



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto –UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Análise da prestação do serviço e da gestão do conhecimento  
em uma lanchonete de pequeno porte**

Gabriel Barcellos Ferreira

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOÃO MONLEVADE

Fevereiro, 2016



## **Análise da prestação do serviço e da gestão do conhecimento em uma lanchonete de pequeno porte**

Trabalho de conclusão de curso submetida à banca examinadora designada pelo Colegiado de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto - Campus João Monlevade como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Wagner Ragi Curi Filho



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



ATA DE DEFESA

Aos 29 dias do mês de fevereiro de 2016, às 18:00 horas, na sala D 203 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) Gabriel Barcellos Ferreira, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Wagner Ragi Curi Filho (orientador), Alana Deusilan Sester Pereira e Luciana Paula Reis. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado "Análise da prestação de serviço e da gestão do conhecimento em uma lanchonete de pequeno porte". A comissão examinadora deliberou, pela:

( ) Aprovação

(x) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 15 dias

( ) Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_\_

( ) Reprovação

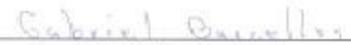
do(a) aluno (a), com a nota 7,2. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevado, 29 de fevereiro de 2016.

  
Professor Me. Wagner Ragi Curi Filho (orientador)

  
Professora Ma. Alana Deusilan Sester Pereira

  
Professora Dra. Luciana Paula Reis

  
Gabriel Barcellos Ferreira



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "Análise da prestação do serviço e da gestão do conhecimento em uma lanchonete de pequeno porte" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Montevado, 29 de fevereiro de 2016.

Gabriel Barcellos  
Gabriel Barcellos Ferreira



## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado força, capacidade, saúde para ter chegado até aqui na realização deste sonho de se tornar engenheiro.

A minha mãe Lourdes, por ser responsável por todos os ensinamentos para a minha formação, tanto pessoal quanto profissional.

Ao meu irmão, ausente, Frederico, pela amizade, companheirismo e apoio em todos os momentos da minha vida.

Aos meus familiares, por compreenderem minha ausência durante esses anos de estudo.

Aos meus amigos, pela compreensão do afastamento para conquista deste sonho.

Aos amigos da turma de engenharia de produção 10/1, conquistados ao longo do curso.

Ao ICEA pela minha formação.

A todos os mestres e doutores pela dedicação e ensinamentos transferidos, em especial a Wagner Rugi Curi, por ter tido paciência e dedicação comigo na orientação deste trabalho.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma por esta conquista, o meu muito obrigado!



*EPÍFRASE*

"Sabemos mais do que podemos dizer."

Michael Polanyi



## Sumário

<i>Ata de defesa</i> .....	Erro! Indicador não definido.
<i>TERMO DE RESPONSABILIDADE</i> .....	Erro! Indicador não definido.
<i>AGRADECIMENTOS</i> .....	IV
<i>EPIFRAGE</i> .....	VI
Lista de tabelas .....	VIII
Lista de figuras .....	X
RESUMO .....	XI
<i>ABSTRACT</i> .....	XII
1. Introdução .....	13
2. Objetivos .....	14
2.1. <i>Objetivos Gerais</i> .....	14
2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
2.3. <i>Justificativa</i> .....	14
3. Metodologia .....	17
4. Revisão Bibliográfica.....	18
4.1. <i>Serviços</i> .....	19
4.1.1. <i>Serviço</i> .....	19
4.1.2. <i>Blueprint</i> .....	20
4.1.2.1. <i>Estrutura do Service Blueprint</i> .....	22
4.1.2.2. <i>Benefícios e oportunidades do Service Blueprint</i> .....	23
4.1.3. <i>Fluxograma vertical</i> .....	24
4.1.4. <i>Carta de atividades</i> .....	25
4.2. <i>Conhecimento</i> .....	25
4.2.1. <i>Tipos de conhecimento</i> .....	25
4.2.2. <i>Conversão do Conhecimento</i> .....	26
4.2.2.1. <i>Socialização</i> .....	29
4.2.2.2. <i>Externalização</i> .....	29
4.2.2.3. <i>Combinação</i> .....	30
4.2.2.4. <i>Internalização</i> .....	31
4.2.3. <i>Espiral do conhecimento</i> .....	31
4.2.4. <i>Geração do conhecimento</i> .....	32



4.2.5. <i>Transferência do conhecimento</i> .....	34
4.2.6. <i>Ba</i> .....	35
5. <i>Estudo de caso</i> .....	37
6. <i>Análise</i> .....	38
Analisando a carta de atividade, vemos que no momento da montagem do prato existe um <i>Ba</i> de interação (socialização) entre a atendente e cliente quando os dois estão ociosos. O conhecimento criado neste momento é compartilhado entre o resto dos funcionários através da socialização. Na fala da atendente: .....	
7. <i>Conclusão</i> .....	51
8. <i>Bibliografia</i> .....	54
9. <i>Apêndice 1: QUESTIONÁRIO 1 – Cozinheira</i> .....	56



## Lista de tabelas

<b>Tabela 1: Fluxograma vertical do cliente.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 2: Fluxograma vertical da atendente.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 3: Fluxograma vertical da cozinheira.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 5: Legenda <i>Service Blueprint</i> .....</b>	<b>46</b>



## Lista de figuras

<b>Figura 1: Modelo SECI .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2: Duas dimensões da criação do conhecimento .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3: Espiral da criação do conhecimento organizacional .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4: Service Blueprint .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 5: Camadas de interação em serviços .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 6: <i>Service Blueprint</i> da lanchonete.....</b>	<b>45</b>



## RESUMO

O presente trabalho irá analisar se há alguma prática de gestão do conhecimento a partir do modelo SECI e como a mesma se procede em uma microempresa no ramo de prestação de serviços alimentícios situada na cidade de João Monlevade. Para melhor compreensão da organização serão utilizadas algumas ferramentas, Fluxograma Vertical para o mapeamento das atividades dos funcionários da empresa e identificação de conversões do conhecimento nas tarefas. Posteriormente foi utilizada a Carta de atividades para auxiliar na análise dos recursos da empresa como também suas ociosidades e momentos propícios ao compartilhamento de conhecimento. Por último, foi elaborado o mapeamento do serviço através do *Service Blueprint* para identificação das interações existentes e os *Bas* no processo de prestação de serviço. Este trabalho permitiu concluir que a empresa, objeto de estudo, tem dificuldades nas práticas de gerir seu conhecimento, apesar de serem identificadas todas as conversões do conhecimento no modelo SECI. Pode-se perceber também que o excesso de socialização acaba por tornar a empresa demasiadamente dependente dos funcionários.

**Palavras chaves:** Gestão do conhecimento, SECI, *Service Blueprint*, carta de atividade, fluxograma vertical, serviço.



## *ABSTRACT*

This paper will analyze if there is any practice of knowledge management and how it proceeds in a microbusiness on the field of providing food services in the city of João Monlevade. As well as the use of tools like Service Blueprint, Vertical Flowchart, activities Charter to assist in the analysis of the current situation of the company. This study consists of seven basic parts. The first one is an introduction of what will be addressed throughout the project; the second explained the importance of this work; the next topic deals with the methodology used for the viability of the project; on the fourth step we will refer to the literature review, which will discuss the relevant aspects to this study compared to addressed in the literature; the company description is already in the following step; sixth the analysis of the data found; and finally the completion of this project. As can be seen from reading the study subject company has difficulties in practice to manage their knowledge, and this valuable resource retained in employees without their share.

**Keywords:** Knowledge management, Service Blueprint, letter of business, vertical flowchart , service.



## 1. Introdução

Perante o dinamismo do mercado atual no qual produtos se tornam obsoletos da noite para o dia, torna-se difícil para as empresas manter uma vantagem competitiva, pois o monopólio de determinada tecnologia, produto ou processos acabará logo após sua entrada no mercado devido diversos fatores como, por exemplo, a engenharia reversa de seus concorrentes. Faz-se a seguinte questão, como se manter frente de seus concorrentes? A empresa que gerencia bem seu conhecimento pode manter sua dianteira, já que tal recurso se renova quando compartilhado e cresce na medida em que é usado. Como Davenport & Prusak (2003, p.20) cita em seu livro: *“a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas”*. Portanto, quando seus concorrentes alcançarem o mesmo nível de qualidade e preço de seus produtos, a empresa já estará em um nível acima considerando as experiências de seus empregados, como também o conhecimento empresarial adquirido, podendo assim assumir o topo do mercado utilizando-se de uma nova criatividade atendendo aos desejos de seus clientes. Dessa forma, cada vez mais as organizações estão dando importância a um de seus recursos mais importantes, o conhecimento, sendo este um recurso intangível e de difícil mensuração. Nesse contexto se insere o papel da gestão do conhecimento, que de uma maneira breve pode ser considerado como sendo: a capacidade de deixar disponível para a empresa os conhecimentos tácitos e explícitos de seus funcionários.

Pode-se dizer que a gestão do conhecimento não é algo novo, sempre esteve enraizado em outras áreas. O conhecimento é algo intangível e de difícil mensuração, muitas vezes pertencente ao indivíduo que resiste em compartilhá-los. Portanto, devido a essas características, a mensuração de seu valor para as empresas e como ela pode ajudar no seu desempenho é árduo de ser explicitado. A falta de uma gestão do conhecimento pode ser notada quando processos decisórios são tomados equivocadamente, gerando custos para a organização.

O presente trabalho analisará como se dá o compartilhamento de conhecimento e como flui o fluxo de informação em uma lanchonete que também serve almoços.



Primeiramente foi postulado o objetivo geral como também os específicos, posteriormente foi feita uma revisão bibliografia dos assuntos e ferramentas utilizados no trabalho. Foi elaborado um questionário para a coleta de dados como também a observação direta do autor no ambiente de serviço. Por fim, foi realizada uma análise dos dados e uma conclusão do mesmo.

## 2. Objetivos

### 2.1. *Objetivos Gerais*

Analisar, a partir do modelo SECI, a criação e compartilhamento do conhecimento em uma pequena lanchonete.

### 2.2. *Objetivos Específicos*

- ✓ Identificação das dificuldades enfrentadas pelo funcionário no seu trabalho no que tange à demanda de conhecimento assim como essas situações indesejadas são resolvidas;
- ✓ Mapear o serviço da lanchonete utilizando o *blueprinting* e o fluxograma vertical;
- ✓ Utilização da Carta de Atividade para análise dos recursos no processo;
- ✓ Identificação dos *Ba's* e as interações existentes no processo.

### 2.3. *Justificativa*

Foi escolhido tal tema para desenvolvimento de uma monografia em Engenharia de Produção por ser observado pelo pesquisador a carência da Gestão de Conhecimento na empresa. Soma-se a isso o fato de se considerar como pressuposto que a gestão do conhecimento se constitui como vantagem competitiva no mercado, como citado em Oliveira *et al.* (2013, p.3):



*”o desempenho superior das empresas pode ser explicado pelo conjunto de recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades diferenciados, que permitem às empresas conquistarem e sustentarem vantagens competitivas por longos períodos de tempo, em seus mercados competidores”.*

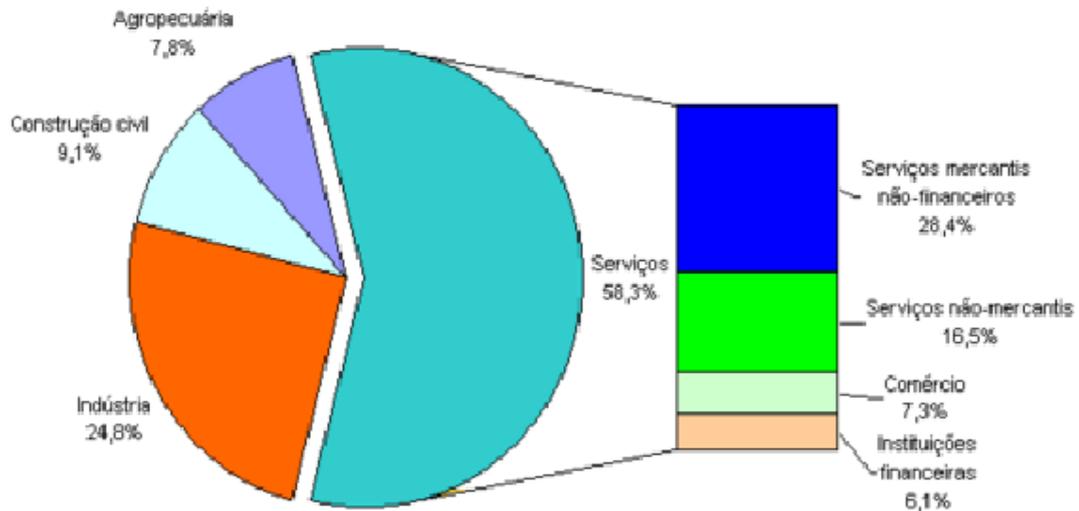
Portanto, a empresa é do tipo serviço, na qual o conhecimento dos funcionários é de suma importância para o funcionamento do mesmo. É importante ressaltar que nas empresas de manufatura a gestão do conhecimento também se faz importante, contudo nas empresas de serviços essa importância é mais evidenciada na medida em que há interação direta entre cliente e prestador de serviço.

Além do citado, o autor possui interesse na área de estudo, a mensuração do recurso mais importante da empresa, o conhecimento, intangível e de difícil gerenciamento.

Outro fator motivacional para a realização do proposto estudo é a significativa participação no PIB brasileiro no qual o setor da empresa atua como pode ser observado nos gráficos 1 e 2. O setor de comércio representa cerca de 7,3% no PIB brasileiro, demonstrando sua importância para economia do país, além disso o setor absorve cerca de 15,2% na mão-de-obra brasileira. Estes números só nos demonstram como trabalhos nestas áreas podem realizar grandes efeitos na economia do país assim como melhorar seus processos.

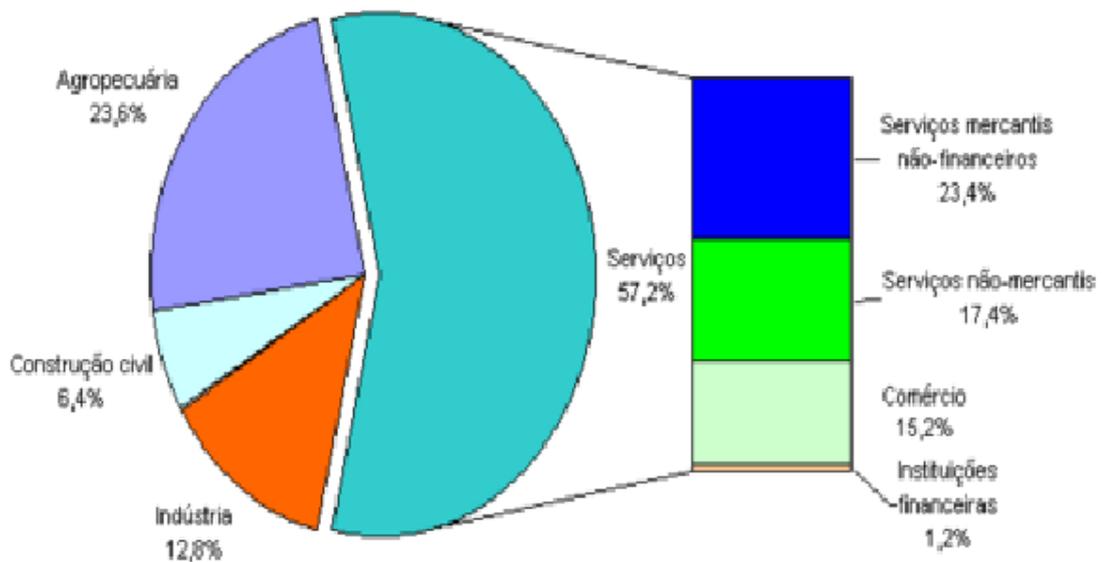


**Gráfico 1: Participação por setores econômicos no PIB brasileiro**



Fonte: IBGE (1999)

**Gráfico 2: Estatística de mão de obra por setor**



Fonte: IBGE (1999)



### 3. Metodologia

Quanto aos objetivos, o tipo de pesquisa realizado foi a exploratória, para a familiarização do problema estudado e levantamento de dados por intermédio de entrevistas com pessoas que vivenciam o problema na empresa diariamente (GIL, 2008).

Segundo Yin (2010) *apud* Miguel *et al.* (2010):

*“o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas”.*

Como benefício desse tipo de estudo estão a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos (MIGUEL *et al.*, 2010).

Para o detalhamento do problema, foi utilizado como procedimento técnico o estudo de caso, no qual serão realizadas pesquisas qualitativas com todos os funcionários da empresa a fim de entender melhor suas perspectivas, bem como interpretar o ambiente em que o problema ocorre (GIL, 2008).

O presente trabalho se desenvolveu da seguinte forma:

- Definição do problema estudado: a partir da discursão da realidade da empresa para definição do foco das atividades a serem analisadas;
- Revisão da literatura: escolha dos autores mais influentes dos temas abordados e suas definições;
- Elaboração do questionário (no apêndice 1): nesta etapa foi levado em consideração o conhecimento dos entrevistados, evitando assim, termos técnicos no questionário para melhor entendimento daqueles;
- Aplicação do questionário e análise direta do ambiente de serviço: a análise do ambiente ocorria diariamente já que o autor pertencia ao corpo de funcionário da empresa, o questionário foi aplicado na própria empresa em horário benéfico, onde os entrevistados estavam ociosos;



- Análise dos dados: a partir da aplicação das ferramentas: Fluxograma Vertical, Carta de Atividades e *Service Blueprint*, foi realizada a análise dos dados;
- E por fim, a conclusão do trabalho.

A análise do trabalho foi desenvolvida em três etapas: a elaboração do questionário, aplicação do mesmo como também a observação direta do autor das atividades relacionada e a apuração dos dados adquiridos. Houve ainda a análise das regras das empresas. Contudo como a organização é muito pequena a existência de documentos quase não se deu, pois eles praticamente não existem na organização estudada.

Na primeira etapa que consistiu no desenvolvimento do questionário, formulou-se perguntas de forma a não instigar ao entrevistado a dar repostas fora da realidade, também foi levado em consideração o conhecimento dos mesmos no assunto, evitando usar nomes técnicos e de difícil compreensão. Após o questionário formulado, foi aplicado a duas pessoas aleatórias para verificar seu entendimento e clareza.

Já na segunda etapa foi realizada a aplicação do questionário aos funcionários da empresa. Para cada função foi montado um questionário diferente para melhor a se adequar às suas atividades. O questionário 1 (Apêndice 01) foi aplicado às duas cozinheiras e ajudante de cozinha, o questionário 2 (Apêndice 02) para os dois atendentes, o questionário 3 (Apêndice 03) para a proprietária e o questionário 4 (Apêndice 04) para a salgadeira. Todos esses questionários se encontram em anexo no fim do trabalho. As entrevistas foram realizadas na própria empresa em horário benéfico fora de pico.

A observação do pesquisador das atividades relacionadas no estudo foram feitas diariamente durante o trabalho, já que o mesmo pertencia ao corpo de funcionários da empresa.

#### **4. Revisão Bibliográfica**

A seguir será feita uma revisão dos temas escolhidos para este trabalho. Tais temas relacionam-se com o trabalho diretamente, algumas ferramentas da



engenharia foram escolhidas para melhor análise do problema estudado, assim como também na coleta de dados. Primeiramente será abordado sobre a área atuante da empresa, que é serviço, posteriormente os tipos de conhecimentos e sua conversão. Também serão abordados assuntos de aquisição e geração do conhecimento. Serão apresentadas as ferramentas Fluxograma vertical e *Blueprint*, para o mapeamento do serviço, e a Carta de Atividades para análise dos recursos e suas ociosidades.

#### 4.1. Serviços

##### 4.1.1. Serviço

Definida primeiramente sob uma denominação genérica de “Terciário”, que posteriormente foi mudado o nome para serviços, já que era mais adequada para expressar a grande variedade que a atividade incluía. Portanto, já é observado desde logo a grande dificuldade da definição do serviço (MELO et al., 1998).

Como Castells (1989, p.130) *apud* Melo et al. (1998, p.13) citou:

*“não existe um setor de serviços, mas sim uma série de atividades que aumentaram em diversidade ou especificação com a evolução da sociedade, e que os serviços (especialmente os pessoais e sociais) são, de fato, uma maneira de absorver o excedente de mão-de-obra gerada pelo aumento da produtividade na agricultura e indústria.”*

Duas características são específicas dos serviços: a intangibilidade e a participação dos usuários. A intangibilidade pelo fato de que, o que o serviço oferece não pode ser materializado, ou seja, são ideias e conceitos vivenciados pelos usuários que o avaliam de acordo com suas crenças e expectativas sobre o mesmo. O segundo aspecto do serviço é descrito com a participação dos usuários, que inicializa a prestação do serviço a partir de sua solicitação, havendo necessidade do consumidor fornecer algumas informações, por exemplo, a abertura de um processo por um advogado que precisa saber da condição do solicitante no momento, e o que ele deseja proceder. Ou então, para que a prestação de serviço ocorra é necessária a presença do cliente, exemplificando, em um restaurante é preciso a presença do mesmo para que o atendimento aconteça e a refeição seja consumida. Independente



de como se dá esta participação, o usuário é parte integrante do processo de produção do serviço solicitado pelo mesmo (BORGES , 2007).

O setor produtor de serviços vem cada vez mais assumindo um papel importante na economia mundial, gerando renda e empregos. Totalizando 58,3% no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro (somatórios de todas as suas sub áreas: serviços mercantis não-financeiro, serviços não-mercantis, comércio e instituições financeiras), sendo a área de comércio representada por 7,3%. Além disso, o setor absorve 57,2% da mão de obra, com o percentual de 11,7% no setor de comércio. Como pode ser observado no gráfico 1 e 2 mostrados anteriormente.

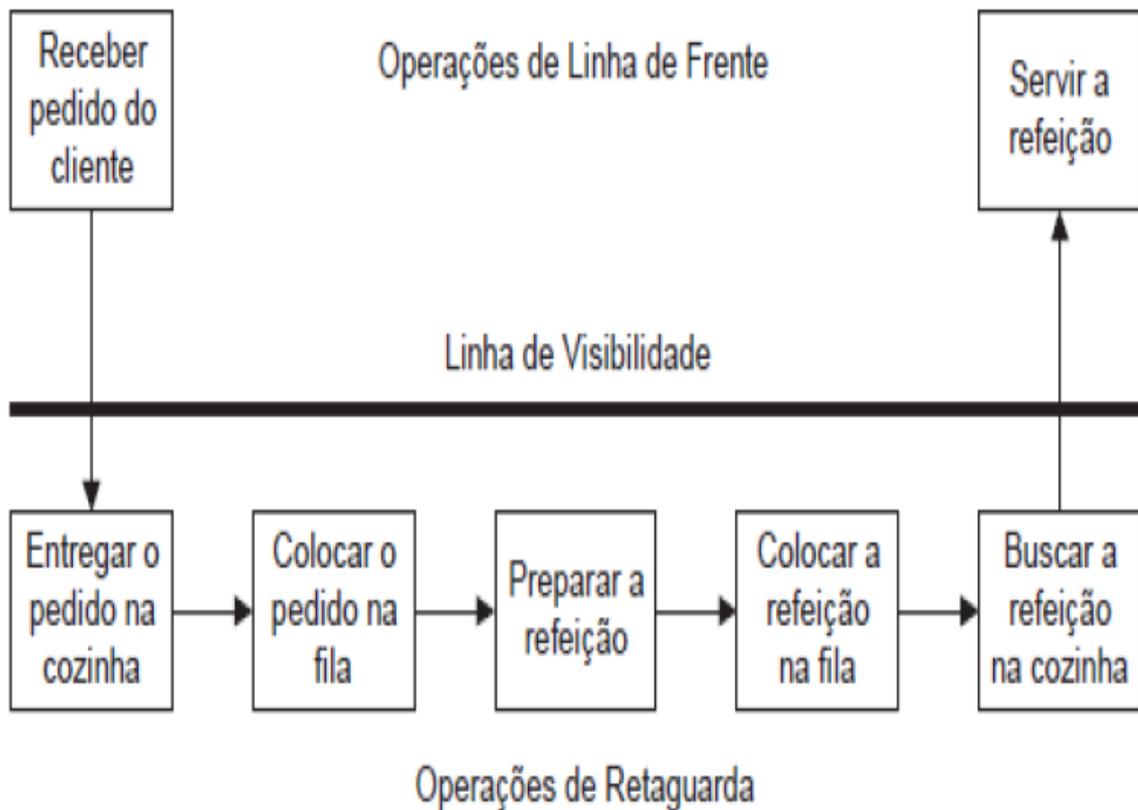
#### **4.1.2. *Blueprint***

Conceituado pela primeira vez em 1984, o *Service Blueprint* foi a primeira técnica desenvolvida para o mapeamento de processos de serviços com um método sistemático para o projeto e controle, se diferenciando por considerar as atividades executadas pelo cliente em seu fluxograma e suas interações (SHOSTACK, 1984 *apud* SANTANA, BORGES & BORGES, 2011).

Detalhando todas as atividades de um processo na entrega de um serviço, considerando tanto as etapas vistas pelo cliente, que denominamos *front office* (linha de frente) quanto as não vistas, *backoffice* (retaguarda), separadas pela linha de visibilidade, a ferramenta auxilia na visão de um todo do processo e suas interações, facilitando seu gerenciamento (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000) *apud* (SANTANA, BORGES & BORGES, 2011) (ver figura 4).



Figura 1: Service Blueprint



Fonte: Adaptado de Mello et al.(2002) *apud* (Santana, Borges, & Borges, 2011)

Alguns serviços prestados são realizados na presença do cliente (*front office*), enquanto outros são realizados sem os mesmos estarem presentes (*back office*). Diferencialmente as duas situações merecem atenção, já que interferem como será a percepção do cliente em relação ao serviço prestado e sua qualidade. Destaca-se então o diferencial da ferramenta, incorporando no fluxograma as atitudes dos clientes e sua visão do processo, agregando assim uma visão mais ampla para a análise e tomadas de decisões (SANTANA, BORGES & BORGES, 2011).

Na manufatura o cliente se limita no final do processo quando o mesmo recebe o bem adquirido, ou então no início como demandante do produto, impulsionando o processo produtivo. No setor do serviço o cliente participa mais ativamente do processo, o direcionando. Sendo assim, a importância do mapeamento no setor de serviço para a melhoria das etapas onde o cliente atua, melhorando a qualidade de prestação do serviço (JORGE & MIYAKE, 2012).

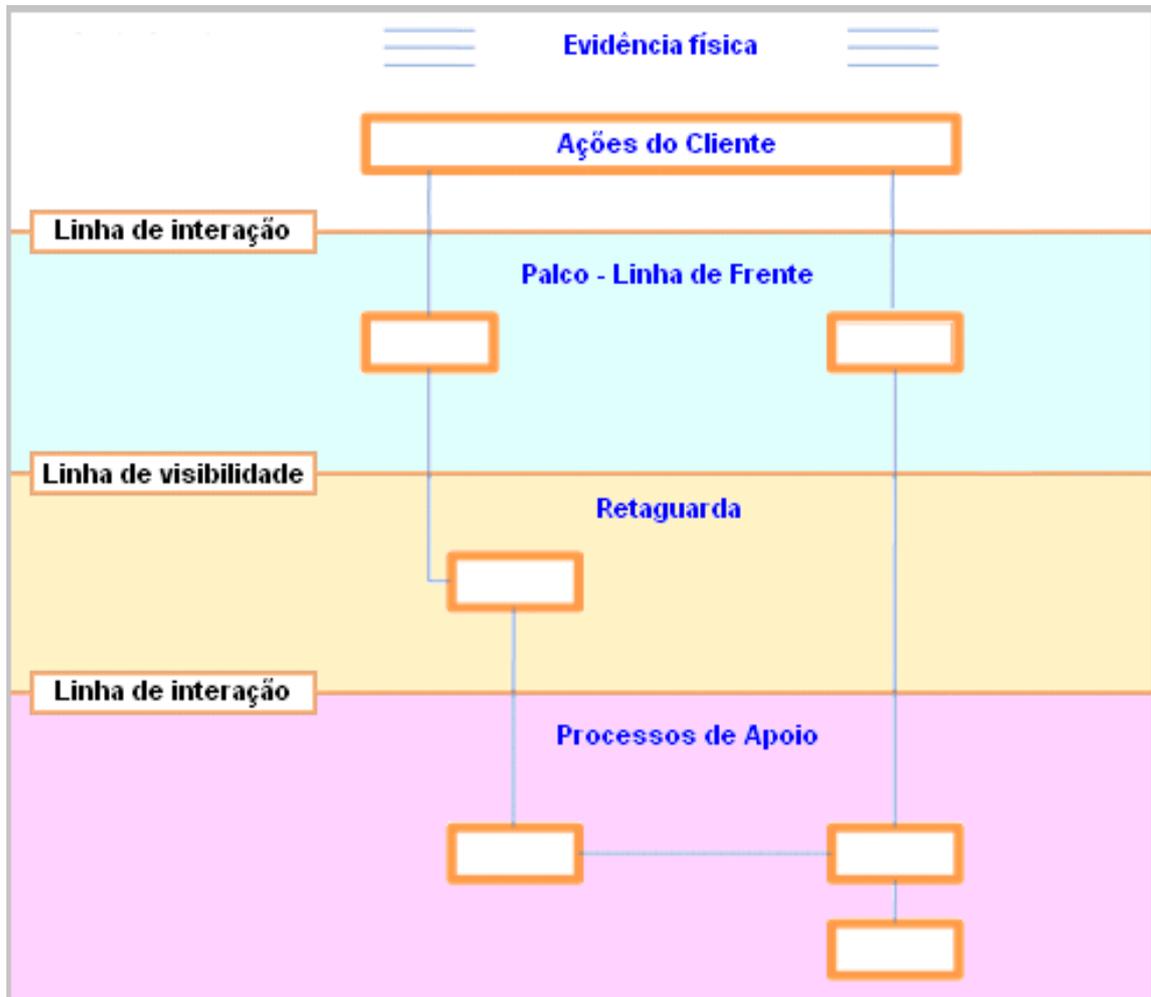


#### 4.1.2.1. *Estrutura do Service Blueprint*

De acordo com Santana, Borges & Borges (2011) a estrutura do *Service Blueprint* é dividida em:

- **Evidência física:** representa todos os tangíveis que os clientes estão expostos durante seu contato com a empresa;
- **Ações do cliente:** incluem todas as atividades que os clientes executam, mostrando seu grau de envolvimento no processo;
- **Palco (*front office*):** atividades executadas pela organização prestadora do serviço que são visíveis para o consumidor influenciando na sua percepção da qualidade do serviço prestado pela empresa. Separada da ação do cliente pela linha de interação, toda vez que há interação entre cliente e provedora, haverá uma linha vertical transpassando a mesma, que chamamos de “encontro de serviço”, “momento da verdade” ou “experimentação do serviço”;
- **Retaguarda (*backoffice*):** atividades executadas pela organização porém não vistas pelo consumidor, não interagindo diretamente com o mesmo;
- **Processos de apoio:** são todas as atividades elaboradas por colaboradores cujas funções são cruciais para a realização do serviço. Também separada por uma linha de interação da retaguarda, conectadas pela interação interfuncional.

Figura 2: Camadas de interação em serviços



Fonte: Adaptado de Shostacket al. (1984) *apud* (Santana, Borges, & Borges, 2011)

#### 4.1.2.2. Benefícios e oportunidades do Service Blueprint

De acordo com Corrêa & Caon (2008) *apud* Santana, Borges & Borges (2011) a ferramenta proporciona diversos benefícios e oportunidades, ressaltando-os:

- O desenvolvimento de novos serviços, avaliação e melhoria dos serviços existentes;
- Constatação do tempo dos processos no âmbito da prestação do serviço e o custo relativo, por terem como base o tempo;
- Comparativo entre as diferenças dos serviços, normas e processos;



- Reestruturação de processos nos serviços, não somente de forma isolada, mas a partir da perspectiva dos negócios internos;
- Levantamento de hipóteses para identificar falhas e conseqüentemente, trabalhar possíveis erros;
- Redução do tempo e aumento da eficiência operacional durante a prestação de serviços.

Analisando em outras perspectivas, a aplicação da ferramenta possibilita uma visão de um todo do processo e suas tomadas de decisões. Como o foco de toda empresa são seus clientes, o método traz em seu fluxograma a visão do cliente sobre este e suas atitudes, podendo se tornar a base de novos planejamentos, melhorias de nível corporativo e análises das interações existentes no processo.

Depois de mapeado o processo, é possível identificar etapas que exijam grandes esforços que podem levar a perdas ou desperdícios. Depois de identificadas tais etapas, podem ser feita uma análise dos desperdícios existentes – atividades ou partes delas que não agregam valor- e buscar sua eliminação ou redução (JORGE & MIYAKE, 2012).

#### ***4.1.3. Fluxograma vertical***

Usado para identificar rotinas existentes em um ambiente de trabalho, o fluxograma permite ao analista, no momento em que estiver fazendo a coleta de dados um fácil preenchimento do formulário padronizado. Evitando assim, distorções e divergências na coleta de dados (BORTOLOTTI, 2012).

Segundo Bortolotti (2012) para a construção do fluxograma vertical são utilizados apenas cinco símbolos:

- **Círculo:** caracteriza a realização de uma operação;
- **Quadrado:** representa a pratica de inspeção, análise ou verificação;
- **Meio-círculo:** está relacionado a atraso, demora ou espera na realização do trabalho;
- **Seta:** representa o movimento, que pode envolver deslocamento;
- **Triângulo:** representa o arquivamento ou armazenamento.



#### **4.1.4. Carta de atividades**

As cartas de atividades são utilizadas para a identificação e análise das interações existentes em um processo de seus participantes (cliente, máquina e operador). Permitindo assim, o balanceamento das atividades e recursos alocados para aqueles (CORRÊA & CORRÊA, 2004) *apud* (JORGE & MIYAKE, 2012).

Apesar de inicialmente a ferramenta só era utilizada na manufatura, sua aplicação pode ser expandida nos processos de serviços. Na fala de Jorge & Miyake (2012, p. 6), “*a Carta de Atividades pode auxiliar na análise de atividades do processo através de diversas combinações: operador cliente, operador e máquina, cliente e máquina ou ainda, operador, cliente e máquina*”.

A estrutura da ferramenta é da seguinte forma, são colocados em cada coluna os recursos envolvidos de interesse de análise, enquanto em linhas horizontais são colocados as atividades de cada recurso, obedecendo a linha de tempo de cima para baixo. Usualmente é colocado o tempo à esquerda da tabela para a identificação de quando um recurso está ocioso e quanto tempo as etapas se processam (JORGE & MIYAKE, 2012).

## **4.2. Conhecimento**

### **4.2.1. Tipos de conhecimento**

Diferentemente de dados e informação, porém se baseando neles, o conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para a resolução de problemas, ou seja, ele está ligado a pessoas. Portanto, o conhecimento é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamento causais (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002).

Existem dois tipos de conhecimentos, o tácito e explícito, no qual um leva a criação do outro (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento explícito é o conhecimento de fácil mensuração, podem ser expresso por meio de gráficos, tabelas, cronogramas, expressões matemáticas,



artigos, áudio, vídeo, desenhos visuais, relatórios, entre outros. Devido às suas características, ele é facilmente compartilhado formalmente entre os indivíduos da empresa, deixando-o disponível para a organização (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Pelo contrário, o conhecimento tácito é de difícil mensuração, algo mais pessoal, aprendido com experiências corporais e vivencia. Este tipo de conhecimento é mais difícil de ser adquirido, leva tempo para aprender na prática artimanhas necessárias para a execução de determinadas tarefas, já que o mesmo está enraizado nas ações, ideais, valores e emoções do indivíduo. Por ser algo tão pessoal, seu compartilhamento torna-se um processo longo, dificultoso e informal por meio de treinamentos dados por mestres artesões da área (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Apesar da grande dificuldade de extrair tal conhecimento do indivíduo, o deixando disponível para toda a organização, seu esforço vale a pena para evitar perdas de conhecimento quando funcionários chaves (possuidores do conhecimento) não tem tempo de compartilhá-los quando necessário ou quando deixam as empresas o levando consigo.

A conversão do conhecimento (de tácito para explícito, explícito para explícito, explícito para tácito, e tácito para tácito) é o modo como as empresas lidam com este recurso tão valioso nos dias de hoje, com tanto dinamismo e mudanças no ambiente de mercado. Esta gestão empresarial traz as empresas portadoras dessas práticas, o *know-how* de seus colaboradores, que são as fontes criadoras de todo o conhecimento, deixando tais informações disponíveis para o uso da organização e compartilhamento entre seus indivíduos. O diferencial é saber gerenciar a criação do novo conhecimento e disponibiliza-lo em toda organização. Como Probst, Raub & Romhardt (2002, p. 35) cita em seu livro: “*o objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício*”.

#### **4.2.2. Conversão do Conhecimento**

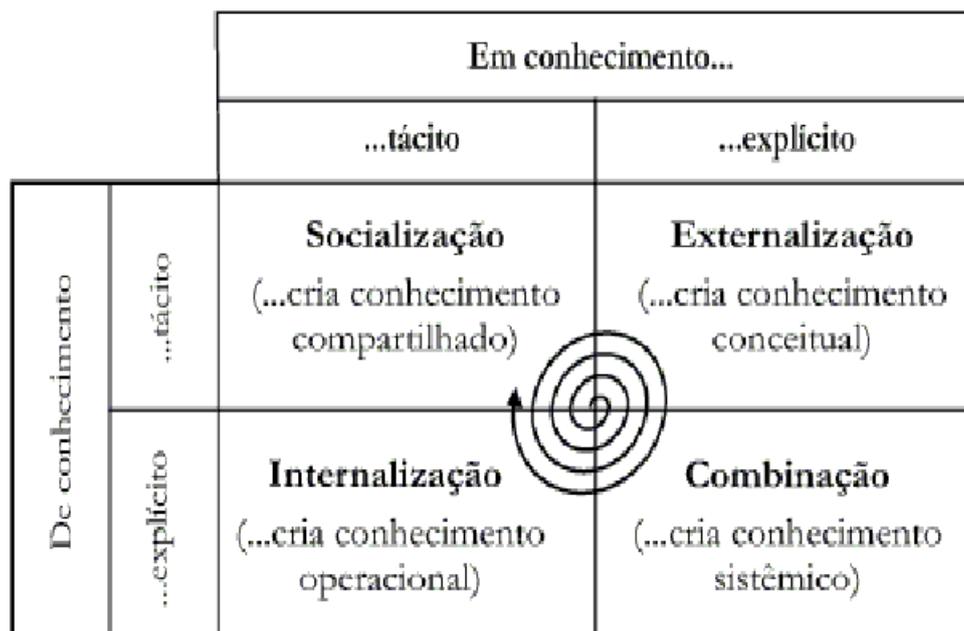
De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997, p. 60), existem quatro tipos de conversão do conhecimento:



“(1) de conhecimento tácito para conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização; (3) de conhecimento explícito para conhecimento explícito, ou combinação; (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização”.

Como pode ser observado na figura 1, a criação do conhecimento se dá nesses quatro processos, no qual o conhecimento se inicializa na socialização através de experiências diretas, posteriormente articular o novo conhecimento através da externalização, sistematiza-lo e aplicá-lo pela combinação, aprendendo na prática com a internalização. E o ciclo se inicia novamente na criação de um novo saber, em um aprendizado contínuo formando a espiral do conhecimento (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

Figura 3: Modelo SECI



Fonte: (Holanda, Francisco, & Kovalesk, 2009)

Em uma empresa criadora de conhecimento, o papel da alta administração é de facilitador, orientado apenas com metáforas os seus planos e deixando seus subordinados na criação do novo conhecimento, através da analogia das metas proposta. Como citado por Takeuchi & Nonaka (2008, p.47) em seu livro:

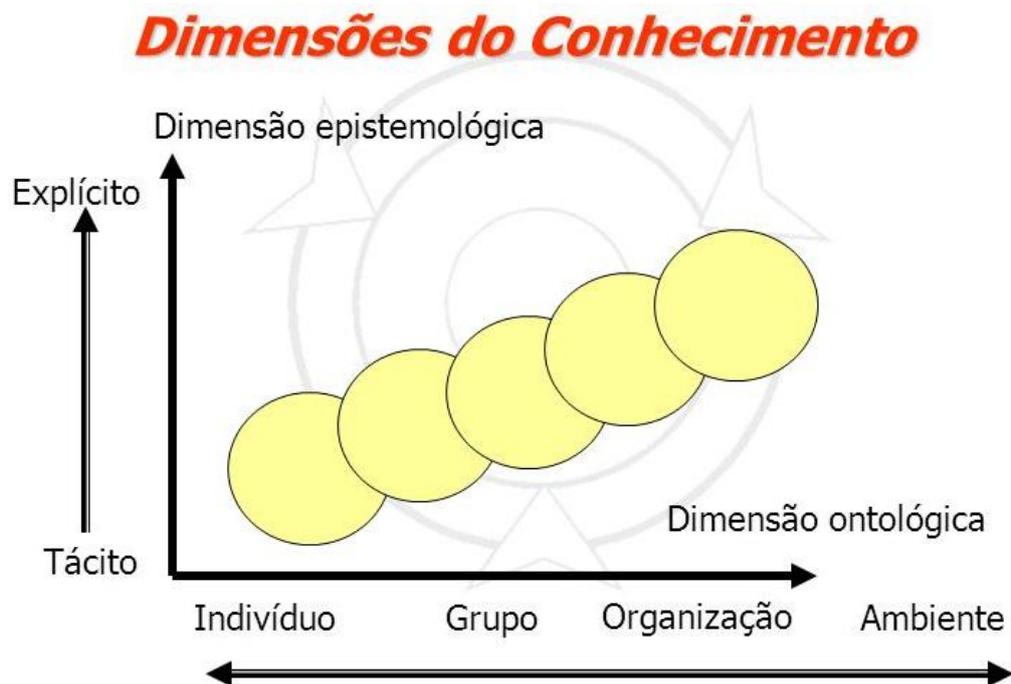
“... a organização converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito: primeiramente, vinculado as coisas e as ideais contraditórias



*através de metáforas; depois, resolvendo essas contradições pela analogia; por fim, cristalizando os conceitos criados e os incorporando em um modelo, que torna o conhecimento disponível para o resto da empresa”.*

Na criação do conhecimento existem duas dimensões que o mesmo pode percorrer a dimensão epistemológica e a dimensão ontológica. A dimensão epistemológica se refere à conversão do conhecimento tácito e explícito, enquanto na ontológica o conhecimento corre por intermédio de seus criadores, ou seja, indivíduo, grupo, organizacional e interorganizacional (como pode ser observado na figura 2) (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

**Figura 4: Duas dimensões da criação do conhecimento**



Fonte: Takeuchi & Nonaka (2008)

Cabe ressaltar que a conversão do conhecimento é feita por meio da interação entre indivíduos, portanto, nunca estará confinada a só um ser, deve ser feita socialmente. A seguir serão detalhadas as quatro tipos de conversão do



conhecimento na dimensão epistemológica, e como as empresa utilizam em seu benefício na disseminação da informação.

#### **4.2.2.1. Socialização**

A socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito para tácito, transferência de habilidades, experiências e/ou *know-how* sobre determinada atividade. O aprendiz aprende via observação, no qual seu mestre lhe ensinara as artimanhas necessárias para exercer tal operação. A chave para geração deste conhecimento é a experiência, aprendendo com o corpo, o aluno ingressa na atividade acompanhado pelo seu mentor, colocando a mão na massa (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

Um bom exemplo utilizado pelas organizações desta atividade são os encontros extra turno de trabalho, onde seus integrantes debatem temas relevantes às suas atividades, havendo compartilhamento de pensamentos e experiências entre seus participantes, ou seja, socialização de seus conhecimentos tácitos.

Neste processo, as entidades envolvidas na criação do conhecimento são indivíduo para indivíduo, não amplificando assim, o conhecimento no nível ontológico.

#### **4.2.2.2. Externalização**

A externalização é o processo que converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito, através de metáforas, imagens, expressões, relatórios, produto final, entre outros. A transformação do conhecimento tácito em explícito se dá em três etapas:

- Metáfora, onde é expresso o conhecimento tácito inserido nela;
- Analogia do indivíduo;
- Modelo, expressando o resultado da interação das etapas anteriores simbolicamente.



Muitas empresas utilizam desta prática na criação de produtos e processos inovadores, induzindo intencionalmente aos seus colaboradores a refletirem sobre uma nova prática, *slogan* ou cultura organizacional, resultando na criação do conhecimento entre seus indivíduos.

Este processo é a chave para a criação do conhecimento na organização, já que resulta em conceitos explícitos, que podem ser modelados e compartilhados por toda a empresa (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

Nesta conversão começamos a percorrer a dimensão ontológica, já que a interação das entidades neste processo é de indivíduo para grupo.

#### **4.2.2.3. Combinação**

A combinação procede de um conhecimento explícito a outro conhecimento explícito, através de trocas de conceitos explícitos, como por exemplo, cartas, relatórios, reuniões, entre outros, que serão analisadas, separadas, classificadas e adicionadas novos conceitos, gerando um novo conhecimento (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

Um exemplo onde um conhecimento explícito gera outro conhecimento explícito, é o que estamos fazendo neste trabalho, a monografia, que a partir de referências bibliográficas sobre alguns temas analisam uma empresa em determinado setor, gerando um novo conhecimento.

Já nas organizações, a combinação pode ser usadas através de uma prática gerencial chamada “*middle-up-down*”, onde as metas propostas pela cúpula estratégica são discutidas e interpretadas pela gerência e repassada para os colaboradores no chão de fábrica. O fluxo também é invertido, fazendo a gerência absorver informações geradas pelos operários e levam a alta gerencia.

Como pode ser observado, neste processo percorremos ainda mais na dimensão ontológica, já que as entidades envolvidas na criação do conhecimento são de grupo para organização.



#### 4.2.2.4. *Internalização*

De acordo com Takeuchi & Nonaka (2008, p.67):

*“a internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Esta intimamente ligada ao “aprender fazendo”. Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou know-how técnico, torna-se um patrimônio valioso”.*

Esta é a parte onde o indivíduo coloca a mão na massa, tendo contato com o ambiente de trabalho e executando as atividades na prática aplicando todo conhecimento adquirido através da teoria (conhecimento explícito). O *know-how* da atividade agora vem com o tempo, a partir de práticas e experiências adquiridas.

Neste processo volta-se ao começo na dimensão ontológica, o indivíduo é que absorve o novo conhecimento da organização. Não se retrocede já que o processo se inicia novamente porém em uma amplitude maior, buscando a contínua criação do conhecimento para o indivíduo e organização. Dá-se o nome de “espiral do conhecimento” como mostrado na figura 3.

Por meio das quatro tipos de conversão do conhecimento organizacional, as empresas conseguem fazer com que esse recurso se dissemine na empresa, percorrendo pela dimensão ontológica. Diferentes de outros recursos, o conhecimento quanto mais for utilizado mais valor é agregado a ele, já que ele cresce na medida em que é difundido na organização.

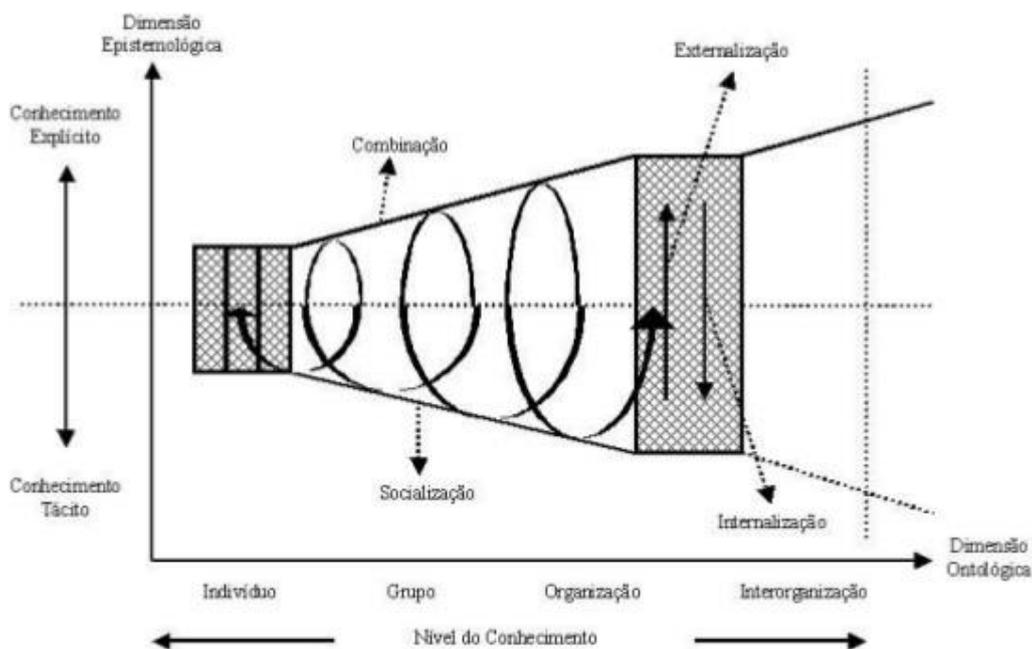
#### 4.2.3. *Espiral do conhecimento*

A organização por si só não consegue criar conhecimento, necessitando de um indivíduo para tal papel. Após o conhecimento ser criado ele deve ser socializado entre



seus colegas, o ampliando organizacionalmente. Novos conceitos explícitos apareceram, deixando-os disponíveis para a organização. A interação dos conhecimentos tácitos e explícitos vão percorrendo os níveis ontológicos cada vez maiores. Desse modo, a espiral do conhecimento é um processo que começa do indivíduo para a organização, passando pelos vários grupos e departamentos, e retornando ao indivíduo posteriormente (ver figura 3) (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

Figura 5: Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Livro: Tekeuchi & Nonaka (2008)

#### 4.2.4. Geração do conhecimento

Segundo Davenport & Prusak (2003) podem ser considerados seis modos de geração do conhecimento organizacional. São eles:

- Aquisição: quando uma empresa compra outra empresa paga por ela mais do que seu valor em patrimônio ou *marketshare*. Muitas dessas compras são baseadas no conhecimento que a empresa adquirida pode proporcionar a empresa



adquirente. Como se fala de conhecimento, algo difícil de mensurar, esta análise de recurso deve ser feita cuidadosamente procurando saber onde que tal conhecimento desejável se encontra, caso contrário, a empresa pode ver saindo pelas portas o conhecimento querido juntamente com seus funcionários chaves portadores de tais recursos;

- Aluguel: os exemplos de consultoria, as empresas requerentes do serviço de consultoria pagam pelo seu conhecimento em determinadas áreas. Porém, muitas vezes por negligencia dos contratantes, o conhecimento alugado não fica inserido dentro das organizações, já que as mesmas não tomam iniciativas para retê-los;
- Outra forma de geração do conhecimento ocorre quando as empresas resolvem investir em tal recurso e dirigem equipes para tal função. Esses recursos dirigidos devem ser bem trabalhados, com um direcionamento claro para seus integrantes de diferentes setores e área propicia à criação do conhecimento (*Bas*). Como mencionado anteriormente, o recurso intangível é de difícil mensuração, fazendo com que a análise de investimento e retorno sejam árduas de serem mencionadas;
- Quando empresas fazem fusão para um bem maior, haverá criação do conhecimento em determinado assunto já que o mesmo será visto por diferentes visões e costumes. Para que tal fusão seja produtiva alguns requisitos serão necessários: (1) deve estar claro o valor do conhecimento procurado; (2) identificação de funcionários chaves para tarefa; (3) Combinação entre os participantes, evitando conflitos dos mesmos e análise dos diferentes pontos de vistas; (4) Estimular e recompensar a criação do conhecimento; (5) criar parâmetros para mensurar o sucesso obtido na criação do conhecimento;
- No mercado dinâmico, os produtos tornam-se obsoletos da noite para o dia, as empresas devem ter potencial para se adaptarem a possíveis mudanças no ambiente em que a mesma esteja inserida. Possivelmente, se a empresa não for capaz de se adaptar, perderá mercado fracassando posteriormente. Essa adaptação gera mudanças na empresa, criando conhecimento novo e processos e produtos inovadores. Sua capacidade de adaptação estar vinculada em dois fatores principais: disponibilidade de recursos e capacidades de serem utilizados



de outra forma, e estar aberta a mudanças, essa última gera um grande desafio para as organizações que resistem a mudanças no seu comportamento, como diz o ditado: “por que mudar se está funcionando?”, eis a maldição do vencedor;

- Redes de compartilhamentos de informações podem gerar novos conhecimentos, já que nessas redes há socialização de seus membros participantes e troca de experiências e saberes.

Fatores comuns entre todos esses esforços é a disponibilidade de tempo e espaço proporcionados pela organização na criação desse novo conhecimento. O papel da empresa neste processo é de facilitador e amplificador do conhecimento de suas entidades, direcionando-os em sua caminhada. As empresas podem também, para impulsionar a criatividade de seus trabalhadores, criarem ambientes que exigem deles análises e pensamentos inovadores, chamado de “caos criativo” (DAVENPORT & PRUSAK, 2003).

#### ***4.2.5. Transferência do conhecimento***

A transferência do conhecimento é um processo árduo e lento, necessitando compatibilidade com a cultura organizacional. Muitos inibidores, chamados de “atritos” retardam ou impedem a transferência do conhecimento na medida em que ele percorre pela organização. A seguir os atritos mais comuns e como superá-los (DAVENPORT & PRUSAK, 2003):

- Falta de confiança mútua: para tal atrito construir relações de confiança face a face;
- Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência; estabelecer um consenso, padrão;
- Falta de tempo e locais de encontro: criar tempo e locais para tais atividades;
- *Status* e recompensas vão para os possuidores de conhecimento: incentivar o compartilhamento do conhecimento;
- Falta de capacidade dos absorvedores do conhecimento: educá-los para a flexibilidade e mudanças;



- Síndrome do “não inventado aqui”: estimular a aproximação não hierarquia do conhecimento, a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte;
- Intolerância com erros: aceitar os erros criativos e motivá-los.

Mudanças nos modos operativos dos trabalhadores é uma tarefa difícil de ser implementada, já que os mesmo não estão disponíveis para tais mudanças: Por que mudar o que está funcionando há tanto tempo? O trabalhador deve ser convencido a realizar tais mudanças através de exemplos de práticas já experimentadas com sucesso, mostrar as possíveis vantagens do novo sistema e fazê-lo acreditar nisso. A disponibilidade do operário para a mudança é essencial para que o mesmo absorva o novo conhecimento.

Além disso, outro fator exigente para a transferência do conhecimento é a existência de uma linguagem comum a todos os envolvidos, que devem estar por dentro do vocabulário técnico utilizado no processo. Por exemplo, um engenheiro ficaria perdido em uma conferência sobre cirurgias cardíacas.

Outro fator que inviabiliza o compartilhamento de informações é o status do possuidor de conhecimento, que “perderá” o monopólio do *know-how*, diminuindo sua referência em determinado assunto. Devido a este fato, muitos possuidores do conhecimento evitam o seu compartilhamento achando que diminuirá sua importância na empresa se tornando dispensável. Para evitar isso, a gestão deve incentivar o ensinamento/compartilhamento dos conhecimentos os recompensando.

#### **4.2.6. Bas**

A criação do conhecimento nas organizações se dão em diversos momentos e locais. Diversos livros utilizam a expressão Ba para designar tais locais e momentos. Como Junior *et al.* (2005, p.3) cita:

*“para o processo de criação do conhecimento é necessário um contexto específico em termos de tempo, espaço e relacionamento com*



*os outros. O conhecimento não pode ser criado no vácuo, e precisa de um local onde são dados significados à informação pela interpretação para tornar-se conhecimento.”*

Estes locais propícios a criação e compartilhamento do conhecimento são chamados de *Bas*, que podem surgir qualquer local, desde dentro dos indivíduos, grupos de trabalho, equipe de projeto, sala de reuniões, entre outros.

O Ba serve como potencializador do processo de criação e disseminação do conhecimento, no qual os indivíduos compartilham de experiências através da socialização em locais propícios a estas práticas.

#### *Práticas de Gestão do Conhecimento*

Podem-se definir práticas de gestão do conhecimento como práticas de gestão organizacionais voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação dessas com o mercado. Dessa forma, as práticas de gestão do conhecimento deverão estar alinhadas a missão, a visão de futuro e as estratégicas organizacionais (BATISTA, 2004).

Batista (2004) definiu que são práticas de gestão do conhecimento as atividades que reúnam as seguintes características:

- i. São executadas regularmente;
- ii. Sua finalidade é gerir a organização;
- iii. Baseiam-se em padrões de trabalho;
- iv. São voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior.

O papel do gestor do conhecimento primeiramente é de identificação dos centros de saberes, ressaltando conhecimentos críticos para a organização como também a criação de novos. Posteriormente, a estocagem desse item na empresa, gerando conhecimento empresarial para sua utilização quando for necessário gerando valor para seus clientes (SUFFERT, 2008).



## 5. *Estudo de caso*

A empresa Fred-Ga Lanches, objeto de estudo, fica localizada em João Monlevade – MG, na principal avenida de comércio da cidade. Foi fundada em 1987, inicialmente começou suas atividades como bar, onde ocorria música ao vivo a noite, normalmente bandas de pagode da cidade, se transformando em ponto de encontro para jovens festejar.

No ano de 1996, mudando sua estratégia empresarial ocorreu uma transformação na empresa de bar para lanchonete, mudando seu público alvo, que pretendia atender aos comerciantes e consumidores da avenida no período comercial. Vendo a necessidades de seus novos clientes, viu uma oportunidade de ampliar seu ramo de atuação, e incorporou na empresa o tropeiro com arroz em 2010, posteriormente o prato feito em 2012, atividades que viraram o maior foco e renda da empresa.

Atuante no setor de serviço comércio alimentício, a micro empresa conta com sete funcionários:

- **Proprietária:** cuida de toda parte administrativa e atende e recebe os clientes;
- **Dois balconistas:** sendo um homem e uma mulher, atende e recebe os pagamentos dos clientes, serve os pratos, limpa as mesas e faz serviços *office boy*;
- **Dois cozinheiras:** sendo uma cozinheira e a outra saladeira, cozinha a comida, prepara o prato a ser servido, frita os salgados e cuida do estoque dos produtos da cozinha;
- **Ajudante de cozinha:** auxilia nos afazeres da cozinha e limpeza em geral;
- **Salgadeira:** faz os salgados fritos da lanchonete (os assados são adquiridos por fornecedores).

A empresa funciona das 08h00min às 18h30min de segunda a sexta, e aos sábados de 08h00min as 14h00min, sendo que o tropeiro com arroz começa a serem servidos as 10h00min e o prato feito as 11h00min.



O prato feito varia durante a semana, dependendo da demanda e da disponibilidade de estoque de produtos alimentícios e seus preços no mercado, levando em consideração também a época do ano se adaptando as datas festivas. Por exemplo, na quaresma no qual a população cristã tem a cultura do não consumismo de carne vermelha no período, fazendo com que a empresa a evite no cardápio sendo substituídos por carne branca, peixes e ovos. O cardápio do dia é apresentado aos clientes com o uso de um quadro negro disponibilizado no interior da loja em um local de boa visibilidade.

É oferecido ao cliente a opção de levar a sua refeição no *Marmitex* de embalagem de alumínio com tampa, caso o cliente tenha preferência em almoçar em outro local. Apesar de grande parte de seus clientes serem desse tipo, pegam a refeição para almoçar em casa ou no trabalho, a empresa não trabalha com entregas, na fala da proprietária:

*“ainda não entregamos, apesar de grande parte de meus clientes não almoçarem aqui, mas já tive interesse em estudar a viabilidade de tal negócio”.*

## 6. Análise

A partir da observação direta do pesquisador das atividades relacionadas ao estudo e análise dos questionários respondidos pelos funcionários, foram montados os fluxogramas verticais de cada integrante do processo para melhor analisar suas tarefas. Posteriormente, foi construída a Carta de atividade para análise dos recursos (cliente, atendente e cozinheira) envolvidos no processo e suas ociosidades. Por fim, foi feita a análise do *blueprint* identificando os *Bas* do processo e suas interações, como também seu fluxo de informação.

Durante a coleta de dados, para a montagem do fluxograma vertical de cada integrante do processo e mapeamento do serviço o pesquisador observou de perto as atividades analisada, baseado na teoria estudada foi montado o *Service Blueprint* a partir do fluxograma, não foram colocadas no mapa as evidências físicas por escolha da análise e do objetivo do trabalho. Segue abaixo os fluxogramas mencionados anteriormente:



Tabela 1: Fluxograma vertical do cliente

Fuxograma vertical Cliente				
Número	Distancia (m)	Tempo (s)	Símbolo	Operação
1	2	3	→	Cliente chega
2	0	30	○	Cliente escolhe o prato a ser consumido
3	0	20	□	Cliente espera a atendente anotar o pedido
4	2 a 10	2 a 4	→	Cliente desloca ate uma mesa
5	0	63 a 203	□	Cliente espera o almoço
6	0	300 a 720	○	Cliente almoça
7	1 a 4	2 a 4	→	Cliente desoca até o caixa
8	0	40	○	Cliente efetua o pagamento
Total	5 a 16	537 a 1041		

Fonte: O autor

Descrevendo as atividades do cliente baseado no fluxograma acima (Tabela 1), primeiramente ele chega ao estabelecimento e se dirige ao balcão para realizar seu pedido, normalmente questiona sobre o cardápio do dia dizendo suas preferencias e quais ingredientes gostariam de retirar do prato ou substituir se esse for o caso. A atendente anota seu pedido a partir da analogia destas informações extras para um melhor atendimento. Posteriormente, o cliente se dirige a uma mesa e espera sua refeição chegar. Após almoçar, o consumidor se dirige ao caixa para realizar o pagamento.

Nos momentos de espera do cliente normalmente são ocupados por uma socialização entre os envolvidos (atendente e cliente). Por exemplo, enquanto o consumidor espera o sua refeição, pode haver conversas construtivas entre os envolvidos, no qual o cliente pode compartilhar de experiências passadas, tanto positivas como negativas, naquela empresa ou em concorrentes. Estas informações geradas nesta socialização podem trazer diferentes *feedback* para a empresa listadas no quadro 2 abaixo:



**Quadro 1: Tipo de experiência VS *Feedback***

<b>Tipo de experiência</b>	<b>Empresa</b>	<b>Empresa objeto de estudo</b>	<b>Concorrentes</b>
<b>Positivas</b>		Atitudes, processos ou produtos bem vistos pelos clientes estimulando-os.	Atitudes, processos ou produtos que podem ser analisados sua implementação na empresa.
<b>Negativas</b>		Atitudes, processos ou produtos não aceitos bem pelo cliente, direcionando a empresa a estudá-los sua melhoria.	Analisar se tais atitudes, processos ou produtos não aceitos bem pelo cliente ocorrem na empresa.

**Fonte: O autor**

Como pode ser observado no Quadro 2, os diferentes tipos de *feedback* trazem diferentes posturas da empresa para o melhor gerenciamento dessas informações, as incluindo no processo e na organização para melhorar o atendimento aos clientes proporcionando experiências positivas. Para sua efetivação, o compartilhamento dessas informações deve ser feitas insistentemente com gerenciamento para que todos que dependem delas tenham o seu acesso.



**Tabela 2: Fluxograma vertical da atendente**

Fluxograma vertical atendente				
Número	Distancia (m)	Tempo (s)	Símbolo	Operação
1	1	4	→	Atendente identifica e desloca até o cliente
2	0	30	□	Atendente espera o cliente decidir o prato
3	0	20	▽	Atendente anota o pedido do cliente
4	6	5	→	Atendente desloca até a cozinha
5	0	1	○	Atendente coloca o pedido na fila de pedidos
6	6	5	→	Atendente retorna para o balcão
7	0	55 a 195	□	Atendente espera o prato a ser servido
8	2	2	○	Atendente pega o prato
9	2 a 10	2 a 4	→	Atendente desloca até o cliente
10	0	2	○	Atendente serve o prato
11	0	300 a 720	□	Atendente aguarda o cliente almoçar
12	0	40	○	Atendente recebe o pagamento
Total	17 a 25	455 a 1026		

**Fonte: O autor**

Descrevendo as atividades das atendedoras a partir do fluxograma vertical acima (Tabela 2), a atendente visualiza o cliente entrando no estabelecimento e dirige-se a ele. Enquanto a atendente espera o cliente decidir qual prato será consumido, a mesma pode tirar dúvidas do consumidor em relação ao cardápio, após a definição daquele, é feita a anotação do pedido incluindo as preferências que o cliente evidencia no momento da conversa. O pedido é levado pela atendente para as cozinheiras no qual pode haver outra socialização na explicação do pedido caso se o mesmo for complicado ou difícil de ser explicitado. A atendente espera o prato ser montado enquanto atende outro cliente ou conversa com os que já foram atendidos, gerando todo *feedback* explicado anteriormente no quadro 2. Após a montagem do prato, o mesmo é colocado no local reservado, a atendente identifica o pedido e quem o consumirá, e o serve. Outro momento propício à socialização é no momento de pagamento, onde os consumidores podem dar *feedback* construtivos para a empresa.

Analisando este fluxo de atividades, vimos um momento importante na interação entre a atendente e o cliente, no qual o primeiro deve externalizar no pedido toda informação dada pelo segundo em sua socialização, pois trata de suas preferências e como o prato deve ser montado. Caso seja complicado de ser feito, há uma necessidade



de socialização na entrega do pedido às cozinheiras para o compartilhamento de tais informações.

**Tabela 3: Fluxograma vertical da cozinheira**

Fuxograma vertical Cozinheira				
Número	Distancia (m)	Tempo (s)	Símbolo	Operação
1	0	59	◻	Cozinheira espera o pedido
2	6	40 a 180	○	Cozinheira prapera o prato
3	0	10	◻	Confere o prato a ser servido
4	4	5	→	Cozinheira coloca o prato pronto no espaço reservado
5	4	3	→	Cozinheira retorna para a cozinha
Total	14	114 a 254		

Fonte: O autor

Descrevendo as atividades da cozinheira a partir do fluxograma acima (Tabela 3), a cozinheira espera o pedido, após seu recebimento ela monta o prato a partir das informações no pedido ou em uma socialização entre a atendente descrita anteriormente. Após pronto, ela confere o prato montado e o coloca no espaço reservado retornando para a cozinha.

Nos momentos de espera, as cozinheiras aproveitam para compartilhar de experiências de pedidos inusitados, havendo socialização entre as partes e compartilhamento de informações do processo.

**Quadro 2: Legenda de símbolos**

Símbolos	Fases
○	Análise / Operação
→	Transporte
◻	Execução / Inspeção
◻	Demora / Atraso
▽	Arquivo definitivo

Fonte: O autor

Para fazer o fluxograma vertical foi utilizada a observação direta do autor cronometrando as atividades. Foi considerado na sua montagem o atendimento a um só cliente, já que em momentos de pico, não há espera por parte da atendente e cozinheira



que irão atender outros clientes e pedidos nestes momentos. A certos intervalos de tempo e distância no qual foram plotados os menores e maiores valores encontrados pelo pesquisador devido as variabilidades das atividades:

- Fluxograma vertical do cliente:
  - Variabilidade no número quatro de tempo e distância dependendo de qual mesa o cliente escolher sentar;
  - Variabilidade no número cinco de tempo devido à dependência de qual prato o cliente escolheu para consumir, cada prato leva um determinado tempo a ser preparado;
  - Variabilidade no número seis de tempo devido à particularidade do tempo de consumo de cada pessoa;
  - Variabilidade no número sete de distância já que a atividade depende de qual mesa o cliente se sentou;
- Fluxograma vertical da atendente:
  - Variabilidade no número seis devido à dependência de qual prato o cliente escolheu para consumir, cada prato leva um determinado tempo a ser preparado;
  - Variabilidade no número oito de tempo e distância dependendo de qual mesa o cliente escolher sentar;
  - Variabilidade no número dez devido à particularidade do tempo de consumo de cada pessoa;
- Fluxograma vertical da cozinheira:
  - Variabilidade no número dois devido à dependência de qual prato o cliente escolheu para consumir, cada prato leva um determinado tempo a ser preparado;

Após análise do questionário aplicado, o autor identificou pontos de interação (socialização) quando os integrantes do processo estão ociosos, na fala da atendente:

*“quando estamos esperando mais clientes chegarem, os clientes já atendidos nos dão dicas construtivas e elogios, como também suas preferencias e compartilham experiências passadas”.*



Como também na fala das cozinheiras:

*“nos momentos mais tranquilos, conversamos sobre as situações diferentes que ocorreram”.*

Para identificação de tais momentos, foi montada a carta de atividades para saber a ociosidade de cada integrante (cliente, atendente e cozinheira) no atendimento a um cliente:

**Quadro 3: Carta de atividades**

Cliente	Atendente	Cozinheira
Chega no estabelecimento	Espera	Espera
Escolhe o prato a ser consumido		
Espera		
Desloca para a mesa	Anota o pedido	
	Desloca até a cozinha	
Espera	Retorna para o balcão	Pega o pedido
	Espera	Monta o prato
		Confere o prato
		Leva o prato pra ser servido
	Pega o prato	Retorna para a cozinha
Serve o prato		
Consome a refeição	Espera	Espera
Desloca ao caixa		
Realiza o pagamento	Recebe o pagamento	

**Fonte: O autor**

Analisando a carta de atividade, vemos que no momento da montagem do prato existe um *Ba* de interação (socialização) entre a atendente e cliente quando os dois estão ociosos. O conhecimento criado neste momento é compartilhado entre o resto dos funcionários através da socialização. Na fala da atendente:

*“um dia o cliente pediu o prato feito, e quando o mesmo estava sendo montado ele reclamou que na última vez que tinha almoçado lá, a comida estava muito molhada, para diminuir no feijão, passei tal informação para cozinheira que estava montado o prato”.*

Outro *Ba* que pode ser identificado na criação do conhecimento é na espera das cozinheiras por algum pedido, já que neste momento elas debatem situações do dia a dia no ambiente de serviço. Na fala da cozinheira:



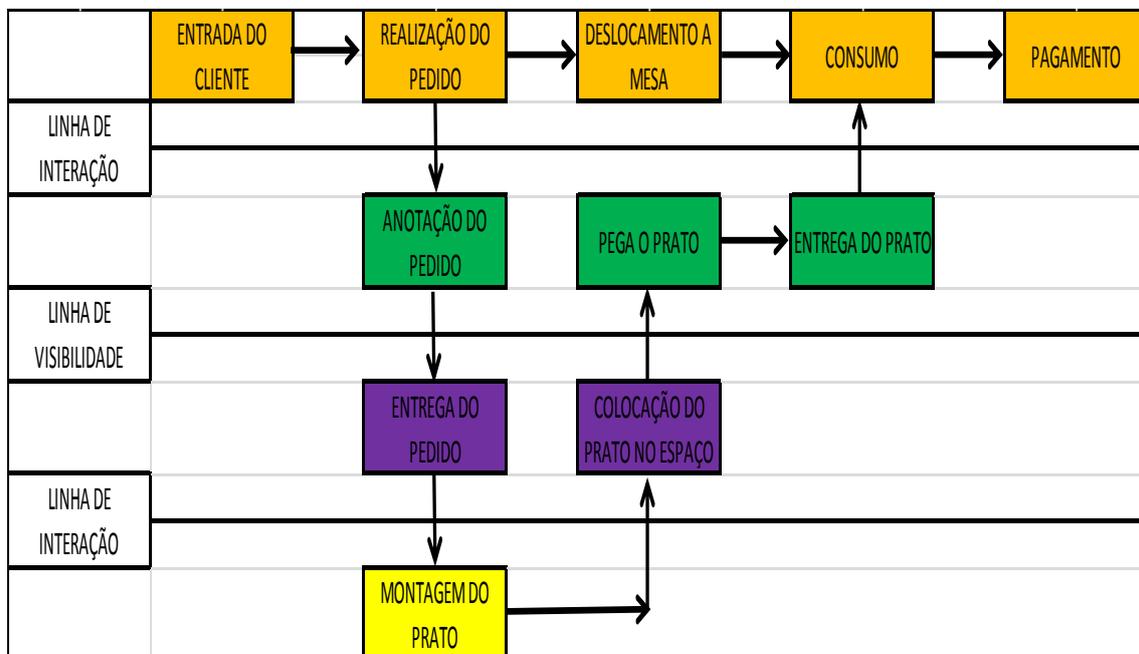
“quando estamos esperando pedido discutimos entre-nos (cozinheiras) sobre situações diferentes das diárias”.

Outra oportunidade de socialização entre os participantes é no momento de consumo do cliente, em que a atendente e cozinheira estão ociosas, podendo haver conversas construtivas sobre o processo e o cliente.

Como podem ser observados, esses conhecimentos criados no processo não são arquivados (explicitados), havendo somente socialização entre os participantes. Portanto, neste processo a espiral do conhecimento ocorre na dimensão ontológica, já que o conhecimento criado é passado na forma de socialização entre os outros funcionários. Apesar do não arquivamento de tais informações, elas são cruciais para o melhor funcionamento e atendimento dos consumidores e melhora de sua experiência do serviço.

Para melhor análise das interações existente no processo (atendente e cliente, atendente e cozinheira), foi montado o *ServiceBlueprint*, segue na figura 6:

Figura 6: *Service Blueprint* da lanchonete



Fonte: O autor



**Tabela 4: Legenda *Service Blueprint***

EVIDÊNCIA FÍSICA (AÇÕES DO CLIENTE)	LARANJA
LINHA DE FRENTE (INTERAÇÃO ATENDENTE E CLIENTE)	VERDE
RETAGUARDA (INTERAÇÃO ATENDENTE E COZINHEIRA)	ROXO
PROCESSO DE APOIO	AMARELO

Fonte: O autor

Analisando o mapa do serviço, observam-se pontos de interação entre os integrantes do processo descritos abaixo:

- Atividades verdes (cliente e atendente) ou “momento de verdade” (momento onde o cliente interage com o sistema em algum setor, identificando neste a qualidade do seu serviço em comparação à sua expectativa inicial):
  - Anotação do pedido: neste momento ocorrem duas conversões do conhecimento: a socialização do que o cliente deseja e a externalização do mesmo por meio da anotação do pedido;
  - Entrega do prato: neste momento há oportunidade de uma nova socialização com o cliente;
- Atividades roxas (atendente e cozinheira):
  - Entrega do pedido: neste momento ocorre também uma conversão do conhecimento, a socialização entre a cozinheira e a atendente, que a última pode ter informações adicionais sobre o pedido que é falado no momento de entrega deste item, na fala da atendente, “*quando a informações não convencionais no pedido, o mesmo é falado no ato da entrega do pedido para a cozinheira*”.
- Atividade amarela:
  - Montagem do prato: é a externalização de toda informação envolvida no processo em um produto final (a prato montado).

Analisando o *blueprint*, observa-se a importância dos funcionários da linha de frente no processo, já que os mesmos participam de quase toda interação e conversão de



conhecimento nas etapas. Novamente, as informações e conhecimentos criados no processo não são arquivados, havendo apenas socialização entre os integrantes.

Ressaltando ainda mais a importância dos funcionários da linha de frente, todo *feedback*, preferência e elogios dos clientes são passados aos atendentes para que os mesmos divulguem tal informação para toda a empresa por meio da socialização em momentos tranquilos. Como se lida com as preferências do cliente, tais informações deveriam ser arquivadas para deixá-las disponíveis para toda empresa quando necessárias, percorrendo a dimensão epistemológica primeiramente (tácito para explícito), e depois a dimensão ontológica (do indivíduo para organização) melhorando o atendimento aos seus consumidores. Atitudes que não são observadas na empresa, já que não foi constatado nenhum documento ou práticas de armazenamento, contando apenas com a socialização para seu compartilhamento. Podendo assim, haver perdas de tais informações que seriam cruciais no direcionamento e desenvolvimento de novos produtos, como também um melhor atendimento de seus consumidores.

Uma estratégia da empresa na verificação da aceitação de ingredientes diferentes no cardápio é no momento da lavagem dos pratos, onde as cozinheiras e ajudante de cozinha observam o que é deixado pelos clientes, por consequência, o não agrado de tais itens. Na fala dos entrevistados que exercem tal função,

*“observamos o que é deixado nos pratos pelos clientes, o que indica não aprovação dos mesmos”.*

Outro ponto observado pelo autor é a dependência da empresa nos funcionários, já que não foi constatado nenhum tipo de armazenamento de conhecimento e/ou informações do processo, não ocorrendo, portanto, a espiral do conhecimento. Todo *know-how* do processo são passados para novos funcionários através da socialização e observação direta do processo do novo integrante, sendo acompanhado por alguém experiente da casa, ressaltando ainda mais a importância do conhecimento tácito dos funcionários para a empresa que não detém de nenhum dispositivo de armazenamento de tais conhecimentos cruciais para a organização. Exemplificando, no caso isolado da troca completa dos funcionários, a organização terá que começar do zero.

Quando questionado sobre conhecimentos essenciais da empresa, a proprietária citou as cozinheiras e salgadeiras,



*“elas detém de todo conhecimento do processo de fabricação e como o fazes”.*

Não há nenhum tipo de armazenamento de tais conhecimentos, havendo necessidades de socialização quando um novo integrante entra na empresa. Como exemplo, uma atendente (ex-cozinheira da empresa) e a saladeira citaram:

*“quando entrei na empresa tive acompanhamento e ensinamento da Marta (cozinheira e funcionário com mais tempo de casa), que me passou todos os macetes de fabricação”.*

Como pode ser notado, neste momento ocorre o compartilhamento de conhecimento através da Combinação, já que treinamento acompanhado por um mestre é considerado pela literatura como Combinação visto o conhecimento formal entre treinador e treinado.

No processo de fabricação dos salgados ocorre o mesmo evento, a dependência no funcionário, já que todo conhecimento de fabricação dos salgados estão enraizados na salgadeira, sem o armazenamento de tais informações cruciais para empresa. Todo conhecimento necessário para a execução de tal tarefa é feita a partir da Internalização, quando o funcionário procura novas receitas e aplica-las na empresa. Na resposta da salgadeira ao questionário aplicado:

*“na fabricação de novos salgados, procuro receitas na internet sobre o produto e os faço na empresa sempre procurando atender ao que me foi solicitada”.*

Certos atritos do conhecimento foram observados pelo pesquisador na disseminação do conhecimento empresarial da empresa. Listando-os:

- Falta de confiança mútua: como salientado pelos entrevistados, todo problema ou duvida que surgem no ambiente de serviço é questionado para a proprietária de como resolve-lo. Quando a mesma está ausente, as funcionárias mais experientes na atividade definem o que fazer;
- Diferentes culturas, vocabulários e quadro de referências: todos os funcionários da empresa responderam o não conhecimento da gestão de conhecimento, como também nunca vivenciaram práticas de compartilhamento de conhecimento



conscientemente. Além disso, a não padronização dos pedidos realizados pelas atendentes dificultam a disseminação da informação às cozinheiras;

- Falta de tempo e locais de encontro: o tempo utilizado pelas funcionárias para a socialização é no turno de trabalho quando estão ociosas ou mesmo trabalhando. Na fala da proprietária: *“nunca tivemos nenhuma confraternização na empresa, só nos reunimos aqui no trabalho”*, evidenciando a falta de locais propício a socialização;
- Status e recompensa vão para os possuidores de conhecimento: foi evidente na entrevista o ponto de referência da cozinheira de maior tempo de casa para as demais funcionárias, havendo dependência por parte da empresa nesta funcionária. A empresa esta ciente deste conhecimento como também a funcionária, no qual seu salário é diferenciado das outras. Não está oficializado, como por exemplo, um cargo de chefe de cozinha, mas está informalmente instalado entre os colaboradores;
- Falta de capacidade dos absorvedores do conhecimento: todos que responderam no questionário usaram a frase *“mudança pra que? Do jeito que está funciona”*, mostrando a falta de vontade e disponibilidade a mudanças.

Analisando a empresa como todo e as respostas da proprietária, observa-se que as atividades são atribuídas a cada um dependendo do conhecimento e experiência de cada funcionária. Exemplificando, na ausência da proprietária, a cozinheira mais experiente (Marta) define qual será o cardápio do dia baseando-se nos estoques disponíveis, como também atividades a outra cozinheira para que o almoço seja servido na hora certa. Assim como também, os funcionários da linha de frente conhecem bem seus fornecedores e seus tempos de entrega de pedido, antecipando-os para que não falte tal mercadoria na empresa. Essa confiança que a proprietária tem em seus funcionários em determinadas tarefas vem de um treinamento e experiências vivenciadas pelos mesmos, que estão aptos a resolverem tais situações.

A empresa realiza uma prática de aquisição do conhecimento, o aluguel na fabricação dos salgados fritos, já que a salgadeira responsável por tal função não é parte integrante do corpo de funcionários, realizando seu trabalho através da prestação de serviço por contrato, não havendo exclusividade. Não diferente das maiorias das



empresas que utilizam este tipo de aquisição de conhecimento, a empresa não absorve o conhecimento alugado, ponto negativo já que a dependência em tal funcionário permanecerá e não se diferenciará de concorrentes que utilizam a mesma salgadeira.



## 7. Conclusão

As ferramentas utilizadas neste trabalho ajudaram na análise do problema foco estudado, como também ressaltar pontos de interesse e conflitos no processo de prestação de serviço. Ficou evidente dificuldades na prática de gestão de conhecimento por parte da empresa, nem a cultura de sua disseminação. Porém, segundo Davenport (1996) *apud* Moresi *et al.* (2009, p.3):

*“muitas empresas estão começando a sentir o conhecimento de seus empregados é o mais valioso recurso. Porém, poucas delas começaram a administrar em grande escalas os seus bens de conhecimento”.*

Foi observado a partir do modelo SECI do conhecimento que a empresa utiliza todas as conversões do conhecimento, no qual a socialização nas interações do processo; a externalização no momento de anotação do pedido; a combinação no treinamento dos novos funcionários; e a internalização no aprendizado de novas receitas. Apesar dessas práticas de conversão do conhecimento, a organização deixa a desejar no seu gerenciamento assim como também na sua disseminação pela empresa entre seus colaboradores.

A dependência da empresa no conhecimento enraizados nos funcionários também foi outro ponto ressaltado, já que não foi observado nenhum tipo de armazenamento de tais informações e conhecimentos essenciais para ela. Portanto, a saída desses funcionários trariam grandes perdas para a organização, já que estes o levariam consigo o *know-how* sem os explicitá-los, não ficando disponível para a empresa. Como Probst, Raub & Romhardt (2002, p. 26) cita em seu livro *“se funcionários chaves possuidores do conhecimento saem da empresa, por opção ou não, deixam lacunas que são extremamente difíceis de preencher”.*

Na análise do *Service Blueprint* foram evidenciados momentos de verdade, Bas e pontos de interação pelo qual o conhecimento é compartilhado. Focando-se nesses momentos, a empresa poderia melhorar o seu fluxo de informação como também a



disseminação do seu conhecimento agindo como incentivador e modelador do processo.

O trabalho também proporcionou a confirmação literária da importância do conhecimento tácito dos funcionários para a empresa, e como o mesmo pode ser de difícil mensuração, quantificação, gerenciamento e disseminação por toda organização, deixando explicitado para quem o precisa.

Uma grande dificuldade pode ser ressaltada na coleta de dados. Quando o autor faz parte do grupo de funcionários em um cargo alto, perto da gerência, o mesmo pode “assustar” os entrevistados que detém de toda informação valiosa para o estudo, podendo fazer com que os entrevistados ocultam/ mentem sobre as mesmas para não se prejudicarem. Para driblar tal empecilho, deve-se deixar bem claro o objetivo da entrevista, para que toda informação coletada represente fielmente a realidade da empresa. Outro ponto que pode ser enfatizado aqui como dificuldade é a “maldição do vencedor”, no qual primeiramente o objetivo do trabalho seria uma pesquisa-ação, ate porque é de interesse do autor a melhoria na empresa, porém na fala de todos os entrevistados “*funciona do jeito que tá*”, construindo uma grande barreira na cultura da empresa em mudanças construtivas.

Se tratando de prestação de serviço, a análise do consumidor em relação à qualidade do serviço prestado é de difícil mensuração, já que o cliente participa efetivamente do processo com suas particularidades. Porém, analisando os momentos de verdade, como também os *feedback* dos cliente, pode ser elaborado um processo padrão para que atenda a todos porém com adaptações aos seus cliente mais exigentes. Para isso, é necessário um bom gerenciamento dos conhecimentos e informações que a empresa necessita como também seu compartilhamento. Como o consumidor de serviços baseia-se a qualidade do mesmo em experiências passadas ou expectativa inicial, o melhoramento do processo trazem grandes ganhos para a empresa, melhorando a qualidade de prestação de serviço. Portanto, é do consumidor que provem todas as informações para melhor atende-lo, exigindo da empresa a mensuração dessas informações como mandante do processo, adaptando as atividades a essas expectativas do cliente.



O trabalho também proporciona outra conclusão, muitas vezes os proprietários das empresas acham que não é lucrativo o funcionário ficar ocioso, que o mesmo não está rendendo quando está parado. Contrário a isso, o estudo comprovou que é nesse tempo que são buscadas respostas a eventos emergentes não desejados, no qual acontece o compartilhamento de conhecimentos.

Práticas de Gestão do conhecimento para retenção, explicitação e compartilhamento do conhecimento fica como brecha para trabalhos futuros, já que tais práticas de gerenciamento consciente não foi observado na empresa e beneficiária muito a organização.



## 8. Bibliografia

- Borges, M. E. (2007). O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação.
- Bortolotti, J. B. (2012). *Organização do setor de compras da prefeitura de sentinela do som*. Acesso em 15 de Janeiro de 2016, disponível em Universidade Federal Rio Grande do Sul:  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71755/000874228.pdf?sequence=1>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial*. São Paulo: Editora Campus.
- Gil, R. L. (2008). *Tipos de pesquisa*. Acesso em 15 de Janeiro de 2016, disponível em Universidade Federal de Pelotas: <http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>
- Holanda, L. M., Francisco, A. C., & Kovalesk, J. L. (Agosto de 2009). *Scielo*. Acesso em 10 de 01 de 2016, disponível em Scientific Electronic Library Online:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652009000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200008)
- Jorge, G. A., & Miyake, D. I. (15 a 18 de outubro de 2012). Um estudo comparativo sobre as ferramentas de mapeamento das atividades desempenhadas pelos consumidores nos processos de consumo de serviço .
- Junior, A. T., Carvalho, M. M., Laurindo, F. J., & Pessoa, M. S. (Outubro de 2005). Criação, disseminação e Gestão do conhecimento nas comunidades estratégicas. *Produto & produção*, pp. 21-34.
- Melo, H. P., Rocha, F., Ferraz, G., Sabbato, A. D., & Dweck, R. (1998). O setor de serviços no brasil: uma visão global .
- Miguel, P. A., Fleury, A., Mello, C. H., Nakano, D. N., Turrioni, J. B., Ho, L. L., et al. (2010). *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Moresi, E. A., Júnior, P. H., Aranaut, W. L., & Nehme, C. C. (2009). Memória Organizacional de Comunidades de Prática como Fator de Vantagem Competitiva nas Organizações. *Revista OES*, 479-495.



- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa*. São Paulo: Editora Campus.
- Oliveira, P. H., Gonçalves, C. A., Paula, E. A., & Assis, V. C. (2013). Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de fast-food: o caso da Subway. *Perspectiva em Ciência da Informação*, 85-105.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Santana, L. d., Borges, F. A., & Borges, F. G. (4 a 7 de outubro de 2011). Aplicação do Service Blueprint como ferramenta de análise e mapeamento de processos em serviços, um estudo de caso em uma concessionária de máquinas pesadas. *XXXI Encontro nacional de engenharia de produção*.
- Suffert, C. J. (2008). *A Gestão do Conhecimento como Solução*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.



## 9. Apêndice 1: QUESTIONÁRIO 1 – Cozinha

*Nome:*

*Idade:*

*Estado civil:*

*Telefone:*

*Escolaridade:*

*Tempo na empresa:*

1. Em quais tipos de empresa você trabalhou anteriormente?
2. Havia algum tipo de compartilhamento de conhecimento ou experiências profissionais? Se sim, que tipo de compartilhamento (socialização, documentos)?
3. Onde e como aprendeu as competências necessárias para exercer sua função nesta empresa?
4. Quais tipos de dificuldades você enfrenta na execução do seu serviço? Comente.
5. Teve acompanhamento e/ou ensinamento quando entrou na empresa?
6. Se sim, quem realizou seu acompanhamento e como o mesmo se deu?
7. Para iniciar a montagem dos pratos, quais informações você necessita dos funcionários atendentes?
8. Quando essas informações necessárias não estão disponíveis ou compreensíveis, como e onde as conseguem?
9. Depois de resolvido o “evento indesejável” (informações necessárias não disponíveis), há algum padrão estabelecido ou “macete” para que o mesmo não ocorra novamente combinado com a atendente no momento da socialização?
10. Há mais alguma razão para os pedidos estarem incompreensíveis? Se sim, exemplifique.
11. Você conhece a terminologia “Gestão do Conhecimento”?
12. Em quais momentos no turno de trabalho há oportunidades para você conversar com o companheiro de serviço?
13. Qual frequência vocês conversam sobre os tópicos abaixo:
  - a. Trabalho;
  - b. Família;
  - c. Outros (de exemplos).
14. Você percebe algum tipo de aprendizado nessas conversas? Que tipo de conhecimento é compartilhado?
15. Quando surgem dúvidas na execução do seu trabalho, para quem recorre ajuda? Esse suporte é satisfatório ou as dúvidas persistem?
16. No processo de preparação de um novo prato, onde são conseguidas todas as informações de como o fazê-lo?
17. Você já sugeriu novos pratos ou diferentes modos de preparo? Se sim, comente o processo.
18. Qual tipo de barreira ou dificuldade você enfrenta na sugestão de pratos novos ou diferentes modos de preparo?
19. O que te motiva no ambiente do serviço?
20. Você recebe algum tipo de feedback dos clientes? Se sim, comente.
21. Você tem alguma dica ou comentário construtivo para a melhoria do fluxo de informação ou compartilhamento de conhecimento na empresa?



## **Apêndice 02: QUESTIONÁRIO 2 - Atendente**

**Nome:**

**Idade:**

**Estado civil:**

**Telefone:**

**Escolaridade:**

**Tempo na empresa:**

1. Em quais tipos de empresa você trabalhou anteriormente?
2. Havia algum tipo de compartilhamento de conhecimento ou experiências profissionais? Se sim, que tipo de compartilhamento (socialização, documentos)?
3. Onde e como aprendeu as competências necessárias para exercer sua função nesta empresa?
4. Quais tipos de dificuldades você enfrenta na execução do seu serviço? Comente.
5. Teve acompanhamento e/ou ensinamento quando entrou na empresa?
6. Se sim, quem realizou seu acompanhamento e como o mesmo se deu?
7. Para a realização do pedido, quais informações você necessita do cliente?
8. Quando o pedido não é compreendido pelas cozinheiras, como a situação é resolvida?
9. Depois de resolvido o “evento indesejável” (informações necessárias não disponíveis), há algum padrão estabelecido ou “macete” para que o mesmo não ocorra novamente combinado com a cozinheira no momento da socialização?
10. Por quais razões as cozinheiras não compreende o pedido.
11. Enquanto o prato esta sendo montado há mais algum contato (“socialização”) com o cliente? Se sim, comente.
12. Você conhece a terminologia “Gestão do Conhecimento”?
13. Em quais momentos no turno de trabalho há oportunidades para você conversar com o companheiro de serviço?
14. Qual frequência vocês conversam sobre os tópicos abaixo:
  - a. Trabalho;
  - b. Família;
  - c. Outros (de exemplos).
15. Você percebe algum tipo de aprendizado nessas conversas? Que tipo de conhecimento é compartilhado?
16. Quando surgem duvidas na execução do seu trabalho, para quem recorre ajuda? Esse suporte é satisfatório ou as duvidas persistem?
17. No processo de preparação de um novo prato, como é feito a análise de sua aceitação por partes dos consumidores?
18. Você já sugeriu novos pratos ou diferentes modos de preparo? Se sim, comente o processo.
19. Qual tipo de barreira ou dificuldade você enfrenta na sugestão de pratos novos ou diferente modos de preparo?
20. O que te motiva no ambiente do serviço?
21. Você recebe algum tipo de feedback dos clientes? Se sim, comente.
22. Você tem alguma dica ou comentário construtivo para a melhora do fluxo de informação ou compartilhamento de conhecimento na empresa?



### **Apêndice 03: QUESTIONÁRIO 3 - Proprietária**

**Nome:**

**Idade:**

**Estado civil:**

**Telefone:**

**Escolaridade:**

**Tempo na empresa:**

1. Em quais tipos de empresa você trabalhou anteriormente?
2. Havia algum tipo de compartilhamento de conhecimento ou experiências profissionais? Se sim, que tipo de compartilhamento (socialização, documentos)?
3. Onde e como aprendeu as competências necessárias para exercer sua função nesta empresa?
4. Quais tipos de dificuldades você enfrenta na execução do seu serviço? Comente.
5. Você incentiva seus funcionários a compartilharem experiências e conhecimentos no ambiente de serviço? Se sim, comente.
6. Como você atende as preferências e exigências de seus clientes? Você dissemina essas preferências para toda empresa? Comente.
7. Quando o pedido não é compreendido pelas cozinheiras, como a situação é resolvida?
8. Depois de resolvido o “evento indesejável” (informações necessárias não disponíveis), há algum padrão estabelecido ou “macete” para que o mesmo não ocorra novamente combinado com os envolventes no momento da socialização?
9. Por quais razões as cozinheiras não compreende o pedido.
10. Enquanto o prato esta sendo montado há mais algum contato (“socialização”) com o cliente? Se sim, comente.
11. Você conhece a terminologia “Gestão do Conhecimento”?
12. Em quais momentos no turno de trabalho há oportunidades para você conversar com o companheiro de serviço?
13. Você percebe algum tipo de aprendizado nessas conversas? Que tipo de conhecimento é compartilhado?
14. Qual frequência vocês conversam sobre os tópicos abaixo:
  - a. Trabalho;
  - b. Família;
  - c. Outros (de exemplos).
15. Há algum tipo de administração das informações e conhecimento na sua empresa? Comente.
16. Você realiza encontros fora do ambiente de serviço como por exemplo confraternizações?
17. Como é feito o processo de análise de novos produtos?
18. Quais informações e conhecimentos chaves sua empresa detém e quem as possui?
19. Quais variáveis são levadas em consideração na montagem de um prato novo?
20. O que te motiva no ambiente do serviço?
21. Você recebe algum tipo de feedback dos clientes? Se sim, comente.
22. Você tem alguma dica ou comentário construtivo para a melhora do fluxo de informação ou compartilhamento de conhecimento na empresa?



#### **Apêndice 04: QUESTIONÁRIO 4 - Salgadeira**

**Nome:**

**Idade:**

**Estado civil:**

**Telefone:**

**Escolaridade:**

**Tempo na empresa:**

1. Em quais tipos de empresa você trabalhou anteriormente?
2. Havia algum tipo de compartilhamento de conhecimento ou experiências profissionais? Se sim, que tipo de compartilhamento (socialização, documentos)?
3. Onde e como aprendeu as competências necessárias para exercer sua função nesta empresa?
4. Quais tipos de dificuldades você enfrenta na execução do seu serviço? Comente.
5. Teve acompanhamento e/ou ensinamento quando entrou na empresa?
6. Se sim, quem realizou seu acompanhamento e como o mesmo se deu?
7. Na produção de novos salgados, onde são conseguidas as informações necessárias para a realização do trabalho?
8. Você conhece a terminologia “Gestão do Conhecimento”?
9. Em quais momentos no turno de trabalho há oportunidades para você conversar com o companheiro de serviço?
10. Qual frequência vocês conversam sobre os tópicos abaixo:
  - a. Trabalho;
  - b. Família;
  - c. Outros (de exemplos).
11. Você percebe algum tipo de aprendizado nessas conversas? Que tipo de conhecimento é compartilhado?
12. Quando surgem dúvidas na execução do seu trabalho, para quem recorre ajuda? Esse suporte é satisfatório ou as dúvidas persistem?
13. Você já sugeriu novos salgados ou modos de preparo? Se sim, comente o processo.
14. Qual tipo de barreira ou dificuldade você enfrenta neste processo?
15. O que te motiva no ambiente do serviço?
16. Você recebe algum tipo de feedback dos clientes? Se sim, comente.
17. Há algum tipo de armazenamento na empresa das receitas dos salgados? Se sim, com que frequência a mesma é atualizada?



---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto –UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção

