGASSI, Cláudia Herrero. *A Comunicação Interna Nas Organizações na Perspectiva da Gestão do Conhecimento*. In: ANAIS DO ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA. 2017. Anais eletrônicos. Campinas, Galoá, 2017. Disponível em: <<https://proceedings.science/epcc/papers/a-comunicacao-interna-nas-organizacoes-na-perspectiva-da-gestao-do-conhecimento>> Acesso em: 31 de maio 2022.

DRUCKER, Peter. Além da revolução da informação. *HSM Management*, v. 18, p. 48-55, jan./fev. 2000.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

FUKANAGA, F.; SAITO, A. “*Modelo de Referência de Gestão do Conhecimento*”. 1ª edição. SBGC. 2020.

GRUPO DEFATO. LinkedIn. Sobre a DeFato. Minas Gerais. 2020. Disponível em: <<https://br.linkedin.com/company/defatoonline>>. Acesso em: 2 de junho de 2022.

IKUJIRO, TAKEUCHI (1997). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Volume 105 de Everyman's library Harvard Business Review Classics. Oxford University Press, 1997.

JANNUZI, F. O. M, FALSARELLA, O. M. & SUGAHARA, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21 (1), 97-118. Disponível em: <<https://impactum-journals.uc.pt/rppedagogia/article/view/1184/632>>. Acesso em: 04 de junho de 2022.

Krafta, Lina. *Gestão da informação como base da ação comercial de uma pequena empresa de TI*. 2007. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS. 2007. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/8637>>. Acesso em: 09 de outubro de 2022.

KOSHY, Elizabeth; KOSHY, Valsa; WATERMAN, Heather. *Action research in healthcare*. Sage, 2010.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane price. *Management Information Systems – Organization and technology*. EUA: *Macmillan Publishing Company*, 1996.

LINDGREN, R.; HENFRIDSSON, O.; SCHULTZE, U. Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly*, v.28, n.3, September 2004.

MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas. (1990).

OLIVEIRA Jr., M. de M. *Competências essenciais e conhecimento na empresa*.

OLIVEIRA da Silva, G., SARAMAGO de Oliveira, G., & da Silva, M. M. (2021). *Estudo de Caso Único: Uma Estratégia de Pesquisa*. *Revista Prisma*, 2(1), 78-90. Disponível em: <[/revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44](http://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44)> Acesso em: 22 de maio de 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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

SOUZA, A. M.; KURTZ, D. J. Análise de modelos para a gestão do conhecimento organizacional: O caso serviço social da indústria-SESI/PE. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, v. 3, n. 6, p. 64-88, 2014.

SPINOLA, Leandro Henrique de Oliveira. *Gestão da informação: conceitos, aplicabilidade, desafios e perspectivas da área: a ótica do bibliotecário*. 2013. 69 f., il. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) —Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

STRAUSS A, CORBIN J. *Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2008.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 1985.

TRIPP, David. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Educação e pesquisa, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo*. In: Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. *Gestão da Informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências*, 2004. Disponível em: Acesso em: 26 Set. 2022.

WEBER, F. et al. *Standardisation in knowledge management – towards a common KM framework in Europe*. In: UNICOM SEMINAR, 2002, London. Proceedings [...]. London: 2002.

7 APÊNDICE

Apêndice A - Questionário semiestruturado para coleta de dados sobre as práticas da gestão do conhecimento na organização.

Apêndice A – Questionário de Aplicação da Pesquisa

Questionário

Essa pesquisa está sendo elaborada para identificar e avaliar a utilização de ferramentas e práticas da Gestão do Conhecimento na organização.

- 1. Quais eram os desafios/problemas relacionados ao conhecimento?**
- 2. Qual foi a percepção do funcionamento das planilhas propostas?**
- 3. Há alguma melhoria que você sugere quanto ao uso das planilhas?**