

**RICARDO DIAS SCHUINA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA AO  
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA NO  
RAMO DE MONTAGEM DE BICICLETAS**

**Governador Valadares  
Novembro de 2014**

**RICARDO DIAS SCHUINA**

**ricschuina@yahoo.com.br**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA AO  
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA NO  
RAMO DE MONTAGEM DE BICICLETAS**

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.

Orientador: Carlos Antonio Gonçalves Rosado

Co-orientadora: Mariana Sarro Pereira de Oliveira

**Governador Valadares  
Novembro de 2014**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS  
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES  
COLEGIADO DE CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Av. Minas Gerais, nº 5.189 – Ouro Verde – Governador Valadares – Minas Gerais – CEP: 35057-760  
Tel: (33) 3717 - 0107



### ATA DE DEFESA

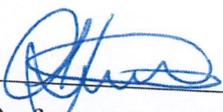
Aos 9 dias do mês de DEZEMBRO de 2014, às 18 horas, na sala 08 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno RICARDO DIAS SCHUINA, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: CARLOS ANTONIO GONCALVES ROSADO,

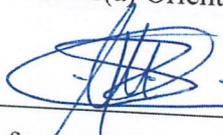
DEBORA ROSA NASCIMENTO MARIANA SARRO PEREIRA DE OLIVEIRA

O aluno apresentou o trabalho intitulado: GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA AO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA NO RAMO DE MONTAGEM DE BICICLETAS

A comissão examinadora deliberou, pela APROVAÇÃO do aluno, com a nota 91,2. No caso de aprovação, o aluno possui 15 dias corridos para entregar as correções. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

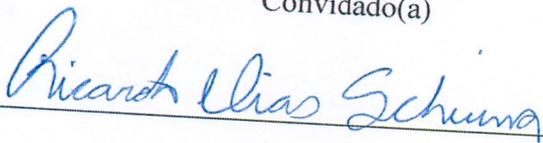
Governador Valadares, 09 de DEZEMBRO de 2014.

  
\_\_\_\_\_  
Professor(a) Orientador(a) CARLOS ANTONIO GONCALVES ROSADO

  
\_\_\_\_\_  
Professor(a) Coorientador(a)

  
\_\_\_\_\_  
Convidado(a)

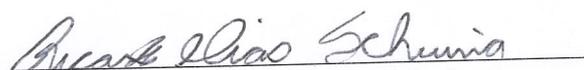
\_\_\_\_\_  
Convidado(a)

  
\_\_\_\_\_  
Aluno(a)

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Gestão do Conhecimento Aplicada ao Departamento Financeiro de uma Empresa no Ramo de Montagem de Bicicletas” 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, 09 de Dezembro de 2014

  
Ricardo Dias Schuina

Dedico esta conquista aos meus  
pais pelo apoio e carinho e  
minha esposa que sempre me  
ajudou e me apoiou ao longo  
desta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que direcionou todas as coisas para que eu pudesse alcançar tudo que tenho, graças a Ele, pude aproveitar as oportunidades que tive, pois sempre me sustentou e me deu forças para vencer.

Agradeço aos meus pais e minha esposa que sempre me apoiaram em todas as escolhas que fiz, para que eu pudesse tomar decisões com tranquilidade, e alcançar meus objetivos.

Aos meus professores que contribuíram para minha formação, com conselhos, conversas e também com cobranças que fazem parte da vida acadêmica.

Aos meus professores que me orientaram no decorrer deste trabalho, que desde a elaboração do tema, contribuíram para direcionar e melhorar a qualidade do desenvolvimento deste estudo.

*“O meu Deus, segundo as suas  
riquezas, suprirá todas as  
vossas necessidades em glória,  
por Cristo Jesus.”*

**Filipenses 4:19**

**Bíblia**

## **R E S U M O**

SCHUINA, Ricardo. Gestão do conhecimento aplicada ao departamento financeiro de uma empresa no ramo de montagem de bicicletas, 2014. (Graduação em Engenharia de Produção). Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Governador Valadares.

Este trabalho é resultado de um estudo desenvolvido em uma empresa do setor privado, montadora de bicicletas, onde se percebeu a necessidade de aprimorar o modo como é realizada a gestão do conhecimento por seus colaboradores. A maioria das empresas possui alguma prática com relação à gestão do conhecimento. No entanto, nem sempre há uma preocupação com relação à vantagem competitiva que esta pode proporcionar. Este trabalho tem por objetivo dar uma visão prática com relação à aplicação da gestão do conhecimento através da padronização e sistematização em seu vasto campo de aplicação. De maneira geral, as organizações já a consideram como parte de sua gestão estratégica, que envolve seus colaboradores, clientes, fornecedores, processos, e grande potencial de inovação e criatividade. Neste cenário, de busca pela melhoria contínua e alta competitividade entre as empresas, é necessário que todo conhecimento demandado esteja de forma interativa, disponível aos seus destinatários, que o usam de maneira estratégica, para a sobrevivência e saúde financeira das organizações. Através deste trabalho foi possível ressaltar a importância da informação, além de incorporar à empresa a gestão do conhecimento, e ter produzido a cultura da confiança e troca mútua de conhecimento e experiências entre os membros da empresa estudada.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; padronização; sistematização.

## **ABSTRACT**

*This work is the result of a study conducted in a private sector company, manufacturer of bicycles, where it was realized the need to improve how knowledge is managed by its employees. Every company has some practice concerning the knowledge management. However, there is not always a concern about the competitive advantage that it can provide. This paper aims to give a practical view regarding the application of knowledge management through the standardization and systematization in its broad scope. In general, organizations have to consider as part of their strategic management, which involves its employees, customers, suppliers, processes, and a great potential for innovation and creativity. In this scenario, the searching for continuous improvement and high competitiveness between companies, it is necessary that all knowledge required is interactively available to recipients who use it strategically, for the survival and financial health of the organizations. Through this work it was possible to highlight the importance of information, while incorporating to the company the knowledge management, and have produced the culture of trust and mutual exchange of knowledge and experiences between members of the company studied.*

**Keywords:** *knowledge management, standardization, systematization.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características básicas de dado, informação e conhecimento.....	21
Figura 2: A Transformação do Conhecimento em Riqueza Organizacional.....	25
Figura 3: A Roda da Gestão do Conhecimento .....	27
Figura 4: Fluxograma da Metodologia .....	32
Figura 5: Menu com Manual de tarefas de rotina.....	37
Figura 6: Planilha com os principais contatos e fornecedores.....	38
Figura 7: Passo a passo da tarefa de lançar nota fiscal XML.....	39
Figura 8: Passo a passo para emissão de relatórios .....	40

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Dois componentes do conhecimento .....	22
--	----

## ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

GC	Gestão do Conhecimento
TI	Tecnologia da Informação
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
HD	<i>Hard Disk</i>

## Sumário

1	INTRODUÇÃO AO ESTUDO .....	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	17
1.3	OBJETIVOS .....	18
1.3.1	Objetivo Geral.....	18
1.3.2	Objetivos Específicos .....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	20
2.1	DADO, CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO .....	20
2.2	TIPOS DE CONHECIMENTO .....	22
2.3	A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO .....	23
2.4	PADRONIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO .....	23
2.5	O CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA .....	24
3	METODOLOGIA .....	30
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	30
3.1.1	Natureza da pesquisa .....	30
3.1.2	Abordagem do problema .....	31
3.1.3	Objetivos da pesquisa .....	31
3.1.4	Procedimento técnico .....	31
3.2	METODOLOGIA DO PROJETO DE PESQUISA .....	31
3.2.1	Definição do Tema.....	32
3.2.2	Revisão da Literatura .....	32
3.2.3	Estudo do ambiente antes da execução do projeto .....	33
3.2.4	Análise das falhas ocorridas.....	33
3.2.5	Organização do conhecimento.....	33
3.2.6	Confecção de sistematização das tarefas de rotinas.....	33
3.2.7	Verificação dos resultados .....	33
4	ESTUDO DE CASO .....	34
4.1	A ORGANIZAÇÃO .....	34
4.1.1	Tarefas Desenvolvidas.....	34
4.1.2	Análise das falhas .....	35
4.1.3	Implementação.....	36
5	RESULTADOS E ANÁLISES .....	41
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
6.1	RECOMENDAÇÕES.....	42
	REFERÊNCIAS .....	44

## 1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO

A gestão do conhecimento (GC) segundo Davenport e Prusak (1998, *apud* Chiavenato, 2010) é vista como um processo integrado com a finalidade de criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento para aumentar o desempenho global organizacional.

No ambiente transitório e turbulento, interconectado e altamente competitivo, o uso da GC tem se tornado uma das principais estratégias para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas como forma de vantagem competitiva.

Quando o conhecimento é bem gerido, as empresas podem contar com uma fonte de criatividade e capacidade de inovação proveniente de seus colaboradores, que quando estimulados usam seu empenho para o aperfeiçoamento dos seus processos operacionais de rotina. O resultado é o cumprimento da demanda por serviços ou bens com qualidade ao mercado consumidor, na busca pela superioridade à oferta de seus concorrentes.

A gestão do conhecimento nas organizações é percebida hoje como um investimento não simplesmente desejável, mas também essencial para o reconhecimento no mercado mediante a valorização do patrimônio intangível através de um método sustentável.

De acordo com Terra (2001), pode ser observado no atual cenário empresarial que o valor de mercado de algumas empresas já supera razoavelmente o valor do patrimônio financeiro e físico tangível acumulado.

Tal fato se deve em razão de valores intangíveis como patentes depositadas, imagem da empresa, valor de marca, talento dos funcionários, ou seja, o capital intelectual agregado tem sido cada vez mais reconhecido por gerar um acréscimo considerável na valorização das ações das empresas (TERRA, 2001).

Surge então nesse cenário a GC e sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos. Conhecimentos estes, que são estrategicamente consideráveis por sua relevância, favoráveis ao aprendizado constante e à valorização do capital intelectual dentro das empresas.

Esse procedimento pode envolver tecnologias da informação e tecnologias da comunicação, tornando-se um processo sólido de gerenciamento do capital intelectual, sendo assim classificado como uma forma de gestão integrada do conhecimento organizacional.

Conseqüentemente, uma organização que investe em GC busca assegurar que canais de comunicação e inovação sejam criados no dia a dia, sendo assim, abre horizontes à medida que a empresa vai se estruturando e ampliando seu diferencial competitivo.

Egoshi (2006, p. 02) afirma que:

A Gestão do Conhecimento da Era Internet é algo novo, revolucionário e sem precedentes na História da Humanidade, porque é sustentada por uma Tecnologia de Informação aliada às melhores Práticas e Teorias de Gestão. Sem esses dois alicerces, não haveria a Gestão do Conhecimento que tanto falam por aí hoje em dia em plena Era Internet.

Outra preocupação frequente no compartilhamento de conhecimento consiste na formação de ambientes estimulantes de criatividade, que favoreçam momentos para trocas mútuas mais dinâmicas de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, porém sempre de maneira articulada, intencional, sistematizada e inventiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Da mesma forma, Oliveira Júnior (2001, p. 121) afirma que “empresas são comunidades sociais cujo principal papel é administrar seu conhecimento de forma mais eficiente que seus competidores. Essa abordagem apresenta o conhecimento da empresa como seu ativo mais estrategicamente relevante”.

Várias são as razões para o investimento em conhecimento. Como afirmado por Terra (2005), investir em conhecimentos pode conduzir a retornos exponenciais, visto que está ligado a círculos virtuosos de novos conhecimentos e deve ser visto como combustível para mudanças no ambiente da organização, ampliando o nível de flexibilidade organizacional, gerando maior coesão no relacionamento entre as pessoas dentro da organização, e quando introduzidos na cultura da empresa, garantem vantagens competitivas prolongadas.

## **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

Um dos desafios da gestão do conhecimento se encontra na forma equilibrada de armazenar o conhecimento criado e usado assim como o seu devido compartilhamento. Há diversas barreiras que muitas vezes aparecem pelo próprio *layout* da empresa, sua estrutura interna e seus valores, e pela cultura enraizada através das pessoas envolvidas nos processos empreendidos.

É relevante destacar que todo conhecimento não compartilhado, corre o risco de se perder ou se tornar obsoleto e desgastado, ideia que ressalta a importância da conversão do conhecimento mediante o compartilhamento (TERRA, 2001).

Outro desafio apontado por Santos (2004) consiste em favorecer a partilha do conhecimento através do desenvolvimento das competências humanas internas, para que seja criado um ambiente favorável e estimulante para a aprendizagem, como o desenvolvimento de comunidades virtuais, fóruns, amparados pelo apoio da gestão.

Ademais, é necessária uma linguagem facilitada com termos que possam ser entendidos por aqueles envolvidos no processo, ampliando o alcance da informação e a disseminação de dados, pois o significado expresso pode não ser identificado facilmente por outros, ainda se tratando do mesmo meio corporativo, é preciso acabar com o que pode se tornar um dificultador no processo de comunicação, e não correr o risco de prejudicar o objetivo principal da metodologia do conhecimento (SANTOS, 2004).

Chiavenato (2010) aponta três desafios da gestão do conhecimento. O primeiro consiste na criação de uma infraestrutura administrativa do conhecimento formada por redes, banco de dados, postos de trabalho, e centros de aprendizagem constituídos por universidades corporativas ou um gerente executivo para desenvolver o projeto para tal finalidade.

O segundo se remete à inserção da gestão do conhecimento na cultura da empresa. Tal fato se dá mediante quebra de barreiras, resistências e paradigmas, para que o conhecimento possa fluir através dos vários departamentos da empresa, dessa maneira os profissionais da gestão do conhecimento se encarregam do treinamento e se comportam como agentes do aprendizado (CHIAVENATO, 2010).

O terceiro consiste em administrar os resultados da melhor forma possível, na busca por mensurar o impacto causado pelo programa de gestão, visar os lucros e benefícios e documentá-los (CHIAVENATO, 2010).

Conner e Prahalad (1996) apontam a forma como é observado o comportamento oportunista nas empresas, que leva o integrante de um determinado processo, a reter o conhecimento que adquiriu e alcançou com sua experiência, gerando um impacto negativo na empresa, visto que é uma atitude que privilegia obter benefícios próprios, bem como a participação sobre as vantagens que seu conhecimento possa vir a produzir.

Portanto, devido ao montante de informação disponível nas empresas, existe a dificuldade de acesso quando esta é requisitada, causada por diversos fatores. De maneira

semelhante, a falta de compartilhamento de conhecimento que fica retido com as pessoas, ou a forma como este é tratado, sob a forma de jargões que somente colaboradores da área específica compreendem.

Diante do exposto anteriormente, se estabelece a problemática a seguir: “Como a padronização e a sistematização das atividades aplicados no ambiente organizacional pode ajudar a tornar as empresas mais competitivas?”

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Motivos não faltam para justificar o investimento em conhecimento, Terra (2005) afirma que o investimento em conhecimento deve ser visto como alavanca para mudanças no ambiente da organização, pois aumenta a flexibilidade e fortalece o elo entre as pessoas, e garante vantagens competitivas e retornos exponenciais.

Apesar de serem aspectos intangíveis, os fatores de impacto do conhecimento estão ligados ao *know-how* técnico, às estratégias empresariais, à fiel compreensão da opinião do cliente, e abrem caminhos para a criatividade e inovação, que é a essência da inteligência humana. (CHIAVENATO, 2010).

O fator humano é visto como o principal ativo na organização, portanto, falhas ou problemas na gestão desse recurso têm levado a grandes prejuízos financeiros (LEVY; HAZZAN, 2009).

De acordo com o *International Data Corporation*, no quesito finanças, as empresas da lista Fortune 500, registram perdas de aproximadamente 31,5 bilhões de dólares a cada ano, causadas por falhas no compartilhamento e transmissão de conhecimento (GOES; BARROS, 2012).

Existem diversas adversidades como a aposentadoria, rotatividade, cobertura de férias, entre outras, pois as particularidades do trabalho numa função desempenhada por algum colaborador, se não compartilhadas devidamente, podem se perder quando este se ausenta temporariamente ou permanentemente da empresa. Em situações como estas, o treinamento para esta função se torna mais custoso para a organização.

Sugere-se buscar incentivos para a padronização, organização, e sistematização de tarefas, que podem ser simples para o principal executor, porém confusas para um substituto imediato, como no caso de suplência por férias ou licenças diversas.

Os resultados visam à manutenção da qualidade evitando retrabalhos e demasiadas horas gastas na tentativa de recuperar informações perdidas devido ao conhecimento retido por funcionários com vasta experiência em sua função. Além de mostrar que atitudes simples podem fazer diferença, gerando melhorias dos processos nas empresas.

Portanto, este trabalho se destina a possibilitar que a informação seja usada como vantagem competitiva em qualquer organização, facilitando sua disseminação, interação e uso. Sabe-se que no contexto social atual existe muita informação, e o desafio é gerenciá-la da melhor maneira para que esteja sempre disponível, com fácil acesso e com a qualidade que se espera.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Sob este panorama, o objetivo deste trabalho é ressaltar a importância da informação, além de analisar e descrever o modo como a padronização e a sistematização dos processos operacionais podem se estabelecer em um importante mecanismo para a uniformidade de produtos manufaturados de uma empresa ou um conjunto de tarefas de um escritório, na busca por eliminar as causas da saída do conhecimento na empresa pesquisada.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Incorporar à cultura da empresa a gestão do conhecimento em seu contexto cultural, em seus valores e crenças.

Produzir a cultura da confiança, do acesso à ajuda e troca mútua de conhecimento e experiências entre membros da organização na busca pela vantagem competitiva.

Desenvolver a empatia, de maneira proativa, considerando os interesses, dificuldades, habilidades e experiências alheias, com o objetivo de reduzir conflitos emocionais que acabam por interferir e impactar na empresa.

Divulgar os resultados através de artigos para congressos.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis capítulos que tratam dos seguintes assuntos especificados abaixo.

**Introdução:** apresenta as razões que conduziram ao tema, contextualização e formulação do problema, justificativas, objetivo geral e objetivos específicos.

**Fundamentação Teórica:** apresenta os referenciais teóricos básicos relacionados à temática da pesquisa. Aborda conceitos, relações e definições de gestão do conhecimento e inovação organizacional. Procura-se também, explicar como a padronização e sistematização de tarefas podem ajudar a tornar a organização mais competitiva.

**Metodologia:** apresenta o método utilizado e suas particularidades. A classificação da pesquisa, sua abordagem, objetivos e métodos e um roteiro do projeto de pesquisa.

**Estudo de caso:** apresenta o desenvolvimento das atividades, as principais tarefas desenvolvidas, seus resultados, considerações e análise do caso.

**Resultados e Análises:** Apresenta os resultados e análises do trabalho.

**Considerações finais:** Apresenta as considerações e recomendações finais do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica na qual este trabalho se apoia.

Para a concretização deste trabalho foram determinados os norteadores da pesquisa, através do estudo do referencial teórico que serve de base para resolução do problema encontrado, sua justificativa e objetivos a serem alcançados.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão do conhecimento, no que tange a sua utilização dentro das organizações, trata-se da criação, identificação, integração, recuperação e compartilhamento do conhecimento e seu fluxo de acessibilidade nos vários níveis de uma corporação.

Com a construção de um ambiente de troca espontânea, evita-se o paradigma da antiga visão de confidencialidade do conhecimento guardado a sete chaves. Seu gerenciamento visa o devido aproveitamento, disseminação e aplicação de modo a obter benefícios lucrativos com ele (CHIAVENATO, 2010).

### **2.1 DADO, CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO**

Carvalho (2012) define dado, informação e conhecimento, com o intuito de facilitar o entendimento de sua essência. Dado pode ser classificado como o registro de um evento. É a parte menor de todo o sistema, objetivo e abundante, facilmente manipulado e transmitido. Extremamente importantes, os dados são essenciais para qualquer empresa, porém, dados isolados, sem interpretação, não tem significado algum.

A informação é formada por um conjunto de dados correlacionados que foram processados e convertidos de modo a criar algum significado em um contexto. Pode ser decifrável por apenas um sujeito específico, ou por um conjunto de pessoas que partilham da mesma informação no sistema (CARVALHO, 2012).

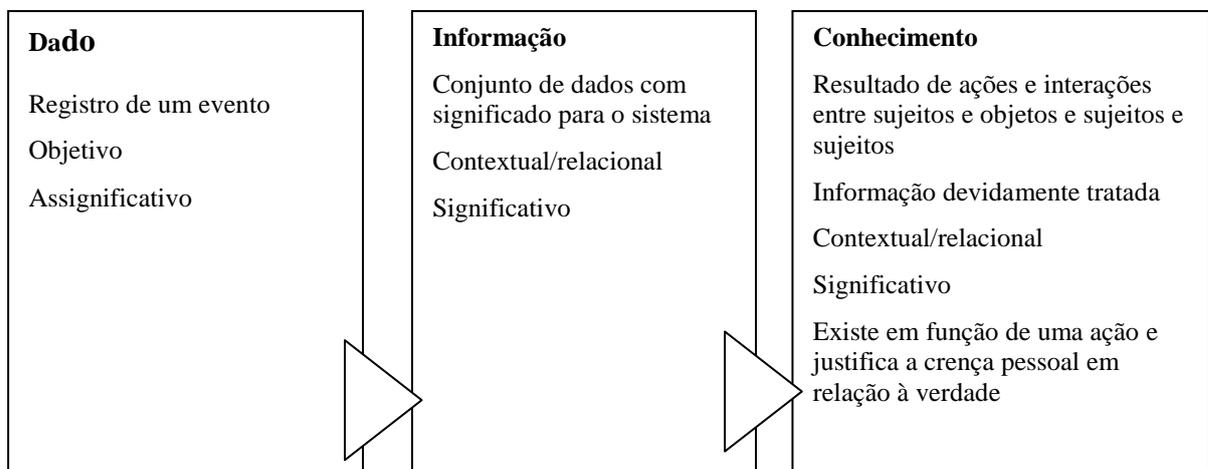
A informação é essencial para a construção do conhecimento, pois proporciona uma nova visão para a interpretação dos dados antes desconexos e sem significado expresso (CARVALHO, 2012).

Já o conhecimento, é entendido como resultado da informação processada de maneira complexa e altamente qualitativa. É agregado a experiências anteriores, valores,

crenças e inúmeros elementos que contribuem para a absorção deste, de maneira subjetiva, através de processos mentais lógicos e não lógicos (CARVALHO, 2012).

Nessa abordagem, o conhecimento está alinhado ao contexto na qual se encontra inserido, para a tomada de decisão, tendo como característica relevante sua fluidez e dinâmica, que contribuem para o processo de mudança e transformação no ambiente para busca da inovação e melhoria nas organizações (CARVALHO, 2012).

Na figura 1, encontram-se as características básicas de dado, informação e conhecimento, conforme foram descritos nos parágrafos anteriores.



**Figura 1: Características básicas de dado, informação e conhecimento**

Fonte: Carvalho (2012) - Adaptado

Segundo Chiavenato (2010), o conhecimento engloba as experiências e informações processadas pelo discernimento pessoal de cada indivíduo, valores e crenças, que proporcionam estrutura para que todo o saber alinhado a experiências possam ser usados e avaliados.

O processo de transformação da informação em conhecimento dá-se de diversos modos, como a comparação, análise de consequências, conexões de dados e fatos (CHIAVENATO, 2010).

Nas empresas, esse conhecimento contido em documentos, rotinas, processos e práticas do dia a dia, auxiliam na condução de medidas de ação para determinadas finalidades, como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, tomada de decisões, na busca intensa da melhoria da qualidade para a satisfação e fidelidade do cliente, alinhada a estratégia empresarial de superar os concorrentes e alcançar mais fatias de mercado (CHIAVENATO, 2010).

## 2.2 TIPOS DE CONHECIMENTO

Segundo Chiavenato (2010), o conhecimento pode ser classificado basicamente em duas formas: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é objetivo, facilmente comunicado e transmitido, também pode ser codificado em documentos, práticas e treinamentos.

Já o conhecimento tácito, é mais difícil de ser transmitido, registrado ou documentado, é bastante subjetivo, e depende da interpretação pessoal de cada indivíduo. (CHIAVENATO, 2010).

Nonaka e Takeuchi (2001) expõem que o conhecimento tácito, basicamente subjetivo, é adquirido através de experiências, aquele complicado para se formalizar e transmitir aos outros, como por exemplo, as crenças, percepções, valores, *know-how*; e o explícito, mais objetivo, se refere a aquele formal e regrado, sistemático, e pode ser transmitido com facilidade aos demais por meio de fórmulas, diagramas, manuais de operação e outros meios de comunicação interpessoal.

Na tabela um encontram-se as principais características do conhecimento explícito e do conhecimento tácito, evidenciando as diferenças entre eles.

**Tabela 1: Dois componentes do conhecimento**

<b>Conhecimento Explícito</b>	<b>Conhecimento Tácito</b>
Objetivo	Subjetivo
Conhecimento da racionalidade (mente)	Conhecimento da experiência (corpo)
Conhecimento sequencial (lá e então)	Conhecimento simultâneo (aqui e agora)
Conhecimento digital (teoria)	Conhecimento análogo (prática)
Exemplos: Receita de bolo, Partitura de música	Exemplos: Andar de bicicleta, Improvisos de jazz

Fonte: Carvalho (2012) – Adaptado

Drucker (1998 apud Carvalho, 2012, p. 16) afirma que “as habilidades não podem ser explicadas por palavras, mas podem ser aprendidas pela experiência, [...] e que métodos científicos permitem a conversão de experiências em sistemas, histórias em informações e habilidades em algo capaz de ser aprendido e ensinado.” Dessa maneira, sua linha de pensamento se reflete no entendimento da conversão do conhecimento tácito em explícito.

Segundo Carvalho (2012), o conhecimento explícito, em geral, costuma ser mais valorizado nas empresas, devido à objetividade deste, por ser racional e de fácil mensuração,

logo, pode ser mais bem trabalhado e manipulado, porém representa apenas uma pequena fração do conhecimento.

### **2.3 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**

Segundo Drucker (2001), o conhecimento visa não somente a transformação de algo, mas também o modo de agir das pessoas em função da proatividade que estimula a ação, que é capaz de gerar e agregar valor.

Drucker (2001) denomina o momento atual de desenvolvimento socioeconômico da humanidade de ‘Sociedade do Conhecimento’. Nesse contexto, o conhecimento se entende como a principal fonte de riqueza da sociedade, um insumo bastante explorado que se compra e vende, como matéria-prima de trabalho.

A gestão do conhecimento é formada por ações sistemáticas, que, com o apoio gerencial, precisa se firmar nas políticas e cultura da empresa, para então ser aplicada como metodologia, e com o suporte dos sistemas de informação, com a finalidade de facilitar e garantir o melhor aproveitamento de sua essência (CIANCONI, 2003).

### **2.4 PADRONIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO**

Segundo Harrington (1993, p.10), o processo pode ser entendido como “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Dessa forma, visando à obtenção desses resultados, observa-se que a eficácia destas metas terá estrita relação com a eficiência e eficácia das ações e sua metodização de interligações. Assim, tem-se como alternativa para alcançar bons resultados a padronização das ações referenciadas, de tal modo a obter repetitividade, sistematização e oportunidade para a melhoria contínua (HARRINGTON, 1993).

É considerado padrão quando um compromisso ou procedimento é documentado e passa a ser exercido por todos que estão envolvidos no processo. Este procedimento não deve ser definido somente por aqueles que se encontram nos níveis mais altos da organização, uma

vez que é necessário o envolvimento em conjunto com todos aqueles inseridos na padronização do procedimento.

Ademais, a padronização deve ser verdadeiramente implementada de acordo com o que foi estabelecido a ser realizado. É importante ressaltar que é necessário que o processo seja revisado periodicamente para refletir possíveis melhorias que venham a ser geradas pelo aprendizado que decorre de sua utilização, e é neste ato de revisão que é imprescindível o foco neste processo contínuo de melhoria.

O conhecimento está em constante evolução, porém se este estagnar, pode-se dizer que esse se transformou em uma opinião, ou um dogma. A grande importância do conhecimento no meio empresarial faz com que ele seja considerado um ativo corporativo, e precisa ser bem gerido para obter sucesso na organização, contribuindo para aumentar a vantagem competitiva sobre os concorrentes (CHIAVENATO, 2010).

## **2.5 O CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

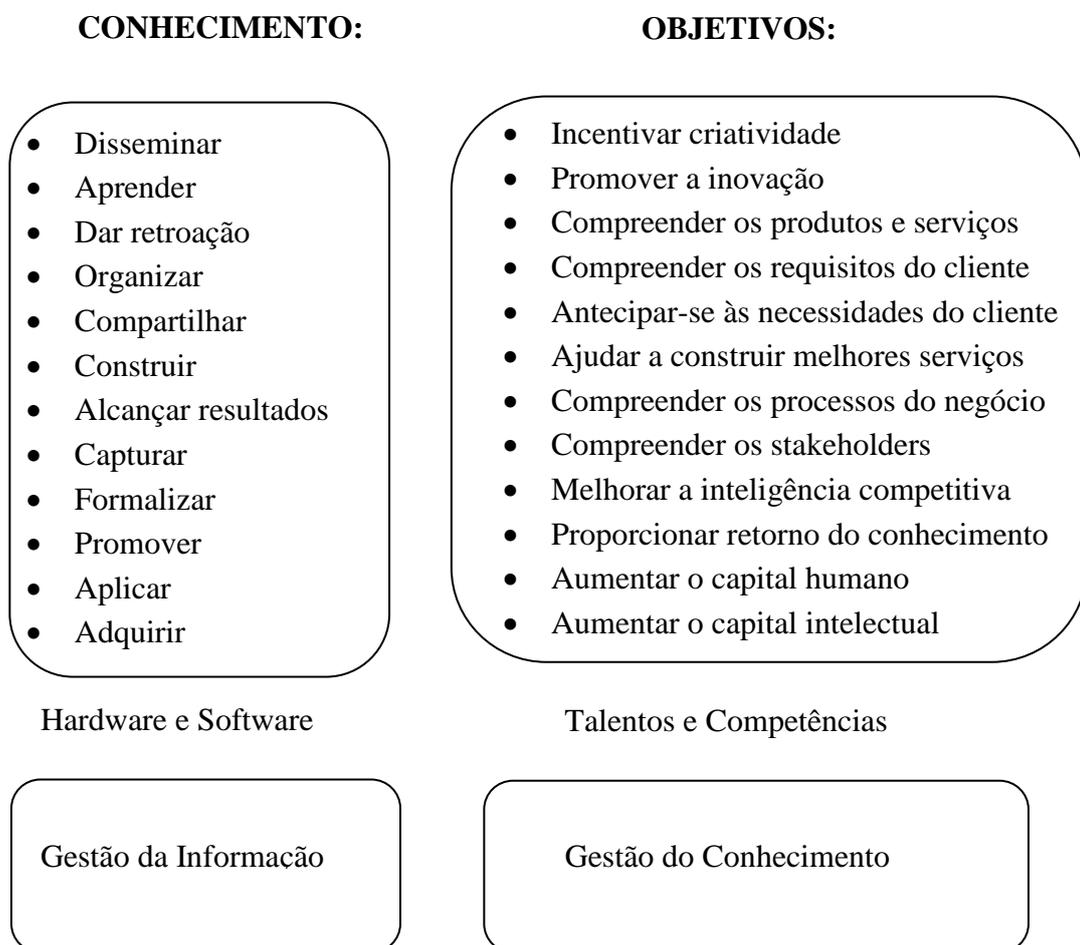
De acordo com Chiavenato (2010), o conhecimento não surge simplesmente ao acaso, no entanto é um processo formado por uma iniciativa, e necessita ser bem administrado para poder gerar valor e ser bem aproveitado, através de novas e melhores práticas e soluções, que compõem o capital intelectual da empresa. Abaixo tem-se algumas representações deste capital:

- Tecnologia: pode ser representada por patentes, processos, produtos e serviços desenvolvidos na empresa;
- Informação: conhecimento do perfil dos clientes através de um banco de dados bem estruturado e organizado, fornecedores, concorrência, entorno, oportunidades e pesquisa;
- Habilidades: trazidas ou adquiridas pelos colaboradores;
- Solução de problemas: melhor comunicação, equipes mais coesas, gestão de conflitos, desenvolver a inteligência.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão do conhecimento consiste na transformação do conhecimento em riqueza organizacional, em que se identifica o que é necessário saber, ou

seja, o conhecimento crítico dentro da organização, que é criado e inovado, para obter resultados que servem seus ideais. Embora a tecnologia, os sistemas e a *internet* facilitem o trabalho com a gestão do conhecimento, sua base e princípios estão nas relações entre pessoas no trabalho, na comunicação, nas boas práticas e na cultura da aprendizagem na organização.

A figura dois mostra como é realizada a transformação do conhecimento em riqueza organizacional, expondo o que fazer com o conhecimento e os objetivos deste conhecimento.



**Figura 2: A Transformação do Conhecimento em Riqueza Organizacional**

Fonte: Chiavenato (2010) – Adaptado

Carvalho (2012) afirma que apenas investir em TI não aumenta as vendas de uma empresa, é necessário que haja pessoas certas para criar o conhecimento certo, e assim o investimento terá um retorno satisfatório.

Sveiby (1998), no que concerne ao processo de mensuração, estabelece três grupos de indicadores, sendo eles: indicadores de estrutura interna (investimentos em planejamento e

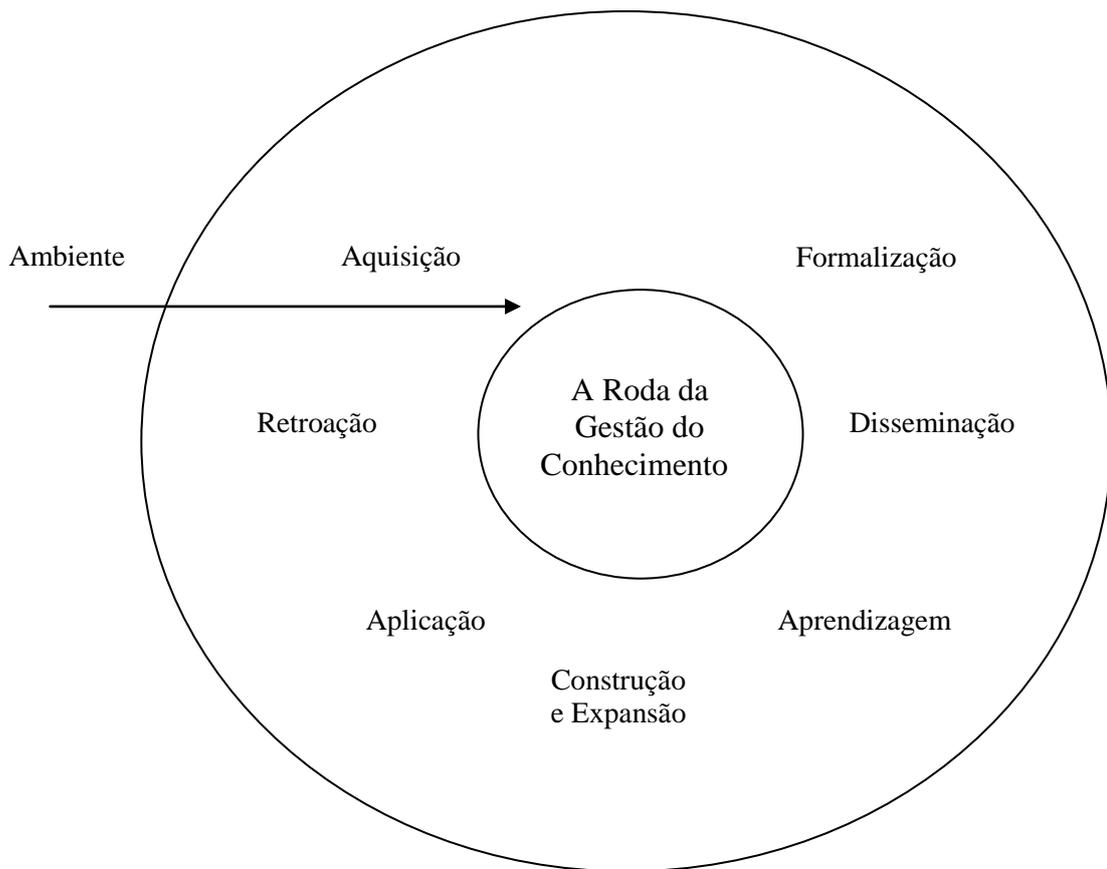
desenvolvimento, plano de carreiras, sistemas de remuneração), indicadores de estrutura externa (relação com cliente e fornecedores) e indicadores de competências (qualificação dos funcionários, comprometimento e criatividade). Pode-se observar que a todo o momento os ativos tangíveis ou intangíveis, resultam de ações das pessoas, e por isso, o fator humano deve ser considerado para a mensuração.

Terra (2003, p. 02) lembra ainda:

Aqueles que investigam indicadores nas áreas de P&D, área tipicamente intensiva em conhecimento já descobriram há muito tempo que a mensuração de resultados nesta área requer múltiplos indicadores e uma perspectiva de longo prazo. Por sua vez, empresas líderes nas áreas de gestão do conhecimento sabem que as ligações entre esforços nesta área e resultados empresariais são bastante difíceis de serem quantificados e que, frequentemente, a melhor forma de mostrar resultados requer “estórias” sobre como iniciativas na área de gestão do conhecimento levaram a resultados empresariais.

A estratégia de gestão do conhecimento organizacional depende das práticas aplicadas pelas pessoas, tem-se então o fator humano como peça principal do sistema. Embora as pessoas exerçam um papel muito importante, não se pode negar que o avanço alcançado pela tecnologia é capaz de levar projetos de gestão do conhecimento a outro patamar (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A figura três mostra os itens que são importantes para a gestão do conhecimento. É relevante salientar que estes itens estão em uma roda para facilitar a visualização que eles devem ser um ciclo, e que são todos igualmente importantes.



**Figura 3: A Roda da Gestão do Conhecimento**

Fonte: Chiavenato (2010) – Adaptado

A gestão do conhecimento é vista com grande relevância por empresas que prezam pelo aprendizado e inovação para se manterem competitivas no mercado (TERRA, 2001).

Segundo Drucker (1998), o recurso econômico fundamental nas organizações é o conhecimento e não mais o capital, mão de obra e os recursos naturais como eram tratados de costume, pois o conhecimento é o centro do negócio, e consiste nas habilidades e competências dos colaboradores.

Este, porém, necessita ser bem gerido para que possa ser um diferencial para a empresa. Os recursos tangíveis podem ser mais facilmente vistos e mensurados, e os intangíveis se encontram incrustados nos processos de rotina da empresa. As competências compreendem um conjunto de habilidades e tecnologias, usados em prol da qualidade e satisfação do cliente, essenciais para o propósito estratégico da empresa. (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Oliveira Jr. (2001) afirma que cabe à empresa, então, agir como agente organizador de todo o conhecimento que retém, para então poder gerenciá-lo da melhor

maneira e dele fazer uso, na busca incessante por exceder o desempenho de seus concorrentes, através de inovação, que é primordial para o sucesso.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam uma abordagem do conhecimento como objeto, visto como ativo pertencente à empresa, que o possui, cria, compra e vende, de maneira semelhante como é tratado como outro ativo qualquer no âmbito organizacional. Nessa abordagem, o foco não está nas pessoas, mas sim no conhecimento usado em práticas individuais ou coletivas dentro da organização.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento sempre foi valorizado pelas pessoas dentro das empresas. Tal fato se explica pela procura por profissionais com ampla experiência comprovada ao longo do tempo, que é mais valorizada que a formação e a inteligência.

Quando surgem decisões críticas para a empresa, os gestores buscam aqueles que demonstram confiança pela vasta experiência ao invés de recorrer a banco de dados, e, de modo semelhante, se comportam as pessoas, quando precisam de aconselhamento. Segundo o autor, o conhecimento sempre esteve presente, porém o reconhecimento de seu valor e sua gestão metódica vem ganhando espaço no âmbito organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

No mercado competitivo, os concorrentes quase sempre atingem o nível alcançado pela empresa líder de mercado, em sua excelência nos serviços ou na qualidade dos produtos, sob este aspecto, o conhecimento se torna uma vantagem competitiva sustentável.

As empresas que sabem gerir bem seu conhecimento atingem um novo patamar de qualidade, criatividade e eficiência, uma vez que os retornos provenientes são sustentáveis, crescentes e continuados.

Em contraste com os ativos materiais, os ativos do conhecimento aumentam com o seu uso, pois ideias geram novas ideias, o conhecimento permanece com o doador na medida em que enriquece aquele que o recebe. Logo, quando as pessoas têm liberdade para pensar, apreender e compartilhar experiências no ambiente de trabalho, o potencial de inovação através de ideias novas é praticamente infinito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), em empresas de pequeno porte, o gestor geralmente conhece quem tem experiência em determinados assuntos do negócio, e costuma ter contato fácil e diretamente com a pessoa. Nos estudos referidos do autor, para que haja uma compreensão confiável do conhecimento organizacional em pequenas empresas, o

número de funcionários é aproximadamente de duzentos a trezentos. Já numa empresa global, com vastos escritórios e instalações fabris, esse estoque de conhecimento não pode ser tão facilmente gerido como numa empresa de menor porte.

É preciso aumentar o grau de acessibilidade do conhecimento para que se torne realmente útil a quem necessita dele, evitando ter que resolver problemas já solucionados e documentados anteriormente, sem que seja necessário partir do zero.

A gestão do conhecimento já se tornou uma tendência entre as organizações de sucesso, acompanhada de pesquisas que envolvem mudanças nas empresas, projetos de reengenharia e reestruturação, na busca por aumentar a produtividade e a produção, ao mesmo tempo minimizando os custos. (FREIRE, 2000)

Malhotra (1998) afirma que a gestão do conhecimento está alinhada à adaptação, sobrevivência e competência no mercado, e além de benefícios para a organização, a gestão do conhecimento promove a capacidade de inovação das pessoas, que ganham cada vez mais destaque nas organizações.

A inovação muitas vezes é vista como um processo de coleta de informações, seguida de uma interação entre pessoas em um ambiente criativo. Semelhantemente, numa cultura que envolve colaboração entre seus membros, a experimentação e partilha de conhecimento agrega valor à organização e a seus funcionários promovendo crescimento para ambos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a forma pela qual a pesquisa foi desenvolvida, descrevendo sua classificação quanto à natureza, abordagem, objetivos e metodologia do projeto, para a realização do estudo e as considerações finais, apresentando o roteiro das principais atividades para o cumprimento dos objetivos propostos.

Fleury (2010) afirma que na engenharia de produção a pesquisa não deve criar conhecimento desconexo com o existente, mas somar aos conhecimentos existentes novos conhecimentos que possam agregar valor de maneira especial ao meio acadêmico. Para tal algumas decisões devem ser levadas em conta, entre elas, o método de pesquisa a utilizar.

Quanto aos meios, este trabalho consistiu-se na pesquisa com base em material publicado em livros, artigos e monografias.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste item se encontra a natureza, abordagem, objetivos e métodos da pesquisa. Gil (2007) afirma que uma pesquisa pode ser qualificada observando quatro aspectos:

- Natureza da pesquisa (básica ou aplicada),
- Forma de abordagem do problema (quantitativa ou qualitativa):
- Objetivos (exploratória, descritiva e explicativa);
- Procedimentos técnicos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação e participante).

##### 3.1.1 Natureza da pesquisa

Essa pesquisa é de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, quer sejam nas pequenas ou grandes organizações ou na prática do dia a dia que envolva pessoas e suas atividades.

### **3.1.2 Abordagem do problema**

Quanto à abordagem, é classificada como qualitativa, pois trabalha com dados que não podem ou não têm como serem medidos, como por exemplo, crenças, valores e atitudes.

### **3.1.3 Objetivos da pesquisa**

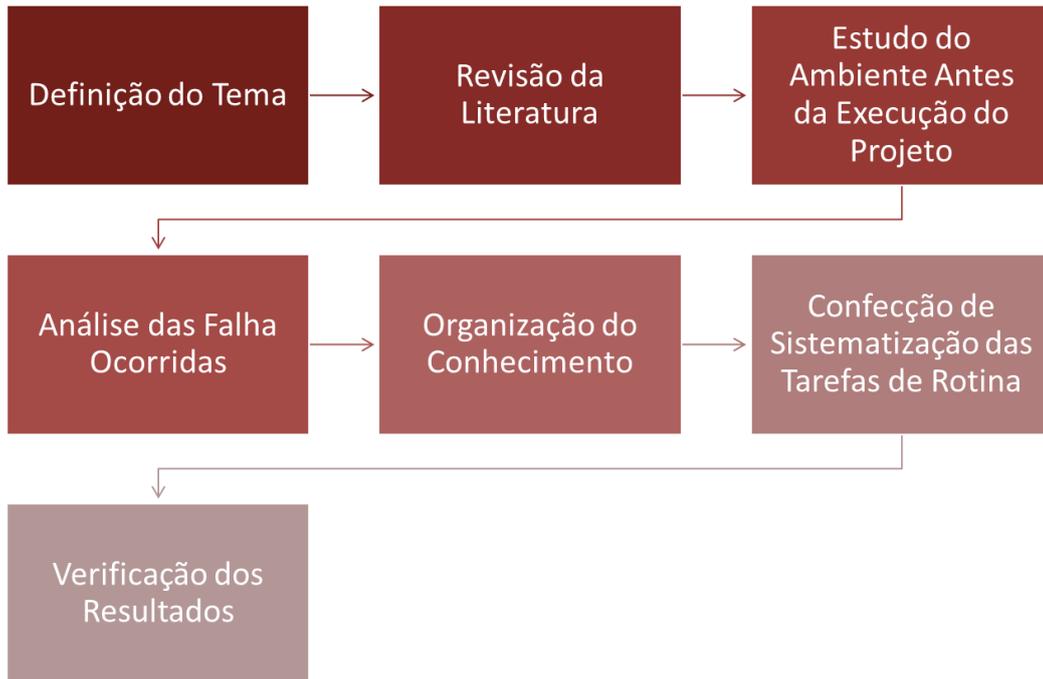
Quanto aos objetivos, essa pesquisa se classifica como explicativa por envolver levantamento bibliográfico para explicar os fatos relevantes que acarretaram determinadas conclusões acerca do assunto.

### **3.1.4 Procedimento técnico**

Quanto aos métodos, esse trabalho se classifica como um estudo de caso, porque designa um método da abordagem de investigação em bibliografia e sua aplicação referente ao problema levantado em questão.

## **3.2 METODOLOGIA DO PROJETO DE PESQUISA**

O método de pesquisa empregado para elaborar este trabalho foi dividido em sete etapas: definição do tema, revisão da literatura, estudo do ambiente antes da execução do projeto, análise das falhas ocorridas, organização do conhecimento, confecção de sistematização das tarefas de rotina, verificação dos resultados. A figura quatro apresenta as etapas de preparação deste estudo



**Figura 4: Fluxograma da Metodologia**  
 Fonte: própria, 2014

A seguir são apresentadas as etapas de execução deste projeto de pesquisa, segundo a ordem apresentada pelo fluxograma da metodologia.

### 3.2.1 Definição do Tema

Diante do cenário encontrado no ambiente de trabalho em questão, foi proposto o tema através do problema encontrado em campo, em paralelo com a justificativa do trabalho e seus objetivos a serem alcançados.

### 3.2.2 Revisão da Literatura

Neste momento foi realizada a pesquisa através do referencial teórico usado como base para fundamentar este trabalho com a finalidade de conhecer mais a fundo o tema abordado por diversos autores e pesquisadores da área.

### **3.2.3 Estudo do ambiente antes da execução do projeto**

Foram observados os pontos críticos que contribuíam para as falhas encontradas em campo, que ocasionavam problemas que atrasavam a execução das atividades, e consequentemente traziam prejuízo para a empresa.

### **3.2.4 Análise das falhas ocorridas**

Foram analisadas as falhas e como proceder para evitar que elas ocorram novamente.

### **3.2.5 Organização do conhecimento**

O conhecimento que estava retido com os colaboradores foi registrado, dia-a-dia, em passo a passo de acordo com as orientações de quatro funcionários mais experientes, sendo então documentado, sistematizado e disponibilizado aos envolvidos em prol da correta e rápida execução das atividades do posto de trabalho estudado.

### **3.2.6 Confecção de sistematização das tarefas de rotinas**

Com a organização do conhecimento da execução das tarefas de rotina, foi então elaborada a sistematização em planilhas eletrônicas usando ferramentas para a otimização das tarefas e praticidade de seu uso.

### **3.2.7 Verificação dos resultados**

Os resultados foram observados de forma qualitativa, através da comparação do ambiente de trabalho antes e depois da implementação deste estudo, demonstrando de forma clara a otimização do processo, a redução de trabalho acumulado e o nível de satisfação do trabalhador e da chefia que acompanhou a implementação do projeto.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso possui a finalidade de apresentar a implantação do conhecimento teórico adquirido durante o curso de Engenharia de Produção do IFMG e aplicá-lo durante o programa de estágio.

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO

A organização onde foi realizado o estudo é a empresa X montadora de bicicletas que atua no setor privado na cidade de Governador Valadares. Este trabalho foi desenvolvido no departamento financeiro, no setor de contas a pagar da empresa em questão.

A Empresa X, atacado de peças e bicicletas, atende aos mais exigentes clientes do ramo de bicicletas. Criada em 2004, com infraestrutura e mão de obra especializada, que emprega profissionais na cidade, conta com um quadro funcional de aproximadamente 38 colaboradores (dados referentes ao mês de junho/2014).

Os principais departamentos da empresa são:

- Vendas e *Marketing*;
- Compras;
- Controle e Recebimento de mercadorias;
- Faturamento;
- Financeiro;
- Gerência geral.

O departamento financeiro do setor de contas a pagar que apresentou grande rotatividade de funcionários na empresa será usado como teste piloto para implementação dos conceitos da gestão do conhecimento em suas atividades e processos.

#### 4.1.1 Tarefas Desenvolvidas

Dentre as várias tarefas desenvolvidas no departamento financeiro da empresa, as principais são:

- Manuseio de sistema de informação próprio para as atividades da empresa;
- Envio mensal do arquivo fiscal Sped e Sintegra para a contabilidade;
- Agendamento de pagamento aos fornecedores;
- Emissão de relatórios de apoio às atividades da função e também para controle gerencial;
- Controle semanal de contas a pagar;
- Inclusão de produtos de consumo interno no sistema da empresa;
- Controle de montantes de crédito e débito das despesas da matriz e da filial;
- Lançamento de notas fiscais e de pagamentos no sistema;
- Organização e despacho de notas fiscais e comprovantes de pagamento para a contabilidade no fechamento do mês.

#### **4.1.2 Análise das falhas**

Em contato e diálogo com os quatro funcionários do departamento financeiro do setor de contas a pagar da empresa estudada, durante o período de abril a junho de 2014, percebeu-se as dificuldades encontradas que prejudicavam a organização e a execução das atividades do setor, o que gerava insatisfação com o cargo e suas funções.

Durante este período de análise, os dados foram registrados, organizados e documentados para melhor visualização das falhas que devem ser corrigidas.

Dentre as falhas analisadas se destacam:

- Lançamentos incorretos de notas fiscais e pagamentos, gerados pelo uso incorreto do sistema, que podem prejudicar o controle das contas a pagar;
- Dificuldade de lidar com diversos tipos de relatórios, pois para cada situação implica no uso de determinados dados pertinentes à sua finalidade;
- Falhas no controle semanal e mensal de contas a pagar devido à complexidade do processo e do volume de trabalho. Como exemplo tem-se: determinados impostos vencidos em finais de semana e feriados devem ter seu pagamento antecipado e não prorrogados para o próximo dia útil;

- Notas fiscais não organizadas: é importante mantê-las organizadas periodicamente;
- Notas fiscais e comprovantes de pagamento não localizados no fim do mês, o que poderia ser resultado da falta de organização durante o período. Tal fato pode gerar atraso na entrega dos documentos para o setor de contabilidade.

#### 4.1.3 Implementação

O processo de implementação de uma rotina padronizada de gestão do conhecimento, realizado pelo autor, durou cerca de três meses, abril a junho de 2014, e consistiu basicamente na padronização das tarefas rotineiras e particularidades da função, na busca por documentar e organizar as informações pertinentes ao posto de trabalho.

Terra (2001) afirma que muitas barreiras de compartilhamento do conhecimento são provenientes do *layout* característico da organização, bem como a própria estrutura interna da cultura organizacional, da administração e dos processos operacionais realizados.

Foi observado que nas demais funções da empresa, os funcionários eram experientes e já trabalhavam há anos na mesma função, logo não percebiam que para um recém-admitido era complexo executar todas as rotinas de trabalho e suas particularidades sem o devido conhecimento do processo detalhado de cada atividade.

É relevante ressaltar que o conhecimento que não é compartilhado ou colocado em movimento de conversão pode ser perdido facilmente, devido ao desgaste ou outros fatores, portanto, é evidente a necessidade incessante de transmissão de conhecimento por intermédio do compartilhamento (TERRA, 2001).

Com o foco na retenção do conhecimento para a empresa, foi documentado o processo em forma de passo a passo das atividades de maneira organizada usando sistemas operacionais básicos como planilhas eletrônicas e editores de texto. O detalhamento das atividades teve o auxílio de funcionários mais experientes e o apoio da gerência geral.

Para organizar o passo a passo de cada atividade, foram utilizadas ferramentas disponíveis em planilhas eletrônicas como o macro e o *hiperlink* para criar botões para facilitar o acesso à descrição detalhada de cada atividade, conforme demonstrado na figura cinco, também com acesso disponível em formato de texto usando a função inserir objeto da planilha eletrônica para facilitar a edição e atualização de informações.



**Figura 5: Menu com Manual de tarefas de rotina**  
Fonte: própria, 2014

A figura cinco consiste no menu principal do manual de tarefas de rotina criado para organizar todas as informações pertinentes a cada atividade da função. Com apenas um clique é possível o acesso à descrição detalhada em passo a passo, que antes estava disponível somente em uma agenda e era difícil achar alguma informação de maneira rápida e organizada.

Para rápido acesso, foi implementada uma planilha com os principais contatos exemplificada no modelo da figura seis, filtrados por ordem alfabética, que permite de forma simples e dinâmica, manter organizada e atualizada a lista de contatos.



J18      fx

### Lançar Nota Fiscal (XML)

Ligar para o fornecedor, falar com o setor de faturamento para envio de arquivo XML para o email  
 Baixar o arquivo XML e localiza-lo na pasta downloads/ Copiar o arquivo/ Ir para o sistema e colar em D: na pasta XML  
 No sistema, ir para a guia: Nota de Entrada/ Utilitários/ Ler XML da nota  
 Data do movimento no sistema recebe a data de entrada da nota fiscal na empresa  
**Obs.:** Às vezes é necessário incluir algum produto! (Mais detalhes em lançar Produto)

**Fator conversão**

PC=1	CJ=1	CT=100	"cento"
PR=1	KT=1	GR=144	"groza, raio"
RL=1	PAR=1		

Processar Nota/ Fechar  
 Entrar na nota  
 Entrar com o CFOP (Compra para industrialização)  
     2101 → Fora do estado  
     1101 → Dentro do estado  
 Entrar com o Tipo de Frete  
 FOB: Frete a pagar  
 CIF: Fornecedor paga ou quando não tiver frete

Encargos= Valor do Frete

Imprimir 2 vias do Relatório (1 de cada vez)  
 Na aba: Relatório/ Conferência de Nota  
 Tirar xerox das notas em 2 vias

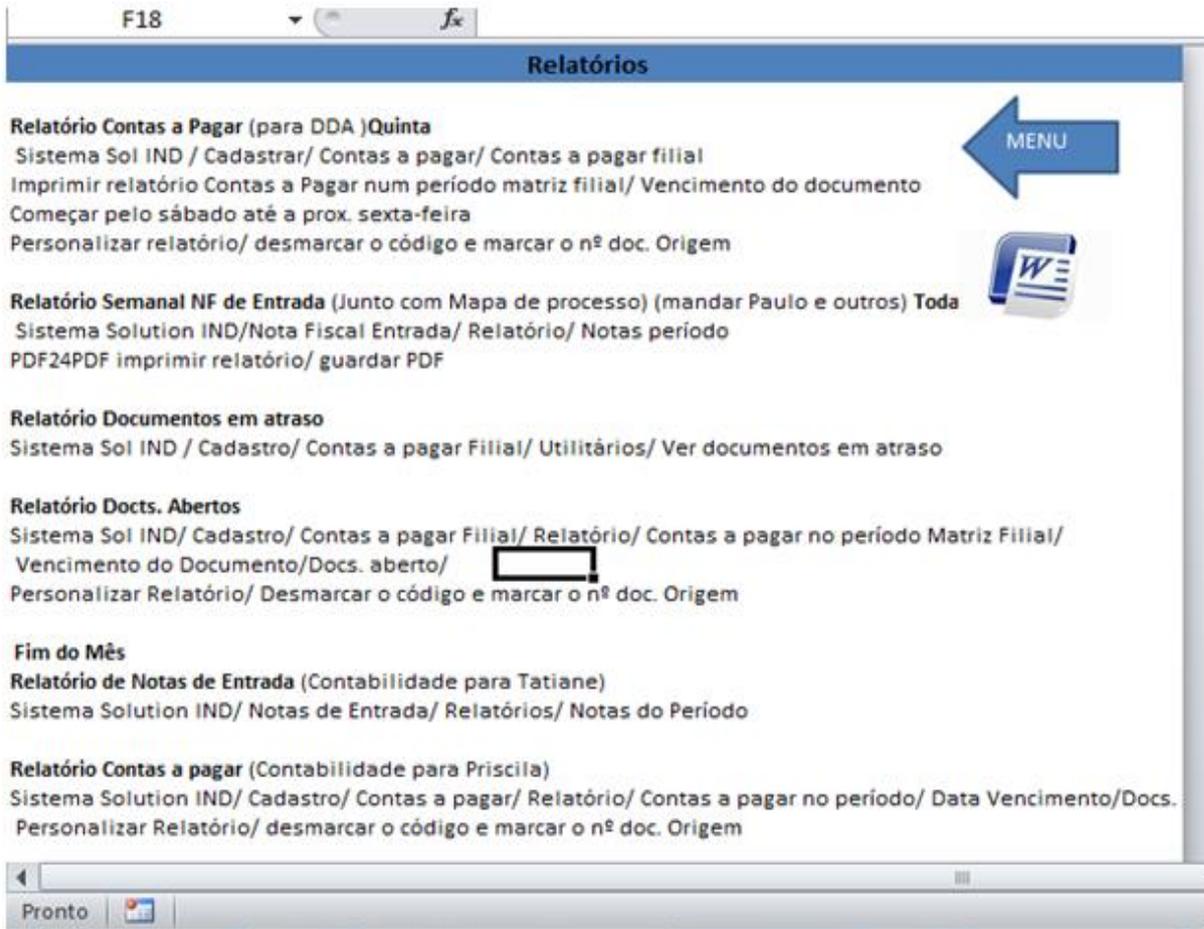
MENU PRINCIPAL




Pronto

**Figura 7: Passo a passo da tarefa de lançar nota fiscal XML**

Fonte: própria, 2014



**Figura 8: Passo a passo para emissão de relatórios**

Fonte: própria, 2014

Conforme exemplo da figura oito, tem-se o passo a passo de como deve ser emitido cada relatório e sua aplicação, o que ajuda o recém-admitido a conhecer os processos sem tanta dependência de outros funcionários mais experientes.

Para garantir a segurança do arquivo, foi criada uma função agendamento de *backup* semanal, para que as atualizações não se percam caso ocorra algum imprevisto que envolva o dispositivo de armazenamento local do arquivo, ou mesmo, para que o arquivo atualizado esteja sempre disponível e salvo em sua última versão.

Foi sugerido o armazenamento em rede do arquivo, para que este esteja disponível a todos que possam vir a utilizá-lo, e que o *backup* seja realizado em um dispositivo móvel como o *pendrive* ou HD externo.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES

Conforme informações do gerente geral da empresa, os resultados principais observados foram a rápida adaptação de novos funcionários ao novo posto de trabalho, acompanhado de uma menor quantidade de erros, maior facilidade de detectar e evitá-los, além de um melhor controle de entrada e saída de tarefas.

A padronização do conhecimento auxiliou na execução de particularidades no trabalho diminuindo a dependência que funcionários mais novos tinham dos mais experientes.

Os resultados posteriores se desencadeiam, ao tornar-se menos tumultuado o ambiente de trabalho, melhorando a concentração nas tarefas mais minuciosas e reduzindo o tempo gasto por tarefa, conferindo mais tranquilidade ao colaborador, o que muitas vezes pode evitar erros que resultem em prejuízos financeiros, como multas por atraso de pagamento de impostos, taxas, boletos de fornecedores, entre outros.

Tal resultado contribui para a possibilidade de enriquecimento de cargos, diminuir a pressão sobre o colaborador e até diminuir a rotatividade no cargo.

Com a realização deste trabalho foi possível ressaltar a relevância da informação ao descrever o modo como a padronização e a sistematização dos processos são importantes. Foi possível incorporar à cultura da empresa a gestão do conhecimento, ao desenvolver a empatia, ao estimular a cultura da confiança, a troca mútua de conhecimento e experiências entre os membros da organização.

O presente trabalho também foi transcrito em forma de artigo e apresentado em congresso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os aspectos positivos, se destaca a gestão do conhecimento aplicada, de forma simples, ao usar *softwares* com pacotes de desenvolvimento, como planilhas de cálculo e editores de texto para facilitar o trabalho de escritório do departamento financeiro.

Uma vez documentado o processo de execução da tarefa, o acesso à informação se torna mais simples e rápido. A informação sempre estará disponível aos envolvidos para consulta e servirá de guia para um substituto ou suplente, no cargo ou função desempenhada, alcançando o objetivo geral de manter a uniformidade no processo e reter o conhecimento adquirido ao longo dos anos para a empresa.

Desta forma, foi mostrado através deste trabalho que a sistematização e a padronização das atividades aplicadas no ambiente organizacional podem ajudar a tornar as empresas mais competitivas, já que organizam, simplificam e agilizam os procedimentos de qualquer ambiente de trabalho.

A gestão do conhecimento pode provocar mudanças na cultura e no comportamento organizacional, através de estímulos para troca de experiências, compartilhamento de informações e conhecimentos que auxiliem no dia a dia da empresa. Essas mudanças podem alterar o panorama da empresa, sua maneira de agir e gerir toda informação originada internamente, ao contribuir para sua sobrevivência no mercado.

Pode-se dizer que o desafio maior seria, não somente adquirir o conhecimento, mas também desenvolvê-lo continuamente, compartilhá-lo, utilizá-lo da melhor maneira, garantindo também sua preservação no âmbito organizacional.

### 6.1 RECOMENDAÇÕES

Para trabalhos futuros recomenda-se um estudo aprofundado com coleta de dados que envolvam o volume de trabalho no mês, a quantidade acumulada diária de notas fiscais e pendências que envolvam a função, o tempo de execução de cada tarefa por amostragem, e o número de falhas a ser estudado.

A coleta deve ser feita antes e depois da aplicação desta pesquisa no posto de trabalho. É importante aprofundar na literatura e aplicar as melhores práticas de mensuração

usando estes indicadores para obter um resultado preciso na pré e pós-aplicação deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CIANCONI, Regina. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. [Tese de doutorado] Rio de Janeiro: ECO- UFRJ/MCT-IBICIT, 2003.
- CONNER, K. R., PRAHALAD, C.K. **A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism**. Organization Science, Linthicum. Set./Out 1996.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para Obter Resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.
- EGOSHI, K. **Gestão do Conhecimento da Era Internet**. 2006. Artigo em Hipertexto. Disponível em: <[http://www.infobibos.com/Artigos/2006\\_2/Gestao\\_Internet/Index.htm](http://www.infobibos.com/Artigos/2006_2/Gestao_Internet/Index.htm)>. Acesso em: 14 jun. 2014.
- FREIRE, J. E. **Uma abordagem sobre os colaboradores na atual sociedade da informação**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; Muritiba, M.P.; Sergio Nunes Muritiba; ALBUQUERQUE, L. G.. **Gestão de pessoas nas multinacionais brasileira**. In: Afonso Fleury. (Org.). **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010, v. 1.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOES, A. S.; BARROS, R M. **Gerenciamento do conhecimento em uma fábrica de software: um estudo de caso aplicando a ferramenta GAIA – L.A**. In: XXXVIII Conferencia Latinoamerica em Informática, CLEI. Medellín, Colômbia, p.1-9, 2012.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para se obter controle de seu setor e criar mecanismos de amanhã**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LEVY, M.; HAZZAN, O. **Agile Knowledge management**. 2009. Disponível em: <[http://ebooks.narotama.ac.id/files/Encyclopedia%20of%20Information%20Science%20and%20Technology%20\(2nd%20Edition\)/Agile%20Knowledge%20Management.pdf](http://ebooks.narotama.ac.id/files/Encyclopedia%20of%20Information%20Science%20and%20Technology%20(2nd%20Edition)/Agile%20Knowledge%20Management.pdf)>. Acesso em Junho de 2014.

MALHOTRA, Y. **Knowledge Management, Knowledge Organizatios & Knowledge Workes: A View from the Front Lines**, 1998. Disponível em: <[www.brint.com/interview/maeil.htm#top](http://www.brint.com/interview/maeil.htm#top)>. Acesso em Junho, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

OLIVEIRA JR., M.M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 121-152.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos**: teorias e práticas. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142-158, jul/dez. 2004.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Por que investir em Conhecimento?** Revista Banas Qualidade, ano 15, n. 160, set. 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 7, p. 212-241.

TERRA, J. C. C. **Balanced Scorecard descobre a Gestão do conhecimento**. 2003. Biblioteca Terra Fórum Consultores. São Paulo. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000115v004Balanced%20Scorecard%20descobre%20a%20Gestao%20do%20Co.pdf>>. Acesso em junho de 2014.