

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

KERSTON PAULO SILVA RODRIGUES

**GESTÃO DE CONHECIMENTO APLICADO A UMA
EMPRESA JÚNIOR: MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA
SGE CONSULTORIA JR.**

Governador Valadares

Dezembro/2020

KERSTON PAULO SILVA RODRIGUES

kerstonpaulo@gmail.com

**GESTÃO DE CONHECIMENTO APLICADO A UMA
EMPRESA JÚNIOR: MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA
SGE CONSULTORIA JR.**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Msc. Tatielle Menolli Longhini

Governador Valadares

Dezembro/2020



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Governador Valadares
Diretoria Geral
Diretoria de Desenvolvimento Educacional
Núcleos das Áreas Acadêmicas
Área de Engenharia e suas Tecnologias
Avenida Minas Gerais, 5189 - Bairro Ouro Verde - CEP 35057-760 - Governador Valadares - MG
(33) 3272-5400 - www.ifmg.edu.br

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 21 dias do mês de dezembro de 2020, às 21:00h, via Google Meet, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pelo aluno KERSTON PAULO SILVA RODRIGUES, intitulado “GESTÃO DE CONHECIMENTO APLICADO A UMA EMPRESA JÚNIOR: MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA SGE CONSULTORIA JR.”, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores Tatielle Menolli Longhini (orientadora), Aluizio Henrique da Costa Franklin e Neuber Samy Ferreira de Souza.

A comissão examinadora deliberou pela APROVAÇÃO do aluno, com a nota 79,80. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

Governador Valadares, 21 de dezembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Tatielle Menolli Longhini, Professora**, em 23/12/2020, às 12:50, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Kerston Paulo Silva Rodrigues, Usuário Externo**, em 23/12/2020, às 13:23, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Aluizio Henrique da Costa Franklin, Professor**, em 23/12/2020, às 19:18, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Neuber Samy Ferreira de Souza, Professor**, em 04/01/2021, às 17:05, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.

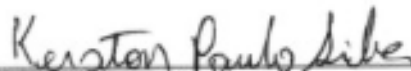


A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador 0721020 e o código CRC 980C8961.

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "Gestão de conhecimento aplicado a uma empresa júnior: mapeamento de processos na SGE consultoria Jr." 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.

Governador Valadares, 10 de dezembro de 2020



Kerston Paulo Silva Rodrigues

*“Que a Escola de Minas nunca
perca seu caráter ... e se esforce
sempre por não se afastar de suas
divisas”.*

Claude Henri Gorceix

RESUMO

RODRIGUES, Kerston. Gestão de conhecimento aplicado a uma empresa júnior: mapeamento de processos na SGE Consultoria Jr., 2020. (Graduação em Engenharia de Produção). Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Governador Valadares.

A gestão de conhecimento vem desempenhando um papel cada vez mais impactante, especialmente entre empresas que observam alto nível de rotatividade entre seus funcionários e/ou tem o conhecimento como principal valor, vivência experienciada por empresas juniores, objeto de estudo. Este trabalho visou desenvolver gestão de conhecimento a SGE Consultoria Jr. utilizando-se de documentos digitais existentes e do conhecimento prático do pesquisador para o mapeamento dos processos em seus setores. Para isso, executou-se uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e qualitativo, utilizando-se a observação direta, pesquisa documental e pesquisa ação para a coleta de dados. Com o trabalho, foram gerados documentos detalhados, que descrevem os processos inerentes a cada um dos setores da empresa e irão compor o treinamento da equipe atual com a gestão do conhecimento. Desta forma, os procedimentos passaram a ser documentados e arquivados em drives, para que os futuros membros da empresa júnior tenham acesso e mantenham o padrão na execução de suas atividades.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Procedimento operacional padrão; Mapeamento de processos.

ABSTRACT

Knowledge management has been playing an increasingly impactful role, especially among companies that observe a high level of turnover among their employees and / or have knowledge as their main value, experience experienced by junior companies, object of study. This work aimed to develop knowledge management to SGE Consultoria Jr. using existing digital documents and the researcher's practical knowledge to map the processes in their sectors. For this, an applied research was carried out, of a descriptive and qualitative character, using direct observation, documentary research and action research for data collection. With the work, detailed documents were generated, which describe the processes inherent to each of the company's sectors and will compose the training of the current team with knowledge management. In this way, the procedures started to be documented and filed in drives, so that the future members of the junior company have access and maintain the standard in the execution of their activities.

Key-words: *Knowledge management; Standard operational procedure; Process mapping.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1.1. <i>Objetivo Geral</i>	3
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.2. Estrutura Do Trabalho	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1. Movimento das Empresas Juniores.....	4
2.2. Gestão de conhecimento	6
2.3. Mapeamento de Processos	8
3. METODOLOGIA.....	10
3.1. Metodologia formal	10
3.2. Metodologia aplicada.....	11
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	12
4.1. Procedimentos Da Diretoria Adm/Financeiro	14
4.1.1. Declaração De Débitos E Créditos Tributários Federais - DCTF	14
4.1.2. Certificado Digital	20
4.1.3. Sistema Empresa De Recolhimento Do FGTS E Informações À Previdência Social - SEFIP	21
4.1.4. Consulta situação de registros da SGE	25
4.1.5. Certidão Negativa De Débitos - CND	26
4.1.5.1. Certidão Da Receita Federal	26
4.1.5.2. Certidão Municipal.....	26
4.1.5.3. Certidão De Distribuição Cível Em Geral, Certidão De Distribuição De Ações Criminais E Certidão De Execução Criminal	27
4.1.5.4. Certidão Negativa de Protesto	27
4.1.5.5. Certidão Negativa Da Justiça Do Trabalho	28
4.1.5.6. Certidão Negativa Da Justiça Federal	29
4.1.6. Nota Fiscal.....	29
4.1.7. Declaração Da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS	30
4.1.8. Contrato De Prestação De Serviços	32
4.1.9. Controle Financeiro	34
4.2. Procedimentos da diretoria de <i>marketing</i>	37
4.2.1. Pós Não Venda	37
4.2.2. Pós Venda.....	38

4.2.3. Mídia Digital	39
4.3. Procedimentos Da Diretoria De Pessoas.....	43
4.3.1. Desligamento Voluntario	43
4.3.2. Desligamento Não Voluntario.....	43
4.3.3. Processo Seletivo	45
4.4. Manutenção e armazenamento dos processos	47
5. CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Símbolos utilizados na elaboração do fluxograma.	9
Figura 2 – Fluxograma da metodologia aplicada.	11
Figura 3 – Organograma empresa júnior.....	13
Figura 4 – Fluxograma DCTF.	14
Figura 5 – Caminho DCTF.....	15
Figura 6 – <i>Login</i> DCTF.....	15
Figura 7 – Dados iniciais.....	16
Figura 8 – Situação da PJ.	17
Figura 9 – Regime CONFINS.	17
Figura 10 – Cadastro empresa.	17
Figura 11 – Cadastro responsável.....	18
Figura 12 – Débitos/Créditos.....	18
Figura 13 – Resumo débitos/créditos.....	19
Figura 14 – Fluxograma Certificado Digital	20
Figura 15 – Fluxograma SEFIP	21
Figura 16 – Cadastro responsável pela SEFIP.	22
Figura 17 – Movimento SEFIP.....	22
Figura 18 – Participação.....	23
Figura 19 – Movimento de empresa.	23
Figura 20 – Gravação.....	24
Figura 21 Consulta Relatório.....	24
Figura 22 – Selecionar simulação.....	24
Figura 23 – Executar relatório.....	25
Figura 24 – Página e-cac.	25
Figura 25 – Aba devedor e-cac.....	27
Figura 26 – Tela <i>login</i> e-cac.....	28
Figura 27 – Certidão.	28
Figura 28 – Fluxograma Nota Fiscal	29
Figura 29 – <i>Login</i> nota fiscal.....	30
Figura 30 – Fluxograma RAIS.	31
Figura 31 – Dados do estabelecimento (RAIS).....	31
Figura 32 – Endereço – RAIS.....	31
Figura 33 – Informações sindicais – RAIS.	32
Figura 34 – Dados do responsável – RAIS.	32
Figura 35 – Menu: controle financeiro.....	35
Figura 36 – Movimento de caixa.	35
Figura 37 – Contas a receber.	35
Figura 38 – Contas pagamento fornecedor.....	36
Figura 39 – Contas pagamento despesas.....	36
Figura 40 – Compras.....	36
Figura 41 – Faturamento.	37
Figura 42 – Modelo pesquisa pós não venda.....	38
Figura 43 – Modelo pesquisa pós venda.	39

Figura 44 – <i>Login Instagram</i>	40
Figura 45 – Página da conta <i>Instagram</i>	41
Figura 46 – Opções da conta.	41
Figura 47 – Informações da conta.....	41
Figura 48 – Informações de postagens.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do processo de gestão do conhecimento.	7
Quadro 2 - Fatores críticos.	8

1. INTRODUÇÃO

Diante da ampla concorrência entre as empresas, tem-se notado a busca por inovação e conhecimento, como forma de diferenciação (CASTILLO; CAZARINI, 2019). Para fomentar a competitividade é indispensável ter eficácia em captar, aplicar e compartilhar o conhecimento (RIBEIRO et al., 2019).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) visa agregar valor ao negócio através de elementos organizacionais – estratégia, cultura, estrutura, pessoas, ferramentas, métricas e processos. Estimulando não só a produção, como o compartilhamento e a integração do conhecimento (FIRESTONE; MCELROY; FIRESTONE, 2005).

Ribeiro et al. (2019) citam que as informações geram conhecimento, que se traduz em vantagens competitivas. Além disso, Ho (2009) argumenta que a GC torna as organizações mais eficientes por criar e preservar o compartilhamento dos ativos de conhecimento, por meio da gestão de processos.

Tratando de gestão de processos, a primeira etapa da implementação é o mapeamento, de modo que haja levantamento e compreensão das lógicas que o permeiam. Objetivando a melhoria contínua de processos, com ações execução e análise (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011; KRAJEWSKY; RITZMAN; MELHOTRA, 2009).

A utilização do mapeamento de processos, com ênfase em Gestão de Conhecimento é recente. A prática se tornou recorrente quando se percebeu que a concentração do conhecimento na mente de poucos indivíduos é um risco, podendo impactar na qualidade da entrega de produtos/serviços e na sobrecarga de trabalho. Por isso, o mapeamento de processos se tornou um fator imprescindível para manutenção do conhecimento (CAMPOS et al., 2016).

Neste contexto, a lei 13.267, de 6 de abril de 2016, que disciplina a criação das empresas juniores, cita que as Empresas Juniores (EJs) têm características de uma empresa real, atendendo as necessidades de micro e pequenos negócios por meio de projetos, e são compostas exclusivamente por acadêmicos em graduação. Dessa maneira, oferecem aos envolvidos a experiência de aplicar na prática os conhecimentos teóricos adquiridos, além da experiência e vivência profissional em um ambiente complexo com diversos cargos e funções (BECKER; SILVA, 2017; MOLINA; SELA, 2018).

Segundo a Brasil Júnior (2019), as EJs tiveram um crescimento expressivo, passando a contar com 600 iniciativas. Para garantir o bom desenvolvimento e o cumprimento das exigências técnicas dos projetos desenvolvidos, há o acompanhamento

e orientação por professores e profissionais da área de atuação, contudo, não existem intervenções da diretoria ou coordenação dos cursos na gestão (CUNHA, 2015).

Em contrapartida, Hamimila (2017) expõe que poucas pesquisas abordam pequena e médias empresas, realidade que se estende às EJs. A Brasil Junior constatou no senso de 2015 que 32% dos participantes da pesquisa confirmaram a ausência de processo dentro das EJs destinado a cogestão formal. Fator este, que vinculado a alta evasão, dificulta a gestão, refletindo nos resultados e na execução dos objetivos estratégicos, que são definidos anualmente (NASCIMENTO, 2018),

Paralelamente, mesmo com as possibilidades de autodesenvolvimento, observa-se alta taxa de rotatividade dos membros das EJs. Conforme relatório Censo e Identidade de 2014, cerca de 56,62% dos membros nas EJs ficam menos de um ano. Com a perda de mão de obra, impacta-se o conhecimento adquirido, o que dificulta a gestão e a construção do conteúdo organizacional (NASCIMENTO, 2018; DE CARVALHO, 2016).

Entretanto, Carvalho (2016) considera a alta rotatividade dos membros das EJs uma característica intrínseca das organizações estudantis e não um problema, pois o intuito dessas é justamente o desenvolvimento do estudante. Embora a experiência adquirida por eles esteja vinculada à permanência dele na organização.

Com a implementação da metodologia integrada de mapeamento de processo garante não só a criação, mas também o compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento organizacional entre os diversos níveis das organizações (WHITE; CICMIL, 2016). Evidências apontam ganhos de valor em companhias de grande porte que implementam metodologias coletivas como a extração e captação dos aprendizados, além de registros através de inventários (HAMIMILA, 2017).

Inclusive, se negligenciada, a perda de conhecimento se torna preocupante pois, é preciso cuidar para que o aprendizado adquirido pelos membros não se perca a cada período letivo, em conjunto com a rotatividade e os resultados (CARVALHO, 2016). Em contraponto, se for levado em consideração que novos membros trazem consigo novas contribuições, ideias, experiências, vivências e comportamentos, é possível que as instituições alcancem os resultados almejados ainda que exista rotatividade (GRENSING-POPHAL, 2006; URBANCOVÁ; LINHARTOVÁ, 2011).

Ao investigar as iniciativas que contribuem com a gestão do conhecimento de uma Empresa Júnior, Nascimento (2018) pontua que foram obtidos ganhos significativos com o mapeamento de processos. Dentre eles, a padronização das atividades e o prazo

para execução, registro e compartilhamento do conhecimento, conseqüentemente o tempo da curva de aprendizagem foi reduzido (NASCIMENTO, 2018).

Diante do exposto, comprova-se a importância prática e teórica do estudo. Por isso, visa-se responder a seguinte questão: “De que maneira o mapeamento dos processos dos setores de uma empresa júnior, favorecem a sua gestão de conhecimento?”.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

Aplicar a gestão de conhecimento em uma empresa júnior, através do mapeamento dos processos em seus setores.

1.1.2. Objetivos específicos

- Identificar as atividades-chave executadas por cada setor da empresa júnior;
- Mapear as atividades-chave, de cada setor da empresa júnior, desenvolvendo procedimentos operacionais padrão;
- Compartilhar os procedimentos através de sistema informatizado na nuvem;
- Definir periodicidades de revisão dos procedimentos desenvolvidos;

1.2. Estrutura Do Trabalho

O presente estudo está organizado em 5 seções, são elas respectivamente:

- Introdução: onde é abordado o contexto do trabalho afim de orientar o leitor sobre a realidade em que a pesquisa se deu, além do problema da pesquisa, seu objetivo geral e específicos, além da justificativa da realização de tal trabalho;
- Referencial Teórico: este capítulo trata-se de toda a fundamentação teórica em que o pesquisador se baseou para o desenvolvimento do trabalho;
- Metodologia: aborda o método utilizado para a realização da pesquisa aplicada;
- Apresentação e discussão de resultados: neste tópico é onde é apresentado os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa;
- Conclusão – pôr fim a apresentação da conclusão do pesquisador da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordadas temáticas que relacionadas ao objetivo da pesquisa, bem como seus respectivos embasamentos teóricos. Na subseção 2.1 é apresentada a origem do movimento das empresas juniores, sua finalidade e dados fornecidos pela Brasil Júnior em relação às EJs, que confirmam a necessidade desse estudo.

Posteriormente, a 2.2 versa sobre Gestão do conhecimento, como surgiu, os resultados alcançados, a vinculação com vantagem competitiva, suas fases e os fatores críticos de sucesso, além da importância de incorporá-la na cultura organizacional das empresas. Na subseção 2.3 disserta-se sobre o mapeamento de processos, principalmente sobre o fluxograma por ser a ferramenta metodológica utilizada no estudo.

2.1. Movimento das Empresas Juniores

Por consequência de um projeto do governo francês que visava viabilizar a criação de novas empresas, em 1967 iniciou o Movimento Empresa Júnior (MEJ) (CONCENTRO, 2014). Ainda na França, em 1969 foi fundada a *Confédération Nationale des Junior-Entreprises* (CNJE) que tinha o papel de representar e garantir a qualidade dos estudos feitos pelas 20 EJs em atividade (BERVANGER; VISENTINI, 2016).

Inicialmente, o movimento era integrado apenas por estudantes de administração e comércio, contudo, na década de 80 outras áreas foram abrangidas, como engenharia, arquitetura, entre outras (MATOS, 1997). Os anos de 1986 e 1987 foram marcados, respectivamente, pela criação da Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE) e a chegada da primeira Empresa Júnior no Brasil, a Empresa Junior Fundação Getúlio Vargas (EJFGV) (CUNHA, 2011).

A finalidade das Empresas Juniores é colaborar com o desenvolvimento do país formando, capacitando e envolvendo profissionais. Vale ressaltar que essas são compostas por discentes de cursos de graduação organizados em uma associação civil que não visa o lucro, mas sim o conhecimento (CUNHA, 2011; BATISTA et al, 2010).

A Brasil Júnior (BJ) é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, segundo dados de 2011, era formada por 17 federações, tendo cinco funções principais: representação, suporte, integração e alinhamento, regulamentação e expansão, sempre visando o desenvolvimento das empresas (CUNHA, 2011). Similarmente, a atuação da

BJ e das Federações é a favor do desenvolvimento do MEJ; núcleos de empresas juniores são associações que apoiam as EJs de determinada universidade (CUNHA, 2011).

Segundo a Brasil Júnior (2015) em 2014, foram mais de 222 EJs, representadas por 16 federações estaduais vinculadas à Brasil Júnior. Isso significa mais de 8 mil membros em mais de 50 instituições de ensino no país, que realizam aproximadamente 2 mil projetos por ano, com faturamento total acima de 9 milhões de reais anuais.

Desde 2010, o MEJ impactou a economia do Brasil em mais de R\$ 70.000.000,00, quantia reinvestida na atividade educacional da associação (BRASIL JÚNIOR, 2020). Em relação ao funcionamento das EJs Brasil Júnior (2015, p.7) disserta:

As atividades desenvolvidas pelas empresas juniores são orientadas e supervisionadas por professores e profissionais especializados, mas têm gestão autônoma em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica. Quanto aos projetos prestados, as empresas juniores só podem realizar projetos e serviços que cumpram ao menos uma das seguintes características:

1. Estejam inseridos no conteúdo programático do (s) curso (s) de graduação a que ela for vinculada;
2. Sejam fruto de competências ou qualificações decorrentes do conteúdo programático do (s) curso (s) de graduação a que ela for vinculada;
3. Sejam atribuições da categoria de profissionais, determinados por lei regulamentadora das categorias profissionais, à qual os alunos de graduação do (s) curso (s) de graduação a que ela for vinculada fizerem parte.

As empresas juniores não podem, de nenhuma forma, captar recursos financeiros para seus integrantes ou para a instituição de ensino a que estiver vinculada, por intermédio da realização de seus projetos ou qualquer outra atividade. A renda obtida com os projetos e serviços prestados pelas empresas juniores nos seus respectivos segmentos de atuação deverá ser reinvestida na atividade educacional de associação.

A iniciativa Censo e Identidade, desenvolvida pela Brasil Júnior, coleta informações das EJs e dos empresários juniores visando conhecer, relatar e auxiliar o MEJ na tomada de decisões e no direcionamento estratégico de melhorias (BRASIL JÚNIOR, 2014). No relatório emitido em 2014, demonstrou-se que 54,31% das EJs que participaram do estudo não utilizam nenhum modelo de gestão específico. Em relação aos critérios em que têm enfrentado mais dificuldade, 175 Empresas Juniores responderam “Informação e Conhecimento” e 172 “Processos”, ficando atrás apenas de “Cliente” (253), “Estratégias” (216) e “Resultados” (177) (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Quanto à capacitação, 61,21% das EJs relataram ser por meio de treinamentos dados pelos próprios membros ou terceirizados, enquanto 30,39% dispõem só de treinamentos dados pelos membros. Vale ressaltar que a média de permanência de integrantes passou de 24,4 meses em 2013 para 14,5 meses em 2014 (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Ainda sobre capacitação dos indivíduos, no relatório de 2018 a Brasil Júnior (2018) relata que os empresários juniores enfrentam obstáculos para estruturar equipes produtivas. Esse quesito está em evolução e demonstra a importância da Gestão do Conhecimento tanto na capacitação, como para a gestão das Empresas Juniores.

2.2. Gestão de conhecimento

Na década de 90, o conceito de conhecimento contínuo começou a ser tratado como essencial para o mercado competitivo. Domínio pessoal, modelos mentais, pensamento sistêmico, visão compartilhada e aprendizado em equipe são as principais medidas de se alcançar o conhecimento contínuo nas empresas (SENGE, 1990). O conhecimento individual deve ser disseminado a toda a organização (KIM, 1993).

Entretanto, existem estudiosos, como Rocha (2005), que mencionam Argyris como pioneiro na abordagem do assunto que anteriormente era tratado por conhecimento interno das organizações e se desenvolveu para Gestão do Conhecimento, como é conhecida hoje. Argyris (1977) refere-se ao laço simples (*single loop*) e duplo (*double loop*) como dois ciclos de aprendizagem. No simples não acontece avanços consideráveis no comportamento, já no laço duplo o conhecimento o foco do aprendizado é a origem dos problemas organizacionais, onde existe a procura por soluções nas práticas e rotinas.

Nascimento (2018) cita que esses foram os marcos iniciais para que a GC fosse contemplada como um elemento significativo nas empresas e conseqüentemente propiciando a vantagem competitiva. No mesmo sentido, Oliveira Barroso e Gomes (1999, p.2), dissertam sobre a gestão do conhecimento ser crucial às corporações:

Num mercado cada vez mais competitivo, o sucesso nos negócios nos anos 90 depende basicamente da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos/empresariais. Nesse contexto, o desafio de utilizar o conhecimento residente na empresa, com o objetivo de criar vantagens competitivas, torna-se mais crucial. Este fato é mais notável quando:

- As novas possibilidades técnicas e o conhecimento de mercados determinam as inovações nos produtos;
- Operações funcionais advêm do conhecimento combinado de como as coisas funcionam e como poderiam funcionar;
- A participação no mercado cresce com um conhecimento maior sobre os clientes atuais e potenciais e sobre como atendê-los (Raggles, 1997).

Ainda em relação à vantagem competitiva, Davenport e Prusak (1998) tratam a gestão de conhecimento, ou ativos de conhecimento, como uma ferramenta de vantagem sustentável, pois mesmo que uma empresa tenha sucesso em um produto ou serviço, a concorrência eventualmente conseguirá igualar a qualidade e o preço. Todavia, quando

isso acontecer, a companhia que gerencia o conhecimento estará novamente à frente, por ter passado para um novo nível de qualidade, eficiência ou criatividade (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Sendo assim, a vantagem do conhecimento traz retornos sustentáveis, contínuos, crescentes e de potencial ilimitado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Os ativos de conhecimento são produtos, serviços, conhecimentos de mercado e tecnologias agregam valor quando em conjunto com processos do negócio (MACINTOSH, 1997). Diferentemente dos ativos materiais, estes aumentam à medida que são utilizados, pois ideias geram soluções (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Polanyi (1966) classifica o conhecimento em explícito (formal) e tácito (informal). O primeiro é codificável, passado por linguagem, dados e números, enquanto o tácito baseia-se na experiência pessoal e envolve valores, interpretações e opiniões.

Para Barroso e Gomes (1999), o conhecimento tácito é visto pelas instituições como a melhor forma de solucionar demandas e desenvolver novos valores, enquanto o explícito é tratado como apoio. Isso porque o explícito é mais fácil de copiar e transmitir, o que o torna frágil para base de vantagem competitiva (NELSON, 2009). Ainda assim, a integração de ambos é dada como essencial (TSOUKAS, 1996).

Na prática, a Gestão do Conhecimento tem a finalidade de atingir os objetivos da empresa, por meio do planejamento e controle das ações trata do desenvolvimento dos ativos de conhecimento bem como dos processos relacionados a eles (BARROSO; GOMES, 1999). Como por exemplo, identificar e analisar os ativos de conhecimento disponíveis e desejáveis, preservar, desenvolver, utilizar e compartilhá-lo.

Objetivando mapear as fases do processo de GC, Gonzales e Martins (2017) analisaram 71 artigos publicados nas principais revistas que tratam do assunto e concluíram que estas sejam aquisição, armazenamento, distribuição e utilização (Quadro 1).

Quadro 1 - Fases do processo de gestão do conhecimento.

Fase	Conceito
Aquisição	Equivale ao início da criação do conhecimento, ela pode ser marcada pela origem interna (quando os próprios indivíduos da organização o detêm) ou externa (pela absorção e interação com agentes externos, como outras empresas, universidades e consultorias) (GONZALES; MARTINS, 2017).
Armazenamento	Trata-se do processo de retenção do conhecimento, seja fisicamente ou não, bem como na preservação do mesmo integrando-o nas rotinas da empresa e na cultura organizacional (CARRILLO et al., 2007; MADSEN; MOSAKOWSKI; ZAHEER, 2003; GONZALES; MARTINS, 2017).
Distribuição	Diz respeito à disseminação do conhecimento, nesse sentido, três vertentes podem ser citadas, interação através de contato social entre os indivíduos; por meio de comunidades práticas; e compartilhamento por intermédio de sistemas de TI (HUBER, 1991; GONZALES; MARTINS, 2017).

Utilização	Está vinculada primeiramente com o acesso dos indivíduos aos conhecimentos armazenados de maneira formal ou informal, e a posterior aplicação nas rotinas, procedimento e tomada de decisão da instituição. Através disso transformando, criando e aperfeiçoando o conhecimento (WALSH; UNGSON, 1991; ZACK, 1999; GONZALES; MARTINS, 2017).
-------------------	---

Fonte: adaptado de Gonzales e Martins, 2017.

Para que a implantação dessas fases seja devidamente praticada pelas empresas a ponto de se usufruir efetivamente da GC, Castillo e Cazarini (2019) sugerem que alguns fatores críticos sejam observados para alcançar o sucesso (Quadro 2).

Quadro 2 - Fatores críticos.

Fatores críticos	Descrição
Estratégia de Gestão do conhecimento	A estratégia de GC, se aplicada de maneira sistêmica e de longo prazo em conjunto com a estratégia da organização, assegura a sustentabilidade e uso nas empresas.
Cultura organizacional de conhecimento	Diz respeito à concepção que os indivíduos em torno do conhecimento, o relacionamento entre as pessoas e sua relação com o trabalho.
Estrutura organizacional de conhecimento	Abrange a cultura de distribuição de funções, com baixa centralização, atribuições flexíveis e tendo como unidade de trabalho a equipe e visando o resultado comunicado pela empresa.
Equipe da GC	Inicialmente é necessário que a organização tenha uma pessoa para exercer as funções de GC, posteriormente indica-se a alocação de um especialista (CASTILLO; CAZARINI 2014).
Ferramentas da GC	São as metodologias, técnicas e ferramentas de TI que focam em facilitar as fases de GC (PAWLOWSKI; BICK, 2015).
Ciclos ou processos da GC	Implementados nas rotinas e processos organizacionais, são a base operacional da GC juntamente com os ciclos do conhecimento e suas fases (CASTILLO; CAZARINI, 2014).
Métricas da GC	Compreendem metodologias e indicadores que fornecem informações sobre as práticas adotadas, bem como se o resultado tem sido alcançado.
Redes de colaboração	São agentes externos que complementam e ajudam a aprimorar as práticas de GC de uma empresa, como por exemplo, centros de pesquisa, outras empresas e universidades (CASTILLO; CAZARINI, 2014).

Fonte: adaptado de Castillo e Cazarini (2019).

Similarmente, Andolšek e Andolšek (2015) enfatizam a necessidade de incorporar a Gestão do Conhecimento aos valores e normas da empresa, tornando-a um processo institucional. A integração do processo de compartilhamento do conhecimento na estrutura e cultura da organização, permite que os integrantes dessa tenham acesso a orientação contínua e atualizada sobre GC (ANDOLŠEK; ANDOLŠEK, 2015).

2.3. Mapeamento de Processos

A vinculação entre o mapeamento de processos e a Gestão do conhecimento é recente e ocorreu quando as empresas identificaram o risco da disseminação envolver poucos indivíduos (CAMPOS et al., 2016; NASCIMENTO, 2018). Por isso, o

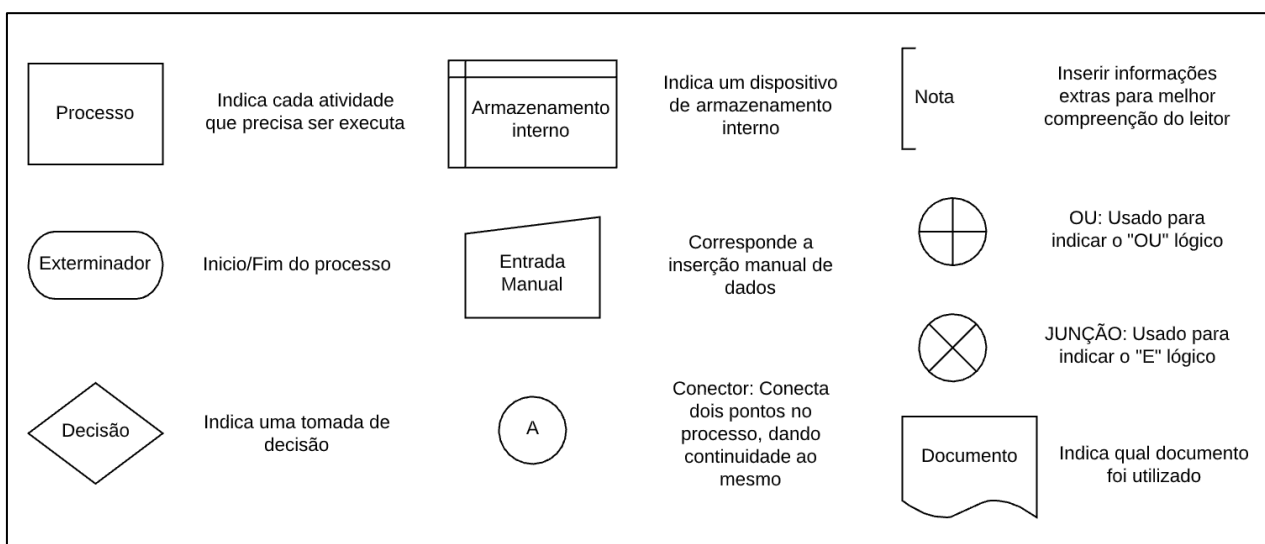
mapeamento é fundamental através do registro, transmissão e aprendizado do mesmo (CAMPOS et al., 2016; NASCIMENTO, 2018).

O mapeamento de processos tem origem multidisciplinar, mas um de seus representantes mais conhecidos é Frederick Taylor (1911). Foi ele quem notou o excesso de tarefas desnecessárias que ocorriam pela falta de treinamento, fator que influenciava negativamente a capacidade de produção; como solução, propôs-se uso de diagramas de fluxo e cadeia, além de registros fotográficos (SILVA; VILELA; MUNIZ, 2013).

Além dessas ferramentas para mapeamento de processos, outras foram desenvolvidas com foco no fluxo de dados, documentações, materiais e pessoas, citam SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Customers*), BPMN (*Business Process Management Initiative*), *Blueprinting*, Fluxograma, Mapofluxograma e técnicas de modelagem IDEF (*Integration Definition*) – (SLACK et al, 2009).

Por definição, um fluxograma alinha em forma de fluxo as fases de um processo, seja ele composto por informações, pessoas, equipamento ou materiais, mediante um conjunto de símbolos e uma série lógica das atividades (BATISTA, 2016; PINHO et al, 2007). Os símbolos usados na construção dos fluxogramas são apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Símbolos utilizados na elaboração do fluxograma.



Fonte: autoria própria.

Complementarmente, é reconhecido por ser uma técnica que representa o processo de forma compacta e descomplicada, além de permitir o registro de ações e tomada de decisão que refletem o fluxo real (BARNES, 1982; SLACK, 1997). No mesmo sentido, Mello (2008) aponta que a facilidade na localização dos pontos de melhorias e

visualização do passo a passo do processo, além da perceptibilidade e entendimento de qualquer alteração inserida, são algumas das vantagens do fluxograma.

3. METODOLOGIA

Este tópico visa apresentar a metodologia utilizada no decorrer do estudo, sendo dividido em Metodologia Formal e Metodologia Aplicada, a qual a primeira busca descrever e classificar a pesquisa em vários segmentos, sendo eles o tipo de pesquisa, objetivo da pesquisa, natureza da pesquisa, objeto de estudo e técnica de coleta de dados. Enquanto a Metodologia Aplicada descreve os passos para aplicação da pesquisa.

3.1. Metodologia formal

A pesquisa deste estudo é classificada como aplicada, por objetivar a geração de conhecimento para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Alegria (2011) define pesquisa aplicada com propósito prático e específico que geram ou avançam o conhecimento, com atuação científica, industrial, econômica ou acadêmica.

Quanto ao objetivo e natureza, trata-se de um estudo de caso. Pelo fato de ser uma pesquisa aprofundada com intuito de verificar a aplicação prática de métodos científicos em um grupo específico. Tem caráter descritivo e qualitativo, respectivamente, por apresentar fatos, utilizando de técnicas de coleta de dados, tais como observação direta, pesquisa documental e pesquisa-ação. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso é uma pesquisa mais qualitativa e/ou quantitativa de investigação aprofundada.

Pesquisa descritiva é aquela que promove o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos dados no mundo físico, sem qualquer interferência do pesquisador (CASTILHO; BORGES; PEREIRA, 2011). É classificada como descritiva devido à documentação elaborada dos processos-chaves para a empresa.

Enquanto a qualitativa é “aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações” (CASTILHO; BORGES; PEREIRA, 2011). Essa pesquisa é classificada como qualitativa pois o pesquisador analisa como os processos funcionam e assim poder entender suas falhas e otimizá-los.

A observação direta é uma técnica de coleta de dados na qual o pesquisador pode se utilizar de diversos métodos para sua coleta, tais como entrevista, questionário,

formulário, observação seja ela pelo próprio observador, pelo equipamento, por vivência (CASTILHO; BORGES; PEREIRA, 2011; MARCONI; LAKATOS, 2003). O fato de o pesquisador fazer parte da empresa por 3 anos, a classifica como observação direta, acompanhando de perto os processos de cada diretoria.

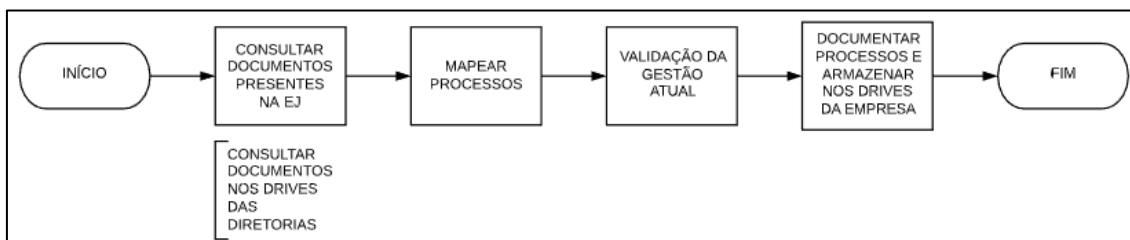
Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental visa a coleta de dados através de documentos (escritos ou não). O pesquisador acessou documentos mantidos por membros antigos, e os utilizou como ponto de partida para o mapeamento.

Na pesquisa ação “existe envolvimento do pesquisador e das pessoas envolvidas com a situação analisada o que supõe uma forma de ação planejada, de caráter social, educacional ou técnico na solução de problemas” (CASTILHO; BORGES; PEREIRA, 2011). Pelo fato de o pesquisador estar envolvido diretamente no mapeamento e nas documentações dos processos chaves da EJ, foi classificada como pesquisa ação.

3.2. Metodologia aplicada

Os passos realizados na metodologia aplicada foram listados na Figura 2, compreendendo as seguintes atividades: consultar documentos presentes na EJ; mapear processos; validar com gestão atual; documentar e arquivar.

Figura 2 – Fluxograma da metodologia aplicada.



Fonte: autoria própria.

Na consulta dos documentos foi realizada uma busca pelos documentos – relatórios de atividades, relatórios de projetos, regimento interno e estatuto da empresa – que continham informações sobre os processos inerentes a cada diretoria, esta busca foi feita em cada um dos *drives* que a empresa possui. Com os documentos em mãos, foi realizado o mapeamento destes processos com base nas informações obtidas neles, realizando alterações quando julgado necessário para que o processo seja mais objetivo.

Feito o mapeamento dos processos foi apresentado aos membros atuais da empresa afim de que os mesmos validassem os procedimentos mapeados. Após

aprovação dos membros foi realizado devida documentação dos processos levantados e arquivamento dos mesmos nos *drives* da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

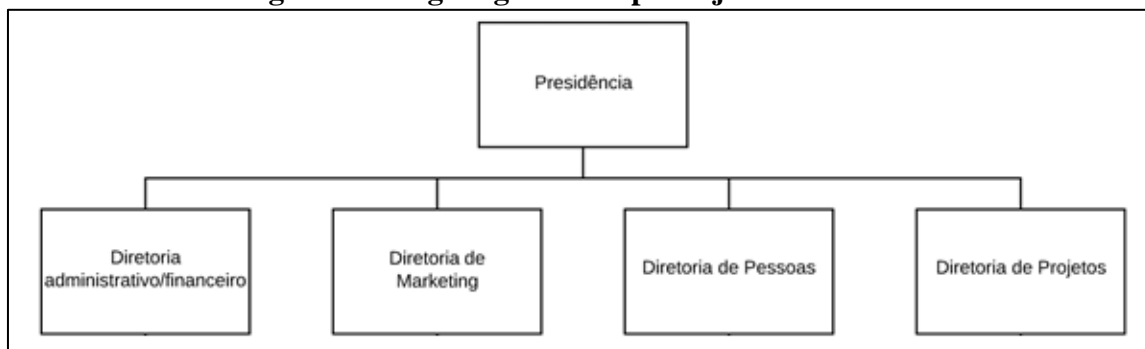
O estudo do presente trabalho foi aplicado em uma empresa júnior do curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal de Minas Gerais, *campus* Governador Valadares, que presta consultoria voltada para área de gestão. A Soluções em Gestão e Empreendimento Consultoria Junior ou SGE Consultoria Junior é a primeira empresa júnior do município de Governador Valadares, fundada em 21 de fevereiro de 2014, contando com alunos dos cursos de Engenharia de Produção, Tecnologia em Gestão Ambiental e do curso técnico subsequente em Segurança do Trabalho.

A empresa conseguiu seu CNPJ apenas em 21 de fevereiro de 2019. Enquanto não o possuía, realizou projetos à comunidade gratuitamente com o propósito de adquirir experiência e conquistar o mercado de trabalho local. Durante seu período de existência, foi realizado em torno de 6 processos seletivos. Normalmente as seleções são anuais; porém houve períodos em que foram necessários 2 processos no ano devido à alta evasão.

Embora a SGE contenha documentado as atividades que competem a cada diretoria, ela não obtém um documento que explique o passo a passo, o motivo e consequências da não realização de tais ações e a periodicidade de revisão. A falta destes documentos ocasiona em trabalhos não padronizados, uma vez que sem eles, o responsável os faz por livre escolha. A empresa júnior conta atualmente com 4 diretorias e a Presidência (Figura 3) Administrativo/Financeiro, Marketing, Pessoas e Projetos.

- A diretoria administrativo/financeiro é responsável pelas questões fiscais e legais da empresa, encarregada dos contratos, pagamento e recebimentos da empresa;
- O marketing cuida da imagem e faz contato com os clientes e possíveis clientes;
- Diretoria de pessoas realiza um trabalho voltado à manutenção interna da empresa, cuidado de assuntos relacionados aos membros;
- Projetos lida diretamente com os processos dos projetos, elaboração de documentos, metodologia utilizada nos projetos;
- A presidência é incumbida da gestão dos demais setores citados anteriormente.

Figura 3 – Organograma empresa júnior.



Fonte: autoria própria.

A Presidência foi a única diretoria em que não será realizada o mapeamento pelo fato de que ela está incumbida da gestão dos demais setores. Portanto, os processos-chaves - definidos estrategicamente em conjunto com os diretores da empresa -, foram:

- Administrativo/Financeiro: Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais – DCTF, Certificado Digital, Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social – SEFIP, Consulta Situação de Registros da SGE, Certidão Negativa de Débitos – CND e suas variáveis, Nota Fiscal, Declaração da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, Contrato de Prestação de Serviços e Controle Financeiro.
- Marketing: Pós Não Venda, Pós Venda, Mídias Digitais e *Prospect*.
- Pessoas: Desligamento Voluntário, Desligamento Não Voluntário, Processo Seletivo e *Feedback*.
- Projetos: Elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP), Escolha do Time para Projeto.

Os processos chaves acima foram levantados através de documentos digitais já existentes no *drive* da empresa - *drive* é um dispositivo capaz de ler ou gravar algum tipo de mídia no caso em questão o *Google Drive* - onde fica armazenada a documentação da empresa. Foi realizada a consulta no *drive* da empresa e de cada diretoria, no qual foram encontrados alguns relatórios e menções a estes procedimentos citados anteriormente.

Preliminarmente, visando captar e compreender como a EJ está organizada, foi realizada uma consulta nos processos chave e nas operações da organização. Além do acompanhamento das atividades executadas pelos responsáveis.

Como os processos não eram disponibilizados a todos os integrantes e estavam armazenados separadamente por setor, os mesmos foram mapeados e disponibilizados para que qualquer membro atual ou futuro tenha condições de executá-los, mantendo a

padronização. Importante ressaltar que todas as etapas foram devidamente acompanhadas e aprovadas pelos diretores da EJ ou pelo responsável de cada atividade.

Nesta pesquisa trabalharemos com o fluxograma, por ser o que mais se adapta a fase de conhecimento da amostra, além de ser uma ferramenta simples e efetiva de ser aplicada.

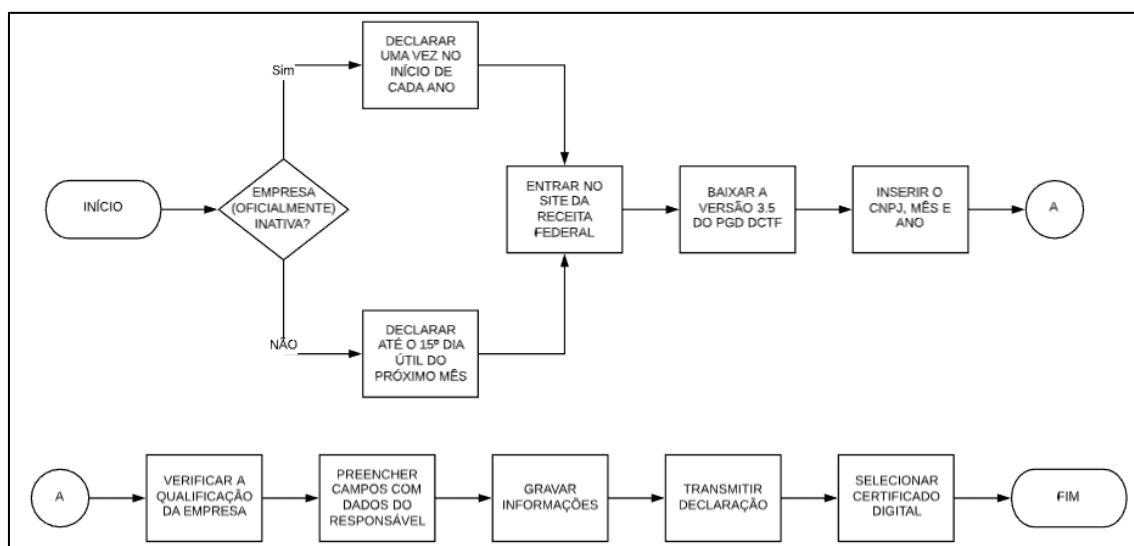
4.1. Procedimentos Da Diretoria Adm/Financeiro

A seguir serão apresentados os procedimentos mapeados da diretoria ADM/Financeiro. Serão abordados os procedimentos de DCTF, Certificado Digital, CEFIP, Consulta Situação de Registro da SGE, Certidão Conjunta Negativa de Débitos, Nota fiscal, RAIS, Contrato de Prestação de Serviço, Controle financeiro – Livro diário.

4.1.1. Declaração De Débitos E Créditos Tributários Federais - DCTF

A DCTF é um documento com todas as informações sobre tributos e contribuições realizadas pela pessoa jurídica em cada mês. Dentre elas, estão as compensações de créditos, pagamentos, parcelamentos, dentre outras, incluindo a declaração de inatividade (quando aplicável). A Figura 4 representa o fluxograma de todo o processo da DCTF.

Figura 4 – Fluxograma DCTF.



Fonte: autoria própria.

Caso a empresa esteja inativa – empresa inativa, segundo a Receita Federal, é aquela empresa que não tenha efetuado qualquer atividade financeira, patrimonial, operacional ou não operacional dentro de todo o ano-calendário. Resumindo é a empresa

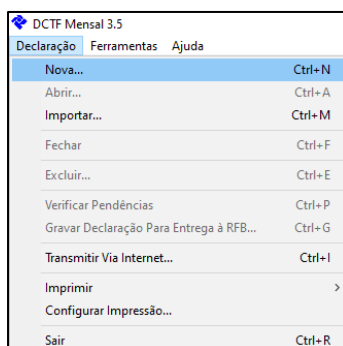
que não teve nenhuma movimentação bancária, nenhum pagamento de taxas ou compras no CNPJ – ela deve entregar o documento uma vez no início do ano.

A DCTF deve ser entregue até o 15º (décimo quinto) dia útil do mês subsequente ao que se deram os fatos originadores, a não entrega dentro do prazo resultará em multa de 2% ao mês sobre o valor total dos impostos e contribuições declaradas. Caso a seja informado valores errados ou omissão de algum dado a multa é de R\$ 20,00 (vinte reais) para cada 10 (dez) informações equivocadas ou não enviadas. Se a empresa não tiver movimentações no mês e no mês subsequente não informar será multada em no mínimo de R\$ 500,00 (quinhentos reais). Se identificado algum erro posterior ao envio da DCTF, o responsável pode retificar os dados no próprio programa e evitar pagamento de multas.

O programa atualiza anualmente então é necessário que seja feito o *download* do aplicativo todo ano ou atualizar caso já o possua – atualização é automática. O programa pode ser baixado pelo seguinte link¹.

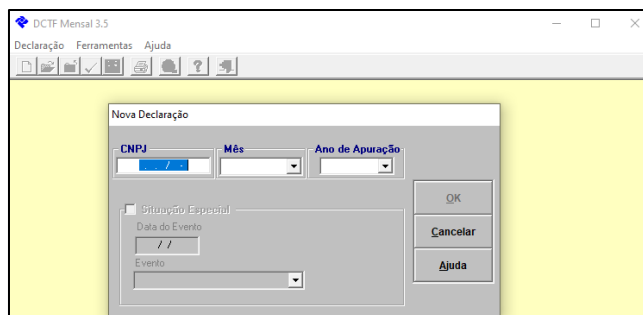
Após a instalação do mesmo, o responsável deve criar uma nova declaração e preencher os seguintes campos com os dados referentes ao período de apuração (Figura 5). Informar o CNPJ da empresa, o mês que será apurado e o ano (Figura 6).

Figura 5 – Caminho DCTF.



Fonte: autoria própria.

Figura 6 – Login DCTF.



¹ <http://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/dctf-declaracao-de-debitos-e-creditos-tributarios-federais/programa-gerador-da-declaracao-pgd>

Fonte: autoria própria.

Em seguida, devem ser preenchidos os dados iniciais em “Cadastro”, informando se a empresa estava inativa neste período e sua qualificação (Figura 7).

Caso haja retificação da DCTF, deverá ser selecionada a caixa de “Declaração Retificadora” e preencher o código “Recebido de entrega da DCTF”. Em qualificação de Pessoa Jurídica, deve-se manter “PJ em Geral” e tributação em “Real Estimativa”.

A caixa “PJ inativa no mês da declaração” deve ser marcada caso a EJ não tenha realizado nenhuma movimentação bancária e a caixa “PJ optante pelo Simples Nacional” deve estar sempre desmarcada. Na hipótese de a empresa ter realizado o balancete no mês de suspensão a primeira caixa abaixo de “Qualificação da Pessoa Jurídica” deverá ser marcada, a segunda caixa será marcada se caso a empresa estiver com débitos no SCP e a última caixa deverá ficar desmarcada sempre (Figura 7).

Figura 7 – Dados iniciais.

Fonte: autoria própria.

Na caixa de seleção da situação da PJ, no mês da declaração deve ser selecionada a opção “PJ teve sua inscrição no CNPJ efetivada ou entrou em atividade no mês da declaração”, pois não opta pelo simples nacional e não fez fusão com outra EJ (Figura 8).

Figura 8 – Situação da PJ.

Situação da PJ no mês da declaração	
Opções referentes à Lei nº 12.973/2014 para o ano-calendário de 2014	PJ teve sua inscrição no CNPJ efetivada ou entrou em atividade no mês da declaração PJ foi excluída do Simples no mês da declaração
Critério de Reconhecimento das Variações Monetárias dos Direitos de Crédito e das Obrigações do Contribuinte, em Função da Taxa de Câmbio	Surgimento de nova PJ em razão de fusão ou cisão no mês da declaração PJ não se enquadra em nenhuma das situações anteriores no mês da declaração

Fonte: autoria própria.

A três caixas de seleção seguintes devem ser deixadas da seguinte forma: em branco a primeira e as outras duas selecionar “Não se aplica” (Figura 9). A próxima aba é referente aos dados cadastrais da empresa, onde serão preenchidos os campos que a empresa possua dados (Figura 10).

Figura 9 – Regime CONFINS.

Opções referentes à Lei nº 12.973/2014 para o ano-calendário de 2014	
Critério de Reconhecimento das Variações Monetárias dos Direitos de Crédito e das Obrigações do Contribuinte, em Função da Taxa de Câmbio	Não se aplica
Regime de Apuração da Contribuição para o PIS/Pasep e/ou da Cofins	Não se aplica

Fonte: autoria própria.

Figura 10 – Cadastro empresa.

Cadastro	Dados Cadastrais do Estabelecimento Matriz	
Dados Iniciais	Nome Empresarial	
Dados Cadastrais do Estabelecimento	Endereço	
Dados dos Responsáveis	Logradouro	
	Número	Complemento Bairro/Distrito
	Município	UF CEP
	DDD Telefone	DDD Fax Caixa Postal UF CEP
	Correio Eletrônico	

Fonte: autoria própria.

A última aba do cadastro é referente ao representante da pessoa jurídica e os dados do responsável pelo preenchimento do documento (Figura 11).

Figura 11 – Cadastro responsável.

Fonte: autoria própria.

Os dados do representante devem ser preenchidos com o do Presidente eleito no início do ano. Ao terminar o preenchimento dos dados cadastrais, deve ser selecionado a aba “Débitos/Créditos” no canto esquerdo e preencher os dados necessários para cada uma das opções (Figura 12).

Figura 12 – Débitos/Créditos.

Fonte: autoria própria.

Para incluir um debito/crédito, basta clicar no botão “Incluir” que tem na aba e preencher com os dados referente ao débito/crédito, inserir o “Código da Receita/Denominação” e o “Período de Apuração”; a “Periodicidade” é preenchida automaticamente. A seguir o significado de cada sigla dos Débitos/Créditos do DCTF:

- IRPJ – Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas.
- IRRF – Imposto sobre a renda retido na fonte.
- IPI – Imposto sobre produtos industrializados.
- IOF – Imposto sobre operações financeiras.
- CSLL – Contribuição social sobre o lucro líquido.

- PIS/PASEP – Programa de integração social e o programa de formação do patrimônio do servidor público.
- COFINS – Contribuição para o financiamento da seguridade social.
- CPMF – Contribuição provisória sobre movimentação financeira.
- CIDE – Contribuição de intervenção no domínio econômico.
- RET/Pagamento Unificado – Regime especial de tributação das incorporações imobiliárias.
- CSRF – Contribuições sociais retidas na fonte.
- COSIRF – Contribuições sociais e impostas de renda retidas na fonte.
- Contribuição previdência.

Por último a aba resumo, nela é possível verificar o resumo de todos os débitos e créditos informados na aba anterior, além de calcular o valor a pagar (Figura 13).

Figura 13 – Resumo débitos/créditos.

Cadastrado	Resumo dos Débitos/Créditos				
	Débitos/Créditos	Resumo	Débitos/Créditos		
Débitos/Créditos	Grupo de Tributo	Débitos Apurados	Créditos Vinculados	Saldo a Pagar	Saldo a Pagar em Quotas
	IRPJ	0,00	0,00	0,00	0,00
	IRRF	0,00	0,00	0,00	0,00
	IPI	0,00	0,00	0,00	0,00
	IOF	0,00	0,00	0,00	0,00
	CSLL	0,00	0,00	0,00	0,00
	PIS/PASEP	0,00	0,00	0,00	0,00
	COFINS	0,00	0,00	0,00	0,00
	CPMF	0,00	0,00	0,00	0,00
	CIDE	0,00	0,00	0,00	0,00
	RET/PAGAMENTO UNIFICADO DE	0,00	0,00	0,00	0,00
	CSRF	0,00	0,00	0,00	0,00
	COSIRF	0,00	0,00	0,00	0,00
	CONTRIBUIÇÕES PREVIDENCIÁRI	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: autoria própria.

Quando tudo estiver devidamente preenchido o responsável deve ir na parte superior do aplicativo e localizar o botão referente a “Verificar pendências da declaração corrente”. Caso haja algum erro o aplicativo irá informar e desta forma a pessoa realiza a correção.

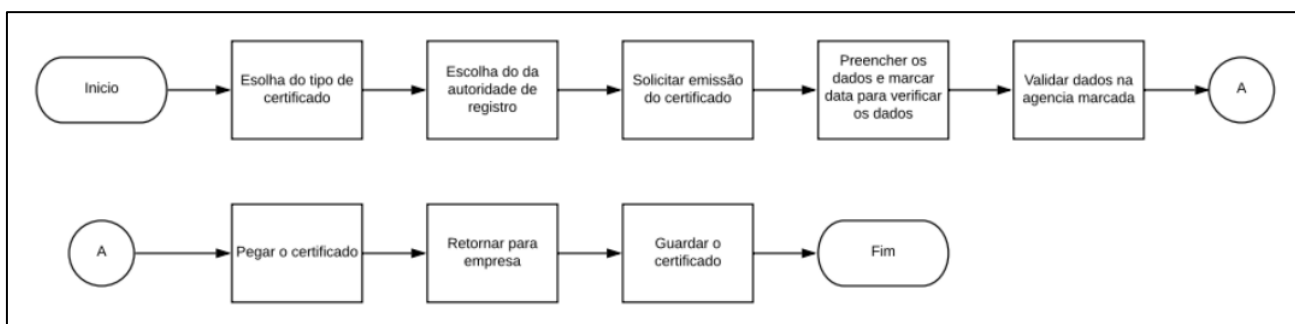
Não havendo erros ou terminado a correção à pessoa deve localizar o botão referente “Gravar declaração corrente para entrega RFB” no *drive* da diretoria Administrativo/Financeiro, para o caso de dar erro ao entregar o documento e o programa fechar perdendo desta forma todos os dados.

Após a DCTF ter sido salva basta localizar o botão “Transmitir declaração via internet”, selecionar a documento salvo anteriormente para envio e inserir o certificado digital – o certificado digital é outro processo chave, o processo para obtenção e uso está descrito em outro processo que não será abordado aqui.

4.1.2. Certificado Digital

O certificado digital é um arquivo eletrônico que serve como identidade virtual para uma pessoa física ou jurídica, e por ele pode se fazer transações online com garantia de autenticidade e com toda a proteção das informações trocadas. A Figura 14 representa o fluxograma para obtenção do certificado digital.

Figura 14 – Fluxograma Certificado Dígital



Fonte: autoria própria.

Existem alguns tipos de certificado que a pessoa/empresa pode adquirir, sendo eles os a seguir:

- Certificado Digital – A1: Este certificado é digital, podendo ser instalado em diversas maquinas e usados simultaneamente por todos (validade de 1 ano);
- Certificado Digital – A3: Este certificado é físico, possui um *token* para armazenamento, pode ser usado em apenas 1 máquina com validade máxima de 5 anos, no entanto é difícil encontrar órgãos que validem por 5 anos, normalmente o máximo que se encontra no mercado é de 3 anos de validade.

Para se conseguir o certificado digital, primeiramente deve-se escolher qual autoridade de registro a empresa irá usar. As autoridades que realizam esse processo podem ser encontradas no seguinte link².

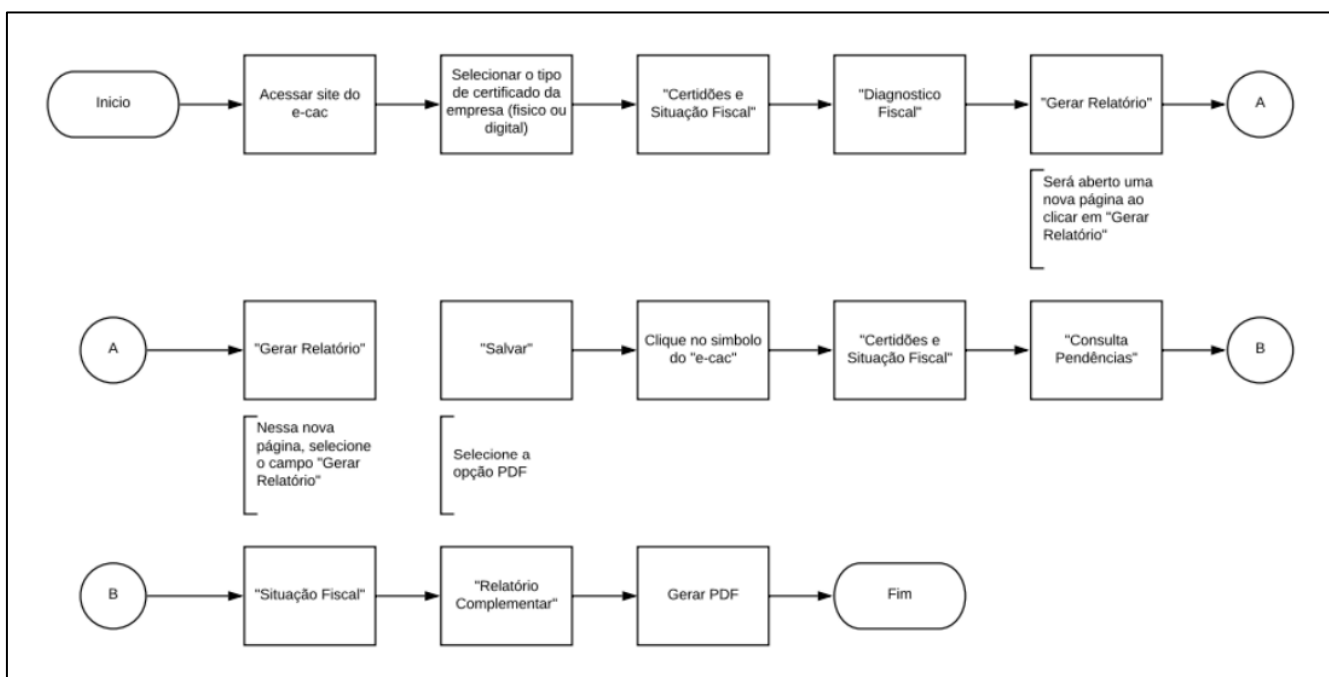
Escolhida a autoridade certificadora, solicita-se a emissão certificado digital de pessoa jurídica. Depois, o responsável deverá agendar um dia e horário com a AC – Agência Certificadora – para comparecer na AR – Agência Regulamentadora – e dar continuidade ao processo presencial. Após a verificação de todos documentos e confirmação da identidade do solicitante na AR, o certificado já está pronto.

² <https://antigo.iti.gov.br/certificado-digital/57-icp-brasil/77-estrutura>

4.1.3. Sistema Empresa De Recolhimento Do FGTS E Informações À Previdência Social - SEFIP

SEFIP trata-se de um aplicativo que permite aos empregadores e contribuintes consolidarem os seus dados cadastrais e financeiros, além de gerar a Guia de Recolhimento do FGTS (GRF) e o arquivo de informações a ser utilizado posteriormente pelo fundo. A Figura 15 representa o fluxograma processo SEFIP.

Figura 15 – Fluxograma SEFIP



Fonte: autoria própria.

Empresas sem movimentos devem sempre entregar o SEFIP no primeiro mês do ano. O preenchimento no aplicativo deve ser feito da seguinte maneira:

- Realizar o download do programa através do seguinte link³.
- Cadastrar a empresa responsável (Figura 16) pelo envio das informações na aba “Cadastro”;

³ <https://antigo.iti.gov.br/certificado-digital/57-icp-brasil/77-estrutura-demonstrativos/gfipsefip-guia-do-fgts-e-informacoes-a-previdencia-social-1/aplicativos/gfip-e-sefip-2013-aplicativos>

Figura 16 – Cadastro responsável pela SEFIP.

Fonte: autoria própria.

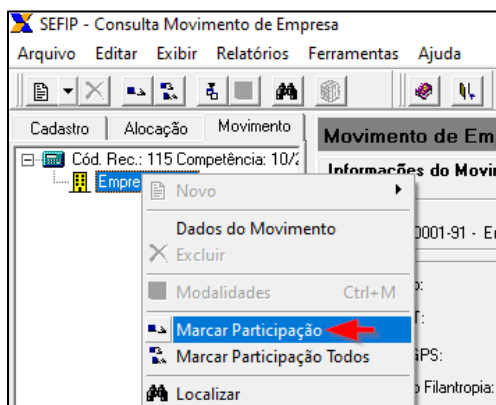
- Após o preenchimento, deverá acessar a aba “Movimento”, ir em “novo” e preencher as informações necessárias selecionando “ausência do fato gerador (sem movimento)” – Figura 17;

Figura 17 – Movimento SEFIP.

Fonte: autoria própria.

- Clicar em salvar;
- Localizar a aba “Editar” no canto superior esquerdo e selecionar a opção “Marcar Participação” ou com botão direito em cima da empresa selecionar a opção “Marcar Participação” (Figura 18);

Figura 18 – Participação.



Fonte: https://ajuda.projetusti.com.br/index.php?title=Gera%C3%A7%C3%A3o_da_SEFIP

- Deverá executar a ação (Figura 19);

Figura 19 – Movimento de empresa.

 A screenshot of the 'Movimento de Empresa' form. The form is divided into several sections:

- Informações do Movimento | Receitas | Informações Complementares**: Includes 'Empresa' (99 999 999/0001-91 - Empresa Teste).
- Centralização**: Fields for 'Centralização', 'Simplex', 'Alíquota RAT', 'F.A.P.', 'Cód. Pagto GPS', 'Outras Entidades', and 'Perc. Isenção Filantropia'.
- Valores Pagos a Cooperativas de Trabalho - Base cálculo da contribuição**: Fields for 'Sem Adicional', 'Adicional - Aposentadoria - 15 anos', 'Adicional - Aposentadoria - 20 anos', and 'Adicional - Aposentadoria - 25 anos'.
- Informação Exclusiva de Cooperativas de Trabalho**: Radio buttons for 'Sim' and 'Não'.
- Deduções**: Fields for 'Salário Família', 'Salário Maternidade', and '13º Salário Maternidade'.

 At the bottom right, there are two buttons: 'Dados do Movimento' (with a red arrow pointing to it) and 'Alteração Cadastral'.

Fonte: https://ajuda.projetusti.com.br/index.php?title=Gera%C3%A7%C3%A3o_da_SEFIP

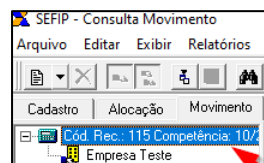
- Selecione “Dados de Movimento”;
- Preencha as informações devidamente e clique em “Salvar” (Figura 20);

Figura 20 – Gravação.

Fonte: https://ajuda.projetusti.com.br/index.php?title=Gera%C3%A7%C3%A3o_da_SEFIP

- Localize “Cód Rec” criada e clique nela (Figura 21);

Figura 21 Consulta Relatório.



Fonte: https://ajuda.projetusti.com.br/index.php?title=Gera%C3%A7%C3%A3o_da_SEFIP

- Clique em simular no canto inferior direito (Figura 22);

Figura 22 – Selecionar simulação.

Fonte: https://ajuda.projetusti.com.br/index.php?title=Gera%C3%A7%C3%A3o_da_SEFIP

- Caso não haja nenhum erro ao simular, basta clicar em executar (Figura 23);

Figura 23 – Executar relatório.

Fonte: https://ajuda.projetusti.com.br/index.php?title=Gera%C3%A7%C3%A3o_da_SEFIP

- Por fim, o documento deve ser salvo no *drive* da diretoria em sua pasta.

4.1.4. Consulta situação de registros da SGE

Este e os demais procedimentos mapeados e documentados estão sendo mantidos armazenados em *drives* além da versão impressa mantida na sala da empresa. Sua consulta deve ser feita a cada quadrimestre e os relatórios devem ser salvos e armazenados no *drive*. A consulta e o relatório podem ser feitos através do e-cac. Para consultar basta acessar o site do e-cac⁴.

Dessa forma isso você será direcionado para seguinte pagina (Figura 24).

Figura 24 – Página e-cac.

⁴ <https://cav.receita.fazenda.gov.br/autenticacao/login>

Fonte: autoria própria.

O campo “Código de acesso” é para pessoas físicas e empresas optantes pelo simples nacional, como a SGE Consultoria Jr não é optante pelo simples, o acesso deve ser feito pelo “Acesso GOVBR”. Faça o acesso pelo “GOVBR” selecionando no campo indicado pela seta acima o tipo de certificado que a empresa possui.

Feito o *login*, procure no menu por “Certidões e Situação Fiscal”, abaixo irá surgir algumas opções, selecione “Diagnostico Fiscal”, procure por “Gerar Relatório”. Com isso, abrirá uma nova página, clique em “Gerar Relatório” para salvar em pdf. Realizado o *download* do relatório, clique no logo do e-cac para voltar à tela inicial, entre novamente em “Certidões e Situação Fiscal”, procure por “Consulta Pendências” depois “Situação Fiscal” e por fim “Relatório Complementar”, clique em “Gerar pdf” e por fim salvar.

4.1.5. Certidão Negativa De Débitos - CND

Este documento atesta a ausência de pendências de empresas e indivíduos. Pode ser requerida para candidatos participarem de processos seletivos ou empresas que desejam contratar o poder público. Uma certidão de caráter negativo comprova o funcionamento adequado das instituições. E também pagamentos dos impostos, conforme determinação legislativa e recolhimento dos direitos trabalhistas dos funcionários. Fluxograma do processo disponível no Anexo 1.

4.1.5.1. Certidão Da Receita Federal

Este documento emitido pela Receita Federal é um documento comprovante de que a empresa está em dia com as pendencias com a receita. Caso a empresa tenha alguma pendencia a emissão deste documento não é possível até que seja regularizado. Para emitir o documento basta acessar o link⁵ abaixo e seguir os procedimentos:

4.1.5.2. Certidão Municipal

Este documento emitido pela Secretaria Municipal da Fazenda é um documento comprovante de que a empresa está em dia com as pendenciais municipais. Em algumas

⁵<http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/certidao/CndConjuntaInter/InformaNICertidao.asp?tipo=1>

prefeituras, pede o pagamento de taxas ou solicitação presencial. No caso da empresa em questão a certidão pode ser solicitada pelo seguinte link⁶.

4.1.5.3. Certidão De Distribuição Cível Em Geral, Certidão De Distribuição De Ações Criminais E Certidão De Execução Criminal

Este documento emitido pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais informa se há a existência de processo em nome do requisitante nos Fóruns da Justiça Federal do Estado de Minas Gerais (cível, fiscal e criminal). Para solicitar a certidão deverá acessar o link⁷:

4.1.5.4. Certidão Negativa de Protesto

A Certidão Negativa de Protesto é um documento público que comprova se há a inadimplência ou não de uma pessoa física ou jurídica. Para emití-la:

- Acesse o site no link⁸;
- Localize a guia “Devedor” (Figura 25);
- Depois procure por “Certidão de Protesto”;
- Faça o cadastro da empresa ou realize o login⁹ (Figura 26) com o CNPJ e senha cadastrados;

Figura 25 – Aba devedor e-cac.



Fonte: autoria própria.

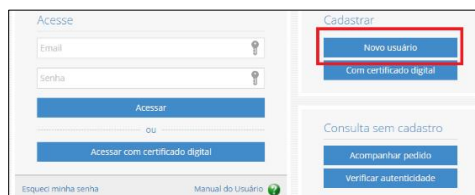
⁶ http://intranet.valadares.mg.gov.br:8080/services/certidao_retirada.php

⁷ <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/processos/certidao-judicial/#>

⁸ <https://site.cenprotnacional.org.br/>

⁹ http://central.ieptbmg.com.br/certprot/usuarios/sign_in

Figura 26 – Tela login e-cac.



Fonte: autoria própria.

- Procure por “Solicitação de Certidões” na “Página Inicial” -> “Certidões” (Figura 27);

Figura 27 – Certidão.



Fonte: autoria própria.

- Clique em “Nova Solicitação”;
- Preencha todos os dados solicitados;
- Escolha o tipo de certidão;
- Escolha a cidade que deseja retirar a certidão, e o cartório que deseja;
- Escolha a forma da retirada da certidão.

O valor da certidão varia de cartório para cartório. O documento é emitido pela Receita Municipal e precisa informar a inscrição municipal e o CNPJ. Em algumas prefeituras, pede o pagamento de taxas ou solicitação presencial.

Após a certidão ser aceita pelo cartório, o prazo para que ela seja disponibilizada é de até 5 dias úteis. Caso tenha solicitado uma certidão e ela tenha sido rejeitada, peça a restituição do valor no mesmo site em que foi solicitada. O prazo para a restituição é de até 24 horas. O solicitante pode acompanhar o status¹⁰ em que a certidão se encontra, na mesma página em que realizou o cadastro.

4.1.5.5. Certidão Negativa Da Justiça Do Trabalho

¹⁰ <http://pesquisaprotesto.com.br/>

Este documento emitido Tribunal Superior do Trabalho é um documento público que comprova a regularidade trabalhista e fiscal de empresas. Para emití-lo, acesse o link¹¹ e selecione “Emitir Certidão”.

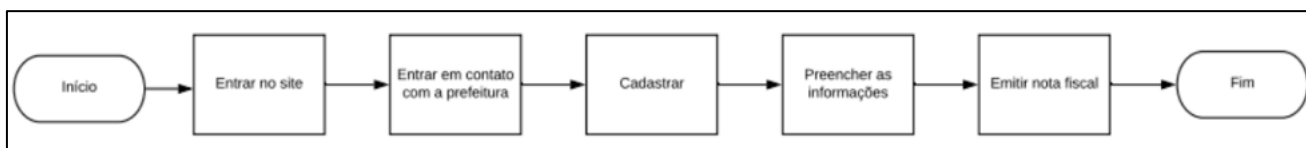
4.1.5.6. Certidão Negativa Da Justiça Federal

Este documento emitido pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região, este documento atesta não haver pendências financeira ou processuais. Para emitir o documento basta acessar o link¹².

4.1.6. Nota Fiscal

A nota fiscal é um documento fiscal que tem por finalidade o registro de uma transferência de propriedade sobre um bem ou uma atividade comercial prestada por uma empresa a uma pessoa física ou outra empresa. A Figura 28 representa o fluxograma do processo de emissão da nota fiscal.

Figura 28 – Fluxograma Nota Fiscal



Fonte: autoria própria.

Passos para gerar a nota fiscal:

- Entre no link abaixo para a emissão da nota fiscal – caso link esteja quebrado basta procurar no site na prefeitura do município em que a empresa se encontra por “nota fiscal”. Site: <https://valadares.sigiss.com.br/valadares/index.php>;
- Deverá contactar a prefeitura e se cadastrar como prestador de serviço;
- Será preciso o login e senha que a prefeitura irá disponibilizar (Figura 29);

¹¹ <http://www.tst.jus.br/certidao>

¹² <https://portal.trf1.jus.br/Servicos/Certidao/>

Figura 29 – Login nota fiscal.

Fonte: autoria própria.

- Próximo passo é ir no menu e procurar por “Notas Eletrônicas” e clicar em “Emitir nota fiscal”;
- Preencher as informações necessárias;
- Emitira a EFS-e.

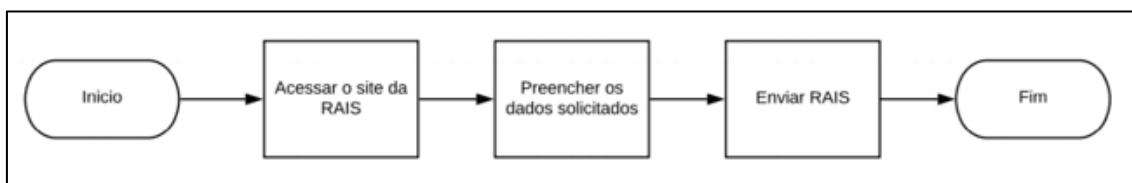
4.1.7. Declaração Da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS

A RAIS coleta dados trabalhistas, sendo instituída pelo Decreto 76.900, de 23/12/1975. O documento visa o levantamento de dados estatísticos sobre atividades trabalhistas, a fim de verificar questões como quantidade de empregos formais, número de demissões, novas funções criadas, que setor realizou mais contratações e etc.

De acordo com o decreto 76.900/75, todos os empregadores são obrigados a entregar a RAIS com as informações de cada um de seus empregados, seguindo o prazo estipulado pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) – atual Secretaria Especial de Previdência e Trabalho (SEPT). O empregador que não entregar a RAIS ficará sujeito a multa de R\$ 425,64 acrescidos de R\$ 106,40 por bimestre de atraso – dados de 2020.

A empresa júnior tem obrigação apenas com a RAIS Negativa, obrigatória a todos estabelecimentos inscritos no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ do Ministério da Fazenda. Como os membros das EJs exercem trabalho voluntário, a Lei Nº 9.608/98, não pode haver nenhum vínculo trabalhista. Para esta declaração não é necessário o *download* do programa GDRAIS. A Figura 30 representa o fluxograma do processo da RAIS.

Figura 30 – Fluxograma RAIS.



Fonte: autoria própria.

Os procedimentos para a entrega da declaração são:

- Acessar <http://www.rais.gov.br/sitio/negativa.jsf> e preencher (Figura 31);

Figura 31 – Dados do estabelecimento (RAIS).

Preencha os campos do formulário e clique no botão Enviar. Itens marcados em vermelho (*) são de preenchimento obrigatório.

Dados do Estabelecimento | Endereço | Informações Sindicais | Dados do Responsável

Identificação do Estabelecimento

Ano-base: 2019

Data de Encerramento das Atividades

Declaração Retificadora? Sim Não Exerceu Atividade Durante o Ano base? Sim Não

CNPJ *

Razão Social *

Informações Econômicas

Atividade Econômica (CNAE) *

Selecione a Atividade Econômica

Natureza Jurídica *

Selecione a Natureza Jurídica

Número de Proprietários Porte do Estabelecimento * Optante pelo Simples *

Micro Sim

Limpar Campos Continuar

Fonte: autoria própria.

- No campo “Data de Encerramento das Atividades” deve-se manter em branco;
- No campo “Optante pelo Simples”, selecione a opção “Não”;
- Preencha informando os dados relacionados a empresa (Figura 32);

Figura 32 – Endereço – RAIS.

Preencha os campos do formulário e clique no botão Enviar. Itens marcados em vermelho (*) são de preenchimento obrigatório.

Dados do Estabelecimento | Endereço | Informações Sindicais | Dados do Responsável

Endereço do Estabelecimento

Logradouro (Rua, Av., etc.) *

Número Complemento: Bairro:

CEP * Estado * Município *

Selecione Selecione o Município

DDD * Telefone * E-mail *

Voltar Limpar Campos Continuar

Fonte: autoria própria.

- Preencher os dados conforme a realidade da empresa no ano base (Figura 33);

Figura 33 – Informações sindicais – RAIS.

Fonte: autoria própria.

- Os dados do responsável são os dados da pessoa que está realizando o preenchimento das informações e irá declara a RAIS Negativa (Figura 34);

Figura 34 – Dados do responsável – RAIS.

Fonte: autoria própria.

- Preenchidos todos os campos obrigatórios, clique em “Enviar Declaração”;
- Depois caso necessite realizar a consulta da RAIS, acesse¹³ e preencha os campos.

4.1.8. Contrato De Prestação De Serviços

Este é o documento que formaliza o negócio jurídico firmando entre partes. Nele o prestador se obriga a realizar algum tipo de atividade em troca de uma contraprestação

¹³ http://www.rais.gov.br/sitio/importar_negativa.jsf

– ou seja, uma remuneração – do chamado tomador – cliente. O principal motivo para fazer um contrato é garantir a segurança tanto do contratado quanto do contratante, pois, na sua própria essência é um acordo com consentimento mútuo.

O documento assegurará que ambos conhecem suas responsabilidades e obrigações quanto ao serviço a ser prestado. Os passos a serem seguidos para o preenchimento do modelo de contrato estão descritos e disponíveis no *drive* da diretoria.

- Das Partes: parte que explica a relação entre contratado e contratante, devendo conter informações referentes ao contratante e ao prestador, tais como CPF e/ou CNPJ de ambos, além do endereço, estado civil e profissão dos envolvidos, qualificação do representante legal quando alguém assinar por uma PJ.
- Do objeto: descreve-se serviços que serão prestados pela empresa contratada. Não precisa ser extenso, pois os mesmos serão detalhados na seção “Dos Serviços”.
- Das Obrigações do Contratante e da Contratada: são definidas as responsabilidades de cada parte. Para a empresa contratada, é importante conter informações como:
 - Equipamentos, *softwares* e materiais necessários para o trabalho;
 - Informações de confidencialidade;

Estabelece as responsabilidades trabalhistas dos funcionários envolvidos no projeto serão de responsabilidade do Contratada. No caso do contratante, é importante constar as informações que ele precisará fornecer para se iniciar o serviço (caso seja preciso) e realizar pagamentos.

- Dos Serviços: são detalhados todos os serviços que serão prestados pelo prestador de serviço ao cliente. É muito comum neste trecho haver uma menção a um documento em anexo. Este anexo pode ser um *briefing* ou uma proposta que previamente o contratante ou o contratado tenha feito e que explique os serviços.
- Do Preço e Pagamento: Este é o trecho do contrato de serviços onde deve ser detalhado o valor da remuneração a ser paga pelo cliente ao prestador de serviços. É importante deixar claro o valor total, a quantidade de parcelas, a forma de pagamento e encargos que sejam aplicáveis, além de multas por atraso.
- Do Descumprimento e Rescisão: estabelece o que acontecerá se uma das partes não cumprir alguma de suas obrigações que foram descritas nas seções acima. Devem estar claras para ambos quais as condições de encerrar o contrato de prestação de serviços antes de seu período final. É muito comum definir um

período de aviso prévio para a rescisão por qualquer uma das partes. Normalmente esse período fica em torno de 30 dias, mas tudo depende do negociado.

- Do Prazo: são estabelecidos os prazos pra entrega dos serviços contratados. Dados como tempo de entrega, questões de atrasos e mudanças de cronograma devem estar contidos. Caso o cronograma seja muito detalhado, é possível deixá-lo como anexo. Importante atentar às formas de garantir o cumprimento dos prazos.
- Das Disposições Gerais, Foro e Assinaturas: nos trechos finais constam:
 - Relação com fornecedores: integrantes da EJ não são funcionários do contratante;
 - O foro que será escolhido caso haja disputa judicial. Normalmente há acordo mútuo entre as partes;
 - As assinaturas do contratante e do contratado. É possível também que haja assinatura de pelo menos duas testemunhas.

4.1.9. Controle Financeiro

O controle financeiro, também denominado de livro de diário, é uma planilha na qual se faz lançamentos da empresa durante o período. O seu uso é essencial dentro da organização, tendo em vista que a partir dela a empresa conseguira tomar suas decisões estratégicas conforme for o balanço. A planilha contém 8 abas:

- Menu;
- Mov.Caixa;
- Contas a receber;
- Contas PG Fornec;
- Contas PG Despesas;
- Compras;
- Faturamento;
- Fluxo de Caixa.

Sendo elas detalhadas abaixo:

- MENU (Figura 35).

Figura 35 – Menu: controle financeiro.

CONTROLES FINANCEIROS	
Empresa:	(nome da empresa)
Mês:	julho/2020
Planilhas:	Movimento do Caixa Contas a Receber Contas a Pagar Fornecedores Contas a Pagar Despesas Relatório de Compras Relatório de Faturamento Fluxo de Caixa

Fonte: autoria própria.

Nesta primeira aba o responsável deverá substituir a célula “(nome da empresa)” com o nome da respectiva empresa que será feito o controle financeiro. Em “Mês:” deve-se ser alternado mensalmente para o mês e ano atual dos dados que serão preenchidos, recomenda-se que seja feito uma planilha desta para cada mês de empresa. Em “Planilhas” há Hyperlinks que irá redirecionar automaticamente para a aba desejada.

- Mov.Caixa – Movimento de Caixa (Figura 36).

Figura 36 – Movimento de caixa.

MOVIMENTAÇÃO DO CAIXA					
Empresa: (nome da empresa)			Mês: julho/2020		
NºDOC	DATA	HISTÓRICO	ENTRADA	SAIDA	SALDO
					R\$ -
					R\$ -
SALDO A TRANSPORTAR PARA O MÊS SEGUINTE					R\$ -

Fonte: autoria própria.

Preencher em “NºDoc” o número do documento, em seguida a data desta movimentação financeira, em “Histórico” preencher o que foi esta movimentação, se foi o pagamento do cartão de credito, conta de luz, entre outras coisas, em “Entrada” e “Saída” informar o valor que entrou e saiu desta operação no caixa da empresa.

- Contas a Receber (Figura 37).

Figura 37 – Contas a receber.

RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER							
Empresa: (nome da empresa)				Mês: julho/2020			
Nº N.F.	CLIENTE	Nº BOLETO COBRANÇA	DATA DE VENCIMENTO	VALOR	VALOR ACUMULADO	DATA DO RECEBIMENTO	VALOR RECEBIDO
					R\$ -		
					R\$ -		
TOTAL DE CONTAS A RECEBER					R\$ -		R\$ -

Fonte: autoria própria.

Aba usada para calcular o valor a ser recebido de vendas feitas a prazo. Caso cliente divida a compra em 3 (três) vezes por exemplo, preencha 3 (três) vezes os dados, com os vencimentos nas respectivas datas. Pagamentos não realizados no mês que a planilha cobre são transpostos para a planilha do mês subsequente, e assim sucessivamente até que seja quitado a dívida.

Preencha os campos “Nº N.F.” com o número da nota fiscal, “Cliente” com o nome do cliente ou empresa contratante, o número do boleto e a data do vencimento do mesmo e o valor do boleto nas células da frente. Em “Data do Recebimento” preencha com a data que o dinheiro caiu na conta, e em “Valor recebido” o valor que caiu na conta, já que pode haver juros no boleto e o valor real recebido ser maior do que o esperado.

- Contas PG Fornec (Figura 38).

Figura 38 – Contas pagamento fornecedor.

RELATÓRIO DE CONTAS A PAGAR FORNECEDORES DE ESTOQUE							
Empresa: (nome da empresa)				Mês: julho/2020			
Nº N.F.	FORNECEDOR	Nº BOLETO COBRANÇA	DATA DO VENCIMENTO	VALOR DO BOLETO	VALOR ACUMULADO	DATA DO PAGAMENTO	VALOR PAGAMENTO
					R\$ -		
					R\$ -		
TOTAL DE CONTAS A PAGAR					0		0

Fonte: autoria própria.

Este relatório é útil para separar os gastos que se tem de estoque, caso haja, como por exemplo material de escritório, limpeza, entre outros. Preencha-os corretamente.

- Contas PG Despesas (Figura 39).

Figura 39 – Contas pagamento despesas.

RELATÓRIO DE CONTAS A PAGAR DE DESPESAS						
Empresa: (nome da empresa)				Mês: julho/2020		
TIPO DE DESPESA	NOME DA CONTA	DATA DO VENCIMENTO	VALOR	VALOR ACUMULADO	DATA DO PAGAMENTO	VALOR DO PAGAMENTO
				R\$ -		
				R\$ -		
TOTAL DE DESPESAS A PAGAR				R\$ -		R\$ -

Fonte: autoria própria.

O relatório de contas a pagar de despesas é útil para visualizar o gasto real do seu produto/serviço. Nesta aba serão preenchidas todas as despesas que não agregam valor ao produto/serviço, como despesas administrativas, contabilidade entre outras.

- Compras (Figura 40).

Figura 40 – Compras.

RELATÓRIO DE COMPRAS					
Empresa: (nome da empresa)			Mês: julho/2020		
DATA	Nº N.F.	FORNECEDOR	VALOR		
			A VISTA	A PRAZO	ACUMULADO
			R\$ -	R\$ -	R\$ -
			R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DE COMPRAS NO MÊS			R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: autoria própria.

Esta aba ajudará a empresa a identificar outros gastos feitos, que não se encaixem nas abas anteriores. Em “Fornecedor” preencher o nome da empresa ou pessoa responsável pelo produto/serviço ofertado. Em “A vista” e “A prazo”, informe valor que

foi pago no ato da compra e quanto será pago nas parcelas restantes; em caso da compra ser feita com alguma entrada, caso seja tudo à vista ou tudo a prazo, ignore o campo.

- Faturamento (Figura 41).

Figura 41 – Faturamento.

RELATÓRIO DE FATURAMENTO EFETUADO NO MÊS					
Empresa: (nome da empresa)			Mês: julho/2020		
DATA	Nº N.F.	CLIENTE	VALOR		
			A VISTA	A PRAZO	ACUMULADO
			R\$ -	R\$ -	R\$ -
			R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DE FATURAMENTO NO MÊS			RS -	RS -	RS -

Fonte: autoria própria.

Está aba é dividida em 4 semanas para facilitar a visualização. O fluxo de caixa representa um resumo das finanças da empresa (seu preenchimento deve ser feito simultaneamente com as demais abas. Deve-se atentar na hora de preencher para não colocar um gasto feito pela empresa no campo de receita e vice-versa.

Preencher em “Previsto” o valor acordado na hora da compra de algum material (boleto, cartão) ou venda de serviço/produto (boleto, cartão), enquanto o “Realizado” é o quanto de dinheiro caiu ou saiu da conta. Em “Movimentação do Período (1-2)” é preenchido automaticamente, nele é feito a conta da diferença do que entrou e do que saiu da empresa, podendo desta forma visualizar o lucro ou prejuízo do período.

Em “Saldo Anterior” é preenchido automaticamente, e nele é armazenado o saldo referente a semana passada. Nesta linha, os dados das células “B” e “C” estarão em branco, pelo fato do valor que ela deveria puxar é referente ao mês passado, portanto deve-se ser feito preenchimento manualmente destas duas células.

4.2. Procedimentos da diretoria de *marketing*

Os próximos processos mapeados foram os da diretoria de *marketing*. Os processos a serem descritos são os de “Pós venda”, “Pós não venda” e “Mídias digital”.

4.2.1. Pós Não Venda

Este processo é feito na diretoria quando a empresa apresenta uma proposta e ela é recusada pelo possível cliente ou cancelada pelo contratante. Busca identificar melhorias. Em caso de “pós não venda”, deve-se seguir o procedimento (Figura 42):

- Localizar documento sobre pós não venda no *drive* da diretoria de marketing.

Figura 42 – Modelo pesquisa pós não venda.

PESQUISA DE PÓS NÃO VENDA

Responsável pela aplicação da pesquisa: _____

Empresa entrevistada: _____

Responsável da empresa por responder a pesquisa: _____

Projeto realizado: _____

Data de aplicação de __/__/__ até __/__/__.

A SGE Consultoria Jr. se preocupa com a opinião e a satisfação de nossos clientes, por isso pedimos que respondam as questões abaixo com sinceridade para que possamos melhorar cada vez mais a qualidade de nossos serviços.

Esta pesquisa de pós não venda tem como finalidade determinar por qual motivo não houve continuidade na negociação de determinado projeto. Através desta pesquisa, podemos elaborar uma contraproposta, alterar prazos de entrega e outras medidas que possam realmente atender as necessidades do cliente.

Péssimo – 1. Ruim – 2. Regular – 3. Bom – 4. Excelente – 5.

1. Conseguimos passar clareza e objetividade no nosso atendimento?
 1 2 3 4 5

2. Nosso atendimento ocorreu em tempo hábil?
 1 2 3 4 5

3. A empresa passou profissionalismo?
 1 2 3 4 5

4. Como avalia o custo benefício dos serviços oferecidos pela empresa?
 1 2 3 4 5

Fonte: autoria própria.

- Entrar em contato com o cliente, de modo presencial ou remota – vídeo chamada, chamada de voz, etc;
- Preencher os dados do cliente e do responsável pelo processo;
- Em uma breve conversa com o cliente ir preenchendo as questões abordadas no documento de pós não venda;
- Recolher a assinatura física ou digital do cliente;
- Salvar a resposta do cliente e arquivar no *drive* da diretoria de marketing na mesma pasta do documento de “pós não venda”.

4.2.2. Pós Venda

O processo de “Pós venda” visa identificar a percepção que o contratante teve a respeito do projeto executado, tal como os pontos fortes e fracos a serem melhorados. O processo a ser seguindo está descrita na Figura 43.

- Localizar documento sobre à pós venda no *drive* da diretoria de marketing.

Figura 43 – Modelo pesquisa pós venda.

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Responsável pela aplicação da pesquisa: _____
 Empresa entrevistada: _____
 Responsável da empresa por responder a pesquisa: _____
 Projeto realizado: _____
 Data de aplicação de __/__/__ até __/__/__.

A SGE Consultoria Jr. se preocupa com a opinião e a satisfação de nossos clientes, por isso pedimos que respondam as questões abaixo com sinceridade para que possamos melhorar cada vez mais a qualidade de nossos serviços.

As questões abaixo deverão ser respondidas de zero a dez, onde zero indica muita insatisfação e dez muita satisfação.

COMUNICAÇÃO

1) Houve dificuldade para entrar em contato com a nossa empresa?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2) Como você avalia o tempo de resposta da equipe no primeiro contato?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3) Como você avalia o tempo de resposta da equipe ao decorrer do projeto?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fonte: autoria própria.

- Preencher os dados do responsável pelo processo;
- Entrar em contato com o cliente de modo presencial ou remota;
- Enviar através de e-mail ou entregar pessoalmente o documento de “pós venda” preenchido com os dados do responsável pelo processo para que o cliente possa preencher a avaliação sem a interferência do entrevistador;
- Salvar a resposta do cliente e arquivar no *drive* da diretoria de marketing na mesma pasta do documento de “pós venda”.

4.2.3. *Mídia Digital*

Este é o processo focado na manutenção das mídias sociais da empresa, com intuito de aumentar a visibilidade da empresa em meio a comunidade, através de posts informativos, comemorativos e divulgação dos projetos realizados.

Os processos para realização deste procedimento está abaixo:

- Planejamento
 - O diretor de marketing fica responsável pelo planejamento das postagens nas mídias digitais;
 - Devendo ser feito de modo a realizar publicação referente as datas comemorativas na qual a diretoria julgar viável a postagem temática. O planejamento deve ser feito de modo mensalmente e semanalmente;

- O mensal é para uma visão mais abrangente de como será trabalhado e se programando para as possíveis datas comemorativas, enquanto o semanal é para a delegação do trabalho dos membros da empresa.
- Material
 - A pesquisa e escrita dos textos para as publicações são de responsabilidades dos assessores de marketing, cabendo ao diretor delegar a cada um;
 - Os assessores irão fazer pesquisas referentes aos temas definidos no planejamento semanal e mensal e com base na pesquisa elaborar textos que devem ser aprovados pelo diretor para serem usados nos *feeds* e *story* das mídias digitais.
- Arte
 - Juntamente com a pesquisa o diretor deverá delegar a quem tiver habilidades com programas de edição, a elaboração das artes para a publicação com base no planejamento semanal e mensal, e também deve ser aprovado pelo diretor.
- Publicação
 - A publicação deve ser realizada com base nos dados dos dias que os seguidores acessam mais a mídia social e os horários;
 - Para localizar os dados no Instagram é só seguir o caminho das imagens abaixo:
 - Primeiro passo acessar a página do Instagram (Figura 44);

Figura 44 – Login Instagram.



Fonte: autoria própria.

- Preencher com os dados da conta da empresa;
- Localizar no canto inferior direito o ícone da empresa (Figura 45);

Figura 45 – Página da conta *Instagram*.



Fonte: autoria própria.

- Selecionar as barras que aparecem no canto superior direito (Figura 46);

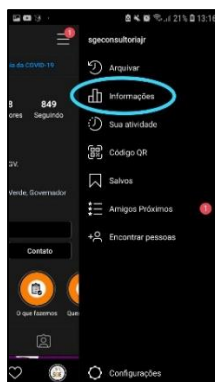
Figura 46 – Opções da conta.



Fonte: autoria própria.

- Ir em “Informações” (Figura 47);

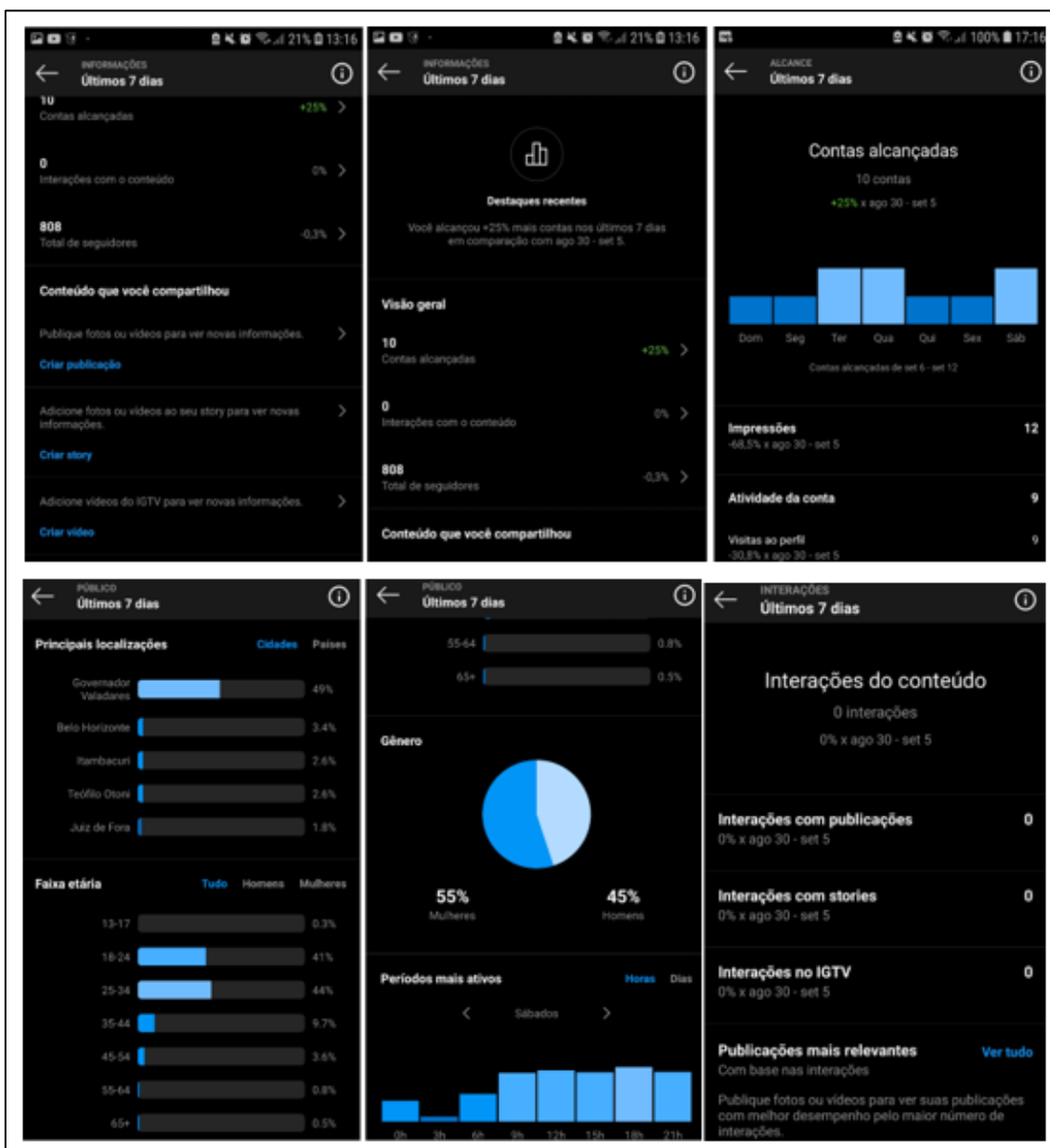
Figura 47 – Informações da conta.



Fonte: autoria própria.

- Após o passo anterior será aberto uma página contendo diversas informações a respeito do público: sexo, faixa etária, horário de maior visualização, etc (Figura 48).

Figura 48 – Informações de postagens.



Fonte: autoria própria.

A partir das informações obtidas na Figura 48 o diretor de Marketing irá se planejar para soltar as publicações nos dias e horários que trarão mais engajamento de acordo com o conteúdo a ser publicado, devendo se atentar ao público alvo na hora da escolha da publicação.

4.3. Procedimentos Da Diretoria De Pessoas

Os processos a seguir são de responsabilidades da diretoria de pessoas, sendo eles os processos de “Desligamento voluntario”, “Desligamento não voluntario” e “Processo seletivo”.

4.3.1. Desligamento Voluntario

O desligamento voluntário tem como característica a solicitação partindo do membro que decide não fazer mais parte da consultoria Jr. Para que seja possível realizar o processo de desligamento voluntário é necessário seguir os seguintes passos:

1. O interessado informe a diretoria que faz parte ou diretamente ao diretor de Gestão de Pessoas;
2. O Questionário de Desligamento será aplicado, afim de detalhar o porquê do desligamento;
3. Caso no questionário contenha alguma resposta que precise de alguma tratativa (problemas com superiores, colegas de diretoria, etc.), aplicar medidas cabíveis;
4. Pegar a Declaração de Desligamento, que se encontra no seguinte caminho: Aplicativo *Trello* → SGE consultoria Jr → Notas → *Drive* da SGE → Link do *Drive* → Diretoria de Gestão de Pessoas;
5. O diretor de Gestão de Pessoas deve conferir o texto contido na declaração de desligamento;
6. Depois de conferir a declaração, imprimir;
7. Realizar preenchimento a mão das informações solicitadas na declaração;
8. Scanear declaração e questionário;
9. Arquivar declaração e questionário de desligamento scaneados na pasta online, caminho: Aplicativo *Trello* → SGE consultoria Jr → Notas → *Drive* da SGE → Link do *Drive* → Diretoria de Gestão de Pessoas → Processos de Desligamento;
10. Depois de arquivado na pasta online, arquivar nos arquivos físicos declarações de desligamento, que atualmente se encontram com o Diretoria de Pessoas.

4.3.2. Desligamento Não Voluntario

O desligamento não voluntário se caracteriza pela má conduta, pontuação máxima de 12 pontos de infrações atingidas ou qualquer motivo que leve a crer que a pessoa não

agrega mais positivamente dentro da consultoria Jr. Para que seja possível realizar o processo de desligamento não voluntário é necessário seguir os seguintes passos:

1. O Diretor de Gestão de Pessoas deve conferir se feedbacks foram aplicados no membro que corre risco de desligamento;
2. Se não tiver sido aplicado feedbacks ao membro, aplicar e observar se ocorreu mudanças positivas;
3. Caso a pessoa não apresente melhora em seu desempenho, reunir assembleia;
4. O Diretor de Pessoas deve após se reunir com assembleia, se reunir com quem está passando pelo processo de desligamento;
5. Informar ao a decisão da assembleia ao membro;
6. Caso a assembleia opte por não realizar o desligamento, interromper andamento do processo de desligamento;
7. Caso a decisão seja de desligamento do membro seguir passos 8 ao 16;
8. O Questionário de Desligamento será aplicado, afim de detalhar o porquê do desligamento;
9. Caso no questionário haja alguma resposta que precise de alguma tratativa (problemas com superiores, colegas de diretoria, etc.), aplicar medidas cabíveis;
10. Pegar a Declaração de Desligamento, que se encontra no seguinte caminho: Aplicativo *Trello* → SGE consultoria Jr → Notas → *Drive* da SGE → Link do *Drive* → Diretoria de Gestão de Pessoas;
11. O diretor de Gestão de Pessoas deve conferir o texto contido na declaração de desligamento;
12. Depois de conferir a declaração, imprimir;
13. Realizar preenchimento a mão das informações solicitadas na declaração;
14. Scanear declaração e questionário;
15. Arquivar declaração e questionário de desligamento scaneados na pasta online, caminho: Aplicativo *Trello* → SGE consultoria Jr → Notas → *Drive* da SGE → Link do *Drive* → Diretoria de Gestão de Pessoas → Processos de Desligamento;
16. Depois de arquivado na pasta online, arquivar nos arquivos físicos declarações de desligamento, que atualmente se encontram com a Diretoria de Pessoas.

4.3.3. *Processo Seletivo*

Antes de iniciar o processo seletivo, o diretor de pessoas deve realizar uma checagem do formulário de inscrição do *Pipify* (com login e senha do e-mail da diretoria de pessoas), marcar uma reunião geral ou com os diretores e definir alguns pontos.

Levantamento de necessidades de novos membros: cada diretoria deverá avaliar sua diretoria, levando em consideração a quantidade de membros atual e checar com os atuais se algum tem pretensão de deixar a empresa e quando, com essas informações em mãos, ele deve apresentar sua necessidade na reunião, onde será debatido e questionado sobre a quantidade solicitada.

Os processos de seleção (entrevista, dinâmica, trainee): Será definido as perguntas de cada diretoria na etapa de entrevista, para isso é necessário que todos levem previamente suas perguntas feitas, elas serão apresentadas e então será decidido quais usar na entrevista. A dinâmica, é de responsabilidade da diretoria de pessoas (ele deverá apresentar ao menos 3 dinâmicas para a reunião), mas todos poderão apresentar suas ideias de dinâmicas, nesta reunião deverá ser escolhida uma para ser usada na dinâmica de grupo. Definir como será feito o processo trainee, como será feita a rotação, se os grupos (trainees) irão rotacionar ou serão sempre os mesmos.

Divulgação: Apresentar a arte de chamada do processo seletivo, apresentar os banners a serem colados em salas de aulas e no hall principal do prédio de ensino, preparar o e-mail de divulgação via e-mail da instituição e preparar a mensagem a ser compartilhada nos grupos de *whatsapp* para atrair mais candidatos para o processo. Após a reunião, com escopo do processo e datas das atividades, deve seguir os passos a seguir:

- Marketing realizará uma postagem anunciando a abertura do processo seletivo; a divulgação do conteúdo deve ocorrer previamente.
- Em até 7 dias corridos depois da postagem do marketing, deve ser liberado o formulário de inscrição e também o envio das mensagens nos grupos de *whatsapp* (solicitar a algum administrador do grupo “Informações IFMG-GV” para repassar a mensagem neste grupo);
- Até dois dias corridos depois da liberação do formulário, deve ser enviado um e-mail pela direção à comunidade sobre o processo seletivo da empresa;
- Deve ser feita uma reunião geral ou com os diretores para definir quais os candidatos passam para a próxima etapa e repassar/atualizar como será a próxima etapa do processo (dinâmica/entrevista);

- Deve ser feita a análise e seleção dos candidatos, e dar retorno (responsabilidade da diretoria de pessoas – deve utilizar o e-mail da diretoria) para todos (Aprovador/Desclassificado), para isso utilize como modelo as mensagens padrões do *Pipefy*;
- Realização da dinâmica de grupo. Os membros devem tomar notas dos participantes, e sempre andar pela sala/auditório para checar se os candidatos estão tendo alguma dificuldade e auxiliar se possível;
- Realizar uma nova reunião geral ou com os diretores para analisar quais candidatos passam para a próxima etapa do processo seletivo e informar aos candidatos se passaram ou não para a próxima etapa;
- Realização da entrevista, devem estar presentes 3 representantes (não mais e nem menos), de preferencialmente o diretor de pessoas representantes da diretoria que o candidato demonstrou interesse no momento da candidatura;
- Realizar novamente uma reunião geral ou com os diretores, analisando como será feita a distribuição dos candidatos na próxima etapa e a duração, além de informar a cada um dos candidatos se o mesmo passou para a próxima fase ou se foi desclassificado do processo;
- Nesta etapa é feita uma reunião com todos os membros da EJ, incluindo os aprovados neste processo para a etapa de trainee, será informada a distribuição deles e como ocorrerá o processo de trainee, ao fim da apresentação eles devem assinar o “Termo de voluntariado” que se encontra no *drive* da diretoria de pessoas e também no *trello* da diretoria;
- No fim do processo de trainee é feita novamente a reunião com os membros, sem a presença dos trainees, onde será discutido o desempenho individual e coletivo de cada candidato, qual diretoria ele se sobressaiu e qual diretoria ele tem o melhor perfil. Para os desclassificados, primeiramente é informado pessoalmente sobre sua desclassificação através de uma reunião separada com cada um deles, informando os motivos de sua desclassificação e deixando claro que estamos de portas abertas para que ele tente novamente nos próximos processos, ao término da reunião pedir para o ex-colaborador assinar o “Termo de desligamento” e informar que seu certificado com as ACG será entregue no e-mail em um prazo máximo de 7 dias corridos. Para

os aprovados é feita uma reunião com todos juntos, informando em qual diretoria eles vão trabalhar durante o ano;

- Diretoria de pessoas realiza um relatório de como foi o processo seletivo deste ano e arquiva no *drive* da qualidade e no *trello* da diretoria.

4.4. Manutenção e armazenamento dos processos

Estes e os demais procedimentos mapeados e documentados são mantidos armazenados em *drives* do *Google Drive*, além da versão impressa disponibilizada na sala da empresa. Os processos ficarão mantidos em 2 (dois) *drives*, sendo um deles no *drive* geral da empresa e o outro no *drive* da diretoria específica do processo.

A periodicidade de revisão destes processos está definida em até um mês após as eleições dos novos membros diretores, para não postergar a revisão e ter de auxílio os antigos membros que deixaram o posto na troca. Sendo de responsabilidade, sob as revisões, do membro que possua maior tempo de vivência na diretoria que será feita a revisão, não importando em qual setor ele se encontra atualmente, tendo auxílio de pelo menos um membro da diretoria responsável (de preferência o atual diretor). Todos os procedimentos revisados devem ser mantidos para consulta futuras nos dois *drives*.

- O caminho a ser seguido do *drive* geral da empresa: abrir *drive*, localizar pasta “Procedimentos Operacionais Padrões”, localizar a pasta da diretoria responsável pelo processo.;
- Para o *drive* da diretoria específica deve-se seguir o caminho a seguir: abrir *drive*, localizar pasta “Procedimentos Operacionais Padrões”.

Alguns procedimentos que foram mapeados ocorrem raramente durante o ano, não possuem algum tipo de punição ou acarretam problemas para a empresa exercer suas atividades. No entanto existem processos que se não forem realizados dentro do prazo podem acarretar sérios problemas para a empresa.

Tendo em vista estes processos, a semana anterior da posse dos diretores será dedicada ao treinamento dos procedimentos chaves de cada diretoria. Por exemplo, os membros que pertencem à diretoria X devem participar do treinamento ministrado pelo diretor atual da diretoria X e caso eles (membro e/diretor da diretoria X) desejam ir para outra diretoria, eles devem participar do treinamento desta outra diretoria também.

5. CONCLUSÃO

Este estudo de caso teve como objetivo aplicar a gestão de conhecimento na empresa júnior do trabalho em questão, identificando as atividades-chaves executadas por cada setor. Assim, foram mapeados e desenvolvidos os procedimentos operacionais padrões (POPs) para cada atividade, compartilhando internamente os procedimentos através de um sistema informatizado, além de capacitar as equipes de cada setor.

A partir de documentos produzidos por membros anteriores, foram levantadas as principais atividades de cada setor. Dessa forma, foi possível, juntamente com o conhecimento do pesquisador que faz parte da EJ há alguns anos, executar este estudo.

Os POPs foram elaborados, documentados e anexados nos *drives* das diretorias da empresa, para que os futuros membros possam consulta-las quando for necessário. Após o desenvolvimento desses documentos, foram realizados treinamentos individuais com cada diretor, com auxílio da presidência, para que eles compreendam o que foi feito e consigam colocar em prática, e assim treinar seus assessores para garantir a qualidade e os padrões estabelecidos.

Devido à desatualização dos documentos utilizados como base para elaboração dos POPs, foi necessário que o pesquisador utilizasse os conhecimentos que possuía das atividades executadas por cada diretoria. Pois algumas atividades importantes que eram exercidas atualmente na empresa não constavam na documentação fornecida. O que evidenciou que o material não obtinha todas as tarefas necessárias e acrescentasse todas que faltavam para conseguir mapear todos esses processos.

A prática desses novos padrões estabelecidos será de tamanha importância, tanto para melhor desempenho dos atuais membros quanto dos futuros membro. Os atuais integrantes da empresa júnior executarão as atividades com o auxílio dos seus diretores até que estejam aptos a realizá-las sozinhos. Após a entrada de novos integrantes, faz-se necessário os treinamentos para a realização das atividades-chaves e revisão periódica dos procedimentos.

Portanto, conclui-se que a gestão de conhecimento foi aplicada de forma coesa, gerando documentos padronizados para melhor desempenho das principais atividades da empresa júnior. E seus diretores devidamente treinados para auxiliar os atuais e futuros membros.

REFERÊNCIAS

ALEGRIA, Rosa et al. Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada. Elsevier Brasil, 2011.

ANDOLŠEK, Dana Mesner; ANDOLŠEK, Stanislav. Knowledge Sharing in an Organization from the Perspective of the Individual. **International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education**, v. 3, n. 2, 2015.

ARGYRIS, Chris. Double loop learning in organizations. **Harvard business review**, v. 55, n. 5, p. 115-125, 1977.

BARNES, R. M., **Estudos de Movimentos e Tempos**. São Paulo: editora Edgard Blucher, 1982.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.

BATISTA, Gilmário R. et al. Análise do processo produtivo: um estudo comparativo dos recursos esquemáticos. **ENEGEP-Encontro Nacional de engenharia de Produção, XXVI**, 2006.

BATISTA, Mariana Klein et al. Empresa Júnior: onde a moeda de troca é o conhecimento. **XXXIV ENCONTRO DA ANPAD**, 2010.

BECKER, Gabriel; SILVA, Marco Aurélio De Oliveira Candido da. **A contribuição da empresa júnior no processo de formação do profissional de engenharia de produção**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

BERVANGER, Elisiane; VISENTINI, Monize Sâmara. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, p. 197-210, 2016.

BRASIL JÚNIOR. DNA júnior. **Recuperado de <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos/download/34>**, 2015

BRASIL JÚNIOR. Relatório Nacional Censo e Identidade 2014. Confederação Brasileira de Empresas Juniores.

BRASIL JÚNIOR. Relatório Nacional Censo e Identidade 2018. Confederação Brasileira de Empresas Juniores.

CAMPOS, Pedro Vinícius et al. Gestão do Conhecimento como ferramenta de mapeamento de processo e modernização institucional. In: **IX CONSAD de Gestão Pública**, 2016, Brasília

CARRILLO, Francisco Javier et al. Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities. **Journal of knowledge management**, 2007.

CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rúbia Martins; PEREIRA, Vânia Tanús. Manual de metodologia científica. Goiás: Ulbra, p. 10-11, 2011.

CASTILLO, Lucio Abimael Medrano; CAZARINI, Edson Walmir. Integrated model for implementation and development of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 12, n. 2, p. 145-160, 2014.

CASTILLO, Lucio Abimael Medrano; CAZARINI, Edson Walmir. Knowledge management practices in technology parks: case study-Technology Park TECNOPUC. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 3, 2019.

CONCENTRO. Manual de constituição e Administração de Empresas Juniores. FEJERS. Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul. Material de apoio à formação. 2014.

CUNHA, Filipe A. G. DNA júnior (2015). Disponível em: <https://www.brasiljunior.org.br/crie-sua-ej>

CUNHA, Filipe Apolo Gomes da. DNA Júnior. **Brasil Júnior**, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998.

DE CARVALHO, Diana Vieira. A Construção do Conhecimento em Organizações de Alta Rotatividade: Um estudo de caso sobre empresas juniores. **Rio de Janeiro, RJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2016.

FIRESTONE, Joseph; MCELROY, Mark W.; FIRESTONE, Joseph M. Doing knowledge management. **The learning organization**, 2005.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GRENSING-POPHAL, Lin. Glad to see you go: the benefits of employee turnover. **OFFICE SOLUTIONS**, v. 23, n. 4, p. 28, 2006.

HAMIMILA, Sandra. 100 Companies that matter in Knowledge Management 2017. **KM World**. V.26, 1 de mar. 2017

HO, Chin-Tsang. The relationship between knowledge management enablers and performance. **Industrial Management & Data Systems**, 2009.

KIM, Daniel H. A ligação entre aprendizagem individual e organizacional. **A gestão estratégica do capital intelectual**, v. 41, p. 62, 1998.

KRAJEWSKI, Lee J; RITZMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj. Administração da produção e operações. 8. ed. São Paulo: Academia Pearson, 2009.

MACINTOSH, Ann. Position paper on knowledge management. **Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh**, 1997.

MADSEN, Tammy L.; MOSAKOWSKI, Elaine; ZAHEER, Srilata. Knowledge retention and personnel mobility: The nondisruptive effects of inflows of experience. **Organization science**, v. 14, n. 2, p. 173-191, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003. 310 p. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 25 ago. 2020.

MATOS, Franco de. A empresa júnior no Brasil e no mundo. **São Paulo: Martin Claret**, 1997.

MELLO, Ana Emília Nascimento Salomon de. Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos, 2008.

MOLINA, Ana Carolina; SELA, Vilma Meurer. SÍNDROME DE BURNOUT EM EMPRESAS JUNIORES. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 2, n. 1, 2018.

NASCIMENTO, Isadora Dias et al. Aplicação de mapeamento de processos para contribuição da gestão do conhecimento em uma empresa júnior. 2018.

NELSON, Richard R. **An evolutionary theory of economic change**. harvard university press, 2009.

PAVANI, Orlando Júnior; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M Books, 2011.

PAWLOWSKI, Jan M.; BICK, Markus. The global knowledge management framework: Towards a theory for knowledge management in globally distributed settings. **Leading Issues in Knowledge Management, Volume Two**, v. 2, p. 134, 2015.

PINHO, Alexandre Ferreira de et al. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 27, 2007.

POLANYI, Michael. *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINN, James Brian; BARUCH, Jordan J.; ZIEN, Karen A. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies**. Simon & Schuster, Inc., 1997.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. CRIAÇÃO DE VALOR PARA INDÚSTRIA 4.0: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–Ciki. 2019.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Best Seller, 1990.

SILVA, GABRIELLA BAGATINI; VILELA, PAULO ROBERTO CHIAROLANZA; MUNIZ, JÚLIO CÉSAR ALVES. Aplicação de mapeamento de processos em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso visando melhoria contínua no sistema de gestão da qualidade. In: **VIII Workshop de pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza, Sistemas produtivos: da inovação e sustentabilidade**. ISSN. 2013. p. 2175-1897.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 142-151, 2002.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. The principles of scientific management. **New York**, v. 202, 1911.

THOMKE, Stefan; REINERTSEN, Donald. Agile product development: Managing development flexibility in uncertain environments. **California management review**, v. 41, n. 1, p. 8-30, 1998.

TSOUKAS, Haridimos. The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 11-25, 1996.

URBANCOVÁ, Hana; LINHARTOVÁ, Lucie. Staff turnover as a possible threat to knowledge loss. **Journal of competitiveness**, v. 3, n. 3, 2011.

WHITE, Gareth RT; CICMIL, Svetlana. Knowledge acquisition through process mapping. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2016.

ZACK, Michael H. Managing codified knowledge. **Sloan management review**, v. 40, n. 4, p. 45-58, 1999.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

ANEXO 1

