



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO

João Pedro Costa Novaes

Gestão do Conhecimento Aplicada ao Setor de Business Operations:
Um estudo em uma empresa de Tecnologia

Florianópolis

2022

João Pedro Costa Novaes

Gestão do Conhecimento aplicada ao Setor de Business Operations: Um estudo em uma empresa de tecnologia.

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Administração do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Mário de Souza Almeida

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da
Biblioteca Universitária da UFSC

Novaes, João Pedro
Gestão do Conhecimento aplicada ao Setor de Business
Operations : Um estudo em uma empresa de tecnologia. / João
Pedro Novaes ; orientador, Mário de Souza Almeida ,2022.
p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação
em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão do Conhecimento . 3. Operações
Comerciais. 4. Práticas de Conhecimento. 5. Criação de
Repositório de Conhecimento. I. , Mário de Souza Almeida. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

João Pedro Costa Novaes

Gestão do Conhecimento aplicada ao Setor de Business Operations:
Um estudo em uma empresa de tecnologia.

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de Julho de 2022

Prof^a. Ana Luiza Paraboni, Dra.
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Mário de Souza Almeida , Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Inara Antunes Vieira Willerding, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Leandro Dorneles Dos Santos, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico o presente trabalho aos meus pais, pelo incentivo constante, pelo carinho e suporte.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o presente trabalho aos meus pais, pelo incentivo, desde a mais tenra idade, ao estudo, sem o qual, muitas portas não teriam sido abertas.

Agradeço também ao meu Orientador Mario de Souza Almeida, por todo o suporte na elaboração deste trabalho acadêmico, se mostrando sempre presente e disposto a auxiliar.

Ademais, agradeço a todos aqueles, que dentro do meio universitário, profissional ou fora dessas esferas, estimularam a obtenção de conhecimento e novas habilidades, instigando toda ou qualquer reflexão que de alguma forma, incentivaram a buscar me desenvolver e a romper a inércia.

Por fim, agradeço a Deus por ter me dado o fôlego e a clareza necessária a seguir os estudos em concomitância às atividades profissionais exercidas durante o período de formação acadêmica, mesmo mediante as dificuldades enfrentadas.

“O conhecimento é diferente de todos os outros recursos. Torna-se constantemente obsoleto, de modo que o conhecimento avançado de hoje é a ignorância de amanhã. E o conhecimento que importa está sujeito a mudanças rápidas e abruptas.”

(DRUCKER, 1997)

RESUMO

A Gestão do Conhecimento, como um conjunto de mecanismos que visam apoiar a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no meio organizacional tem sido cada vez mais objeto de estudo para as organizações e indivíduos que buscam aprimorar e expandir o conhecimento. Objetivando assim, a agilidade e qualidade na execução das tarefas, bem como, a competitividade organizacional. O objetivo geral deste estudo de caso é desenvolver um processo de criação e manutenção do conhecimento sobre as operações comerciais da empresa ESSS, Engineering Simulation and Scientific Software, mais especificamente, dentro do setor de *Business Operations* (Busop). Por meio do estudo, averiguou-se que a interação e comunicação são fatores primordiais na obtenção do conhecimento necessário à execução das tarefas pertinentes ao setor. Percebeu-se a necessidade de criação de um repositório de informações de forma colaborativa, para que este, sirva como um material de referência à execução das tarefas, facilitando assim, o acesso às informações, na medida que torna o conhecimento tangível e promove confiabilidade e agilidade na execução das tarefas do dia a dia.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Criação de conhecimento. Repositório de conhecimentos. ESSS.

ABSTRACT

Knowledge Management, as a set of mechanisms which aim to support the creation, sharing and application of knowledge in the organizational environment, has been increasingly an object of study for organizations and individuals seeking to improve and expand knowledge. Pursuing the agility and quality in the execution of tasks, as well as organizational competitiveness. The general objective of this case study is to develop a process for creating and maintaining knowledge about the business operations of the company ESSS, Engineering Simulation and Scientific Software, more specifically, within the Business Operations (Busop) sector. Through the study, it has been verified that interaction and communication are key factors in obtaining the knowledge necessary to perform the tasks relevant to the sector. It was perceived the need to create an information repository in a collaborative way, striving to serve as a reference material for the execution of tasks, facilitating access to information, in a way that makes knowledge tangible and promotes reliability and agility in carrying out day-to-day tasks.

Keywords: Knowledge management. Knowledge creation. Information repository. ESSS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1 -	Tipologias de abordagens da Gestão do Conhecimento.....	20
Imagem 2 -	Modelo de Conversão do Conhecimento.....	23
Imagem 3 -	Impacto da GC nos colaboradores.....	31
Imagem 4 -	Impacto da GC nos processos organizacionais.....	33
Imagem 5 -	Pilares Organizacionais que sustentam a organização ESSS.....	36
Imagem 6 -	Estrutura física, sede da empresa, localizada em Florianópolis.....	38
Imagem 7 -	Logo da Engineering, Simulation & Scientific Software, ESSS....	38
Imagem 8 -	Logo Ansys.....	40
Imagem 9 -	Físicas e respectivos produtos Ansys.....	41
Imagem 10 -	Setores que se beneficiam da utilização do Software.....	42
Imagem 11 -	Predominância do uso das soluções Ansys globalmente.....	42
Imagem 12 -	Logo Rocky.....	43
Imagem 13 -	Presença global do software por meio dos Channel Partners.....	44
Imagem 14 -	Logo Salesforce.....	45
Imagem 15 -	Participação no mercado em receita do CRM Salesforce.....	45
Imagem 16 -	Exemplo do uso do Repositório de Conhecimento.....	50
Imagem 17 -	Exemplo do envio do Busop Best Practices.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Evolução das definições sobre a Gestão do Conhecimento..... Organizacional.	18
Quadro 2 -	Ações envolvidas no processo de Conversão do Conhecimento.....	24
Quadro 3 -	Composição dos colaboradores do Departamento Busop.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APAC	Asia-Pacífico (Região)
BI	Business Intelligence ou Inteligência de Negócios
Busop	Setor de Business Operations ou Operações Comerciais (setor objeto de estudo)
CAE	Computer-aided Engineering ou Engenharia assistida por computador
CRM	Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente
EMEA	Europe, Middle East, Africa. (Europa, Oriente Médio e África)
ESSS	Engineering, Simulation and Scientific Software (Organização objeto de estudo)
FOB	Free on Board (Método de pagamento)
GC	Gestão do Conhecimento
IDC	International Data Corporation
O&G	Óleo e Gás (Indústria)
SaaS	Software as a Service
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
TECS	Technical Enhancements and Customer Support
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos.....	13
1.2 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Gestão de Conhecimento.....	16
2.1.1 Conceitos relacionados a Gestão de Conhecimento.....	17
2.1.2 Espiral de conversão de conhecimento.....	22
2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento.....	24
2.2.1 Criação de um ambiente propício para a Gestão de Conhecimento.....	25
2.2.2 Sistemas que capturam, preservam e formalizam o conhecimento.....	27
2.2.3 Criação de repositório de conhecimento.....	27
2.2.4 Criação e disponibilização do conteúdo para os colaboradores.....	29
2.3 Impactos organizacionais da Gestão do Conhecimento.....	30
2.3.1 Impacto nas pessoas.....	30
2.3.2 Impacto nos processos e performance organizacional.....	32
3 METODOLOGIA	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	36
4.1 Sobre a organização, ESSS.....	36
4.2 O setor do Busop: Business Operations.....	39
4.2.1 Ansys.....	41
4.2.2 Rocky DEM.....	43
4.2.3 O CRM utilizado: Salesforce.....	45
4.3 Diagnóstico organizacional e oportunidade.....	47
5 RESULTADOS	49
5.1 A criação do Repositório do conhecimento.....	49
5.1.1 Primeiros resultados referentes a criação do repositório.....	51
5.2 Externalização do conhecimento: Para além do setor Busop.....	52
5.2.1 Implementação da Mailing list: Busop Best Practices.....	53
5.3 Próximos passos.....	55
5.3.1 Google Sites da Área Busop.....	55
5.3.2 Implantação do Google Classroom para atender clientes internos da área.....	56
6 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo, realizar um estudo empírico dentro de uma organização. Enquadra-se assim, como um estudo de caso que além do estudo do tema e das práticas relacionadas à Gestão de Conhecimento, tem por objetivo fazer o leitor entender um contexto organizacional em específico, e indicar como se dá a troca do conhecimento neste ambiente. Objetiva-se também utilizar de conceitos de gestão do conhecimento a fim de se buscar acessibilidade, agilidade e organização nos processos do Setor de *Business Operations* (Busop), dentro da organização ESSI, *Engineering Simulation and Scientific Software*.

O autor, além de um estudante de administração em sua reta final de graduação, é também um Assistente Administrativo no setor de Busop. A empresa objeto de estudo, ESSI, é uma multinacional brasileira que comercializa as mais inovadoras soluções CAE (ESSI), Computer-aided Engineering ou Engenharia assistida por computador, solução que dá suporte a engenharia para o desenvolvimento de projetos e produtos por meio de análises variadas: térmicas, estáticas, fluidos, de impacto e simulações que visam reduzir custos e tempo na concepção de produtos, aumentando a eficiência na elaboração de projetos (Wikipedia, 2022).

O setor de *Business Operations*, objeto específico de estudo, ou Busop, na sua forma abreviada, é o setor responsável pelo contato com os fornecedores de software e Channel Partners (Canais de revenda por todo o mundo), além de ser o responsável pelo processamento dos pedidos e pela geração das licenças ao vasto portfólio de clientes da organização, ademais, o time de Business Operations é o responsável pelo suporte ao time comercial da organização em relação às políticas vigentes e normas para a comercialização do software e processamento de pedidos.

O constante desafio para se estar ciente de todas as determinações referente às políticas dos fornecedores, bem como, os sistemas e processos necessários para operacionalização da comercialização, geração de licenças, processamento dos pagamentos dos produtos para os mais de mil clientes da ESSI, em diversos países e setores, como no meio acadêmico, e também no meio comercial.

Diante desta problematização, nesse sentido, busca-se com o presente trabalho, além do estudo sobre o tema Gestão do Conhecimento (GC), o mapeamento dos principais processos para operacionalização comercial da ESSI, em conjunto com uma síntese das principais políticas, regras a serem seguidas para a melhor realização das tarefas, em conjunto com este mapeamento, vem a necessidade de se estruturar um meio capaz de tangibilizar o conhecimento necessário para com os colaboradores do setor Busop.

Nesse sentido, verifica-se de modo empírico a demanda por um estudo referente a GC e a criação de formas que visem melhorar a acessibilidade às informações e processos pertinentes à área em questão. Visando assim, consolidar e estruturar o conhecimento na área, facilitando a troca de conhecimento e a acessibilidade a informações. Dessa forma, por fim, a seguinte pergunta norteará a pesquisa a ser elaborada: Como pode ser desenvolvido um processo de criação e manutenção de um repositório do conhecimento no setor de Business Operations?

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é: Desenvolver um processo de criação e manutenção do conhecimento sobre as operações comerciais da empresa ESSS.

Para se alcançar o objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Listar as principais atividades realizadas no setor Busop (Business Operations/Operações Comerciais).
- b) Estruturar os procedimentos de criação e manutenção do repositório de conhecimento.
- c) Criar um manual de execução das principais atividades e conceitos pertinentes a execução das tarefas do setor.

1.2 Justificativa

A justificativa para o desenvolvimento de tal estudo surgiu através do interesse e motivação pessoal. Por trabalhar no setor de Operações Comerciais (Business Operations), setor este, com interação global com os Channel Partners, revendedores da solução Rocky em 25 países, e também com os escritórios ESSS no Brasil e em outros nove países. Escritórios que revendem a solução Ansys e comercializam a solução Rocky.

Além disto, considerando que eu estou diretamente envolvido com os processos e atividades, buscou-se uma forma de conciliar o objeto de estudo com uma área que já se tenha uma certa familiaridade e que se busca aperfeiçoar. Objetivou-se com o Trabalho de Curso, ter a possibilidade de revisar as formas como o conhecimento é transmitido e adquirido dentro da área em questão, contribuindo assim para um mapeamento e aprofundamento dos processos e atividades internas na medida que se buscam formas de externalizar e tornar acessível o conhecimento já presente no setor.

Tal iniciativa, deverá contribuir assim, para uma estruturação e formalização dos processos dentro de uma área operacional, visando facilitar a transmissão e acessibilidade ao conhecimento necessário para a execução dos processos e atividades pertinentes ao setor. O que poderá trazer como benefícios, a revisão dos processos, tornando-os acessíveis aos colaboradores do setor. Além disso, busca-se também, tornar o conhecimento referente aos processos internos, mais acessíveis e estruturados.

Nesse sentido, este trabalho é de grande importância para o setor de Business Operations, que durante os vinte e seis anos da ESSS, teve seu início e se fez presente dentro dos últimos treze anos da organização. Tanto a criação deste departamento, como a sua expansão ao longo dos últimos anos, evidenciam um ritmo de crescimento orgânico e constante da organização no decorrer do tempo. Hoje, o setor de Business Operations conta com cinco colaboradores e possui a sua maior configuração desde a sua criação.

O desenvolvimento do presente trabalho interessa a todos os profissionais do setor, já que servirá como uma forma de dar autonomia tanto aos colaboradores já integrados ao setor, como aos colaboradores que vierem a se integrar ao setor. Nesse sentido, os colaboradores a nível mais sênior, não serão a única forma de acesso ao conhecimento e a informação. Já que com o conhecimento pertinente a realização das tarefas, estruturado, organizado e acessível por meio de ferramentas de captura de vídeo de treinamentos já ministrados anteriormente, salvos em formato de vídeos, bem como anotações devidamente organizadas, pouparão tempo no dia a dia para que profissionais em níveis mais seniores não tenham que parar a suas atividades para fornecer orientações de forma tão recorrente. Com um repositório de informações, que servirá como um material de referência, cria-se um local de compartilhamento da informação que se estrutura e pode ser retroalimentado na medida que o conhecimento necessário para a elaboração de determinada tarefa é percebido e aplicado.

É válido mencionar que o presente trabalho pode ser considerado oportuno, uma vez que por se tratar de um estudo empírico feito de forma colaborativa dentro da organização ESSS, no setor de Business Operations, será possível numa base diária, colher as informações e dados necessários para se mapear os processos e atividades elementares. Além disso, o setor de Business Operations, como uma área meio na organização, demanda de seus colaboradores um conhecimento global das atividades organizacionais. Pelo setor estar diretamente envolvido com o setor comercial da organização e fornecedores de soluções tecnológicas.

Além do turn-over¹ na área, é possível perceber que o setor de Busop, capacita colaboradores para migrarem para diferentes áreas internamente. Tendo isso em vista e percebendo ser uma área em que historicamente, demanda por novos colaboradores por conta da rotatividade, faz-se viável a criação de um sistema para a estruturação e disponibilização do conhecimento na medida que se têm como necessária a contratação de novos colaboradores, além da capacitação e autonomia dos colaboradores já integrados ao setor. Outro ponto importante é que nos mais de dez anos de atuação deste setor, ainda não houve o intuito de se criar um repositório de conhecimentos a ser utilizado e alimentado internamente.

¹ Fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentados neste tópico, os conceitos pertinentes relacionados ao tema Gestão do Conhecimento que possuem relação direta com o estudo de caso desenvolvido. Sendo expostos, assim, os conceitos sobre GC mais difundidos no meio acadêmico, em paralelo às práticas que se comunicam com a proposta deste trabalho. Além disso, serão apresentados os impactos organizacionais positivos decorrentes das práticas de GC, visando legitimar a proposta deste trabalho.

2.1 Gestão de Conhecimento

O conhecimento é inerente ao ser humano, é imprescindível para a execução de atividades laborais, tanto as de cunho operacional, bem como as que predis põe de natureza estratégica para a tomada de decisão. O conhecimento, quando processado por meio de informações, passa a pertencer ao indivíduo, sendo utilizado para uso pessoal, profissional, sendo possível manejar esse conhecimento com autonomia (CORTELLA, 2020). Seguindo a ideia do mesmo autor, verifica-se que o conhecimento - diferente da informação - pois este é seletivo, sendo necessário juntar e processar as informações, para então criar conhecimento.

Desde a mais tenra idade, o conhecimento é desenvolvido pelos indivíduos, evoluindo em complexidade e aplicação ao decorrer da vida pessoal e profissional. Da mesma forma, desde a criação da linguagem, busca-se formas cada vez mais complexas de desenvolver e aplicar conhecimento, buscando mecanismos para solidificar as relações sociais, profissionais e científicas dentro dos eventos que nos cercam.

É imprescindível mencionar que o conhecimento é algo inerente ao ser humano. É também algo que transcende as formações escolares e acadêmicas convencionais, sendo o ambiente organizacional nesse sentido, um impulsionador do conhecimento, para que as tarefas operacionais e estratégicas possam ser ágeis e assertivas. Segundo os autores, Almeida, Freitas e Souza (2011) a organização ultrapassa o viés de replicação de conhecimentos já consolidados, e do processamento de informações, pois esta, pode ser vista como uma espécie de organismo vivo, tendo a possibilidade e capacidade dela mesma, por meio de seus mecanismos já estabelecidos e atores envolvidos, criar novos conhecimentos. Sendo que, muitas das vezes, o ambiente organizacional pautado pela dinamicidade em estar exposto às inúmeras variáveis do mercado, enfrenta desafios que sugerem a criação de novos conhecimentos e práticas, como forma de diferenciação.

O que pode ser representado com assertividade pelos autores Almeida, Freitas e Souza (2011) que mencionam o fato de que as empresas japonesas, ao enfrentarem momentos turbulentos de crise, se voltam para a criação de novos conhecimentos, como um movimento resiliente de defesa e uma forma de romper com o passado que pode estar relacionado a uma determinada situação adversa. O que reforça a ideia de que a empresa é um organismo vivo, em constante movimento contra a estagnação.

Segundo a definição de Fernandez e Sabherwal (2010) A gestão do conhecimento pode ser vista como fazer o que é necessário para tirar o máximo proveito dos recursos de conhecimento, de forma que a GC é vista como uma disciplina cada vez mais importante que promove a criação, compartilhamento e alavancagem do conhecimento da organização.

Peter Drucker (1994, apud FERNANDEZ; SABHERWAL, 2010), considerado por muitos o pai da Gestão do Conhecimento, ressalta que o conhecimento se tornou um recurso chave para uma nação, tanto para as forças militares quanto para as forças econômicas. Dentro da mesma obra, Drucker menciona que as organizações devem mover esforços para buscar a qualidade do conhecimento e a produtividade decorrente do conhecimento, a busca pelo aperfeiçoamento destes dois fatores estará assim, diretamente associada à capacidade de desempenho dessa organização.

2.1.1 Conceitos relacionados a Gestão de Conhecimento

Consoante ao que menciona Davenport e Prusak (1998, apud ALMEIDA, FREITAS, SOUZA, 2011) a Gestão do Conhecimento não é um campo estritamente novo, sendo este, um campo ligado aos recursos que uma organização já poderia estar a utilizar, em conjunto com uma boa gestão de sistemas de informação atrelada ao gerenciamento de mudança organizacional e práticas eficientes de gestão de Recursos Humanos. Em contraste a ideia exposta anteriormente, Alvesson e Karreman (2001, apud FUKUNAGA, 2017) constatam que o conceito de gestão e o conceito de conhecimento sem sombra de dúvidas já são estabelecidos, mas que por outro lado, a combinação “Gestão do Conhecimento” pode ser considerada recente.

Como a contraposição apresentada destarte, tanto a definição como a contextualização da GC passa por diferentes vieses, objetiva-se com este tópico transcorrer em congruência com o enfoque organizacional, como diferentes autores formam os diferentes conceitos e definições sobre a GC. Ademais, objetiva-se trazer os conceitos que mais proximamente se

relacionam com as práticas que denotam similaridade a aplicação e GC no meio organizacional em enfoque, tratados com maior profundidade adiante, no Capítulo 5.

De acordo com os autores Freire et al. (2013), a Gestão do Conhecimento passou a despertar o interesse dos estudos científicos próximo da década de 90. Ao analisar o Quadro 1 a seguir é possível se ter uma ideia da evolução conceitual acerca do tema.

Quadro 1 – Evolução das definições sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional.

Autores	Definição de gestão do conhecimento organizacional
Wiig (1993)	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização
Macintosh (1996)	Abrange os aspectos de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento.
Petrash (1996)	Disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo para a tomada de decisão certa.
Quintas, Lefere e Jones (1997)	Processo de gerenciamento crítico que identifica e explora o conhecimento existente, além de adquirir e desenvolver novas oportunidades.
Hibbard (1997)	Processo de busca da expertise ² coletiva em qualquer lugar e sua organização para distribuição para onde houver o maior retorno.
Sveiby (1997)	Conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento .
Murray e Meyers (1997)	Conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.
Spek, Spijkevert (1997)	Controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Davenport & Prusak (1998)	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Beckman (1999)	Formalização das experiências, conhecimentos e expertise, tornamos acessíveis à organização para criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para clientes.
Bhatt (2001)	É mais do que capturar, estocar e transferir informações. Somam ainda as percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas. Processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação.
Terra (2001)	Uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional visando o desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar.

² Conhecimento adquirido e a capacidade de aplicar esse conhecimento.

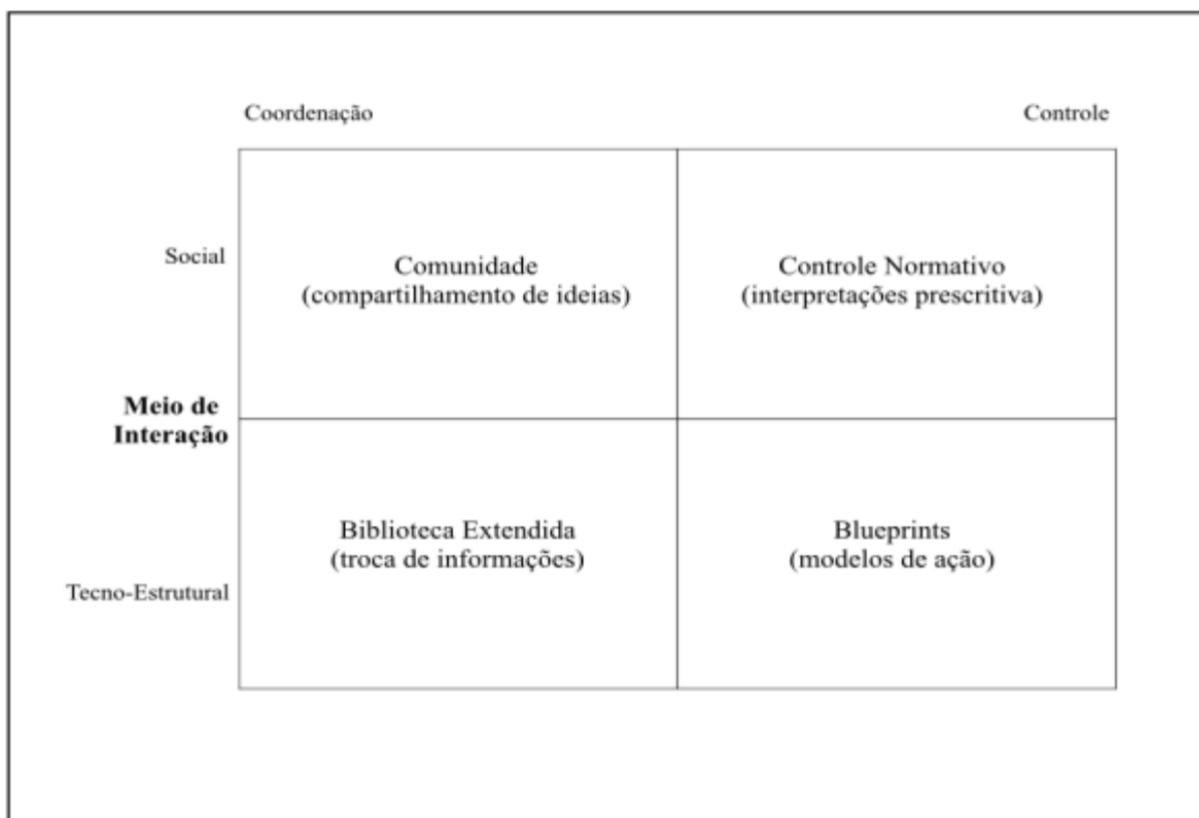
Schreiber et al. (2002)	Modelo de gestão que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa e no momento certo.
Malhotra (2002)	Processos de negócio da organização para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e TC via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação, afetando a competência da organização e sua sobrevivência.
Wunram et al. (2002)	Sistemática para aplicação de medidas para guiar, controlar e promover recursos de conhecimento tangíveis e intangíveis, para utilizar o conhecimento de dentro e de fora das organizações para a criação de novo conhecimento, gerar inovação e promover melhorias.
Salmazo (2004)	Conjunto de ações para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento para a geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisões, através de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
Leming (2004)	Criar um ambiente onde os dados e informações possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos garantindo a sua disponibilidade.
Fialho et al. (2006)	Orientação quanto à produção de conhecimentos e adoção de novas formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.
Ho (2009)	Tem por objetivo proporcionar conhecimento adequado para as pessoas certas no momento certo, auxiliando na tomada de decisões e melhorando o desempenho organizacional.

Fonte: Adaptado de Freire et al (2010, apud Freire et al. 2013)

Haja vista a evolução da GC por meio do quadro apresentado, a GC tem por objetivo, a criação de novas competências organizacionais, por meio da institucionalização de experiências, conhecimentos, expertise e tornando-as mais acessíveis para a organização como um todo, que irá assim, por consequência, criar valor para com os seus clientes. (BECKMAN, 1999, apud. FREIRE et al. 2013). Com os adventos da globalização, as empresas buscam cada vez mais se manter competitivas. A dinamicidade organizacional presente hoje demanda que empresas busquem tomar decisões rápidas e com maior grau de complexidade (FREIRE et al. 2010 apud FREIRE et al 2013) , a GC e o ativo organizacional intrínseco de cada organização emerge assim como um elemento gerador de valor e um diferencial competitivo (FREIRE et al. 2013).

Alvesson e Karreman (2001, apud FUKUNAGA, 2017) identificam quatro orientações que se diferem entre si, dispostas ao longo da dimensão da interação e o modo de intervenção, como ilustra a imagem 1 a seguir.

Imagem 1 – Tipologias de abordagens da Gestão do Conhecimento



Fonte: Alvesson e Karreman (2001, apud FUKUNAGA, 2017).

Para os autores supracitados, existe uma diferenciação e variação entre as organizações no que diz respeito ao fluxo e às práticas de GC. Desse modo, a GC como biblioteca estendida é caracterizada pelo uso extensivo da tecnologia disponível. Dentre eles, pode-se citar o uso de sistemas de busca, compartilhamento e comunicação. A exemplo de DiMattia e Older (2000, p.1, apud FUKUNAGA 2017) a GC pode ser definida pela mistura de informações internas e externas de uma organização, de modo a transformar essas informações acessíveis através de uma plataforma tecnológica. Podendo, sob esse olhar, a GC pode ser gerida, e as informações coletadas, serem então compiladas, sintetizadas e integradas a experiências de trabalho, objetivando assim o melhor desenvolvimento e execução das tarefas de cunho laboral.

Já a ideia da gestão do conhecimento como comunidade, trazida pelos autores Alvesson e Karreman (2001, apud FUKUNAGA, 2017) é menos tecnocrática e é assim,

menos rígida de mecanismos de avaliação e controle. Baseado em muitas das vezes no conhecimento tácito, relacionado às experiências, visão de mundo e difícil de ser transmitido em palavras. Dessa forma, a ideia de GC como comunidade, se relaciona por meio do clima do trabalho, que incentivam e demandam da troca de informações como forma de se consolidar o conhecimento.

A próxima orientação trazidas pelos autores Alvesson e Karreman (2001, apud FUKUNAGA, 2017) faz contraposição a ideia de GC como comunidade, sendo esta orientação a do controle normativo, no sentido de sugerir condutas referentes a execução de determinadas tarefas, estando, esta orientação, em conformidade com um conjunto de parâmetros a que se faz referência, possuindo assim, um viés mais funcionalista, que sob uma perspectiva instrumentalizada se objetiva utilizar os recursos humanos da organização a fim de se obter resultados tidos como previsíveis, medidos por produtividade e resolução técnica de problemas (ALVESSON; DEETZ, 1998, apud BEHR; NASCIMENTO, 2008, p. 6).

Por fim, a GC como Blueprints ou modelos de execução de tarefas, tem semelhança com o controle normativo. Já que por meio dessa orientação, são oferecidas *guidelines*, ou seja, informativos de como uma determinada tarefa deve ser realizada, e não interagem com questões como os valores do agente que irá executar tal tarefa, objetivando assim, tornar padrão, claro e simplificado os processos necessários para que o indivíduo possa assim exercer as respectivas funções com segurança. Fazendo com que a organização possa assim democratizar o acesso ao conhecimento e torná-lo claro para todos aqueles que necessitam de tais informações (ALVESSON; KARREMAN, 2001, apud FUKUNAGA, 2017)

Um outro conceito relevante para possibilitar a compreensão das dinâmicas envolvidas no processo de criação de conhecimento é bem representada pela ideia de Argore et al (2003, apud Fukunaga, 2017), o autor traz que diferentes variáveis afetam o resultado de Gestão do Conhecimento, sendo elas: Capacidade, motivação e oportunidade. Tal ideia se relaciona também com o desempenho individual. De acordo com o autor, o contexto de GC poderia potencialmente afetar a capacidade de um indivíduo para criar, manter ou transferir conhecimento. Da mesma forma, o contexto em que o indivíduo está envolvido, poderia assim proporcionar motivos ou incentivos para que este participasse do processo de Gestão do Conhecimento, fornecendo ao indivíduo a possibilidade de criar, manter ou transferir o conhecimento, que podem operar por meio de um mecanismo causal.

O autor Alvarenga Neto (2008, apud FUKUNAGA, 2017) concebe a GC como a gestão voltada para o conhecimento, para a capacitação e promoção do conhecimento, de modo a favorecer para que a organização sempre possa utilizar a informação e conhecimento

disponíveis. Já Watson (2003, apud FUKUNAGA, 2017) menciona que a GC envolve a aquisição, armazenagem, recuperação, aplicação, geração e revisão do conhecimento de forma controlada dentro de uma organização. Probst, Raub e Romnhardt (2002, apud FUKUNAGA, 2017) discorre sobre a GC a comparando como uma estrutura integrada, e a conceitua por meio de processos essenciais agrupados.

Segundo a empresa Yankee Group³, a GC visa o estabelecimento de contatos eficientes e eficazes entre aqueles que precisam saber e os que sabem, logo, objetiva a conversão do conhecimento individual para o organizacional (FREIRE et al, 2013). Os autores Freire et al. (2013) também trazem a definição da organização Gartner Group⁴, que define a GC como o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação que a empresa detém, ativos estes que podem estar armazenados em banco de dados, em documentos, procedimentos ou em pessoas, por meio de suas respectivas experiências e habilidades.

Já a Deloitte, uma das maiores organizações de serviços profissionais do mundo, menciona em seu artigo recentemente publicado por meio dos autores Behme e Becker (2021) que a GC continua sendo uma das três principais áreas que afetam o sucesso de uma empresa e tornou-se ainda mais essencial com a dispersão de funcionários pela pandemia do COVID-19 entre residências e locais de trabalho.

2.1.2 Espiral de conversão de conhecimento

Antes de discorrermos sobre um dos modelos mais difundidos academicamente sobre a GC, sendo este a Espiral de conversão do conhecimento, é importante definirmos as diferenças que compõem o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. De acordo com Godoy (2012), o conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente transmitido e explicado, por ser compartilhado na forma de dados e números e expresso por meio de palavras. Analogamente, o conhecimento tácito, diferente do explícito, não é tão facilmente transmitido ou declarado, sendo difícil a sua exteriorização por meio de palavras e possui natureza altamente pessoal.

Contudo, apesar das definições supra expostas possuírem definições distintas, para Nonaka e Takeuchi (1997, p.20 apud GODOY, 2012, p.197) “o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que apresenta ser dois opostos”. Evidentemente, pois na

³ Grupo de pesquisa e consultoria em tecnologia

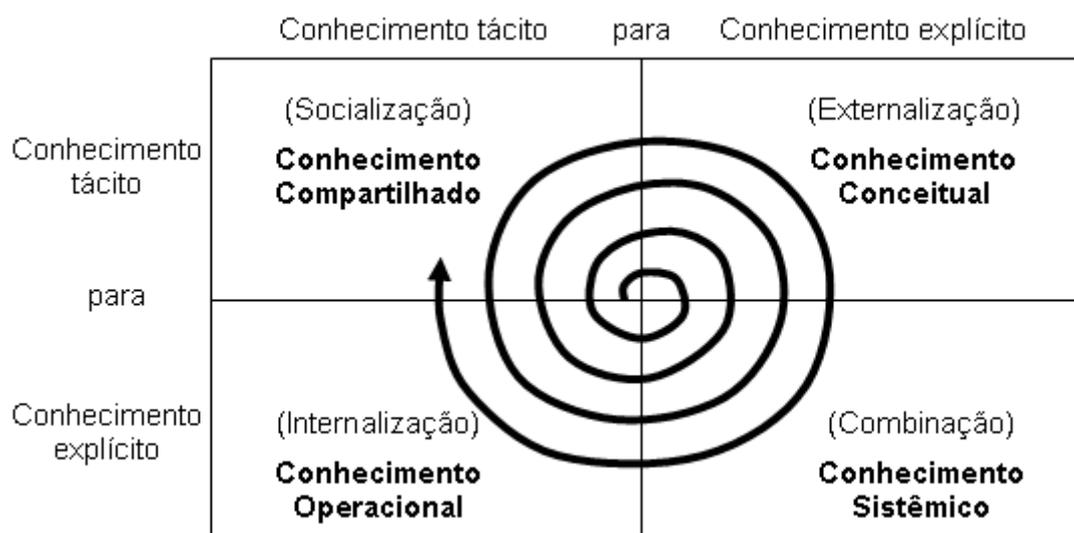
⁴ Empresa de consultoria que desenvolve tecnologias para a tomada de decisão de seus clientes

abordagem japonesa, o embasamento para a criação do conhecimento é dialético, ou seja, se firma por meio do equilíbrio, pela interdependência e interpretação dos opostos. Segundo Terra (2000, apud. Godoy, 2012) o modelo de Nonaka & Takeuchi pode ser provavelmente considerado um dos mais coerentes modelos, pois relaciona os processos de inovação a ambos conhecimentos, tácito e explícito:

Para estes autores, o modelo ocidental reconhece, primordialmente, como conhecimento útil, aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável, ou seja, o conhecimento explícito. Já o modelo japonês, o fato de o conhecimento ser o resultado do processamento de informações e do aproveitamento dos insights subjetivos e das intuições de todos os funcionários, implica que o conhecimento tácito é amplamente aceito e constitui-se no ponto de partida do processo de inovação (TERRA, 2000, p. 78, apud GODOY, 2012, p. 198).

De acordo com Godoy (2012, pag. 198) “A essência da criação do conhecimento está na capacidade de envolver, cultivar e usar aquilo que – aparentemente – são opostos.” Dessa forma, os autores Nonaka e Takeuchi (1997, apud GODOY, 2012), baseados na ideia de que o conhecimento é criado por meio da conversão do conhecimento tácito e explícito, por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento que são demonstrados na Imagem 2 e quadro 2, respectivamente:

Imagem 2 - Modelo de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, apud Godoy, 2012).

O quadro 2, detalha cada uma das ações envolvidas no processo de conversão do conhecimento:

Quadro 2 - Ações envolvidas no processo de Conversão do Conhecimento

Socialização	Parte do indivíduo para o indivíduo. É compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
Externalização	Parte do indivíduo para o grupo. É articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
Combinação	Parte do grupo para a organização. É sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
Internalização	Parte da organização para o indivíduo. É aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, apud Godoy, 2012).

A abordagem apresentada, faz com que seja percebida que a principal vantagem competitiva das organizações está enraizada no capital humano. Tendo em vista que máquinas podem ser reproduzidas, enquanto que o conhecimento individual, sendo um ativo intelectual de cada membro da organização, é praticamente, o único bem de uma organização que não pode ser copiado ou reproduzido (Godoy, 2012).

2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

Segundo a definição da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, SBGC (2019) Práticas de GC são escolhidas para intervir nos processos de conhecimento, estão, por via de regra, alinhadas estrategicamente com os objetivos de GC. Sendo que uma prática pode servir para um processo em específico coexistente com o objetivo pela qual foi criada. De acordo com Batista (2012, apud Vieira 2013) a tecnologia possui papel central para possibilitar a implantação e gerenciamento da GC nas organizações. Tal tecnologia pode ser apresentada como uma ferramenta de busca, de repositório de conhecimentos, ou mesmo, funcionar como meio facilitador da colaboração, seja presencial ou virtual, melhorando a comunicação e o compartilhamento.

Existem diversas práticas de Gestão do Conhecimento, que auxiliam na captura, compartilhamento e gerenciamento do conhecimento. Propiciando a integração das pessoas e auxiliando na unificação de informações relevantes, possibilitando também a criação de redes

do conhecimento (PEREIRA, 2007 apud VIEIRA, 2013). A seguir, de acordo com Vieira (2013) serão exemplificadas algumas das práticas e ferramentas em que a GC se apoia:

- a) Repositório do Conhecimento
- b) Mailing List - Disseminação de emails para grupos em específico
- c) Data Mining - estatística, inteligência artificial e machine learning
- d) Data Warehouse - Separação por assunto, volatilidade, credibilidade dos dados, granularização
- e) Data Marts
- f) Agentes inteligentes - Agentes de interface
- g) Portal corporativo

Como mencionado anteriormente, existem diversas práticas do conhecimento, entretanto, para efeito deste estudo, o enfoque será nas práticas de criação e manutenção de um repositório do conhecimento, além do *mailing list*, como forma de disseminação do conhecimento para agentes dentro do meio organizacional. Vamos analisar essas duas práticas e validar como estas práticas podem surtir efeitos organizacionais positivos, funcionando como ferramentas que apoiam a GC no contexto organizacional.

2.2.1 Criação de um ambiente propício para a Gestão de Conhecimento

As relações organizacionais em conjunto com o ambiente organizacional influenciam os resultados da GC, na medida que oferecem aos indivíduos a oportunidade de aprenderem um com os outros (ARGORE, et al. 2003, apud FUKUNAGA, 2017). Assim sendo, a criação de um ambiente organizacional favorável à disseminação do conhecimento está atrelada aos seguintes fatores:

(1) Instilar a visão do conhecimento – capacidade da organização de conscientizar adequadamente e difundir por toda a organização (todos os níveis hierárquicos), que a dinâmica do conhecimento é fundamental para resultados positivos das organizações; (2) Gerenciar conversas – influencia diretamente o trabalho e os trabalhadores do conhecimento, pois faz relação com pessoas e seus relacionamentos; (3) Mobilizar os ativistas do conhecimento – basicamente líderes, ou seja, pessoas que irão formar, coordenar e estimular as equipes de trabalho; (4) Criar um contexto adequado para a dinâmica do conhecimento – elemento determinante para a dinâmica do conhecimento, estímulo à humanização da equipe e solicitude para formar certa predisposição ao processo; e (5) Globalizar o conhecimento local – compartilhar e disseminar para toda a organização (todos os níveis hierárquicos) os resultados (criação de novos conhecimentos, inovações em produtos, serviços e processos) de grupos ou microcomunidades reconhecendo assim os trabalhadores do conhecimento. (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2000, apud FUKUNAGA, 2017, p. 10)

Mironova (2007) menciona que no que diz respeito ao sistema de GC e o seu respectivo sucesso no meio organizacional, faz-se necessário levar em consideração os fatores como a cultura organizacional, a infra-estrutura e como se dá a comunicação dentro deste ambiente organizacional. A autora complementa que a GC vai além da criação de banco de dados e sua respectiva utilização e pode ser vista como uma rede de relações criadas pela atividade humana e seus subsistemas tecnológicos. Nesse sentido, além do desafio organizacional para a coleta e armazenamento eficiente das informações, verifica-se a necessidade de também nutrir um ambiente que se incentive a colaboração e a troca mútuas de conhecimentos a fim de que os atores envolvidos no ambiente organizacional possam continuamente adquirir e aperfeiçoar os seus conhecimentos, na medida que se obtém cada vez mais qualidade nos resultados.

Mironova (2007) traz alguns elementos que propiciam a criação de um ambiente que fomenta o conhecimento de forma organizada, entre eles:

- a) Criar cultura do senso de equipe por meio da execução de tarefas de forma colaborativa, menos centralizada;
- b) Incentivar o compartilhamento das melhores práticas de gestão;
- c) Implementação mais rápida de práticas inovadoras por meio do movimento e troca de conhecimento dentro e fora da organização;
- d) Aquisição e compartilhamento de novos conhecimentos;
- e) Criação de um sistema de informações interno;
- f) Criação de um ambiente profissional de apoio para idéias;
- g) Criação de um sistema para facilitar a integração de novos funcionários da equipe;
- h) Garantir um ambiente adequado para a livre circulação de ideias, opiniões, impressões.

Para criar um ambiente que fomente os elementos citados anteriormente, se faz necessário não apenas a utilização de ferramentas técnicas, pois sim, uma abordagem ligada ao viés de cultura organizacional que busque a criação de um ambiente visando estabelecer a confiança entre os funcionários. Já que segundo a Mironova (2007) a GC inclui aspectos críticos de adaptação organizacional, sobrevivência e competência frente a um cenário organizacional global dinâmico e repleto de desafios.

2.2.2 Sistemas que capturam, preservam e formalizam o conhecimento

No presente tópico, irão ser abordados, os sistemas de captura do conhecimento e como eles são utilizados para ajudar a extrair e armazenar o conhecimento, tanto tácito, quanto explícito. De acordo com Fernandez e Sabherwal (2010, p. 124) o conhecimento pode ser capturado usando de mecanismos ou tecnologias para o conhecimento, para então ser compartilhado e utilizado por outros. De acordo com a exemplificação dos autores, talvez os primeiros mecanismos de conhecimento foram o compartilhamento e o ato de contar histórias, por meio desse mecanismo, civilizações puderam passar seus valores e sabedoria de uma geração para outra.

Nesse sentido, conforme mencionam Fernandez e Sabherwal (2010) os sistemas de captura de conhecimento suportam o processo de recuperação de informações explícitas ou tácitas. Conhecimento estes, que residem em pessoas, artefatos ou entidades organizacionais. Esses sistemas podem ajudar a capturar o conhecimento que reside dentro ou fora da organização. Incluindo ideias estritamente relacionadas a práticas profissionais, como também, conhecimento de cunho generalista que podem auxiliar na execução de tarefas e rotinas diárias. Os mecanismos de GC, nesse sentido, podem permitir a captura de conhecimento facilitando a externalização. Ou seja, a conversão do conhecimento tácito em forma explícita. Como também a internalização, ou seja, a conversão do conhecimento explícito em forma tácita.

O desenvolvimento de repositórios de conhecimento que tem por objetivo trazer os processos pertinentes a execução das tarefas, em conjunto com as práticas e lições aprendidas é um bom exemplo de um mecanismo que permite a externalização do conhecimento, é válido mencionar que a externalização do conhecimento dentro de um ambiente em que é estimulada a socialização e cooperação em conjunto com a utilização de tecnologias de trabalho colaborativo, o tornam uma prática em que se é possível também manter o conhecimento. Onde, por fim, uma vez utilizado, atualizado e revisado, torna-se uma ferramenta confiável para a consulta e formalização do conhecimento.

2.2.3 Criação de repositório de conhecimento

De acordo com Fernandez e Sabherwal (2010, p. 151), os repositórios de conhecimento, ou sistemas de compartilhamento de conhecimento são projetados para ajudar os usuários a compartilhar seu conhecimento, tanto tácito quanto explícito. Os dois tipos de

sistemas de compartilhamento de conhecimento explícito mais amplamente discutidos na literatura de GC são os sistemas de lições aprendidas e sistemas decorrentes da expertise dos colaboradores. Os sistemas que suportam o compartilhamento de conhecimento tácito são aqueles normalmente utilizados por comunidades de forma prática e virtual.

Outro ponto que Fernandez e Sabherwal (2010, p. 151) trazem faz referência a memória corporativa, também conhecida como memória organizacional. Esta é composta de os ativos intelectuais agregados de uma organização que é crucial para o funcionamento e competitividade de uma organização. A gestão do conhecimento está preocupada com o desenvolvimento de formas que irão evitar a perda de memória corporativa. Essa perda muitas vezes resulta de uma falta de tecnologias apropriadas para a organização e troca de documentos, falta de suporte adequado para comunicação e a proliferação de fontes díspares de informação. Muitas vezes, isso resulta na perda de conhecimento organizacional adquirido pela organização ou um setor em específico ao longo dos anos. Ademais, outro fator que contribui para a perda de memória corporativa é a saída de funcionários, seja por motivo de turn-over ou aposentadoria.

O conhecimento perdido na maioria desses casos é tipicamente o conhecimento tácito da organização. Um sistema de compartilhamento de conhecimento ajuda a organizar e distribuir a memória corporativa de uma organização para que ela possa ser acessada mesmo após as fontes originais de conhecimento não permanecerem mais dentro da organização. O meio de comunicação padrão no qual os repositórios de conhecimento e demais sistemas de compartilhamento de conhecimento são criados de forma online, já que facilita a troca de informações, dados, arquivos multimídia e até mesmo aplicativos. O meio online pode interagir com diferentes plataformas de computador por meio de um interface de usuário comum, muitas vezes é a base sobre a qual os sistemas que funcionam como repositórios de conhecimento são criados (FERNANDEZ e SABHERWAL, 2010 pág. 151).

De acordo com Barreto (2004), a criação de repositórios de conhecimento surgem das principais demandas:

- a) Registro e armazenamento das informações relevantes para a empresa e o negócio;
- b) Agilidade na localização da informação, com uso compartilhado;
- c) Criação de um ambiente pró ativo capaz de sustentar o funcionamento do sistema de informações;

- d) Capacitação da equipe para atuar de forma profissional no controle de qualidade referente às informações e execução das atividades, visando a preservação do conhecimento interno.

De acordo com Barreto (2004), o armazenamento de arquivos eletrônicos em repositórios pode ser uma estratégia importante para se dar início a um programa de gestão de conhecimento da instituição. Segundo o autor, essa abordagem da GC, tem a vantagem de apresentar resultados no curto prazo, na medida que também permite o trabalho com os colaboradores, visando de se estabelecer uma ação participativa eficiente entre os envolvidos na criação de um repositório de conhecimentos.

2.2.4 Criação e disponibilização do conteúdo para os colaboradores

Seguindo a ideia de criação de um repositório do conhecimento, Dignum (2002, apud Fernandez e Sabherwal, 2010, pág. 152) demonstra ser proveitoso pensar em sistemas que permitam o compartilhamento e disponibilização da informação para que os membros de uma organização possam adquirir conhecimento tácito e explícito uns dos outros. Esses sistemas, nesse sentido, devem atrair um volume de buscadores de conhecimento e proprietários de conhecimento, que objetivam compartilhar seus conhecimentos com um grupo controlável e confiável de pessoas, a fim de se tornarem eficazes.

De todo modo, os buscadores de conhecimento podem não estar ciente de todas as possibilidades de compartilhamento, assim o repositório de conhecimento poderá ajudá-los por meio de pesquisa e classificação, apoiando assim, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento individual e organizacional (FERNANDEZ e SABHERWAL, 2010). Existem algumas diferentes formas de disponibilização de conteúdo, até mesmo gratuitas, como websites, blogs, canais de vídeos e redes sociais. Seguindo a ideia de que se pretende criar e compartilhar os conhecimentos dentro de um grupo confiável e controlável.

Para a finalidade deste trabalho e visando a criação de um ambiente colaborativo para criação e disponibilização do conteúdo para colaboradores de um setor em específico como a externalização do conhecimento posteriormente. Dessa forma, será aprofundado o estudo da plataforma do Google Docs, que segundo Piropo (2012) que é um produto do tipo SaaS (Software as a Service), que oferece ao usuário formas para criar e editar documentos de texto, sem a necessidade de instalação de algum programa em específico, já que os programas estão instalados nos servidores da Google e a interatividade entre usuário e a plataforma é

feita diretamente por meio do navegador, além do que é possível também armazenar os arquivos criados em servidores, também chamados de nuvem. Por ser um serviço com armazenamento na nuvem, isso possibilita o trabalho colaborativo, permitindo a criação e edição de documentos de forma síncrona e colaborativa, ou seja, por mais de um usuário. No que tange a externalização e socialização do conhecimento, verifica-se a utilização do *mailing list* como uma forma interessante, de acordo com Camargo (2020) O *mailing* representa a sua lista de contatos para o envio de emails, aumentar dessa forma a precisão no envio das mensagens.

2.3 Impactos organizacionais da Gestão do Conhecimento

De acordo com Fernandez e Sabherwal (2008 apud FERNANDEZ; SABHERWAL, 2010) a GC pode impactar as organizações e o desempenho organizacional em vários níveis: pessoas, processos, produtos e o desempenho organizacional geral. Os processos de GC podem impactar as organizações nos níveis mencionados de duas maneiras principais. Já que os processos de GC podem ajudar a criar conhecimento, que pode então contribuir para melhorar o desempenho das organizações.

2.3.1 Impacto nas pessoas

De acordo com Fernandez e Sabherwal (2010) a gestão do conhecimento pode impactar os funcionários de uma organização de várias maneiras. Destarte, ela pode facilitar a sua aprendizagem, entre colaboradores, clientes internos⁵ e ou externos. De acordo com os autores, esse aprendizado permite que a organização cresça de forma orgânica e constante fazendo também com que os funcionários se tornem mais flexíveis e aumentem sua satisfação no trabalho. Devido a sua capacidade aprimorada aprender sobre soluções para questões operacionais relacionadas a um negócio.

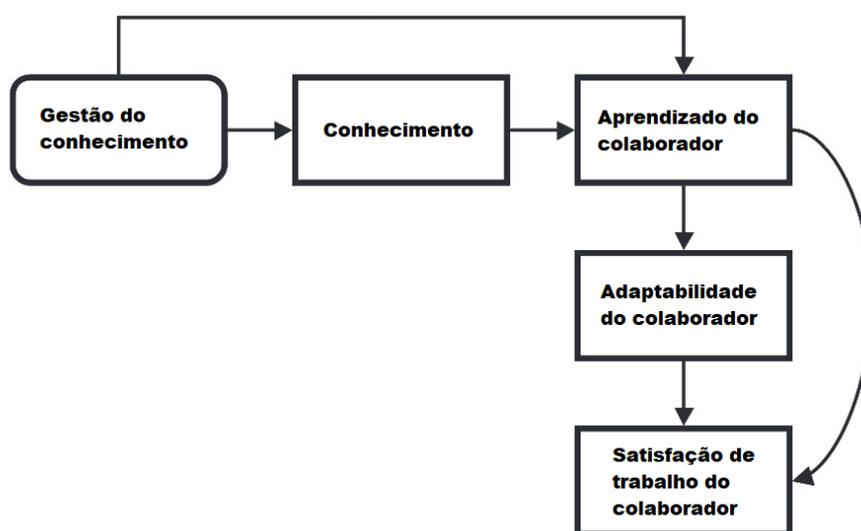
Além disso, a GC pode também ajudar a melhorar o aprendizado e a exposição do funcionário aos mais recentes conhecimentos em suas respectivas áreas. Se tratando de áreas em que exista o interesse mútuo em adquirir novos conhecimentos, a socialização e troca ativa de conhecimentos também ajuda os indivíduos a adquirir novos conhecimentos. Outro ponto importante a ser mencionado é que quando os empregados aprendem continuamente uns com

⁵ Clientes internos podem ser definidos como os colaboradores que trabalham internamente na própria empresa ou prestando serviços para a mesma.

os outros, é possível que se adquira a autonomia para sempre se adaptar a novas circunstâncias organizacionais. Em virtude disso, quando eles estão cientes das mudanças futuras em potencial, estes estão menos propensos a serem pegos de surpresa. O conhecimento e acessibilidade aos processos e informações não apenas preparam os indivíduos para responder às mudanças, pois também os tornam mais propensos a aceitar a mudança. Assim, a gestão do conhecimento pode gerar maior adaptabilidade entre os funcionários. (FERNANDEZ; SABHERWAL, 2010).

Além disso, segundo os autores Fernandez e Sabherwal (2010) a GC também oferece aos funcionários soluções para problemas que eles enfrentam caso esses mesmos problemas tenham sido encontrados anteriormente efetivamente atendidos. Este fornecimento de soluções testadas e comprovadas como por exemplo, dos mecanismos de direção aumenta a eficiência do colaborador. A efetividade no desempenho de seus trabalhos ajuda a manter esses funcionários motivados. Assim, como resultado de seu maior conhecimento, melhor valor de mercado e maior desempenho no trabalho, a gestão do conhecimento facilita a satisfação dos funcionários no trabalho. A imagem 3 demonstra o impacto que a Gestão do Conhecimento e o conhecimento em si podem ter sobre os colaboradores.

Imagem 3 - Impacto da GC nos colaboradores



Fonte: Adaptado pelo autor, baseado em Fernandez e Sabherwal (2010).

Dessa forma, portanto, a criação de um senso colaborativo dentro de um determinado setor, fornece aos envolvidos funcionários um controle íntimo e socialmente validado sobre suas próprias práticas de trabalho, dando maior segurança e confiabilidade. Ademais, a criação de um senso colaborativo entre colaboradores de um determinado setor, fornece aos

funcionários um controle mais detalhado e internamente validado sobre as suas próprias práticas de trabalho. (BROWN e DUGUID 1991, apud FERNANDEZ e SABHERWAL, 2010, p.74).

2.3.2 Impacto nos processos e performance organizacional

Fernandez e Sabherwal (2010) ainda mencionam que a GC também possibilita melhorias nos processos organizacionais de diversas áreas, como por exemplo: Manufatura, engenharia ou marketing. Esses impactos, segundo os autores, podem ser vistos em três dimensões principais:

- a) Eficácia: Executar os processos e atingir os objetivos.
- b) Eficiência: Realização dos processos com rapidez com a utilização de recursos de forma otimizada.
- c) Inovação: Realizar os processos de forma criativa e inovadora.

A GC, nesse sentido, otimiza processos através de vários meios, incluindo melhor conhecimento sendo transmitido aos indivíduos, através de acessibilidade, autonomia, trocas, socialização, etc. Essas soluções são capazes, através de orientações e rotinas orientadas a execução, para que os funcionários resolvam os problemas enfrentados em suas tarefas cotidianas, na medida que auxilia para a seleção e execução dos processos de forma mais adequada, além do que, baseado em eventos passados, que podem ser recorrentes em certo grau de similaridade, auxilia também para que membros da organização possam coletar informações necessárias para monitorar eventos adversos ou inesperados. A solidificação desse arsenal de informações direcionadas resulta em menos surpresas para os líderes da organização, em contraposição a ideia mencionada, a má gestão pode resultar em erros mal gerenciados, na medida que podem vir a repetir os erros já ocorridos, não prevenindo a sua recorrência ou mesmo, não sabendo alocar recursos e esforços da melhor forma, quando este vem a ocorrer (FERNANDEZ; SABHERWAL, 2010).

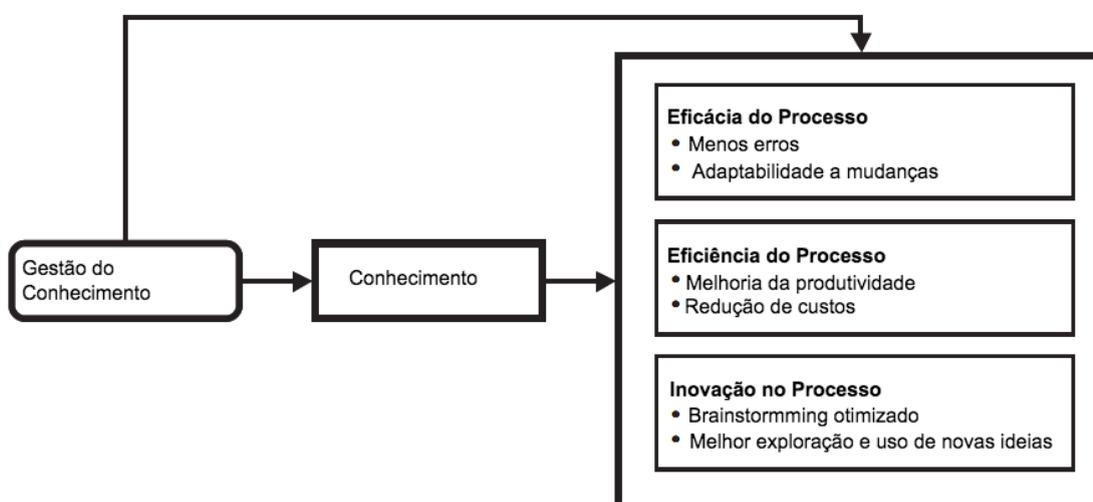
Baseado no estudo de caso realizado dentro da organização Toyota Motor Corporation, por Dyer e Nobeoka (2000, apud FERNANDEZ e SABHERWAL, 2010), foi verificado que a capacidade de criar e gerenciar processos de compartilhamento de conhecimento dentro do nível de redes, ou seja, grupos internos de compartilhamento de conhecimento, explica as vantagens relativas da produtividade desfrutada pela Toyota e seus fornecedores. Sendo a Toyota hoje um dos maiores e mais bem sucedidos fabricantes de automóveis do mundo. O

estudo mostrou que a difusão do conhecimento ocorreu mais rápido dentro desta organização do que nas montadoras concorrentes. O estudo de caso elencou alguns dos seguintes fatores que propiciaram que a Toyota, sendo estes a resolução de três dilemas fundamentais para o compartilhamento de conhecimento por conceber métodos para:

- a) Motivar os membros a participar de redes do conhecimento, compartilhando abertamente conhecimento.
- b) Impedir o que os autores chamam de free riders, que são os indivíduos que aprendem com os outros sem ajudar os outros a aprender, fomentando assim uma rede de colaboração mútua.
- c) Reduzir os custos associados a encontrar e acessar diferentes tipos de conhecimento.

Segundo Eisenhardt e Martin, 2000; Prieto e Easterby-Smith, 2006 apud Fernandez e Sabherwal, 2010, a GC também contribui para as capacidades dinâmicas da organização, que são vistas como específicas. A imagem 4 mostra como a GC impacta positivamente os processos:

Imagem 4 - Impacto da GC nos processos organizacionais



Fonte: Adaptado do autor, baseado em Fernandez e Sabherwal (2010).

Tendo isto em consideração, os processos organizacionais, como tomada de decisões estratégicas e desenvolvimento de produtos que criam valor para as organizações em ambientes dinâmicos. De acordo com Prieto e Easterby-Smith (2006 apud Fernandez e Sabherwal, 2010, pag. 79) o conhecimento, especialmente treinamento técnico, transferência

boca-a-boca de mercado e trocas informais entre gerentes de vendas pareciam facilitar as capacidades dinâmicas.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de estudar um assunto para desenvolver um conhecimento aplicável na prática, tem-se este trabalho com uma finalidade aplicada. Por meio do método Hipotético-dedutivo, baseado em hipóteses e na construção de premissas submetidas a validação, que de acordo com Marconi e Lakatos (2017) se sustentaria se baseando nos seguintes fatores:

- a) Colocação do problema: Reconhecimento dos fatos e Descoberta e formulação do problema;
- b) Construção de um modelo teórico: Seleção dos fatores pertinentes;
- c) Dedução de consequências particulares: Procura de suportes racionais e empíricos;
- d) Teste das hipóteses: Esboço e execução da prova, elaboração dos dados e inferência da conclusão;
- e) Adição ou introdução das conclusões na teoria: Comparação das conclusões com as predições, ajuste do modelo e sugestões para trabalhos superiores.

O presente trabalho se enquadra como um estudo ativo *in loco* sobre uma área específica, sendo o objeto de estudo, as práticas que permitem a troca do conhecimento no setor de Business Operations, e formas de se gerir, tangibilizar e aperfeiçoar como se dá a troca do conhecimento dentro deste setor. Dessa forma, o trabalho possui uma natureza qualitativa, na medida que que o autor é peça chave e fundamental, pois vai analisar criticamente os dados coletados. Apontando as práticas de troca de conhecimento aplicadas no setor e também descritiva, uma vez que descreve a situação e relaciona variáveis, buscando uma otimização na gestão e troca do conhecimento.

A pesquisa, nesse sentido, possui um viés qualitativo, por meio de uma investigação naturalística, ou seja, realizada no local onde o fenômeno ocorre, analisando e interagindo com os elementos envolvidos neste processo em conjunto com as suas respectivas dinâmicas e cultura. Obtendo-se assim a interpretação dos dados baseados na observação e na experiência. Traduz-se, dessa forma, os resultados obtidos, em conceitos, ideias e formas que otimizem a troca do conhecimento dentro do setor.

Possui objetivo da pesquisa descritivo-exploratória. Na medida que é baseada em assuntos teóricos e se é feita uma análise referente ao fenômeno de como se dá a GC dentro do departamento Busop e também buscam-se formas de aperfeiçoar a troca e gerenciamento do conhecimento dentro deste setor. Para viabilizar e estruturar o trabalho foram utilizadas como base para a elaboração do estudo, de fontes primárias, ou seja, colaboradores do setor de Busop diretamente envolvido com os processos e operacionalização do setor.

A obtenção de informações se dará pelas trocas realizadas de forma direta com os colaboradores de forma semi-estruturada, informais e empíricas. Além das fontes primárias e contato com colaboradores do setor, se utilizou de fontes secundárias por meio de revisões literárias, a fim de se revisar o que os principais autores (clássicos e contemporâneos) estão falando sobre o tema em questão, buscando assim, obter a compreensão das melhores práticas no que diz respeito a gestão do conhecimento, criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, operações comerciais e como ocorrem, compartilhamento do conhecimento, criação do conhecimento e tecnologias que dão suporte a criação do conhecimento. Em síntese, a pesquisa em questão pode ser identificada como um estudo de caso, com análise aprofundada do objeto alvo de estudo. Sendo o processo de pesquisa essencialmente hipotético dedutivo, estudando e avaliando um caso em específico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Objetiva-se neste capítulo analisar o comportamento grupal do corpo de colaboradores que compõem o setor de Business Operations de acordo com os conceitos previamente apresentados sobre a GC conjuntamente com a apresentação da organização e setor objeto de estudo. De modo que ao fim do capítulo seja recapitulando o diagnóstico organizacional e a oportunidade organizacional relacionada a Gestão do Conhecimento identificada, estando esta, alinhada com a justificativa do estudo, apresentada no capítulo 1.

4.1 Sobre a organização, ESSS

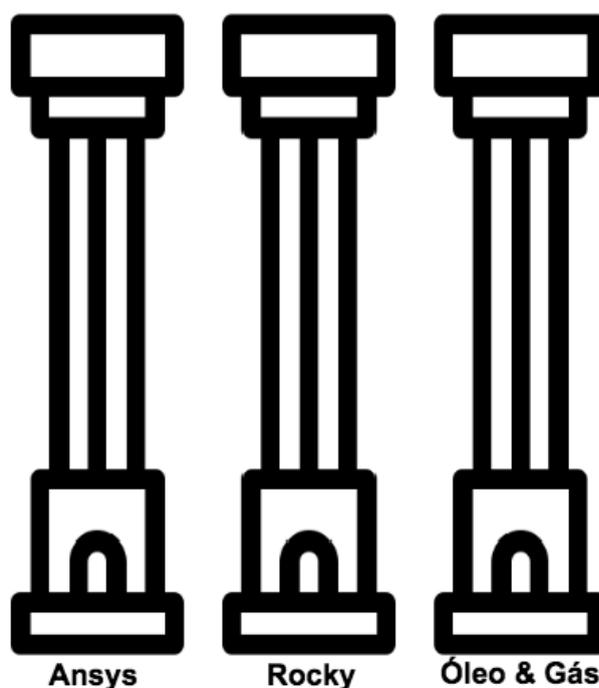
Com o objetivo de estabelecer um elo entre a produção científica, desenvolvida nas universidades, e a aplicação deste conhecimento na indústria surge a ESSS. Empresa com atuação internacional, a ESSS traz para o mercado o dinamismo e o espírito investigativo do meio científico, além da busca constante pela excelência na qualidade de seus serviços. Criada em 1995, a partir do ambiente acadêmico científico da UFSC, a ESSS ganhou destaque no mercado, por focar suas atividades no desenvolvimento científico e em simulação de engenharia. Desde então, vem mantendo um crescimento orgânico, acumulando importantes prêmios de inovação tecnológica. A ESSS possui uma equipe técnica altamente qualificada, composta por doutores, mestres, engenheiros e cientistas da computação prontos a oferecer soluções para os maiores desafios da engenharia (*ESSSgroup*, 2011).

A empresa desenvolve e customiza ferramentas, além de fornecer softwares, consultorias, treinamentos e suporte técnico a diversos setores da indústria, como: Óleo e Gás, Automotivo, Metal Mecânico, geração de energia, turbo máquinas e processos químicos. Oferecendo produtos de alta qualidade, a ESSS consolidou a sua atuação na América do Sul e conquistou espaço nos mercados Norte americano e europeu. Hoje a ESSS possui uma carteira de clientes composta por mais de 1000 empresas e oferece soluções em áreas de análise dos fluidos, simulação de partículas, simulação de campos eletromagnéticos, geologia, engenharia, entre outros. A ESSS trabalha de forma integrada com clientes e parceiros aplicando técnicas avançadas de simulação computacional, a fim de reduzir o tempo de desenvolvimento de projetos, otimizar processos, promover melhorias no produto final e diminuir custos operacionais (*ESSSgroup*, 2011).

A ESSS mantém um estreito relacionamento com universidades e centros de pesquisa, facilitando a transmissão do conhecimento científico para a indústria. Com presença nas mais prestigiadas Universidades brasileiras, da América do Sul. Além da presença global através do software Rocky (vide tópico 1.2.2) em universidades e empresas europeias, norte americanas, na Ásia e Oceania. Os pilares organizacionais a serem percorridos a seguir podem ser verificados na imagem 5.

Imagem 5 - Pilares organizacionais que sustentam a organização, ESSS

ESSS - Engineering Simulation & Scientific Software



Fonte:Elaborado pelo autor, 2022

A empresa atualmente possui 3 pilares organizacionais mais importantes:

- a) Comercialização do software Ansys na América Latina e Península Ibérica, mais especificamente nos países: Brasil, Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia, Espanha e Portugal. Sendo a ESSS, a representante oficial e autorizada pela comercialização do software na América Latina, não tendo o mesmo status de representante oficial e exclusiva nos países Portugal, Espanha e México, onde outras empresas possuem a permissão para a revenda da solução. Além da

comercialização, a empresa conta com um setor técnico altamente qualificado para implementar a tecnologia em diferentes indústrias, comercializados na forma de consultoria. É importante mencionar que a ESSS não desenvolve o software em questão, o software é desenvolvido pela empresa Ansys Inc. que possui a sua sede na cidade de Canonsburg, Pensilvânia, EUA. sendo a ESSS um *Elite Channel Partner*, canal de revenda exclusivo da solução no Brasil, Argentina, Colômbia, Peru e Chile. Dentre os clientes nacionais da ESSS da solução Ansys podemos mencionar grandes empresas nacionais como: WEG, Embraer, Petrobrás, Embraco, Usiminas, entre outras.

- b) Desenvolvimento e comercialização do software Rocky. Diferente do software Ansys, em que a empresa ESSS, apenas comercializa a solução, a empresa possui um outro pilar que é extremamente relevante em termos operacionais e financeiros para o negócio da empresa, que é o desenvolvimento da solução aliado à comercialização do software Rocky. Uma parte considerável do corpo de funcionários da organização é composto por desenvolvedores e analistas de sistemas que criam e implementam melhorias no software Rocky por meio de áreas como desenvolvimento e QA (Quality Assurance). O software Rocky é um software em que a ESSS possui total propriedade intelectual e um case sucesso de um sistema desenvolvido nacionalmente e comercializado em todo o mundo, possuindo canais de revenda em todos os continentes, clientes de alta relevância global, utilizam o sistema, dentre eles podemos citar: Nippon Steel, Thyssenkrupp, FLSmidth, Pfizer, PepsiCO entre várias outras.
- c) Óleo e Gás. A ESSS possui um braço organizacional também dedicado ao setor de O&G (Óleo e Gás) com a implementação de tecnologias de simulação e análise dos fluidos. Utilizados para: Previsão de problemas de garantia de fluxo; Projeto e otimização de processos e Caracterização de reservatórios. Este setor, entretanto, não está diretamente relacionado ao setor alvo de estudo do presente trabalho. Pois por este setor não possuir um fluxo grande no volume de comercialização de licenças e demanda um contato mais direto por meio do time técnico da ESSS diretamente ao cliente. Estando o setor de Busop assim, atrelado às áreas que envolvem o software Ansys e Rocky.

Para conhecimento do leitor, adiante será mostrada a estrutura física e logotipo da organização, na imagem 6 e 7, respectivamente.

Imagem 6 - Estrutura física, sede da empresa, localizada em Florianópolis - SC, Brasil



Fonte: Glassdoor, 2020

Imagem 7 - Logo da Engineering, Simulation & Scientific Software, ESSS



Fonte: ESSS

4.2 O setor do Busop: Business Operations

Como mencionado no tópico anterior, é de se imaginar que para operar e se obter agilidade em todo o processo de comercialização de licenças de softwares e serviços para com os vários clientes dentro do Brasil e do exterior, que exista um setor organizacional responsável pelo contato com todos os canais de revenda do software Rocky no Brasil e

exterior, além disso, o setor é um braço importante de apoio aos representantes comerciais da organização, para processar os pedidos de software Ansys, seguindo todas as diretrizes processuais impostas pela Ansys.

É verdade que existe uma série de regras a serem seguidas no que tange a comercialização do software Ansys, questões ligadas a Compliance (Para quais países e empresas se pode ou não comercializar o sistema), prazos, duração das licenças (Short Term, Annual, Multi Year), tipos de licença (TECS⁶, Lease⁷, Paid Up⁸), tipos das organizações a quem se comercializa as soluções (Commercial, Academic, Startup) e condição da ordem de compra (se possui ou não desconto ou caracterização promocional), Payment Terms (qual vai ser a forma de pagamento da ESSS para a Ansys, e dentro de qual prazo), tipo de ordem (New Business, Renewal, Cancellation, Upgrade), tipo de conta (Conta Local ou uma Conta Global), tipo da venda (Se é uma venda local ou se é uma venda FOB, com pagamento direto para o fornecedor).

Como se trata de um software de americano, comercializado pela ESSS na América Latina e Ibéria, é necessário o pagamento de Royalties, que de acordo com Reis (2018) é a quantia paga por alguém a um proprietário pelo direito de uso, exploração e comercialização de um bem. É parte do setor do Busop, assim, auxiliar os vendedores no processamento dos pedidos, devendo os assistentes administrativos do setor, auxiliar os vendedores quando necessária alguma alteração em alguns dos itens citados numa ordem de venda, juntamente com a inclusão da documentação requerida pela Ansys para que este esteja em conformidade com a política da Ansys para o processamento da ordem de venda, emissão das licenças e inclusão nos portais em que os clientes externos e próprio colaboradores da ESSS terão acesso.

Sendo assim, para que o assistente administrativo possa auxiliar os vendedores, é necessário deter o conhecimento das várias políticas adotadas pela Ansys Inc. na comercialização do software. Assim sendo, por se tratar de um volume grande de informações das políticas para a comercialização tanto do software Ansys como Rocky, como também para se operar as ferramentas internas, como o CRM, é necessário que o Assistente administrativo que trabalha nesse setor domine e tenha fácil acesso as políticas que comercialização desse software, para o processamento ágil das licenças, estando prontamente apto a auxiliar e alertar o vendedor. Com isso, a empresa ganha robustez e agilidade em suas operações.

⁶ Fornecimento de serviços e suporte de valor agregado para licenciamento Ansys

⁷ Utilização da licença a um prazo determinado

⁸ Licença que tem um Prazo iniciando na Data Efetiva do(s) Programa(s) e continuando em perpetuidade, a menos que seja rescindido antecipadamente de acordo com os termos deste Contrato.

Dessa forma, além de auxiliar no processamento de pedidos de vendas de softwares para Brasil e exterior e apoiar a equipe de vendas no fechamento de ordens, o setor de Busop é responsável por auxiliar na elaboração de propostas e preenchimento de dados dos clientes no CRM, tanto interno da ESSS, que se utiliza o Salesforce, maior CRM em Cloud do mundo, quanto dos portais de relacionamento com a Ansys. Para compreender melhor o trabalho da empresa e do setor do Busop, a seguir será caracterizado os dois principais softwares comercializados pela ESSS, e em seguida será demonstrado o CRM utilizado, o Salesforce.

4.2.1 Ansys

A ANSYS é, de acordo com as revistas Bloomberg, Business Week e Fortune, uma das empresas mais inovadoras do mundo. Desenvolvedora global de ferramentas multidisciplinares de simulação em engenharia, também denominado de aplicações de engenharia assistida por computador, ou CAE, que originalmente remete a Computer Aid Engineering (ESSS). Dessa forma, oferece soluções computacionais para desenvolvimento e otimização de produtos e processos para as mais avançadas empresas. Essas ferramentas são desenvolvidas pela Ansys Inc. Sediada no estado da Pensilvânia, Estados Unidos. A companhia foi fundada em 1970 por John A. Swanson, e denominada originalmente Swanson Analysis Systems, Inc, posteriormente tendo o nome alterado para apenas Ansys, vide imagem 8.

Imagem 8 - Logo Ansys



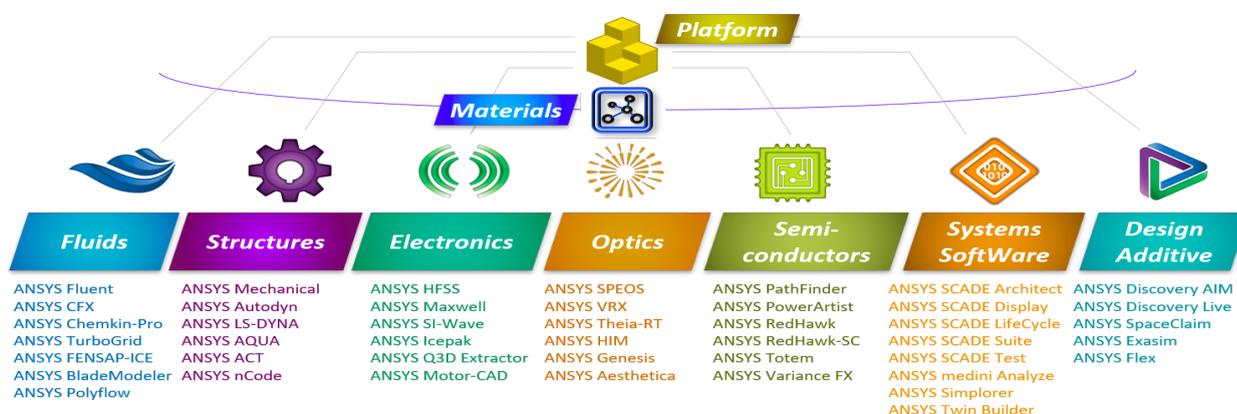
Fonte: Wikipedia, 2010

Com atuação mundial através de seus mais de 90 parceiros em todo o mundo, a Ansys é líder global em simulação de engenharia, envolvendo análise estrutural, fluidodinâmica, eletromagnética e multifísica e auxilia as empresas mais inovadoras do mundo a fornecer

produtos radicalmente melhores aos seus clientes. Na América Latina, a ESSS é o centro de referência e canal exclusivo de revenda dos produtos ANSYS. Além de Latam, a ESSS também é um canal de venda Ansys na Ibéria, em Portugal e na Espanha, porém, nestes dois países, a empresa não possui exclusividade de revenda de software. Empresas, Universidades e centros de pesquisa em todo o mundo confiam nas soluções Ansys para reduzir o tempo de desenvolvimento de produtos, otimizar processos e obter o melhor retorno sobre o investimento realizado.

A Ansys é considerada além de uma das empresas mais inovadoras do mundo, uma das empresas com maior ritmo de crescimento, passou a compor o NASDAQ-100, o índice que reúne as 100 maiores empresas não financeiras da bolsa de valores norte-americana NASDAQ, em 23 de dezembro de 2019. A Ansys emprega mais de 4.400 profissionais, muitos dos quais são especialistas em M.S. e engenheiros de nível Ph.D. em análise de elementos finitos, dinâmica de fluidos computacional, mecânica estrutural, eletrônica, semicondutores, software embarcado e otimização de projetos, de acordo com a imagem 9.

Imagem 9 - Físicas e respectivos produtos Ansys



Fonte: Macnica

Ansys Channel Partners são uma rede global de empresas em mais de 40 países que revendem soluções Ansys com serviço e suporte de valor agregado. Sendo a ESSS parte dessa rede de Channel Partners ou Canais de Revenda da Ansys na América Latina e Ibéria. A simulação de engenharia é o foco primordial da organização, que tem avançado por mais de 50 anos para atender a necessidade de seus clientes. A ANSYS desenvolve, comercializa e oferece suporte a software de simulação de engenharia usado para prever como os projetos de produtos irão se comportar em ambientes do mundo real para que os clientes que utilizam a

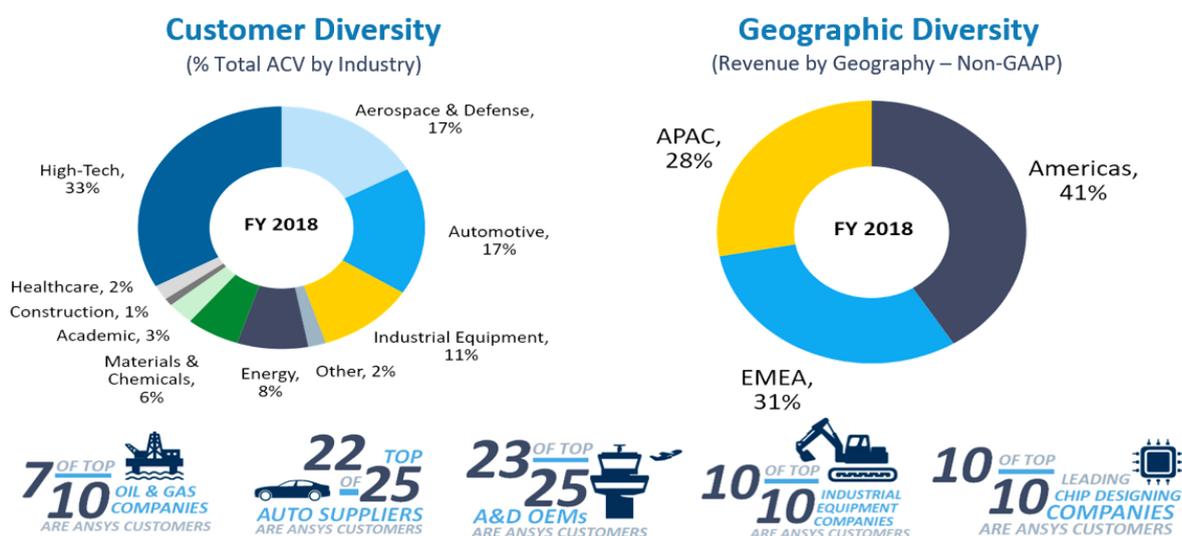
solução possam transformar seus conceitos de design em produtos inovadores e bem-sucedidos com mais rapidez e menor custo. A imagem 10 e 11 demonstra os setores que utilizam a solução.

Imagem 10 - Setores que se beneficiam da utilização do Software



Fonte: Macnica

Imagem 11 - Predominância do uso das soluções Ansys globalmente



Fonte: Macnica

4.2.2 Rocky DEM

Como mencionado previamente, o Rocky é um software próprio da ESSS, e é uma solução que simula o comportamento de materiais e partículas. Rocky DEM é um pacote de

software profissional para simulação realista de fluxos de materiais e processos de usinagem. As amplas possibilidades de simulação permitem que os usuários tirem conclusões abrangentes sobre o sistema como um todo. Além disso, Rocky DEM é extremamente rápido e preciso. Por meio do software é possível simular um grande número de partículas de tamanho e formato reais mais rapidamente e com menos uso de memória.

É possível por meio do Rocky, modificar uma forma padrão, digitalizar um objeto 3D real ou importá-lo, definindo o comportamento desse objeto, para ser rígido, flexível, pegajoso, seco, quebrável e muito mais. A representação da Rocky DEM de formas de partículas específicas de aplicação está se tornando essencial para a engenharia bem-sucedida de equipamentos de manuseio de materiais. O software, como o logotipo indicado na figura 12, pode tanto ser utilizado sozinho, como também pode ser acoplado a outras ferramentas, como o software Ansys.

Imagem 12 - Logo Rocky



Fonte: ESSS Rocky

O software é utilizado em diferentes indústrias, tais como:

- a) Produtos de consumo
- b) Equipamentos agrícolas e pesados
- c) Processo Alimentar
- d) Indústria Farmacêutica e Biotecnologia
- e) Mineração e minerais
- f) Metais

O setor de Busop é elementar para a operacionalização e comercialização do software globalmente, uma vez que o setor de operações que está em contato direto com os mais de 20 canais (Channel Partners) de revenda do software globalmente mostrados a seguir na imagem 13. O setor é responsável também por gerenciar os acessos dos clientes aos portais da

plataforma, garantindo que tenham acesso a bibliotecas e a central de suporte, havendo necessidade de apoio ao se utilizar a ferramenta.

Imagem 13 - Presença global do software por meio dos Channel Partners (Canais de revenda).



Fonte: Qfinsoft, 2021

4.2.3 O CRM utilizado: Salesforce

Deve-se ficar claro que o CRM, Customer Relationship Management, ou software para a Gestão de Relacionamento com o Cliente não é um software produzido ou comercializado pela ESSS. O CRM, nesse sentido, é uma ferramenta essencial para organização da carteira de clientes de uma empresa, estando também diretamente relacionado com o dia a dia dos colaboradores do Busop. A ESSS utiliza como CRM o Salesforce, que é ferramenta capaz de integrar diferentes setores da organização, como por exemplo, os setores de Inside Sales⁹, Business Intelligence¹⁰, Busop, Marketing, Comercial e Financeiro.

De acordo com a IDC, International Data Corporation (2022 citado por Salesforce, 2022), o Salesforce é o CRM número 1 do mundo, por nove anos consecutivos. Além disso, os dados da IDC mostram que a Salesforce é líder em participação de mercado nos

⁹ Inside sales é uma evolução do processo de vendas tradicional. De forma que todas as etapas de vendas são realizadas internamente na empresa, da prospecção ao fechamento. (PAULILLO)

¹⁰ Business Intelligence, ou BI, tem por objetivo auxiliar na interpretação e análise de dados e informações, para assim poder identificar oportunidades ou riscos. (PINHO, 2018)

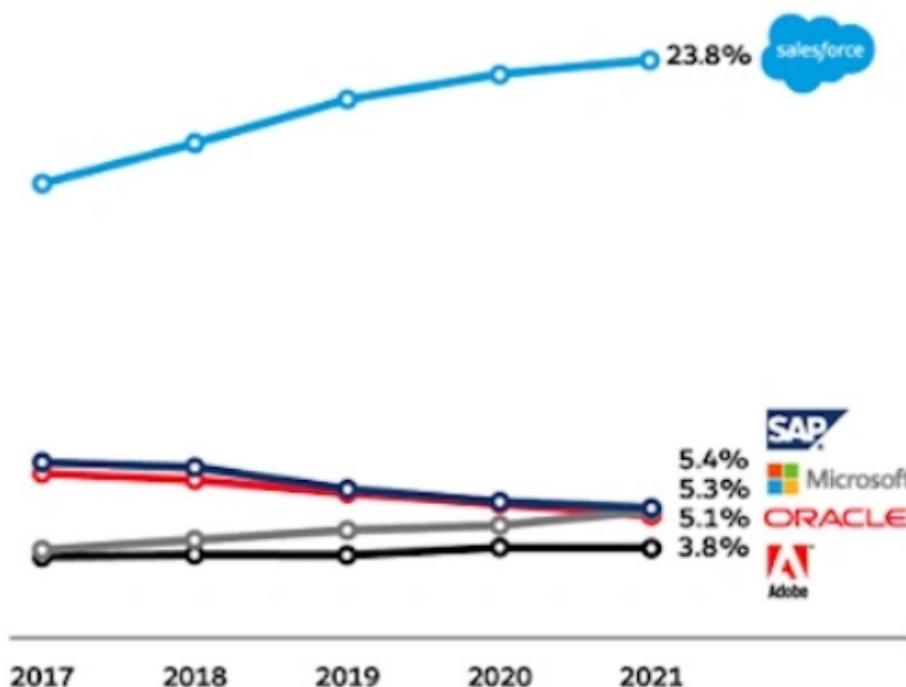
segmentos para aplicações de vendas, atendimento ao cliente, marketing, e a comunidade empresarial. A imagem 14 mostra o logo do Salesforce e o Imagem 15 em seguida, demonstra o Market Share, ou participação de mercado, do Salesforce em relação aos seus concorrentes.

Imagem 14 - Logo Salesforce



Fonte: JFOX Analytics

Imagem 15 - Participação no mercado em receita dentre os principais CRMs



Fonte: International Data Corporation, 2022, citado por Salesforce, 2022.

De acordo com Hale (2022) o grande diferencial do Salesforce diz respeito a este ser uma plataforma de CRM altamente personalizável e poderosa com um conjunto de produtos que pode conectar suas equipes de marketing, vendas, comércio, serviços e TI com os dados de que precisam para atender melhor seus clientes. No que tange a GC, o Salesforce pode ser considerado um grande aliado organizacional, pois por meio dele se é possível extrair relatórios customizáveis e criar dashboards interativos. É por exemplo ter a visibilidade dos clientes e prospects de um determinado país, obter dados quantitativos em relação ao valor de venda, duração. Entre muitas outras. Os Dashboards interativos também permitem a criação de gráficos interativos de acordo com demandas internas, sendo que o volume de dados é atualizado na medida que o sistema é alimentado.

No que tange a sua relação com o setor Busop, esta é a plataforma pelo qual o Busop auxilia os vendedores na elaboração das ordens de venda, revisando as propostas que devem estar em conformidade com as políticas Ansys e Rocky. Sendo o Salesforce, um elo comum na operacionalização tanto das soluções Ansys como das soluções Rocky. Sendo uma ferramenta de constante uso do setor, este também será objeto de análise para a elaboração do Repositório a ser aprofundado a seguir.

4.3 Diagnóstico organizacional e oportunidade

Antes de apresentar os resultados e propostas, é interessante se aprofundar no diagnóstico organizacional do presente estudo, aprofundando-se em alguns tópicos que após a apresentação da organização, setor, softwares comercializados e a ferramenta para gestão das informações do cliente utilizada, torna-se mais fácil a compreensão da dinâmica organizacional foco deste estudo. Nesse sentido, devido a empresa possuir uma carteira robusta de clientes, com mais de mil contas sob gerenciamento, e para que seja possível viabilizar a operação de comercialização dos softwares mencionados anteriormente, que devem estar em conformidade a um contingente de políticas que conduzem a forma como estes diferentes produtos devem ser comercializados, verifica-se como pertinente a estruturação de um repositório de conhecimento da área, que de forma organizada, possibilite e facilite a consulta dos colaboradores. Trazendo maior segurança e agilidade às tarefas do dia a dia.

De forma, que este repositório, além de um mecanismo de GC que vise apoiar o pleno funcionamento da área, que este possa concomitantemente possibilitar a implantação de um mecanismo de memória corporativa (Vide tópico 2.2.3 Criação de repositório de

conhecimento). A ideia trazida por Fernandez e Sabherwal (2010) se mostra muito pertinente ao setor, tendo em vista a rotatividade de colaboradores percebida. Tendo em vista que outras áreas demandam do conhecimento e expertise adquiridas pelos colaboradores do Busop, verifica-se alguns casos de transferência interna desses colaboradores para outras áreas. O que reforça a ideia de construir um repositório de conhecimento que possa perdurar durante o tempo, na medida que é constantemente revisado e atualizado.

Outro ponto que corrobora para a criação do repositório se dá pelo fato, que o quadro de colaboradores atual, é relativamente novo, os esforços para criar e a manter um repositório de conhecimentos podem ser vistos como oportunos, na medida que permite que os colaboradores recém contratados e com pouca experiência, possam utilizar do repositório para se ambientar, dando maior confiabilidade e segurança para estes. O quadro 3 a seguir, feito na forma de análise interna, demonstra a composição atual do setor Busop, descrevendo o cargo e tempo de atuação respectivo de cada um dos colaboradores que hoje compõem o setor.

Quadro 3 - Composição dos colaboradores do Departamento Busop

Cargo	Tempo de atuação
Coordenador do setor Busop	12 anos atuando no setor
Analista 1 do setor Busop	2 meses atuando no setor
Analista 2 do setor Busop	1 mês atuando no setor
Assistente do setor Busop	10 meses atuando no setor
Estagiária do setor Busop	6 meses atuando no setor

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Além disso, por estes colaboradores estarem no presente momento do trabalho colocando as informações verificadas a prova, torna-se possível contar com os recém contratados colaboradores, para que estes, revisem e validem as informações levantadas no repositório. Por fim, como forma de socializar e externalizar o conhecimento consolidado dentro do setor Busop, verifica-se a oportunidade de criação de um mailing list que possa disseminar o conhecimento para o setor comercial da empresa. Ambas as propostas e resultados serão expostos adiante.

5 RESULTADOS

Objetiva-se com este capítulo, trazer os resultados alinhados com os objetivos deste trabalho, de forma que seja possível apresentar o Repositório de Conhecimento desenvolvido, bem como os insights organizacionais decorrentes de implementação. Ademais, serão expostas as propostas relativas a Gestão do Conhecimento a serem posteriormente implementadas.

5.1 A criação do Repositório do conhecimento

Ciente da necessidade de organizar as informações pertinentes a execução das tarefas desde o início da atuação do setor e verificando também a ausência de busca e consulta que pudesse facilitar durante o início de atuação como Assistente Administrativo no setor do Busop, foi identificada então a necessidade de se organizar, de início, de forma pessoal, com a elaboração de um conjunto de anotações devidamente organizadas, para que pudesse haver consultas recorrentes no caso de dúvidas, já que atuando nesta função, verifica-se a necessidade de levar em consideração os processos e políticas pertinentes a execução das tarefas e atividades do setor.

Desse modo então, foi elaborado inicialmente um conjunto de anotações organizadas de forma virtual dentro da aplicação Evernote, que de acordo com Chauhan (2022) é uma ferramenta de anotações poderosa para gerenciar e organizar anotações, arquivos multimídia, lista de tarefas diárias, entre outros. Foram criadas anotações referente às principais e mais recorrentes atividades do setor dentro desta plataforma, objetivando a consulta recorrente no caso de dúvidas.

Além disso, outra medida referente a captação de informações adotadas destarte, foi a gravação dos treinamentos ministrados pela antiga colaboradora do setor, já que ela detinha de mais de dois anos atuando dentro do Busop, tendo um vasto conhecimento e expertise a ser transmitido. As gravações foram feitas sob autorização da colaboradora que ministrou os treinamentos, utilizando da funcionalidade do Skype¹¹ e Google Meet¹² para gravação dos de vídeo chamadas, onde é possível capturar a tela apresentada. Visando também a posterior consulta e a conversão do treinamento ministrado em anotações que pudessem também ser

¹¹ Skype é um programa que realiza chamadas de voz e/ou vídeo online.

¹² Google Meet é o aplicativo do Google para fazer videoconferências online e de nível corporativo.

posteriormente consultadas no caso de dúvidas na execução de determinadas tarefas do setor Busop.

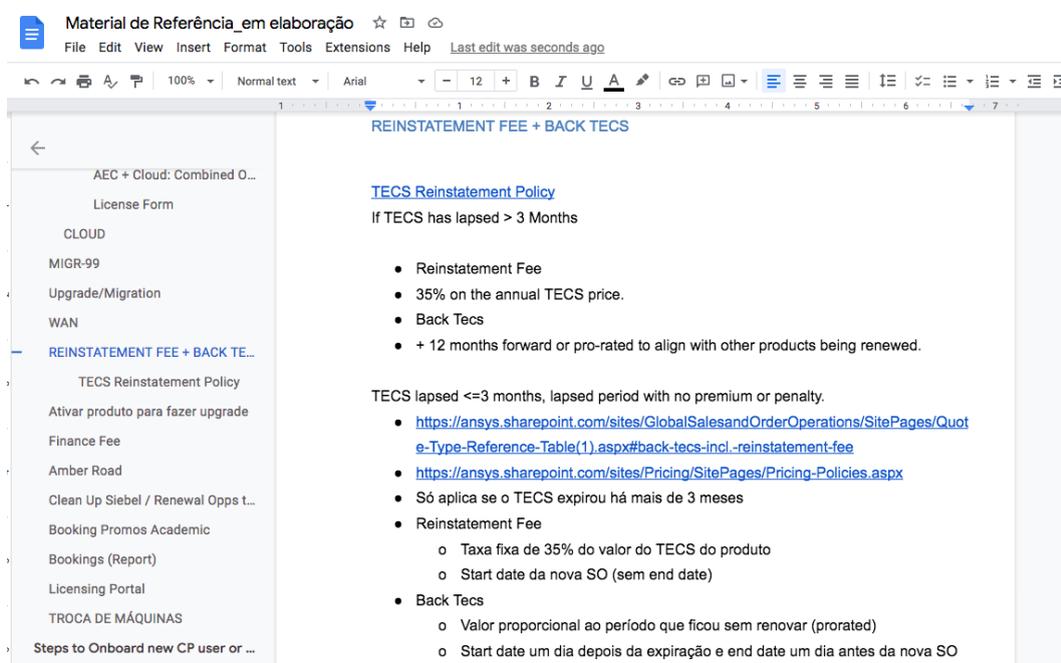
A organização desse material, em conjunto com anotações realizadas por outros colaboradores do setor, foi um ponto de partida para que viabilizasse a criação de um repositório do conhecimento. Nesse sentido, a demanda e necessidade de criação de um repositório do conhecimento se tornou cada vez mais relevante na medida, que verifica-se que a organização está em expansão, crescendo significativamente entre os anos de 2021 e 2022, como o setor do Busop, é o setor responsável pelo processamento de compra das soluções Ansys e Rocky, o setor sentiu de forma direta a necessidade de expansão do corpo de colaboradores, que por consequência necessitaria possuir os ativos de conhecimento mais bem organizados, visando a acessibilidade a estas informações, para que os novos colaboradores que viessem a integrar o setor, pudessem então, acessar esse repositório.

Na medida houve rotatividade de colaboradores e novas contratações dentro dos últimos meses no setor, se confirmou a ideia e necessidade de consolidar este repositório e disponibilizá-lo para que os demais colaboradores do setor pudesse ter acesso, e não somente isso, mas também que estes novos colaboradores pudessem contribuir para elaboração deste repositório de forma colaborativa com os demais colaboradores. Dando início a criação do Repositório do Conhecimento do setor, foram de início extraídas as anotações do Evernote elaboradas pelo autor em conjunto com as anotações dos demais colaboradores. Essas anotações foram então transferidas para o Google Docs, por ser uma ferramenta que permite o acesso de forma restrita apenas entre os envolvidos na elaboração do documento, na medida que também permite a elaboração de forma colaborativa. A partir disto e em conjunto com a entrada do novo colaborador, Analista 1 (Vide Quadro 3), que trabalhou ativamente na organização dessas anotações. Este colaborador pode então revisar parte das informações contidas nas anotações, e também adicionar novas informações e orientações de execução de tarefas, dentro deste repositório.

Com a reformulação, revisão, adição de novas guidelines, este repositório foi então ganhando forma e se estruturando, de modo que hoje, este repositório, também chamado internamente de material de referência, já se encontra numa forma mais bem estruturada, contando hoje com um número total de mais de 270 páginas, incluindo os Blueprints, ou modelos de ação a execução de tarefas (exemplificado a seguir na imagem 16) que possibilitasse aos colaboradores o acesso a essas informações de forma mais ágil, como citado no tópico 2.1.1, em conceitos relacionados a Gestão do Conhecimento. O repositório assim contempla tópicos da seguinte natureza:

- a) Blueprints, modelos de ação para a execução de tarefas;
- b) Modelos de operacionalizar o Salesforce;
- c) Políticas Ansys, como operacionalizar os portais e como proceder na elaboração e submissão de propostas comerciais de forma mais resumida e tangível;
- d) Questões referentes à comercialização do Software Rocky e relacionamento da ESSS com os canais de revenda;
- e) Elaboração de relatórios que são solicitados à área do Busop.

Imagem 16 - Exemplo de utilização de Repositório de Conhecimento



Fonte: Extraído do Repositório de Informações, elaborado de forma colaborativa

5.1.1 Primeiros resultados referentes a criação do repositório

Desde a implementação do repositório, em um arquivo único, de forma mais bem estruturada e de revisão contínua, que se deu de forma mais efetiva, dentro dos últimos dois meses, entre os meses de maio e julho de 2022, com a chegada do colaborador, Analista 1, vide quadro 3, pode-se perceber nesse sentido, que o repositório tem se mostrado como uma fonte de consulta, como também um ambiente endereçado para se adicionar novos

conhecimentos na medida que novas descobertas e conceitos em relação aos procedimentos e execução das tarefas surgem e são vivenciados de forma empírica por cada colaborador.

Verificou-se assim, por meio do relato de fontes primárias de forma informal e por meio da observação individual, que o repositório proporcionou maior autonomia na execução das tarefas, na medida que, quando surge uma dúvida específica pelos colaboradores recém contratados, e na medida que já se tem o conhecimento de que determinada dúvida devidamente documentada dentro do material de referência, nota-se ser muito mais simples direcionar o colaborador para que ele possa acessar a essas informações, já organizadas e documentadas por conta própria, e então, se necessário, tirar dúvidas com colaboradores mais experientes que já detém de conhecimento para a execução dessas tarefas, ao invés de ter que consultar o colega de forma recorrente.

Verifica-se assim, que o Repositório se mostrou como um encurtador de esforços, na medida que permite que colaboradores tenham maior autonomia ao acessar o manual de execução de uma determinada tarefa, sendo também, uma ferramenta que possibilita a economia de tempo, sendo por consequência, um otimizador dos recursos organizacionais. Nesse sentido então, o repositório se mostra como uma ferramenta que surtiu um considerável e positivo efeito no curto prazo com a análise pessoal do autor em conjunto com a coleta de fontes internas feitas sob a forma de diálogo informal.

Identificou-se também a necessidade deste mecanismo ser constantemente utilizado, para que ele possa funcionar sempre como uma forma de consulta e possa ser também atualizado, na medida que as políticas para a comercialização dos softwares e os sistemas utilizados são dinâmicos, ou seja, estão sendo constantemente atualizados. Também verifica-se a constante necessidade de atualização e revisão do repositório, para que na medida que os conhecimentos ali expostos, se tornem obsoletos, estes sejam retirados de forma imediata. Para que dessa forma, o repositório possa ser uma fonte confiável de consulta aos colaboradores do Busop, que devem utilizar o repositório de forma segura, confiante de que as informações ali contidas sejam pertinentes para orientar a execução das tarefas.

5.2 Externalização do conhecimento: Para além do setor Busop

De acordo com o conceito de espiral de conversão do conhecimento, apresentado no tópico 2.1.2 e com base na literatura de Gestão de Conhecimento amplamente conhecida de Nonaka e Takeuchi (1997, apud GODOY, 2012) verifica-se também a importância da externalização do conhecimento, já que com a finalidade de propostas futuras de implantação.

Já que com o conhecimento do setor Busop sendo devidamente organizado e ganhando forma, possibilitará a sua externalização, uma vez que esta área interage com outras áreas dentro da organização, prestando suporte diretamente ao time comercial, esclarecendo informações, políticas e processos.

Como o setor comercial é o responsável pela elaboração das propostas comerciais com o suporte do Busop, sendo que estas propostas comerciais estejam em conformidade com o que é exigido, seja pelo fornecedor da Ansys ou Rocky, ou mesmo pelas particularidades do CRM, Salesforce, verifica-se então a oportunidade do setor Busop, com seus respectivos colaboradores, externalizarem e disseminar esses conhecimentos, de forma que de início, o time comercial da ESSS possa se beneficiar dessa estruturação do conhecimento, nesse sentido, então, vem sendo implementada em paralelo, uma prática de disseminação do conhecimento, por meio do envio de políticas Ansys de forma recorrente ao mail list comercial, que será explicado a seguir.

5.2.1 Implementação da Mailing list: Busop Best Practices

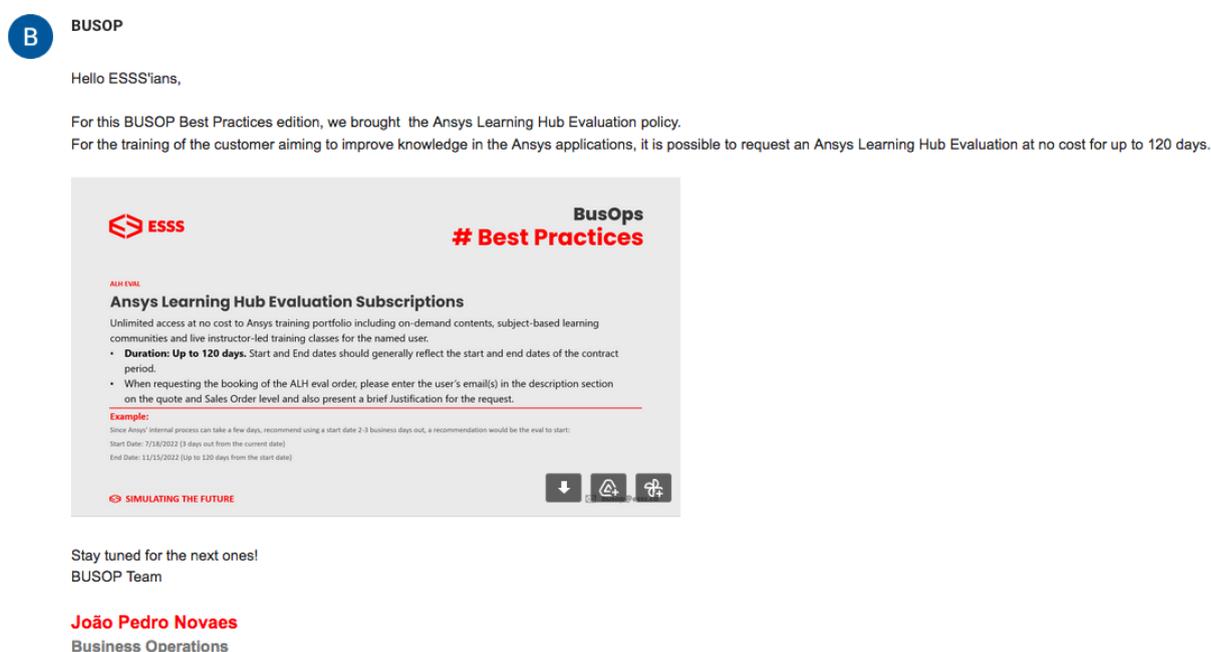
Verificou-se como oportuna, pelo Coordenador da área do Busop a implantação do Busop Best Practices, uma vez que essa prática já havia sido implementada no passado, porém, ela deixou de ser implementada ao longo do tempo. Visando integrar o conhecimento que é relevante não apenas para o Busop, mas objetivando que outras áreas possam se beneficiar e ter acesso a conhecimentos relevantes, constatou-se como oportuno a implantação dessa mailing list chamada por Busop Best Practices, que basicamente irá conter fragmentos retirados das políticas Ansys, para que o time comercial possa ter o conhecimento em como proceder a elaborar propostas, estando também atentos às diversas possibilidades concedidas à Ansys para a comercialização das soluções, como por exemplo, o uso de promoções, licenças de avaliação, entre vários outros.

Tal prática inicial de GC relacionada a externalização do conhecimento se mostra pertinente, já que uma vez que o próprio setor do Busop é o responsável por revisar pela revisão das propostas comerciais, tal proposta tem como objetivo tornar o conhecimento utilizado na revisão das propostas acessível, bem como as possibilidades de comercialização coerente com as políticas vigentes da Ansys, de forma a disseminar esse conhecimento de forma estratégica, para pessoas que têm interesse e que de fato irão utilizar esse conhecimento, como também, na medida que esse conhecimento é processado e entendido pelas outras pessoas, o setor do Busop otimizará os esforços, já que, uma vez que é possível

divulgar essas informações que são relevantes para essas pessoas, por consequência, isso irá poupar, para o próprio departamento, um esforço futuro em ter de revisar uma proposta elaborada de forma incorreta.

De certa forma, isso então, solidifica o conhecimento pertinente para as operações comerciais como um todo, indo além de apenas beneficiar o setor do Busop, mas sim, poder auxiliar também o setor comercial da organização. A imagem 17 exemplifica o envio de um Busop Best Practices a mailing list do time comercial, composta hoje por 54 colaboradores.

Imagem 17 - Exemplo do envio do Busop Best Practices



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Esses mails vêm sendo encaminhados desde aproximadamente os últimos dois meses com a periodicidade programada de envios a cada duas semanas. De acordo com a análise bibliográfica, Mironova (2007) menciona que deve-se incentivar o compartilhamento das melhores práticas de gestão, a fim de se obter um ambiente que fomente o conhecimento. Como mencionado mencionado por Miranova (2007) no capítulo 2.2.1, criação de um ambiente propício para a Gestão do Conhecimento, nesse sentido, vai de encontro com esta prática, já que se mostra como um ponto de partida na externalização do conhecimento, abrindo portas para a adoção de novas práticas ainda mais relevantes, no que tange a GC, que irão ser demonstradas a seguir.

5.3 Próximos passos

Como já mencionado no tópico anterior, o conhecimento estruturado internamente na área do Busop na forma do Repositório de Informações criado em forma colaborativa, e sendo constantemente retroalimentado, revisado e atualizado, mostrou-se como um fator que contribuiu para a solidificação do conhecimento dentro da área objeto de estudo. A instauração de mecanismos de socialização e externalização do conhecimento, como mencionados no tópico 2.1.2 deste trabalho por meio da implementação da mailing list do Busop Best Practices demonstram a intenção de externalizar o conhecimento.

Objetiva-se que as propostas de aprofundamento da GC para além do setor do Busop, possam abraçar outras áreas, podendo servir, de início, como uma forma de auxiliar o setor comercial da organização ESSS. Serão discutidas nos próximos dois tópicos, duas propostas de implementação de práticas de GC já levantadas internamente no setor Busop entre o Coordenador da área e demais colaboradores que compõem o time do Busop.

5.3.1 Google Sites da Área Busop

Google Sites permitem a criação de sites de alta qualidade, de forma colaborativa para uma equipe, ou projeto. Os sites têm uma aparência profissional tanto em computadores como em smartphones. Não sendo necessário saber de design ou programação para criar esses sites (Google Workspaces). Tendo em vista que a organização é cliente dos serviços Google e já tem acesso aos pacotes com funcionalidades e a aplicações do Google, possibilitando a implementação de um Google Sites sem custo adicional e também tendo em vista que o repositório do conhecimento foi criado de forma compartilhada por meio de Google Docs, e verificando a integração entre os pacotes Google, bem como a possibilidade de edição do Google Sites, entre os colaboradores, da mesma forma realizada no Google Docs, identifica-se, dessa forma, a criação do Google Sites da área do Busop como uma ideia interessante a ser implementada.

Tendo em vista que para além de consolidar as informações num único link e ambiente, como é o caso do Repositório já desenvolvido, o Google sites permite a inclusão de arquivos multimídia, ou seja, a inclusão de arquivos em pdf, de vídeos, diferentes hiperlinks de forma que todas esses conteúdos pertinentes fiquem disponibilizados dentro do mesmo ambiente. Ademais, verifica-se que por meio de um site seria mais fácil organizar e estruturar essas informações.

Sendo esta proposta também, uma forma, que deverá ser discutida de forma aprofundada internamente, de forma posteriormente. De todo modo, tem-se por objetivo assim, obter meios de externalizar esse conhecimento, para que essas outras áreas da empresa possam ter acesso a informações relevantes que o Busop tem acesso em primeira mão. Visando a socialização deste conhecimento com os clientes internos da área do Busop, verifica-se como oportuna a futura criação de um Google Sites da área. Uma vez que já se foi criado um repositório de conhecimento com um vasto e relevante número de informações pertinentes à área objeto de estudo. Sendo esta, uma prática de GC relevante a ser posteriormente implementada.

5.3.2 Implantação do Google Classroom para atender clientes internos da área

O Google Classroom é um sistema de gerenciamento de aprendizado que tem por objetivo simplificar a criação, distribuição de conhecimento, envolvendo os alunos em aprender on-line. O Google Classroom é uma aplicação projetada para ajudar alunos e professores a se comunicarem, colaborarem, organizarem e gerenciarem tarefas, entre outras funcionalidades.

A implantação desta outra ferramenta relacionada a GC, tem por objetivo, como mencionado anteriormente, atender ao setor comercial da organização. Se visa com a implantação dessa ferramenta implantar meios de gravação de vídeo para que possibilite a melhor compreensão do colaborador referente às políticas Ansys vigentes, auxílio na elaboração de propostas comerciais, visando a redução de revisões e retrabalhos.

De forma que o colaborador possa ter uma melhor visualização dos sistemas utilizados para o preenchimento das informações. Além disso, objetiva-se com o Google Classroom, demonstrar conteúdos teóricos sobre a forma como é organizada as políticas Ansys. Sendo importante que o colaborador da área comercial também conheça essas políticas. Já que o departamento do Busop tem o primeiro contato com essas políticas, sendo pertinente que o setor Busop possua um canal para repassar essas informações com maior grau de aprofundamento e interatividade.

Verifica-se como pertinente também, a implementação do Google Classroom para novos colaboradores, visando a maior ambientação com as ferramentas utilizadas, com o próprio CRM, Salesforce. De modo a traçar uma trilha de aprendizado para que esses colaboradores, ao ingressar na empresa, possam então, se ambientar com o CRM utilizado, assim como as políticas Ansys, objetiva-se assim que o colaborador possa ter a compreensão

macro do que está por vir, se ambientando em relação aos processos e as práticas organizacionais. Utilizando desta ferramenta como uma fonte de consulta e acessando-a de forma recorrente na medida que surjam dúvidas de modo a tornar as práticas de GC acessíveis e de fácil compreensão ao setor comercial.

6 CONCLUSÃO

Quando iniciou-se o trabalho de pesquisa, constatou-se que havia a falta de um mecanismo de organização e consulta dos conhecimentos pertinentes ao setor Busop, bem como, a falta de métodos e iniciativas para a externalização e disseminação do conhecimento para as áreas que contam com o apoio do Busop, sendo por isso, importante a elaboração de um estudo referente a Gestão do Conhecimento dentro da área em questão.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral o desenvolvimento de um processo de criação e manutenção do conhecimento sobre as operações comerciais da empresa ESSS. Constata-se, nesse sentido, que o objetivo geral foi atendido, pois efetivamente, o presente trabalho, por meio de análise e trabalho realizado em conjunto com outros colaboradores do setor, conseguiu desenvolver um repositório de conhecimento que serve de apoio a realização das tarefas dentro do setor responsável por proceder com as operações comerciais da organização objeto de estudo.

O primeiro e o terceiro objetivo específico respectivamente: "Listar as principais atividades realizadas no setor Busop" e "Criar um manual de execução das principais atividades e conceitos pertinentes a execução das tarefas do setor". foram atendidos, uma vez que o repositório já elaborado e em fase de revisão e aperfeiçoamento já contém os principais e mais recorrentes processos e atividades realizados pelo setor. Servindo, ainda, como um mecanismo para inserção de novas e secundárias atividades na medida que estas são identificadas.

O segundo objetivo específico: "Estruturar os procedimentos de criação e manutenção do repositório de conhecimento." também foi atendido, na medida que se identificou a criação realizada de forma colaborativa por meio da solução Google Docs como o meio mais eficaz para elaboração do repositório, na medida que a ferramenta permite a utilização dos recursos humanos dedicados a elaboração do repositório de forma concomitante, possibilitando também a posterior e contínua revisão dos itens ali descritos, como forma de manter o repositório atualizado e revisado.

Diante da metodologia proposta percebe-se que a principal limitação deste estudo foi o tempo para a realização e entrega deste trabalho, diante desta limitação, identifica-se que poderia ter sido feita um levantamento mais detalhado, por meio de coleta e entrevistas, com colaboradores do setor Busop, bem como com colegas dos departamentos de áreas que contam com o apoio do setor Busop. A fim de se ter a compreensão por outros olhares das práticas aqui propostas e desenvolvidas, bem como, demandas e expectativas relacionadas ao

acesso ao conhecimento e práticas de GC do ponto de vista de outras áreas. Recomenda-se, assim, para estudos futuros, o levantamento de questões pertinentes a GC e implantação de práticas, sistemas de GC, para que estas possam ser reconhecidas a partir de outros pontos de vistas por meio do questionamento da população objeto de estudo.

Verificando os objetivos e demandas inicialmente apresentadas, identifica-se então que este foi um projeto proveitoso em termos pessoais - já que se tinha por objetivo o aperfeiçoamento profissional na medida que o repositório fosse criado - como também em termos profissionais, pois se verificou a implantação de práticas de GC que já estão a surtir resultados positivos, uma vez que o repositório já é utilizado como fonte de consulta, possibilitando agilidade na execução das tarefas diárias. Identifica-se assim, contudo, que o presente trabalho possui margem para melhorias, tanto do repositório que ainda está em fase de revisão, como para os próximos passos mencionados, sendo que a visualização para a implantação dessas melhorias, foi verificada na medida que se foi aprofundando no tema GC, onde identificou-se em conjunto com o grupo do Busop, a possibilidade e a oportunidade para a implantação de novas práticas de gestão do conhecimento, fujam unicamente da esfera do setor alvo deste estudo. Práticas estas que contarão com outros recursos, com o objetivo de atingir cada vez mais pessoas, de forma cada vez mais completa e eficaz, possibilitando o acesso a conhecimentos relevantes, visando estabelecer mecanismos de GC que possam, de fato, contribuir para a dinamicidade organizacional e execução das tarefas de forma orientada e assertiva, para que os membros organizacionais possam então angariar maior domínio sobre as suas atividades, possuindo assim, um conhecimento mais aprimorado, que seria de grande valia e relevância para a organização ESSI.

A pesquisa, nesse sentido, surgiu da hipótese que mecanismos de GC poderiam surtir impactos positivos no meio organizacional. Dessa forma, a hipótese foi confirmada já que percebeu-se maior organização das informações e conhecimentos em forma conjunta criando um ambiente direcionado ao conhecimento e a sua constante manutenção/revisão. Porém, além de todas as metodologias apresentadas na forma teórica. Identificou-se também que a GC, para ser efetiva e de fato relevante no meio organizacional, ela vai além do conjunto de técnicas, mecanismos e tecnologias, mas está também diretamente relacionada à postura e cultura dos atores envolvidos no processo de criação e manutenção do conhecimento, sendo a motivação pessoal e a constante prática do indivíduo, uma variável a ser levada em conta ao se analisar o sucesso de implementação de práticas de GC. Pois como mencionado pelo religioso e historiador britânico Thomas Fuller (1608-1661), "O conhecimento é um tesouro, mas a prática é a chave para obtê-lo."

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do Conhecimento para tomada de Decisão**. Editora Atlas S.A. - 2011. Acesso em Março de 2022.

Ansys. **ESSS**. Disponível em: <https://www.esss.co/ansys/>. Acesso em 02 mar. 2022.

Ansys, the global leader in engineering simulation. **Macnica**. Disponível em: <https://www.macnica.com.tw/en/products/software/ansys>. Acesso em 02 mar. 2022.

B2B Stack. **Google Meet: o que é, como funciona e como usar**. Nov. 2021. Disponível em: <https://blog.b2bstack.com.br/google-meet/> . Acesso em 116 de Julho de 2022.

BARRETO, Auta Rojas. **Implantação de Gestão do Conhecimento a partir dos repositórios de Conhecimento Explícito**. Collecta Rio Assessoria e Consultoria Ltda. 2004. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268180723.pdf> .Acesso em 16 de Julho de 2022.

BEHR, Ricardo Roberto; NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro. **A Gestão do Conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito**. FGV EBAPE. Outubro de 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/dHgsVCBkPZJsYZL6DWgwrBn/?format=pdf&lang=pt> .Acesso em 12 Jul. 2022.

BRITO, Alexandra Antonia Freitas de; FILHO, Darbio Rubem de Macedo. **A Importância do Modelo de Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 07. Ano 02, Vol. 01. pp 77-88, Outubro de 2017. ISSN:2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/modelo-de-gestao-do-conhecimento> . Acesso em 03 fev. 2022.

BEHME, Faris; BECKER, Sandy. **The new knowledge management mining the collective intelligence**. Deloitte. 29 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html> .Acesso em 10 de Julho de 2022.

CAMARGO, Gabriel. **O que é mailing e quais os 6 fundamentos para uma estratégia de Email Marketing de sucesso**. Rockcontent. Fevereiro de 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/ mailing/> . Acesso em 15 de Julho de 2022.

CHAUHAN, Rishabh. **5 Reasons to Ditch Evernote (And How to Migrate Your Notes Elsewhere)**. Makeuseof. Fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.makeuseof.com/tag/ditch-evernote/>. Acesso em 14 de Julho de 2022.

ESSS - SIMULATING THE FUTURE - ESSSgroup. Youtube. 16 de dez. de 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fD7yitAT14I&t=2s>. Acesso em: 12 Mar. 2022.

FERNANDEZ; Irma Becerra; SABHERWAL; Rajiv. **Knowledge Management Systems and Processes**. M.E. Sharpe, Inc. 2010. Acesso em 12 de maio de 2022.

FUKUNAGA, Fernando. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES**. SBGC. 2017. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/4.gest%C3%A3o-do-conhecimento-conceitos-e-defini%C3%A7%C3%B5es-fukunaga-f-2017.pdf> .Acesso em: 10 de Julho de 2022.

FREIRE, Patricia de Sá. **FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**. Int. J. Knowl. Eng. Manag., ISSN 2316-6517, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 16-38, jul/out 2013. Acesso em 12 de Julho de 2022.

Glassdoor. **ESSS**. 2020. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Fotos/ESSS-Fotos-escrit%C3%B3rio-E240787.htm>. Acesso em 14 de Julho de 2022.

GODOY, Luciana Cristina. **Gestão do Conhecimento: Da teoria à prática**. Anhanguera Educacional Ltda. Novembro de 2012. Disponível em: <https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/1442/1/Artigo%2015.pdf> .Acesso em 12 de Julho de 2022.

Google Worspaces. **Google Sites**. Disponível em: <https://workspace.google.com/intl/pt-BR/products/sites/>. Acesso em 16 de Julho de 2022.

HALE, Jeff. **Salesforce CRM Review**. Business News Daily. Junho de 2022. Disponível em: <https://www.businessnewsdaily.com/7840-best-crm-software-small-business.html> . Acesso em 15 de Julho de 2022.

JFOX. **Salesforce Logo**. Disponível em: https://jfox.com.br/analytics/logo_salesforce-1/. Acesso em 15 de Julho de 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Método hipotético-dedutivo**. Wikipedia. 2017. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_hipot%C3%A9tico-dedutivo .Acesso em 24 de Julho de 2022.

MIRONOVA, Nadia. **Organizational environment for knowledge management**. Review of Applied Socio-Economic Research. Março de 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254449573_Organizational_environment_for_knowledge_management .Acesso em 12 de Julho de 2022.

O Explorador. **“O conhecimento é um tesouro, mas a prática é a chave para ele.”** Junho de 2019. Disponível em: <https://www.oexplorador.com.br/o-conhecimento-e-um-tesouro-mas-a-pratica-e-a-chave-para-ele-thomas-fuller-1608-1661-foi-religioso-e-historiador-britanico/>. Acesso em 14 de Julho de 2022.

Peter F. Drucker, Esther Dyson, Charles Handy, Paul Saffo, and Peter M. Senge
 DRUCKER, Peter F; DYSON, Esther; HANDY, Charles; SAFFO, Paul; SENGE, Peter M.
Looking Ahead: Implications of the Present. Harvard Business Review Magazine,
 Setembro - Outubro de 1997. Disponível em:
<https://hbr.org/1997/09/looking-ahead-implications-of-the-present>. Acesso em 16 Jun. 2022.
 ESSS - SIMULATING THE FUTURE. Youtube, 16 de dez. de 2011. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=fD7yitAT14I> . Acesso em 23 fev. 2022.

PAULILLO, Gustavo. **Inside Sales: o que é e como implementar? Veja 6 dicas e 5 KPIs.**
 Disponível em: https://www.agendor.com.br/blog/inside-sales/#O_que_e_Inside_Sales .
 Acesso em 16 Jul. 2022.

PINHO, Luiza. **O que é BI Business Intelligence?**. Siteware. Maio de 2018. Disponível em:
<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/o-que-e-bi-business-intelligence/> . Acesso em
 16 Jul. 2022.

PIROPO, B. **Google Docs, para que serve.** Estado de Minas. Abril de 2012. Disponível em:
https://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2012/04/05/interna_tecnologia,287301/google-docs-para-que-serve.shtml. Acesso em 14 de Julho de 2022.

REIS, Thiago. **Royalties: entenda o significado do termo e a sua importância**, fevereiro de
 2022. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/royalties/>. Acesso em: 02 mar. 2022

ROCKY, Particle simulation where shapes do matter. **Rocky**. Disponível em:
<https://rocky.esss.co/> . Acesso em: 22 fe. 2022.

Wikipedia. Ficheiro:ANSYS logo.png, 2010. Disponível em:
https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:ANSYS_logo.png . Acesso em 15 de Julho de 2022.

Wikipedia. **Engenharia assistida por computador**. Maio de 2022. Disponível em:
https://pt.wikipedia.org/wiki/Engenharia_assistida_por_computador . Acesso em 13 de Junho
 de 2022.

Qfinsoft. **Rocky DEM Series: Event 1 of 3 Introduction to DEM**. Youtube, 15 de mar. de
 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xVsxcJPRjFw&t=217s> . Acesso
 em: 23 fev. 2022.

Salesforce. **Salesforce Ranked #1 CRM Provider for Ninth Consecutive Year**. Maio de
 2022. Disponível em:
<https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-ranked-1-crm-provider-for-ninth-consecutive-year/>. Acesso em 15 de Julho de 2022

SBGC. **Práticas de GC**. 2 de Dezembro de 2019. Disponível em:
<http://www.sbgc.org.br/blog/praticas-de-gc>. Acesso em 14 de Julho de 2022.

Sólides. **O que é Turnover: Veja tudo o que você precisa saber sobre esse conceito**. Maio
 de 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/o-que-significa-turnover/> . Acesso em 9
 de Julho de 2022.

Informação e conhecimento - Mario Sergio Cortella. Youtube, 3 de jun. de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fuGAcDLmHZU>. Acesso em: 5 Jul. 2022.

OLIVEIRA, Giane Lise de Assis; ASSIS, Mariluce de; OLIVEIRA, Magna Maria de Assis; COSTA, Stella Regina Reis da; QUELHAS, Osvaldo L.G. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**, ago. 2014. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0230_8.pdf. Acesso em: 01 fev. 2022.

University of Massachusetts Amherst. **Online Tools for Teaching & Learning.** Disponível em: <https://blogs.umass.edu/onlinetools/community-centered-tools/google-classroom/>. Acesso em 15 de Julho de 2022.

VIEIRA, Luciane Ferreira Mendes. **A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO SOLUÇÃO PARA USUÁRIOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS: O CASO BHRESOLVE.** 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9BWGHQ/1/lucieneferreiramendesvieiratcc.pdf>. Acesso em 9 de Julho de 2022.