

# **IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESA DE FORNECIMENTO DE SERVIÇOS DE USO DE SOFTWARE**

## **IMPLANTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A COMPANY OF SOFTWARE SERVICES SUPPLY**

OSMAR FAUST DOMINGOS JUNIOR

MANOEL FRANCISCO CARREIRA

### **Resumo**

*Este trabalho trata da Gestão do Conhecimento (GC) em uma pequena empresa do ramo de fornecimento de serviços de uso de software da cidade de Maringá. O trabalho aborda como o conhecimento está sendo tratado e de que forma ele pode acrescentar vantagens no modelo de negócio da empresa, visto que o crescimento do capital intelectual obtido está cada vez mais valorizados pelas organizações. Com o ganho em importância do conhecimento contido nas organizações, desenvolve-se uma forma de gerenciar este conhecimento para que possa ser usufruído por qualquer pessoa da organização ou disponibilizá-lo no momento em que for requisitado. Para entender melhor o que é conhecimento, o estudo apresenta definições sobre como o conhecimento é formado, após são apresentadas algumas definições sobre como seria uma boa GC. São abordadas as etapas necessárias para uma boa GC, abordando as definições e cuidados que o gestor do conhecimento precisa para obter sucesso com um projeto nesse tema. A GC é um assunto para ser tratado estrategicamente pela empresa como forma de agregar valor às suas atividades. Em cima da literatura levantada foi construída uma solução para ser usada pela empresa de serviços de uso de software na região de Maringá -PR.*

**Palavras-chave:** conhecimento, gestão do conhecimento, pequena empresa, software

### **Abstract**

*This work deals with Knowledge Management (CG) in a small company in the service provisioning branch of software use in the city of Maringá. The paper discusses how*

2017

*knowledge is being treated and what form it can add in the form of business of the company, given the growth of intellectual capital obtained and increasingly valued by organizations. With the gain in importance of the knowledge contained in the organizations, it develops a way to manage this knowledge so that it can be enjoyed by any person of the organization or made available in the moment in which it is requested. To better understand what knowledge is, the study presents definitions about how knowledge is formed, after some definitions are presented about what a good GC would be like. The necessary steps for a good GC are addressed, addressing the definitions and care that the knowledge manager needs to succeed with a project in this area. GC is a subject to be treated strategically by the company as a way of adding value to its activities. On top of the literature raised was built a solution to be used by software services services company in the region of Maringá-PR.*

**Key-words:** knowledge, knowledge management, small business, software

## **1. Introdução**

O mundo passa por uma mudança nas relações pessoais dentro de organizações. Afetadas pela globalização, as empresas estão sujeitas a mudança que nem sempre são esperados. Buscar formas de ser menos afetadas por essas mudanças se tornou objetivo e questão de sobrevivência no meio empresarial. Esse objetivo deve ser adotado pela organização em sua estratégia organizacional a fim de desenvolver essa estratégia em sua cultura empresarial.

O conhecimento existe de duas formas, como tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele que se encontra dentro das pessoas, ele é desenvolvido de acordo com as experiências que o funcionário tem no seu trabalho. O Conhecimento explícito é aquele que se encontra acessível, está de alguma forma documentado e ao alcance de todos. O conhecimento explícito já foi um conhecimento tácito. A transformação do conhecimento tácito em explícito é realizado através da Gestão do Conhecimento (GC).

Segundo Russo (2000), a GC pretende captar e distribuir o conhecimento por toda a organização para que essa seja uma ferramenta no auxílio à produtividade e a capacidade de inovação das empresas. O processo envolve criar, colher, assimilar e aproveitar o conhecimento que pode estar armazenado em banco de dados, impressos em papel, integrado

às políticas da empresa ou guardado na memória dos funcionários. Gerir o conhecimento é levar a informação necessária à pessoa que necessita no instante em que é requerido.

O tema conhecimento deve ser tratado como forma estratégica pelas empresas, pois além dos ativos, o capital intelectual é um dos bens mais valiosos, estes não podem ser adquiridos no mercado, são difícil de desenvolver e em sua maioria são inimitáveis. Por esse motivo a organização deve traçar planos para mapear e descobrir formas de incentivar a criação de conhecimento.

Dada à importância do tema GC na estratégia das empresas, o presente estudo de caso é cenário para apresentar a importância do tema em empresas de oferta de serviços de uso *software* e para que ferramentas de GC seja aplicada a empresa.

A GC para ser bem sucedida deve ter uma abordagem estratégica dentro das empresas. Na empresa em que estudo foi realizado, não havia nenhuma forma de gerir o conhecimento. Por ser uma empresa de tecnologia, e como a tecnologia evolui e se atualiza em questão de dias tem se a necessidade de criar uma forma de gerenciar as informações para armazenar e disponibilizar aos colaboradores que necessitarão destes conhecimentos.

Os benefícios da GC são muitos, e aplicar essa ferramenta em uma empresa de pequeno porte facilita sua implantação, pois são poucas pessoas envolvidas, assim a informações podem ser atualizadas por todos e disponibilizadas para consultas de todos os interessados, o processo de explicitação e treinamento sobre como e onde consultar as informações de forma explícita é sensivelmente facilitada.

O trabalho foi aplicado no setor de suporte da empresa estudada. A empresa por cultura, não tem uma forma definida de compartilhar o conhecimento entre seus colaboradores, como são poucos os colaboradores da empresa, esse fator deve ser um facilitador, pois o conhecimento está concentrado nessas pessoas tornando mais fácil sua coleta.

Com essas informações disponíveis aos interessados, busca se torna-los capazes de realizar as mais variadas tarefas referentes ao *software*. Com isso diminuir o tempo de suporte, conseqüentemente diminuir o tempo de espera do cliente.

O trabalho está apresentado na seguinte forma: revisão bibliográfica do assunto estudado, metodologia do estudo, contextualização do ambiente onde o estudo foi realizado, dados e resultados e conclusão.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1. Conhecimento**

Segundo Luchesi (2012), o mundo evoluiu para um cenário complexo, tanto no mundo corporativo quanto como na sociedade em geral, afetados por fenômenos econômicos e sociais de alcance global, que são responsáveis pela reestruturação do ambiente do modo de vida. O conhecimento sempre desempenhou papel fundamental na história, sua aquisição e aplicação sempre resultaram em conquistas para inúmeras civilizações, porém, apenas saber não representa um fator diferencial na competição com as demais organizações, este deve estar alinhado a sua gestão para fazer diferença.

As empresas perceberam que o conhecimento se tornou um fator competitivo relevante para a sobrevivência destas, não só por que o conhecimento das pessoas direcionam as ações estratégicas da empresa, mas por ter o conhecimento contido em pessoas específicas, que são extremamente importantes. Dessa forma, algo de extremo valor fica “armazenado” em poucas pessoas, e não é aproveitado por toda a organização.

Nos anos recentes, tem-se que os patrimônios considerados intangíveis, não mensuráveis, podem ter mais valor agregado que as instalações físicas da empresa. Não existe uma forma universalmente adotada para mensurar esse valor, mas o sua importância já é conhecida como afirma o autor. O conhecimento tornou se um dos fatores econômicos mais importantes nas organizações mundiais e também nas brasileiras. Esse conhecimento é aplicado no dia a dia das empresas, sobre mercado, processos, clientes, tecnologia e concorrentes (BELMONTE, 2004).

Segundo Consentino *et al* ( 2011) o conhecimento dos indivíduos de uma organização é o que cria o capital intelectual. O conhecimento não está contido em ferramentas tecnológicas, mas na pessoas que trabalham, analisam essas tecnologias diariamente para obter seus resultados. Deveria ser de interesse das empresas definir o conhecimento a ser desenvolvido e formas de preservá-lo. O conhecimento e as maneiras como este é administrado não faz parte do pensamento comum das pessoas, entretanto inconscientemente é realizado dia a dia. Cada individuo possui experiências se relaciona com outras pessoas e dispõe de informações estratégicas (OROFINO, 2011).

Pimentel (2008) afirma que conhecimento e informação estão dispersos, embutidos em processos, documentos, atitudes e principalmente na mente dos colaboradores. Esse conhecimento que alguns colaboradores possuem dificilmente está organizado e acessível, pois poucos têm uma visão global da empresa. Isso exige que a cada pessoa que for executar

uma determinada tarefa pela primeira vez, percorra as mesmas dificuldades, sendo que a solução ou forma mais fácil de executar já estava em alguma parte da empresa.

Davenport e Prusak (2000 apud, Pimentel 2008) define conhecimento como uma combinação fluida de experiências, informação contextual, capacidade do indivíduo de entender o ambiente em que ele está inserido, fornece um quadro para avaliar e incorporar novas experiências. Afirmam também que o conhecimento está presente nos documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas.

Awad e Ghaziri (2003 apud Pimentel, 2008) apresenta ainda outra definição, onde o conhecimento é o entendimento obtido por experiência ou estudo, é saber como fazer determinada tarefa. O conhecimento não pode ser transferido de um domínio para outro. Valores, crenças e caráter do indivíduo estão relacionadas com conhecimento.

Uma vez compreendido o contexto em que as organizações estão inseridos, e tendo em vista a vantagem competitiva que o conhecimento pode proporcionar, cabe as organizações o engajamento para desenvolver esse tema conforme destaca o autor.

O conhecimento só é criado por indivíduos. A organização deve apoiar os indivíduos com criatividade e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, tornando-o concreto (BELMONTE 2004, p.123).

Para que um ambiente seja estimulado com o intuito de desenvolver uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento, é preciso entender as etapas para se chegar ao conhecimento.

Bergeron (2003) define: dados são atributos ou fatos; informação é um dado colocado em um contexto, com algum significado; e conhecimento é a informação organizada, processada para que algo seja entendido.

Para Davenport e Prusak (2000 apud Pimentel, 2008) dado é definido como um conjunto discreto de fatos sobre algum evento, sem significado evidente, sem julgamento ou base para ação. Para que o dado seja transformado em informação, é preciso que esse seja inserido em um contexto, dar sentido, categorizar, analisar matematicamente, corrigir ou resumir.

Segundo Pimentel (2008), para que a informação se torne conhecimento, é necessário comparar com outras situações, considerando todas as consequências, conectando novas

2017

informações e conversando para saber o que os outros pensam. O conhecimento tem valor se leva a decisões melhores. Segundo Carvalho (2012 apud Oliveira, 2014), dado é o registro de um evento. Pensando de forma hierárquica o dado está na base da pirâmide (Figura 1), é uma unidade objetiva, isso transforma o dado no elemento mais fácil de ser manipulado ou transportado. Informação é um agrupado de dados que dentro de um contexto tem certo sentido e diferencia aquele dado naquela situação específica, à informação deve ser tangível a todos de uma organização podendo ser acumulada, processada e compartilhada. Por fim, conhecimento é a informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema, é um processo complexo e subjetivo da informação que ao ser absorvido pelo sujeito, usa o seu psíquico para trabalhar essa informação e no momento certo usar seu conteúdo para tomar uma decisão dentro de um contexto específico.

Figura 1 – Pirâmide do Conhecimento



Fonte – Reis (2010)

O conhecimento é a informação organizada, sintetizada ou sumarizada para alcançar compreensão, consciência ou entendimento (PIMENTEL, 2008).

De acordo com Sveiby (1998, p. 44), conhecimento é a capacidade de agir e possui quatro características;

2017

- Tácito – é aquele que é utilizado como uma ferramenta para lidar com um fenômeno ou objeto focal.
- Orientado para ação – é a capacidade de fazer algo a partir das experiências vividas e das impressões sensoriais que se recebe a cada momento.
- Sustentado por regras – adquirido pelo processo de saber ou pela prática de forma consciente e inconsistente.
- Está em constante mutação – expressado por meio da linguagem ou por símbolos, o conhecimento pode ser compartilhado, analisado, criticado e conseqüentemente alterado.

Segundo Bergeron (2003 apud Pimentel, 2008) o conhecimento pode ser classificado como, tácito, implícito e explícito. O conhecimento tácito é aquele desenvolvido na cabeça das pessoas devido as suas experiências de vida, é de difícil explicação. O conhecimento implícito é aquele controlado por especialistas, mas que poderia ser extraído do indivíduo. Se um novo colaborador recebe as mesmas regras heurísticas de um especialista, poderia fazer um julgamento com certo grau de precisão. O conhecimento explícito é aquele que pode ser transmitido de alguma maneira, verbalmente ou por escrito. Um exemplo disso são livros e manuais.

Nonaka e Takeuchi (1995 apud Pimentel, 2008) ainda define duas dimensões para o conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é específico de um contexto, e difícil de formalizar e transmitir. O conhecimento explícito pode ser codificado, transmitido de uma maneira formal e sistêmica. A criação do conhecimento ocorre na conversão do conhecimento de um tipo para outro, em um processo entre agentes sociais.

O conhecimento tácito é específico ao contexto, e de difícil formalização e comunicação. Ele é construído através de experiências, ensinamentos, crenças e valores, sendo intrínseco ao seu detentor. Em oposição, o conhecimento explícito pode ser codificado, formalizado de alguma maneira, transmitido em uma linguagem formal e sistêmica (NONAKA e TAKEUCHI 1995, p.24).

Neste cenário competitivo as pequenas e médias empresas (PME) devem se certificar de que tem as melhores práticas gerenciais e estão protegidos das imprevisibilidades do mercado.

2017

Segundo Trindade (2009 apud Moreira, 2015) as PME que competem na economia globalizada enfrentem desafios estratégicos e precisam desenvolver conhecimento viáveis para compensar as suas deficiências.

Segundo Belmonte et al (2005) várias são as razões para se compartilhar o conhecimento na organização. No caso específico de PME, nota-se que são empresas simples e de fácil aplicação e utilização. As empresas nacionais, de pequeno e médio porte que valorizam as pessoas que registram e compartilham o que sabem, essas recebem o reconhecimento da organização e passam a influenciar os demais. Quando o compartilhamento acontece, exige a reflexão, e a criação do conhecimento explícito reduz o trabalho de especialistas.

Durst e Edvardsson (2012 apud Trindade, 2015) mostra que após revisão de literatura relacionada às PME, foi diagnosticado que pesquisadores tendem a aplicar metodologias de grandes empresas neste tipo de organização, em vez de aplicar as destinadas às PME. Este procedimento é arriscado, pois essas organizações podem perder suas principais características, perdendo assim sua identidade.

O conhecimento está presente em todas as ações de uma organização. Cabe ao gestor desenvolver uma forma metodológica para gerir este conhecimento e tirar proveito competitivo do emprego de uma GC. O conhecimento só tem valor quando pode ser transformado em ação, permitindo sua medição pelos resultados, decisões corretas, eficiência de processos, qualidade e inovação de produtos. O conhecimento é um recurso fundamental para as organizações e deve ser gerenciado como um ativo.

## **2.2. Gestão do conhecimento**

Segundo Kalpic e Bernus (2006), os ambientes organizacionais estão cada vez mais complexos, junto ao acirramento da competição entre clientes, tem-se estimulado o avanço de tecnologias, ampliando o interesse das organizações para o gerenciamento das suas competências essenciais, sendo o conhecimento um importante recurso econômico. Com a evolução da tecnologia de internet e extranet, a globalização dos mercados, as empresas perceberam a importância do conhecimento organizacional, que fica armazenado nas mentes dos seus colaboradores, por isso, tornou-se fundamental uma forma de estruturar e exteriorizar e reter esse ativo intangível.

A partir do início do século 21, a vantagem competitiva das organizações passou a se centrar na necessidade de motivar a participação dos indivíduos, nas capacidades de gerir o

conhecimento organizacional e atuar em ambientes complexos e turbulentos (HEINRICHS; LIN, 2003).

Boumarafi e Jabnoun (2008 apud Orofino, 2011) coloca que atualmente as organizações sabem que para ter sucesso precisam mudar a sua visão sobre o conhecimento, onde este deve ser considerado como um ativo, e gerencia-lo de forma eficaz. Para estas organizações, a gestão do conhecimento torna-se uma ferramenta que vai auxiliar na inovação de produtos e processos.

A GC considera que o recurso mais precioso de uma organização é o conhecimento das pessoas na medida em que possa ser compartilhado. O adequado desempenho organizacional está atrelado à eficácia das pessoas de criar um novo conhecimento, compartilha-lo no âmbito da organização e utiliza-lo para melhoria continua da empresa e das pessoas envolvidas (OROFINO, 2011).

Esse é o grande desafio da gestão do conhecimento. Identificar o que é relevante e importante para a empresa, e de alguma forma disponibilizar aquele dado que virou informação, que virou conhecimento, para todos os interessados.

Segundo Alavi e Leidner (2001 apud Orofino, 2011) as diferentes formas na abordagem do conhecimento podem levar a diferentes concepções sobre a gestão do conhecimento, o que implicará na adoção de diferentes formas de gerenciar o conhecimento.

Segundo Pimentel (2008), grande parte do conhecimento é tácito, ou seja, está embutido em procedimentos e rotinas e é pessoal de cada pessoa que executa a ação, seja funcionário, vendedor ou fornecedor. A GC visa capturar, registrar e promover o reuso deste tipo de conhecimento, o que aumenta a agilidade dos processos, auxilia na resolução de problemas, no relacionamento com cliente e preserva a memória da organização.

Segundo Pimentel (2008), o GC deve ter como objetivo auxiliar a estratégia de negócio e não ser um fim em si. Nesse contexto, fatores como tecnologia devem ser considerados, porém o processo deve envolver pessoas para que o sistema seja de fato usado e contribua com os objetivos estratégicos da empresa.

A GC é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento, estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, na solução de problemas e tomada de decisão (BOFF, 2001).

Awad e Ghaziri (2003 apud Pimentel, 2008) afirma que a GC é uma nova maneira de tocar os negócios, sendo o conhecimento o foco se torna uma vantagem competitiva crucial

para todas as organizações. A GC é um processo de captura e uso da experiência coletiva em qualquer setor do negócio. GC pode ser vista como um conjunto de processos de criação, uso e disseminação de conhecimento na organização, e abrange conhecimentos explícitos e tácitos (SERRANO, 2006).

Para Servin (2005 apud Orofino, 2011) a GC é realizada por três componentes:

- Pessoas: cada indivíduo tem sua história, valores e comportamentos que são afetados pela organização e por sua política de recompensas.
- Processos: as organizações são estruturadas de forma a abrigar processos inerentes a sua forma de gestão o que pode favorecer ou prejudicar a GC.
- Tecnologia: é o meio para se conectar pessoas ao processo, atua como ponte e favorece a GC. Apoia processos de resolução de problemas e auxilia a aprendizagem organizacional contribuindo para uma integração de indivíduos.

Segundo Luchesi (2012), o planejamento de GC não é tarefa fácil. Se o conceito que se pretende aplicar não for apresentado de forma clara, os colaboradores podem não entender sua importância, e passam a achar que a partilha do conhecimento significa perder a propriedade intelectual das suas ideias, métodos e processos. Quando uma organização captura o conhecimento organizacional e o coloca a disposição de todos, esta atinge patamares de desempenho, otimização e inovação que irão beneficiar a si própria.

Alguns autores destacam algumas etapas para um bom plano de GC.

Fleury e Oliveira Jr (2001 apud Cosentino *et. al*, 2011) propõem o gerenciamento do conhecimento a partir de 3 fatores básicos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação do conhecimento e construção da memória.

O universo da PME pode não ser tão amplo como o de grandes empresas. Neste cenário, se faz ainda mais necessário à abordagem do conhecimento e a implementação de um sistema de gestão que traga diferencial competitivo frente a seus concorrentes.

Implantar iniciativas de GC em PME é particularmente relevante, já que o recurso chave único nestas organizações é o conhecimento (DOTSIKA; PATRICK, 2013).

Lin (2014 apud Trindade, 2015) afirma que devido a forte concorrência, as PME podem sentir a necessidade de implantar a GC para estimular os conhecimentos existentes e criar novos, que acabam por aumentar a vantagem competitiva com os mesmos recursos antes disponíveis.

Deve se ter em mente que a GC, nas PMEs, não deve ser tratada como algo complicado. Ela não exige, necessariamente, grandes investimentos em informática ou consultores. Os conceitos de GC podem ser bastantes simples (BELMONTE et al, 2005).

Alguns autores destacam que a GC deve obrigatoriamente seguir um processo. Os processos são definidos como: 1 – Criação ou Geração ou Aquisição, 2 – Armazenamento ou Recuperação, 3 – Transferência ou Captação e 4 – Aplicação ou Disseminação. Essas etapas serão descritas a seguir.

### **2.2.1. Criação ou geração do conhecimento**

Nesta parte será apresentada as definições para essa primeira etapa no processo de GC. As palavras são diferentes, mais no contexto da GC tem o mesmo significado.

A geração de Conhecimento é um processo crucial para garantir o sucesso futuro da organização. A geração de conhecimento inclui a geração de novas ideias, reconhecimento de novos padrões, síntese de diferentes disciplinas (RUSSO, 2000).

Segundo Alavi e Leidner (2001 apud Taxweiler, 2016) a criação do conhecimento organizacional trata do desenvolvimento de novo conteúdo ou substituição a partir dos tipos de conhecimento contidos na organização. Isso acontece por meio de processos sociais e de colaboração, e também pelas reflexões que o indivíduo faz sobre o meio em que o conhecimento é criado, compartilhado, amplificado, ampliado e justificado em ambientes organizacionais. O processo de criação do conhecimento abarca uma interação contínua entre as dimensões tácita e explícita de conhecimento, enquanto o conhecimento se move entre os níveis individual, grupal e organizacional.

Segundo Moreira (2005) o conhecimento pode ser proveniente de ambiente externo a organização, essa origem é definida como aquisição do conhecimento. A aquisição também é uma forma de gerar conhecimento.

Segundo Bhat (2001 apud Orofino, 2011) a criação do conhecimento é a capacidade de uma organização em gerar novas soluções, a partir da reconfiguração e combinação de conhecimentos, surgindo novas realidades e significados.

Segundo Parker *et. al.*, (2005 apud Orofino, 2011) o papel das pessoas é criar novos conhecimentos dentro das organizações. A criação de um espaço cooperativo dependerá de funcionários motivados, considerando que é sobre o que eles sabem e como sabem que surgirá o apoio aos objetivos do negócio e da organização. O ideal são pessoas engajadas, pois esse é

o principal fator para que o conhecimento possa emergir decorrente da competência humana, da sua intuição, de suas ideias e motivações.

### **2.2.2. Armazenamento do conhecimento**

É necessário que a organização tenha um local para que o conhecimento seja armazenado. Essa etapa é chamada de etapa crítica na GC do conhecimento, pois aplicar um projeto não garante seu sucesso, é necessário que o conhecimento possa ser de fácil acesso e em local conhecida por todos.

O tema central para da GC é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas ao invés de criar algo que já havia sido criado (LUCHESE, 2012).

Armazenamento também pode ser encontrado na literatura, com a nomenclatura codificação. A codificação é a atividade de capturar o conhecimento existente e coloca lo em repositórios de uma forma estruturada (MILTON *et al*, 1999)

Ainda para Pimentel (2008) é importante gerenciar o volume de informação e o tamanho das bases de conhecimento. Quanto maior o volume mais complicado é a GC, pois as pessoas terão que procurar mais para encontrar o desejado. Isso pode levar a um desestímulo no uso das ferramentas e a perda de tempo valioso dos colaboradores. Com isso, a GC passa a ser vista como algo que atrapalha as ações da empresa. Deve ser criada uma forma de manutenção dos sistemas e bases de dados para atualização do conhecimento.

### **2.2.3. Transferência do conhecimento**

A transferência de conhecimento pela organização é uma importante arma para que cada parte da organização tire vantagem e aprenda com a experiência das outras partes da organização (RUSSO, 2000). O ideal é que o fluxo de informação dentro da organização seja livre e sem barreiras. Essa não é uma prática fácil de acontecer, ela precisa ser estimulada, estar presente na vida organizacional para que todos se sintam estimulados a compartilhar suas experiências.

Muitas vezes, no ambiente empresarial, pode ser mais eficiente possibilitar uma comunicação mais fluida entre as pessoas do que tentar formalizar as regras de heurística residente nas mentes de especialistas (PIMENTEL, 2008).

A transferência espontânea é necessária e deve ser encorajada por conversas informais entre funcionários, onde eles descobrem o que sabem, compartilham e criam novos conhecimentos. Porém é prejudicado muitas vezes pela visão de que isso não é trabalho real. (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Em toda a organização existem grupos que estão diretamente transferindo conhecimento entre si e outros grupos. Identificar essa dinâmica apesar de importante para sua melhor otimização é muito complicado (RUSSO, 2000).

Para Pimentel (2008) a confiança é a base da transferência de conhecimento e que isso vai moldar as políticas e cultura organizacional, muitas vezes embutidas em comportamentos, relacionamentos e tradições. Uma boa cultura organizacional envolve boa liderança, entendimento da missão da empresa, práticas gerenciais e operacionais internalizadas culturalmente.

Contudo as pessoas da organização precisam saber o que irão ganhar com o compartilhamento de conhecimento que estão desenvolvendo. Para que o programa tenha sucesso é preciso criar um sistema de premiação ou recompensa.

Segundo Bergeron (2003 apud Pimentel, 2008) além do financeiro, outros aspectos como benefícios, reconhecimento, sensação de ter contribuído para a construção de algo maior, um sentimento de trabalhar e aprender em um ambiente de educação formal influencia o relacionamento dos trabalhadores do conhecimento.

Tudo isso vem para contribuir para uma melhora na dinâmica de trabalho da organização. Para Andrade e Santiago (2010) as pessoas se sentem a vontade para trocar informações e conhecimento e passam a fazê-lo com frequência, passam a interagir mais e percebem melhor os papéis de todos na organização. O resultado é uma organização trabalhando com maior coesão e sintonia entre os diferentes departamentos, setores, sedes.

Da mesma forma, email, intranets e sites são quase universalmente citados como meios de estimular e facilitar o compartilhamento e acesso ao conhecimento (AMBRECHT et al, 2001).

#### **2.2.4. Aplicação do conhecimento**

Para que todo o processo da GC tenha efeito efetivo é preciso comprometimento da organização com a aplicação do projeto. Uma cultura organizacional que não gratifica o

compartilhamento do conhecimento não tirará nenhum proveito desse tipo de ferramenta (RUSSO, 2000).

Para Silva *et. al.*, (2006 apud Pimentel, 2008) o conhecimento só tem valor se de qualquer forma, for transformado em ação, permitindo que seja medido através de resultados, decisões corretas, eficiência de processos, qualidade e inovação nos produtos.

Para implantar um sistema de GC que realmente agregue valor a organização e traga algum resultado positivo, é necessário que este sistema esteja alinhado com a estratégia global da organização, tratando de aspectos realmente importantes e evitando sobrecarga de informações (PIMENTEL, 2008).

Ainda segundo Pimentel (2008), a organização precisa criar mecanismos para medir a eficiência das decisões tomadas, alguns indicadores devem ser desenvolvidos. Os indicadores devem ser claros, ligados ao dia a dia, de fácil uso e entendimento. Devem refletir ainda a estratégia global, servir para verificar o quanto a GC agrega valor ao negócio e auxiliar na tomada de decisões para o cumprimento das metas estabelecidas.

### **2.2.5. Ferramentas da gestão do conhecimento**

Segundo Guimarães *et al* (2009) é enfatizado que apesar de não haver um único modelo de implementação de GC ou uma receita pronta a ser seguida, existem algumas práticas e ferramentas de GC que são continuamente mencionadas e recomendadas pelos artigos e livros que tratam deste tema:

a) Trabalhar junto à alta diretoria para ter o apoio dos vice-presidentes e diretores. Os desafios são muitos e a alta administração precisa estar totalmente envolvida neste processo, desde o início;

b) Ter o mapeamento das habilidades e competências de cada funcionário, identificando as experiências passadas, os conhecimentos adquiridos, as lições aprendidas e os anseios profissionais e pessoais. Este mapa permitiria identificar as pessoas chave na empresa, traçar planos para elas e, conseqüentemente, para os departamentos relacionados. Como mencionado anteriormente as pessoas são peças fundamentais nas estratégias de GC;

c) Trabalhar para aumentar a conectividade entre as pessoas, cultivando o relacionamento entre elas. Empatia leva à confiança que leva ao compartilhamento natural do conhecimento;

2017

d) Aperfeiçoar o *layout* dos escritórios. Uma área de convivência é fundamental para que as pessoas tenham um local neutro para se encontrar e trocar ideias. O ambiente contribui bastante para a efetiva troca de opiniões e de conhecimento;

e) Um programa de mentores e um programa de incentivo aos especialistas internos e externos é algo continuamente recomendado pela literatura. Estas duas entidades fazem com que os conhecimentos não facilmente mensuráveis sejam trocados e que as pessoas mais novas e menos experientes tenham acesso fácil aos especialistas;

f) Políticas de RH são muito importantes, como por exemplo, a forma como as contratações são realizadas, os meios para se identificar e reter os talentos e as políticas de remuneração e reconhecimento ao trabalho das pessoas;

g) Incentivar a geração de ideias, criando uma cultura de inovação na empresa. As pessoas devem se sentir valorizadas por darem e compartilharem suas ideias;

h) Incentivar a participação ativa dos colaboradores em congressos e seminários. Estes eventos são excelentes para a troca de experiências e o aumento de *networking*;

i) Implementar ferramentas adequadas de TI. Os Portais Corporativos têm sido amplamente utilizados atualmente e muitas empresas têm otimizado suas operações a partir da implementação destas aplicações. Intranet com navegação amigável, ferramentas de busca eficientes, sistemas de integração de informações internas e externas, banco de dados de lições aprendidas e boas práticas, sistemas de mensagem instantânea, blogs, páginas amarelas, ambientes virtuais para fóruns de discussões e universidade corporativa são alguns exemplos de ferramentas mencionadas pela literatura disponível.

Ainda segundo Pimentel (2008 apud Baroni *et al*, 2006) as ferramentas de GC podem ser classificadas nas seguintes categorias: ferramentas baseadas em internet, gestão eletrônica de documento (GED), trabalho em grupo, fluxo de informações, sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento, inteligência de negócio, mapas de conhecimento, ferramenta de apoio a inovação.

### **3. Metodologia**

Segundo Silva e Menezes (2005 apud Gil, 1999) a pesquisa é um processo formal e sistêmico para o desenvolvimento do método científico que tem por objetivo descobrir respostas de problemas aplicando procedimentos científicos.

Segundo Silva e Menezes (2005) pesquisa é um conjunto de atividades organizadas para encontrar a solução de um problema utilizando métodos racionais e sistemáticos.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada quanto a sua natureza, pois objetiva a aplicação de uma solução para uma situação específica. Quando a sua abordagem é definida como uma pesquisa qualitativa, quanto aos objetivos é definida como pesquisa descritiva. O procedimento técnico será o levantamento de dados. Os procedimentos do levantamento são usados quando a pesquisa envolve interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Para a coleta de dados foi realizada observação assistemática, onde o observador não tinha planejamento e controle prévio das ações que seriam realizadas.

Por ser uma pequena empresa com poucos funcionários, uma metodologia complexa e estruturada não se faz necessária para o levantamento das informações pertinentes. Através da observação e da vivência da pessoa que escreve o artigo foi possível descrever a sistêmica de relacionamento das pessoas que trabalham no setor de suporte da empresa. Para levantamento da fonte de conhecimento de cada pessoa da empresa foi utilizada pesquisa interna com os colaboradores do setor de suporte.

Para identificar uma forma de disponibilizar o conhecimento da empresa foram estudados os recursos disponíveis à empresa. Por ser uma empresa do ramo fornecimento de serviços de uso de *software* se faz o uso constante de tecnologia via internet. Dentro desse universo de disponibilidade de ferramentas foram analisadas as formas mais viáveis de disponibilizar o conhecimento da empresa, tendo cuidado em garantir que a ferramenta permita acesso de qualquer local desde que tenha internet, que seja permitido atualização do documento e que seja de fácil atualização.

Para garantir que o conhecimento da empresa seja constantemente armazenado e atualizado foi desenvolvida uma rotina que deve ser feita pelos colaboradores do setor de suporte. A rotina deve ser ágil para permitir ao suporte maior disponibilidade aos clientes ao invés de rotinas administrativas internas. Para isso foi realizado um levantamento com os funcionários sobre os dias da semana que mais havia ocorrência de suporte. Procurou-se definir um dia da semana em que o suporte possa se reunir para falar sobre as mudanças que ocorreram no período anterior que foram diferentes daquelas registradas.

#### **4. Contextualização do estudo**

2017

O presente estudo pretende propor uma forma de gerir o conhecimento de uma empresa do ramo de fornecimento de serviços de uso de *software*. A empresa foi fundada em 2004 por dois sócios e está situada na cidade de Maringá desde sua fundação, com sua sede sendo inicialmente na Incubadora Tecnológica de Maringá e posteriormente para o Parque Tecnológico de Maringá (MaringáTech). A empresa é composta por basicamente dois setores, o setor administrativo/financeiro e o suporte técnico ao usuário. O setor administrativo é composto pelos dois sócios da empresa, e o setor de suporte por três colaboradores.

- A empresa conta com 84 clientes ativos onde estes estão espalhados por todo o país. Cada um dos clientes pode ter contato com qualquer pessoa do suporte técnico do *software* de forma presencial ou *on line*.
- O suporte técnico é o responsável pela configuração do sistema operacional, instalação do *software*, instalação de outros *hardwares* que irão trabalhar em conjunto com o *software*, dar treinamento aos usuários, sanar dúvidas após o treinamento, receber e transmitir ao desenvolvimento novas funções solicitadas pelos clientes.
- Antes do cliente entrar em contato diretamente com o suporte técnico, há toda a parte de prospecção, que consta de demonstração do *software*, com o cliente interessado no *software* são discutidos os termos do contrato. Após toda essa etapa concluída, o setor comercial/financeiro encaminha ao suporte técnico o novo cliente
- O *software* é desenvolvido por uma empresa parceira (*software house*). A relação entre a *software house* e a empresa em estudo se dá no aspecto estratégico entre os setores comerciais de ambas e através do suporte técnico com o desenvolvimento para correções de rotinas no *software*, para melhoria das funções já existentes ou para implantação de novas funções.
- Iniciada a implantação do *software*, o suporte técnico responsável passa a acompanhar o novo cliente durante toda a implantação e posteriormente auxilia nas dúvidas dos usuários. Dessa forma, o suporte técnico responsável acaba conhecendo algumas particularidades durante a implantação devido a grande disponibilidade de *hardwares* que são adquiridos pelos clientes para serem usados em conjunto com o *software*. Na maioria das implantações e suportes aos usuários os casos se repetem e as soluções são as mesmas para os demais

clientes, porém alguns casos constam com algumas particularidades em relação aos *hardwares* ou na operação do *software* devido ao número de módulos contratados.

- O produto ofertado pela empresa pode ser usado por qualquer empresa do ramo gastronômico como bares, pizzarias, restaurantes, padarias onde cada local pode escolher o número de módulos necessários para atender todas as vertentes do seu negócio. Por esse motivo há diferença nas formas de operar dos clientes, devido ao número de módulos que cada um pode trabalhar criando as particularidades na operação.
- A empresa funciona em horário comercial de segunda a sexta das 08:00 às 18:00 onde qualquer cliente pode encontrar o suporte técnico no telefone fixo que é informado ao cliente durante assinatura do contrato. Porém o *software* é destinado a todas as empresas que trabalham com alimentação fora do lar, dessa forma sente a necessidade de disponibilizar um horário compatível com a realidade de trabalho desses estabelecimentos, por isso a empresa disponibiliza suporte de 7 dias por semana e 24 horas por dia.

Por isso é necessária uma estruturação que disponibilize a informação para que o suporte técnico ou qualquer outro membro da empresa possa consultar e ser auto suficiente na solução dos problemas.

Para o relacionamento com a *software house* há um *Customer Relationship Management* (CRM) online no servidor da própria, para que o suporte técnico possa se comunicar com o desenvolvimento do *software* e registrar novas funções requisitadas pelos clientes e erros que o *software* apresentar nas suas rotinas.

## **5. Dados e resultados**

Em cima da metodologia descrita anteriormente foram levantadas as informações pertinentes para que os objetivos desse artigo fossem alcançados, o método teve a seguinte sequência (Figura 2).

2017

Figura 2 - Rotina Desenvolvida



Fonte - Primária

Após observação verificou se que cada colaborador tem o seu computador, assim a interação entre eles é mínima. Como não existe uma forma de gerenciar o conhecimento e informações da empresa, a interação entre os colaboradores acontece somente quando algum destes tem dúvida ou dificuldade sobre uma determinada atividade a ser executada ou mesmo um assunto específico. Neste momento ele consulta seu colega de trabalho para juntos conseguirem uma solução para o problema, ajudados sempre por pesquisas na internet.

O conhecimento disseminado na empresa é feito basicamente de pessoa a pessoa. Sempre que alguma nova função é adicionada ao *software*, o desenvolvedor passa ao suporte que está atendendo a solicitação sobre como configurar a função ou módulo. Esse colaborador pode ou não repassar a informação a todos às pessoas do setor. Esse ato acaba capacitando alguns funcionários mais que outros, ou seja, em determinado momento será necessário consultar a pessoa responsável pela comunicação com o desenvolvimento para saber como proceder com a configuração do novo módulo ou função.

O conhecimento relativo ao *software* é conseguido consultando o desenvolvimento, que é composto por pessoas com alto conhecimento técnico. Porém o suporte se depara diariamente com muitos cenários, onde diversos *hardwares* interagem com o *software*, o que exige uma atenção e busca constante de novas soluções. Alguns casos já conhecidos por alguns funcionários do setor torna esse processo de busca de conhecimento mais fácil, porém o conhecimento deve estar ao alcance de todos. Por estar contido na mente de um funcionário,

a empresa pode perder um ativo importante quando esse funcionário se desligar da empresa. Algumas informações necessárias para configurar os *hardwares* podem ser conseguidas junto ao fabricante.

Assim, é possível identificar que as fontes de conhecimento do setor de suporte da empresa são: os desenvolvedores do *software*, que informam como o *software* deve funcionar e como fazer funcionar da forma correta; as pessoas que trabalham no setor, pois trazem consigo experiências de outras atividades realizadas; e a internet, provavelmente aquela dificuldade ou dúvida que você teve outra pessoa em algum local também já teve e obteve ajuda através de fóruns ou outras páginas da internet, tornando sua solução possível de ser acessada, interpretada e reproduzida no cliente que está com o problema.

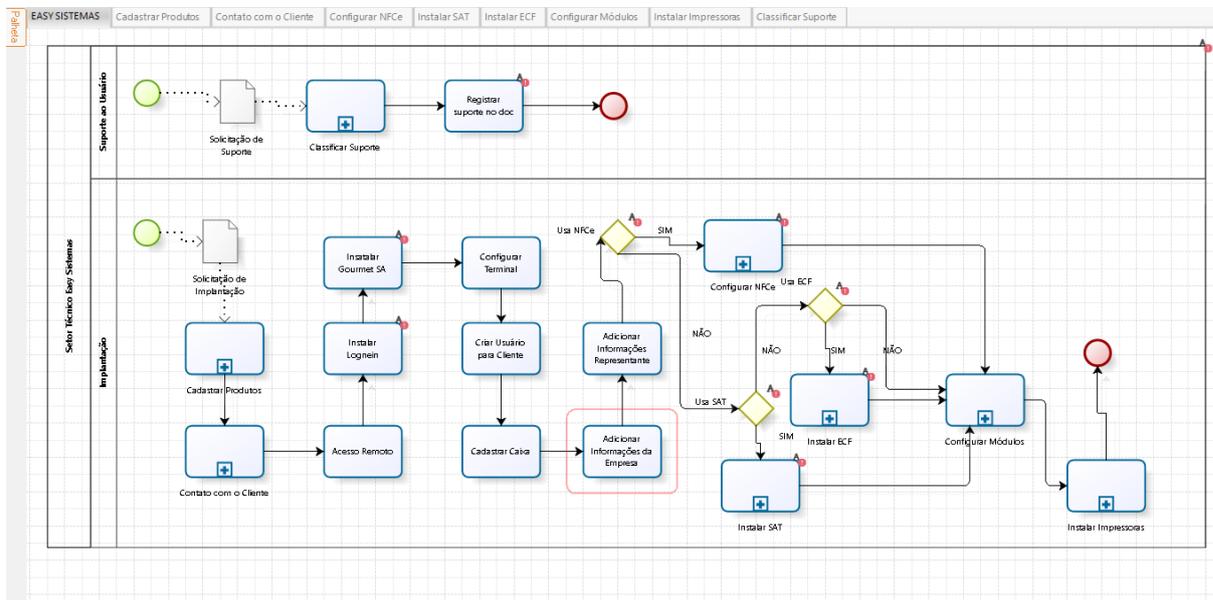
Após identificação das fontes de conhecimento e entender como ele é transmitido pelas pessoas da empresa foi desenvolvido um método para gerenciar o conhecimento dentro da empresa. O método será apresentado a seguir.

### **5.1. Mapeamento dos processos**

Com a utilização do *software* Bizagi (*software* para construção de fluxogramas), foram mapeados os processos da empresa de fornecimento de serviços de uso de *software*. O setor de suporte foi dividido em duas atividades: a implantação e o suporte ao usuário (Figura 3). Com esse mapeamento, pretende-se padronizar as ações de todos os colaboradores do setor de suporte da empresa.

2017

Figura 3 – Fluxograma Easy Sistemas



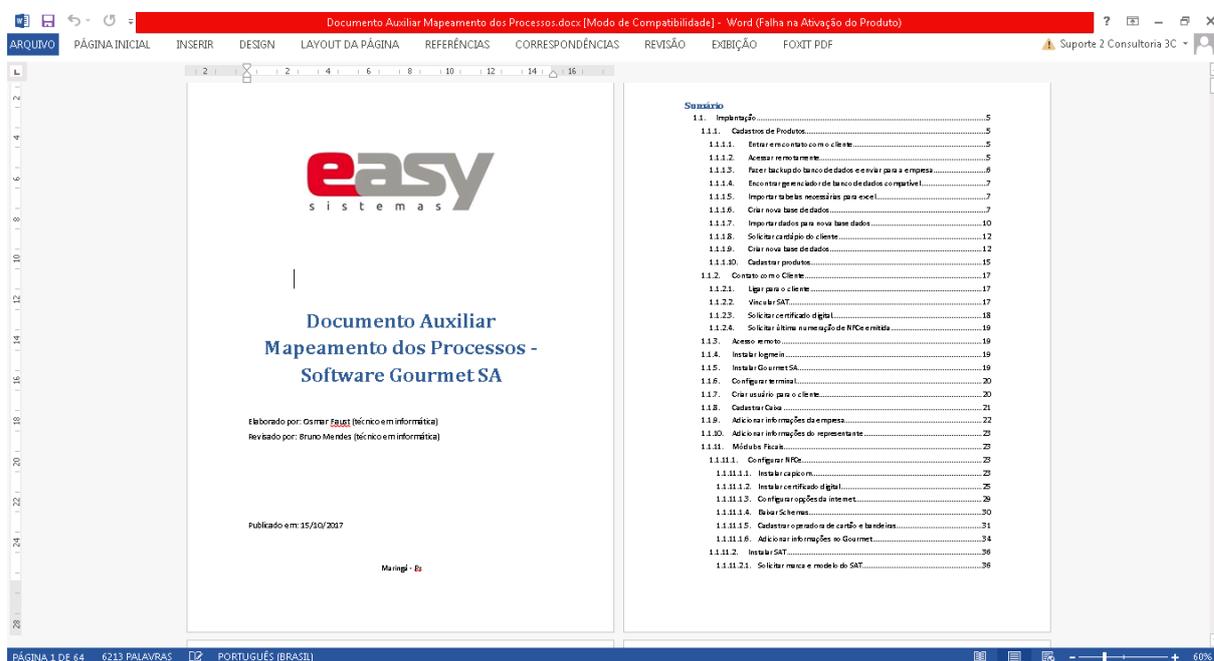
Fonte: Primária

Os processos foram definidos de acordo com o conhecimento do colaborador mais experiente da empresa, e posteriormente validados pelos demais colaboradores do setor envolvidos no processo. O processo pode sofrer alterações com o tempo, e cabe aos colaboradores do setor de suporte da empresa manter os processos e o documento atualizados.

Em ambas as atividades o suporte aguarda a solicitação para iniciar a atividade. Na implantação é recebido um documento do setor administrativo, onde constam dados do cliente e do estabelecimento que será aberto e os módulos que deverão ser implantados. No suporte ao usuário são disponibilizadas diversas formas de comunicação, o cliente pode solicitar atendimento por aquele que for mais conveniente.

Foi criado junto ao mapeamento um documento que contém todos os processos e sub processos com explicação detalhada sobre como deve ser feita a execução de cada processo (Figura 4).

Figura 4 – Documento Auxiliar Mapeamento de Processos



Fonte: Primária

Na capa do documento temos a identificação sobre o que se trata o documento, assim como o seu elaborador e revisor. O documento foi criado com sumário que contém hiperlink, assim o colaborador pode clicar no processo que procura e será levada direto para a página que contém os detalhes sobre o processo que está sendo executado.

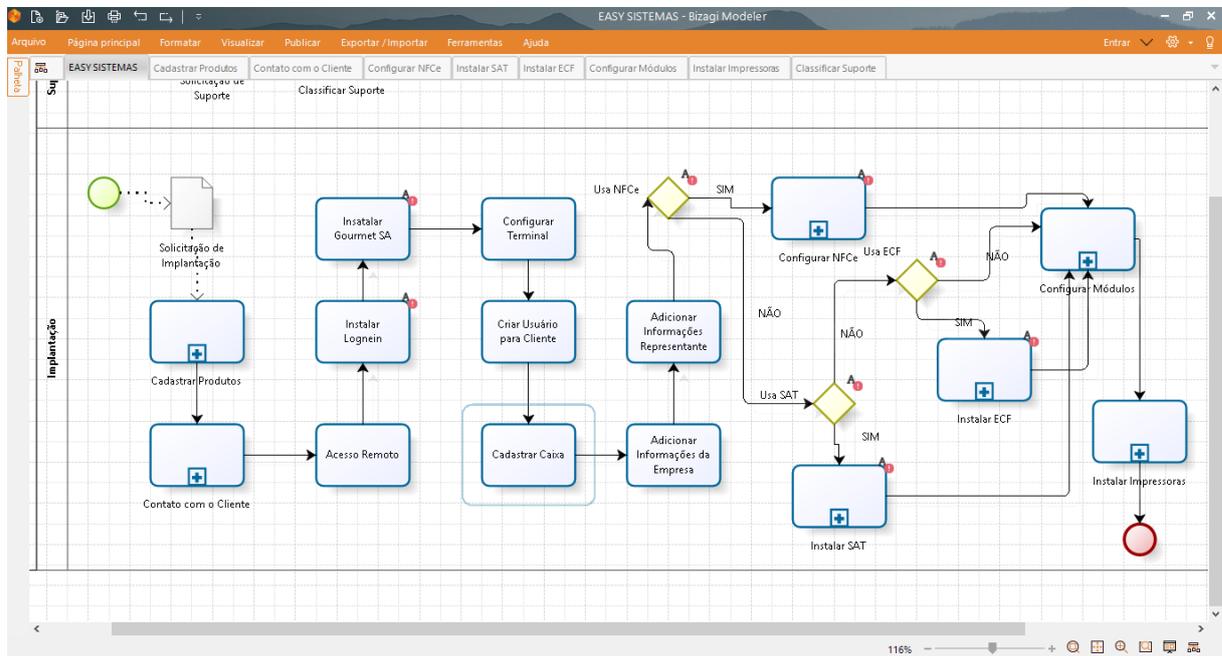
Ao acessar o documento o colaborador procura e caso seja identificado alguma tarefa que seja diferente ou contenha algo diferente daquilo que está no documento, deve ser feita a atualização do documento pelo colaborador.

### 5.1.1. Implantação

No mapeamento realizado, a atividade implantação contém quinze processos onde sete estão definidos com sub processo (Figura 5).

2017

Figura 5 – Processo Implantação



Fonte: Primária

Sendo eles:

- a) Cadastrar Produtos
- b) Contato com Cliente
- c) Acesso Remoto
- d) Instalar Logmein
- e) Instalar Gourmet SA
- f) Configurar Terminal
- g) Criar Usuário para Cliente
- h) Cadastrar Caixa
- i) Adicionar Informações da Empresa
- j) Adicionar Informações Representante
- k) Configurar NFCe
- l) Instalar SAT
- m) Instalar ECF
- n) Configurar Módulos
- o) Instalar Impressoras

Após receber a solicitação de implantação a pessoa responsável pela atividade deve seguir o fluxograma, com isso se evita atividades desnecessárias otimizando o tempo de todas as pessoas envolvidas na atividade.

Alguns processos foram definidos como sub processo, pois suas atividades podem ser desenvolvidas em paralelo as demais. Logo ao entrar em contato com o cliente, o suporte identifica algumas informações essenciais para o direcionamento correto das tarefas para que a implantação aconteça em tempo hábil.

No início da implantação a atividade que demanda certa atenção é o cadastro dos produtos. É importante entender a demanda do cliente quanto às ordens de produção, uma vez que ao solicitar o item através do computador ou celular temos a impressão com os itens pedidos em cada setor responsável. A descrição do item deve ser conhecida pela pessoa que irá ler a ordem de produção. Por isso no início deve se ter um cuidado especial a esse detalhe, procurando entender como será a melhor maneira para o cliente trabalhar.

Outra atividade que requer certo tempo para configuração são os processos referentes à forma de emissão fiscal. Por ser um processo que envolve outras pessoas como fabricantes de *hardwares*, escritório contábil, governo local, gera muita burocracia e demora nas atividades. Importante alinhar com o cliente como será a forma de emissão para que a atividade possa ser iniciada o quanto antes.

Após completa configuração do *software* dá-se início a configuração dos módulos que serão usados pelo cliente. Junto com a solicitação de implantação é recebida a informação dos módulos que deverão ser configurados no cliente. O *software* é comercializado por módulos, e no momento da apresentação do *software* feita pelo administrativo o cliente identifica os módulos que serão necessários para o seu estabelecimento.

### **5.1.2. Suporte ao usuário**

A atividade suporte ao usuário contém dois processos onde um desses foi definido como sub processo, sendo eles:

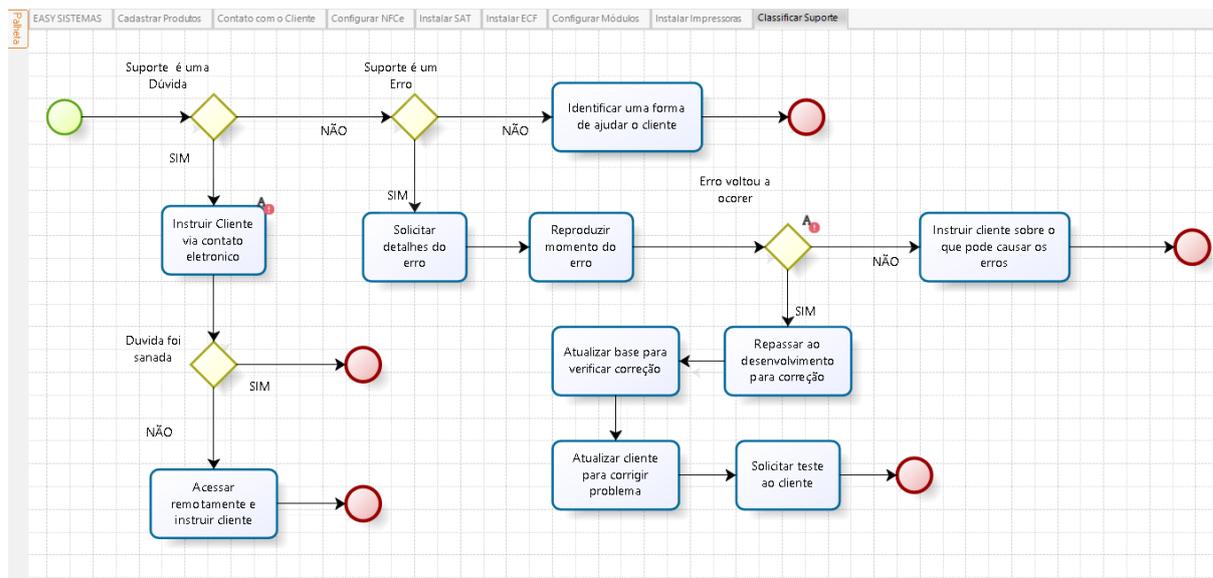
#### a) Classificar suporte

As atividades de suporte aos usuários têm um padrão. Os usuários recebem treinamento para operar o *software*. O *software* é de fácil operação, porém nem todas as

2017

peças sentem facilidade no seu manuseio. Para isso criou-se uma rotina para classificar o tipo de suporte que está sendo prestado ao cliente e a forma mais ágil de atender ao cliente (Figura 6).

Figura 6 – Classificar Suporte



Fonte: Primária

O suporte inicia com a solicitação do cliente via mensagem eletrônica ou telefonema. Caso o cliente tenha alguma dúvida o suporte vai buscar orientar o cliente diretamente, se a dúvida não for sanada pelas instruções verbais, o suporte deve acessar remotamente o computador do e resolver o problema em questão, preferencialmente que o cliente observe as alterações processadas no computador do cliente.

O *software* tem atualizações semanais, para a correção de algum erro ou para implantação de novas funções. Por essas atualizações frequentes, pode ser que algum módulo ou rotina do cliente se altere quando o *software* for atualizado gerando erros ou mensagens de erro. Como o *software* opera em conjunto com outros *hardwares* não há garantia de que sempre que o computador apresente algum erro durante o funcionamento e que esse erro seja causado por erro no *software*. Caso seja do *software*, o suporte deve solicitar detalhes do erro e do momento em que ele ocorre, se possível o cliente executar o que estava fazendo quando o erro acontece para que o suporte verifique com todos os detalhes o que o usuário fazia no momento do erro. Esses detalhes irão ajudar a identificar a causa do erro.

#### b) Registrar Suporte no Documento

2017

Junto com o mapeamento foram criados três documentos eletrônicos. Um deles contém a descrição de todos os processos que foram mapeados, conforme já mencionado, com orientações sobre como o processo deve ser executado, e outros dois que serão repositórios de informações sobre erros do *software*.

O primeiro documento foi criado para ser usado como repositório de informações específico de cada cliente. A empresa conta com diversos clientes, alguns deles têm particularidades no atendimento, ou nos *hardwares* usados. Esse documento será usado pelo suporte para descrever essas particularidades e como resolve las. O documento contém uma seção para cada cliente, onde temos no sumário um item para cada cliente ativo, ao detectar alguma informação pertinente que deva ser informada no documento, o colaborador ao abri lo pode acessar a seção do cliente clicando no sumário que contém hiperlink e será levado até o local desejado do documento (Figura 7).

Figura 7 – Repositório de Informações por Cliente

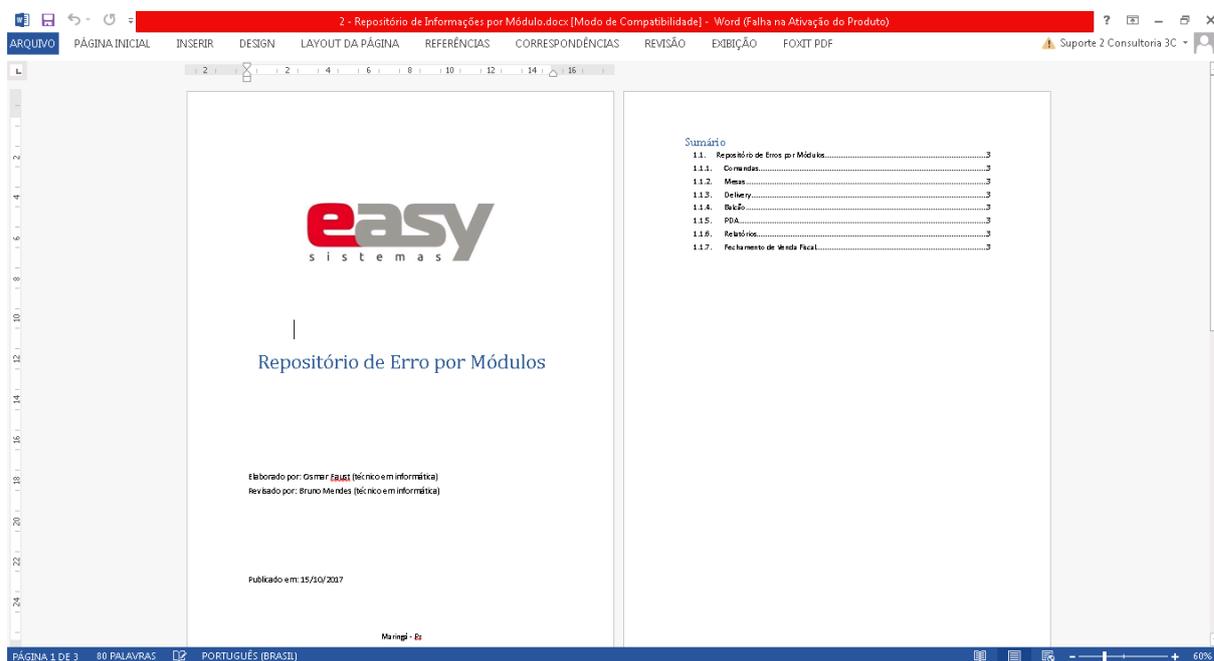


Fonte: Primaria

No segundo documento foi criado um espaço para serem adicionados erros que possam ocorrer em algum módulo do *software* e que sempre voltam a acontecer. Deverão constar nessa parte apenas aqueles erros conhecidos que se repetem em novas implantações ou suportes e sua forma de resolver. Foram separados por módulos e funções conhecidas que podem gerar erros em implantações, atualizações ou rotinas do *software* (Figura 8).

2017

Figura 8 – Repositório de Erro por Módulos

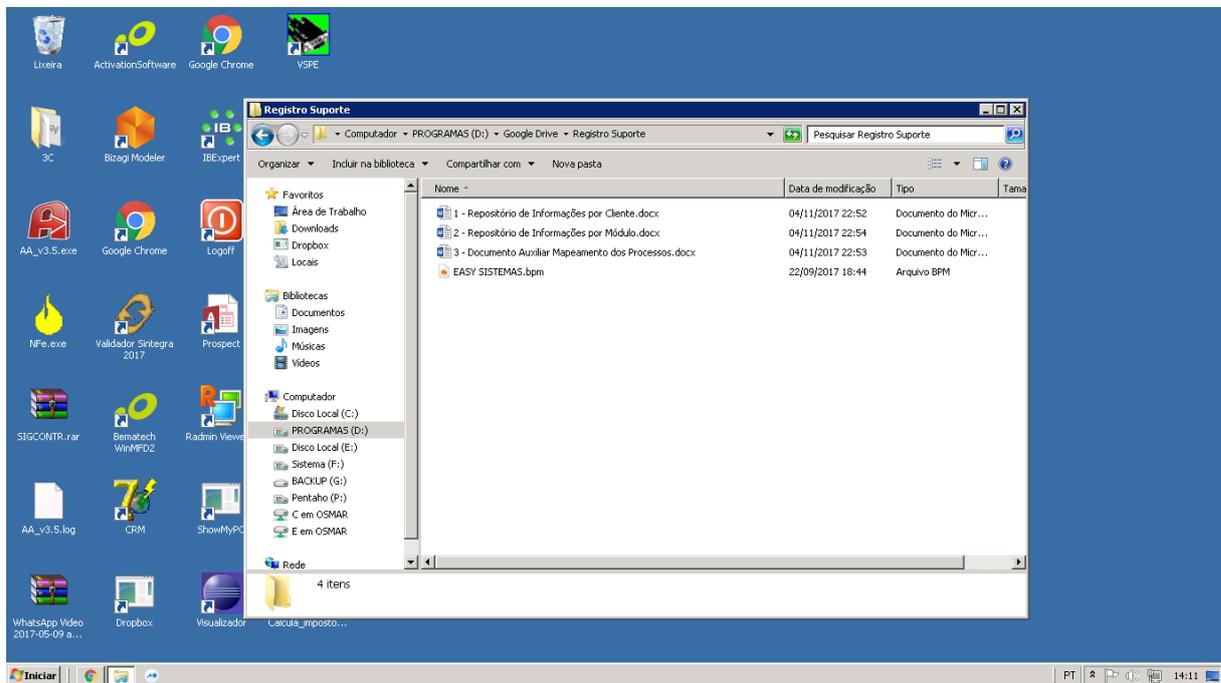


Fonte: Primária

Todos os colaboradores trabalham no servidor que a empresa disponibiliza. A atividade de suporte exige que os colaboradores da empresa tenham sempre diversos arquivos disponíveis online. Por ser uma demanda dos seus colaboradores, a empresa já adota o drive do gmail como forma de armazenar esses arquivos e disponibilizar para que sejam usados em todas as atividades desse setor. Por esse motivo o mapeamento e os documentos serão disponibilizados no servidor da empresa através do programa do google drive que se encontra instalado para garantir o acesso de todos (Figura 9).

2017

Figura 9 – Registro Suporte



Fonte: Primária

Após disponibilizar o documento fica definido como será o processo para atualização e alimentação do repositório, buscando sempre o manter com maior número de informações possíveis para que caso algum funcionário venha se ausentar a empresa possa ter seu maior ativo arquivado e disponível às pessoas interessadas. Fica definido que cada funcionário deve executar a atualização do documento. Ao acessar o documento e verificar que há alguma novidade referente à tarefa que está sendo executada. O colaborador deve executar a atualização do documento o mais rápido possível adicionando as informações necessárias para manter o processo com exemplificação coerente. Após realizar a atualização do documento, o suporte responsável pela alteração deve repassar a atualização feita para os demais colaboradores do setor. Fica definida que o suporte deve ser reunir uma vez por semana para discussão daquilo que foi alterado nos documentos. Dessa forma pretende se torna todos capazes de realizar essa atividade na próxima demanda.

Assim como deverá ser feita a atualização do mapeamento feito no bizagi. Na mesma pasta em que se encontram os documentos está o mapeamento realizado para os setores (Figura 9). Caso algum processo venha a ser excluído, ou seja necessário o acréscimo de mais algum processo, fica a cargo dos colaboradores do setor de suporte realizar essa atividade e posteriormente repassar aos demais, na reunião programada.

## **5.2. Resultado da aplicação**

Ao concluir o mapeamento e disponibilizar o documento no servidor da empresa, com a devida orientação sobre o que eram os documentos e mapeamento, os colaboradores do suporte passaram a seguir o mapeamento e descrever os detalhes devidos nos documentos. Como o *software* se modifica e novos *hardwares* entram no mercado, será necessária a atualização constante das rotinas contidas nos documentos. Essa atividade será executada pelos colaboradores do setor de suporte, pois são essas pessoas que tem mais contato com todos os processos e tarefas descritas nesse trabalho.

Com o mapeamento das atividades em mãos as ações do suporte se tornaram mais fáceis. Com o conhecimento de toda a atividade que será desenvolvida, pode se antever cenários e agilizar as informações para que tudo possa ser resolvido com a maior agilidade possível. Os documentos serão os guias do suporte para a busca de todas as soluções para a implantação e atendimento ao cliente.

## **6. Conclusão**

Aplicando as ferramentas buscou se fornecer a empresa uma forma de conservar um ativo importante da organização, o Conhecimento. Dessa forma este trabalho desenvolveu uma forma de gestão do conhecimento para uma pequena empresa do ramo de fornecimento de serviços de uso de *software*.

A forma de gestão aplicada está de acordo com a realidade da empresa, que contém poucos funcionários e pouca rotatividade de colaboradores. Dessa forma, a gestão foi desenvolvida de forma que toda pessoa que tenha um conhecimento prévio sobre as atividades desenvolvidas pela empresa, ao acessar as ferramentas criadas tenha capacidade para conseguir extrair o conhecimento necessário para executar a atividade requerida naquele momento.

Por ser uma ferramenta que está disponibilizada online, todo colaborador pode acessar de qualquer local que contenha acesso à internet. Com a atualização constante das informações nos documentos disponibilizados online os colaboradores poderão usufruir dos benefícios oferecidos pela ferramenta, resultado de uma Gestão do Conhecimento condizente com a necessidade da empresa.

2017

As principais dificuldades foram extrair o conhecimento tácito que estava na mente dos funcionários e repassar para o conhecimento explícito. Encontrar uma forma prática de disponibilizar o conhecimento analisando as limitações da empresa exigiu uma análise de toda a estrutura que a empresa disponibiliza.

## 7. Referências

- AMBRECHT, F. M. R et al. **Knowledge Management in Research and Development**, 2001. Virginia.
- BELMONTE, Danilo Leal et al. **A Gestão do Conhecimento nas Pequenas e Médias Empresas Brasileiras**, 2005. Disp. < [http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2005/E-book%202006\\_artigo%2078.pdf](http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2005/E-book%202006_artigo%2078.pdf) >. Aces.10/07/2017.
- BERGERON, Bryan. **Essentials of Knowledge Management**. New Jersey: John Willey & Sons Inc., 2003.
- BOFF, L. H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Computação. Notas de aula, 2001.
- COSENTINO, Helio; VIDAL, Patricia; VIRGILLITO, Salvatore. **Gestão do Conhecimento e Competitividade nas Empresas de Pequeno Porte do Setor de Comércio Exterior de Autopeças: Um Estudo Exploratório**, 2011. Disp. em < <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79228/83300> >. Acessado 11/07/2017.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- DOTSIKA, K.; PATRICK K. (2013). **Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study**. Information Technology & People, 2013.
- GUIMARÃES, A. A.; LAMAS, J. E. G.; LOURENÇÃO, P. T. M.; BASCOLO, P. G.; KRUGLIANSKAS, I. **Práticas e Ferramentas Utilizadas para a Gestão do Conhecimento em Departamentos de P&D de Empresas Brasileiras de Grande Porte**, 2009. Disp. em : < <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/482/360> >. Aces.17/07/2017.
- HEINRICHS, J. H.; LIM, J. S. **Integrating web-based data mining tools with business models for knowledge management**. Decision Support Systems, 2003.
- KALPIC, B.; BERNUS, P. **Business process modeling through the knowledge management perspective**. Journal of Knowledge Management, 2006.
- LIMA, João Paulo Cavalcante. **Qual o Verdadeiro Significado do Capital Intelectual**, 2012. Disp.l em : < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-e-o-verdadeiro-significado-de-capital-intelectual/62410/>>. Aces.28/05/2017.
- LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**, 2012. Disp. em < <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf> >. Aces.10/07/2017.
- MILTON N.; SHADBOLT N.; COTTAM H.; HAMMERSLEY M. **Towards a Knowledge Technology for Knowledge Management**. Int. J. Human-Computer Studies. 1999. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S107158199902781> >. Acessado em 21 de set, 2017.
- MOREIRA, Daniel Alexandre. **Teoria e prática em gestão do conhecimento Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil**. Dissertação. UFMG, 2005. Disp. < <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/> >. Acessado em 25 de jul, 2017.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Capítulo 1: Criação e Dialética do Conhecimento**. Disponível em: < [http://srvd.grupo.com.br/uploads/imagensExtra/legado/T/TAKEUCHI\\_Hirotaka/Gestao\\_Do\\_Conhecimento/Lib erado/Cap\\_01.pdf](http://srvd.grupo.com.br/uploads/imagensExtra/legado/T/TAKEUCHI_Hirotaka/Gestao_Do_Conhecimento/Lib erado/Cap_01.pdf) >. Acessado em 28 mai, 2017.

2017

OLIVEIRA, Carla. **Mas afinal o que é conhecimento?**, 2014. Disponível em <  
<https://imasters.com.br/gerencia-de-ti/mas-afinal-o-que-e-conhecimento/?trace=1519021197&source=single> >.  
Acessado em 28 de mai, 2017.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócio**, 2011. Disponível em <  
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/95255/289106.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >.  
Acessado em 11 de jul, 2017.

PIMENTEL, Ana Carolina Manfrinato. **A Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo de Caso**, 2008. Disponível em <  
[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/92980/pimentel\\_acm\\_me\\_bauru.pdf?sequence=1](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/92980/pimentel_acm_me_bauru.pdf?sequence=1) >.  
Acessado em 11 de jul, 2017.

RUSSO, Marcelo Morreira. **Ferramentas para Gestão do Conhecimento**, CNPQ, AESP-FGV, Jul, 00. Disponível em:  
[http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/ferramentas\\_para\\_gestao\\_do\\_conhecimento.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/ferramentas_para_gestao_do_conhecimento.pdf) >.  
Acessado em 18 mai, 2017.

SERRANO, Antônio Carlos, FIALHO, Cândido. **Gestão do Conhecimento** 2 ed. Lisboa: FCA, 2006.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, 2005. Disponível em <  
[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Methodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Methodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf) >.  
Acessado em 17 de Set, 2017.

SVEIBY, K.-E. **A nova riqueza das organizações** (Campus, Eds.). Rio de Janeiro, 1998.

TAWWEILER, R N N. **Um Modelo para a Extração de Perfil de Especialista Aplicado às Ferramentas de Expertise Location e Apoio a Gestão do Conhecimento**. Dissertação, UFSC, 2016. Disponível em <  
<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/08/Rudger-Nowasky-do-Nascimento-Taxweile.pdf> >. Acessado em 23 de jul, 2017.

TRINDADE, Evelin Priscila. **Alternativas para Implantação de Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas – PME: Um Estudo de Caso em Empresas Catarinenses**, 2015. Disponível em <  
<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/09/Evelin-Priscila-Trindade.pdf> >. Acessado em 11 de jul, 2017.