

O IMPACTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CRIAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR SALINEIRO.

¹Naama Figueredo do Santos

²Ana Lucia Brenner Barreto Miranda

Resumo: Este artigo analisa a de Gestão do Conhecimento (GC) na criação de valor em uma empresa do setor salineiro. A gestão eficaz do conhecimento tem sido reconhecida como um fator chave para o aumento da competitividade e eficiência organizacional, especialmente em setores que dependem de processos complexos e tecnologias específicas, como o setor salineiro. A pesquisa investiga como a GC pode otimizar processos operacionais, melhorar a tomada de decisões e estimular a inovação dentro das empresas do setor. Através de um estudo de caso em uma empresa salineira, o artigo analisa as práticas de GC adotadas, destacando os benefícios em termos de redução de custos, capacitação de funcionários e sustentabilidade ambiental. Os resultados indicam que a integração de sistemas de GC contribui significativamente para a melhoria das operações, a criação de novos produtos e a adaptação a desafios externos, como a demanda por práticas mais sustentáveis. Conclui-se que, para maximizar a criação de valor, é essencial que as empresas salineiras desenvolvam uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento de conhecimento e implementem tecnologias que facilitem a gestão e o fluxo contínuo de informações.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Setor Salineiro.

1. INTRODUÇÃO

A indústria salineira desempenha um papel crucial para a economia e o desenvolvimento do Rio Grande do Norte, sendo uma das principais atividades produtivas do estado. Responsável por grande parte da produção de sal no Brasil, especialmente o sal marinho, a indústria salineira gera milhares de empregos diretos e indiretos, impulsionando a economia local. Além disso, contribui para a balança comercial do país, com o Rio Grande do Norte sendo um dos maiores exportadores de sal para mercados internacionais. A atividade também estimula o desenvolvimento de infraestrutura, como transportes e serviços. Dessa forma, a indústria salineira é essencial para a manutenção da estabilidade econômica, geração de empregos e promoção de investimentos na região, além de ser um pilar estratégico para o desenvolvimento do estado.

A gestão do conhecimento é essencial para a indústria salineira do Rio Grande do Norte devido aos desafios enfrentados, especialmente o baixo valor agregado do sal, que torna a competição no mercado bastante acirrada. Dessa forma, a gestão do conhecimento se

torna um diferencial importante, pois permite que as empresas do setor melhorem seus processos produtivos, otimizem o uso dos recursos e reduzam desperdícios, o que contribui diretamente para a diminuição dos custos. Ao adotar práticas de gestão do conhecimento, as empresas podem identificar e implementar inovações tecnológicas, além de compartilhar boas práticas e saberes especializados que aprimoram a eficiência operacional. Isso não só melhora a qualidade do produto e do serviço prestado, mas também aumenta a competitividade da empresa ao otimizar suas operações e reduzir custos.

O estudo de Durst & Edvardsson (2012) aborda o gerenciamento do conhecimento (GC) nas organizações, destacando como sua gestão impacta diretamente a competitividade e a inovação. As pesquisas sobre GC geralmente exploram como as empresas gerenciam, transferem e utilizam o conhecimento de maneira eficaz para melhorar sua eficiência organizacional. Nonaka e Takeuchi (1995). A gestão adequada do conhecimento influencia a competitividade das organizações, pois aquelas que dominam esse processo tornam-se mais ágeis e inovadoras, conseguindo se adaptar de maneira mais eficiente às mudanças no mercado. Além disso, o GC desempenha um papel crucial na promoção da inovação, proporcionando uma base sólida de conhecimento que facilita o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos Sveiby(2001).

A gestão do conhecimento envolve as concepções sobre como o conhecimento é adquirido e construído, com o objetivo de "desenvolver as competências fundamentais nos indivíduos dentro das organizações, de maneira que possuam habilidades e atitudes voltadas ao compartilhamento e à troca de dados, informações e saberes. (Valentim, 2020).

Este estudo tem como objetivo analisar Gestão do Conhecimento (GC) nos setores Comercial e de Cobrança de uma empresa do setor salineiro. Embora esses setores não estejam diretamente ligados ao processo industrial, sua importância para a organização é inegável, uma vez que o setor Comercial é responsável pela venda de produtos e serviços, gerando receita e ampliando a base de clientes, enquanto o setor de Cobrança desempenha um papel crucial na garantia do recebimento das receitas dentro dos prazos estabelecidos, assegurando um fluxo de caixa saudável e minimizando as inadimplências. Dessa forma, ambos os setores são essenciais para o crescimento sustentável e a saúde financeira da

empresa, justificando a relevância desta pesquisa para compreender como a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada para melhorar o desempenho e a eficiência dessas áreas.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento e o planejamento estratégico

De acordo com Argote et al. (2003), a gestão (GC) desempenha um papel estratégico crucial na gestão organizacional, pois a maneira como uma organização gerencia, transfere e aplica o conhecimento impacta diretamente sua vantagem competitiva e suas estratégias de longo prazo. Organizações que gerenciam eficazmente seu conhecimento são mais capazes de implementar suas estratégias de forma eficiente e de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios. Além disso, os autores argumentam que a GC pode ser considerado um diferencial estratégico, pois facilita a criação e disseminação de capacidades organizacionais que permitem à empresa inovar, melhorar seus processos e aumentar sua competitividade. Quando uma organização é capaz de integrar o conhecimento adquirido e transferido ao longo do tempo, isso contribui diretamente para sua capacidade estratégica de adaptação e para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. Dessa forma, a gestão estratégica não pode ser dissociada da GC, uma vez que uma estratégia organizacional bem-sucedida depende em grande parte de como o conhecimento é utilizado para sustentar e aprimorar as capacidades da organização ao longo do tempo.

Morais e Neto (2020) argumentam que o alinhamento entre o planejamento estratégico e a gestão do conhecimento é fundamental para garantir que as iniciativas de compartilhamento de saberes estejam diretamente conectadas aos objetivos e metas da organização. O planejamento estratégico de uma empresa deve, portanto, integrar práticas de gestão do conhecimento que permitam o desenvolvimento contínuo de competências essenciais para enfrentar os desafios do mercado e do ambiente organizacional. Isso inclui a capacidade de lidar com questões como variações no mercado, mudanças nas demandas dos consumidores, inovações tecnológicas e a necessidade de se adaptar rapidamente a novos contextos. O estudo enfatiza que, ao incorporar o compartilhamento de conhecimento às estratégias organizacionais, as empresas não apenas resolvem problemas operacionais, mas também se tornam mais ágeis e preparadas para antecipar e responder às mudanças no mercado. Isso permite que adotem soluções inovadoras e sustentáveis,

melhorando a competitividade e a eficiência organizacional. Dessa forma, a gestão do conhecimento se configura como um pilar estratégico essencial, que fortalece as capacidades internas da empresa, contribuindo para sua perpetuidade, crescimento sustentável e adaptabilidade a desafios futuros.

2.2 Desafios e barreiras na implementação da gestão do conhecimento

A implementação da gestão do conhecimento nas organizações enfrenta vários desafios, sendo um dos mais significativos a cultura organizacional. De acordo com Valentim (2020), muitas empresas encontram dificuldades em promover a mudança de mentalidade necessária para a adoção de práticas de gestão do conhecimento, especialmente quando a cultura existente não valoriza a troca de informações ou o aprendizado contínuo. Além disso, a falta de envolvimento da liderança pode comprometer a eficácia de qualquer iniciativa de gestão do conhecimento, uma vez que os líderes desempenham um papel crucial na promoção de um ambiente que estimule o compartilhamento de saberes. A resistência natural das pessoas à mudança também contribui para o obstáculo na implementação dessas práticas, já que muitos colaboradores podem estar acostumados a trabalhar de maneira individualista, sem a disposição para colaborar com outras equipes ou departamentos.

Outro fator relevante apontado por Valentim (2020) é a ausência de sistemas tecnológicos adequados para facilitar o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações. Mesmo que muitas empresas possuam ferramentas tecnológicas para comunicação, elas nem sempre estão integradas de maneira eficiente ao processo de gestão do conhecimento. A falta de uma infraestrutura tecnológica que suporte o armazenamento, a disseminação e a análise do conhecimento pode limitar o alcance das estratégias de gestão do conhecimento. Além disso, a estrutura organizacional precisa ser flexível o suficiente para permitir a colaboração entre diferentes áreas e promover o desenvolvimento de práticas que integrem o conhecimento tácito e explícito dos colaboradores. Dessa forma, a superação dessas barreiras depende de um esforço integrado para transformar a cultura organizacional, investir em tecnologias adequadas e alinhar a liderança com as necessidades da empresa em termos de gestão do conhecimento.

2.3 Práticas de gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) envolve práticas essenciais que visam capturar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro de uma organização para melhorar sua eficiência, inovação e competitividade (Koller, Moura, e Freire,2024). Algumas dessas práticas incluem a criação de conhecimento, transferência de conhecimento e aplicação de conhecimento. A criação de conhecimento ocorre por meio de interações, aprendizado coletivo e brainstorming, facilitados por tecnologias como plataformas de colaboração online, que permitem a troca de ideias em tempo real (Deus e Pereira,2024). Para a transferência de conhecimento, práticas como treinamentos internos, mentorias e o uso de sistemas de gestão de aprendizado, permite que o conhecimento seja acessível a todos os membros da organização (Soares,2015). Além disso, ferramentas de compartilhamento de documentos são amplamente utilizadas para organizar, armazenar e disseminar o conhecimento de forma eficiente, promovendo uma colaboração eficaz entre equipes e departamentos (Maronato,2018).

A aplicação de conhecimento visa usar as informações compartilhadas para melhorar processos, decisões e inovação. Tecnologias como Business Intelligence (BI), com ferramentas como Power BI e Tableau, permitem analisar dados e transformar o conhecimento em ações estratégicas. (Borges et al 2018). Já os sistemas de gestão empresarial (ERP), integram diferentes áreas da organização, facilitando a aplicação do conhecimento em processos operacionais (Laudon & Laudon, 2019). Além disso, as ferramentas de Customer Relationship Management (CRM), são fundamentais para armazenar e organizar informações sobre os clientes, permitindo que equipes de vendas e marketing compartilhem dados importantes para melhorar o atendimento e impulsionar a inovação. Essas práticas, suportadas por tecnologias apropriadas, desempenham um papel crucial na gestão do conhecimento, garantindo a eficiência e a competitividade organizacional (Laudon & Laudon, 2019).

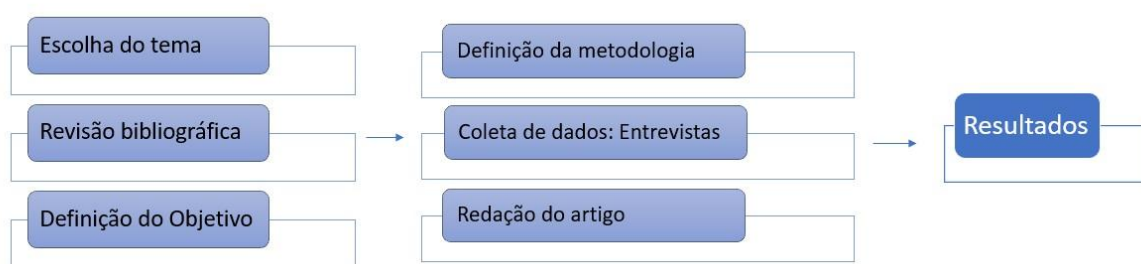
Além das práticas que utilizam ferramentas digitais existem as práticas presenciais na Gestão do conhecimento que são os treinamentos, workshops, reuniões de grupos, conversas informais que são capazes de capturar o conhecimento tácito dos colaboradores. Essas iniciativas permitem a interação direta e o contato humano, promovendo troca de informações e experiências e fortalecendo as relações pessoais. De acordo com Cordeiro et. al (2024), que fez uma análise do compartilhamento com um

grupo de enfermeiros, o conhecimento é de suma importância para atuação da enfermagem. Para aperfeiçoá-lo, deve-se entender que o compartilhamento efetivo ocorre de pessoa para pessoa, no cotidiano das suas práticas, devendo ser conduzido como um processo estrategicamente planejado pelos gestores.

3- METODOLOGIA

A pesquisa apresentada neste artigo adota uma abordagem qualitativa e descritiva, com o objetivo de identificar o grau de conhecimento e a aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) nos setores Comercial e de Cobrança de uma empresa do setor salineiro. Esta empresa possui 5 diretores: comercial, financeiro, manutenção, suprimentos e serviços gerais. A coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista com o responsável pelo setor comercial, assim como o responsável pelo setor financeiro de onde a cobrança é subordinada, sendo eles sócios-diretores da empresa, atuando na mesma desde sua fundação. Não foi possível entrevistar os diretores dos outros setores devido a falta de disponibilidade dos mesmos nesta data. Trata-se de uma empresa de médio porte, com 35 anos de mercado, que possui uma salina própria equipada com maquinários de moagem e refinaria, eliminando o trabalho manual em todas as etapas do beneficiamento do sal (NaCl). A partir desse estudo foi possível identificar práticas existentes relacionadas à GC e o grau de conhecimento e utilização dessa gestão nos processos diários nessa empresa.

Fluxograma das etapas metodológicas:



Autoria própria

Esse estudo foi realizado nesta empresa devido ao acesso facilitado na mesma e teria um resultado com menos erros caso tivessem sido entrevistados os demais colaboradores do setor, o que não foi possível devido à alta demanda de trabalho dos colaboradores no

período desse estudo. Todavia, esse artigo abre portas para trabalhos futuros nestes e em outros setores.

As entrevistas foram estruturadas com perguntas objetivas, através de um roteiro definido anteriormente, permitindo uma análise precisa e direta das respostas. (As perguntas utilizadas nas entrevistas estão na Seção “apêndice” deste artigo). As questões abordaram temas como o entendimento dos gestores sobre os conceitos de GC, a utilização de ferramentas para gestão do conhecimento, a presença de sistemas para o compartilhamento de informações e as dificuldades percebidas na implementação de tais práticas. Além disso, as entrevistas possibilitaram identificar lacunas de conhecimento e as necessidades específicas de cada setor para melhorar a aplicação da GC.

Inicialmente seria aplicado um questionário aos colaboradores do setor, porém a grande quantidade de trabalho por parte desses funcionários impossibilitou que fosse aplicado e foi decidido que o formato de coleta de dados seria uma entrevista com os responsáveis por cada setor, dessa forma, a amostra foi composta pelos responsáveis pelos mesmos, selecionados de maneira intencional, considerando a relevância de suas funções na empresa para a análise do impacto da GC nos processos organizacionais. Essa entrevista se deu de forma presencial, na sala de reuniões da empresa e teve duração de aproximadamente 1h e 30min. Após a coleta dos dados, os resultados foram analisados de forma qualitativa através de uma análise interpretativa, para que dessa forma fosse entendido significado subjetivo das respostas, permitindo uma visão clara do nível de familiaridade dos gestores com a GC e das áreas que necessitam de aprimoramento.

Com base nos resultados obtidos, o artigo apresenta sugestões de melhorias propostas pela autora desse artigo, baseada na literatura, entendendo a limitação da organização no que diz a familiaridade da organização a respeito das práticas de GC, com foco no desenvolvimento de uma cultura organizacional mais colaborativa, na capacitação dos colaboradores e na utilização de tecnologias básicas que facilitem o compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, a metodologia busca fornecer uma compreensão detalhada das atuais limitações e propor soluções práticas para a evolução da gestão do conhecimento na empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conhecimento organizacional

Nos dois setores, a principal dificuldade identificada pelos entrevistados foi a ausência de um repositório centralizado para o armazenamento e acesso a informações essenciais. Este cenário implica em uma gestão fragmentada do conhecimento, onde documentos, relatórios e práticas relevantes são mantidos de forma descentralizada, muitas vezes em diferentes dispositivos pessoais ou sistemas dispersos, sem critérios claros de organização.

Esta falta de centralização tem um impacto direto na eficiência do trabalho, uma vez que os colaboradores são obrigados a buscar informações em fontes variadas e, frequentemente, não conseguem acessá-las rapidamente. Isso pode levar à duplicação de esforços, retrabalho e até mesmo à perda de informações cruciais, prejudicando a qualidade e a agilidade das atividades diárias.

A implementação de um repositório centralizado, utilizando plataformas como Google Drive, SharePoint ou ferramentas corporativas específicas de gestão de documentos, é uma ação fundamental. A criação de uma estrutura organizada para esses repositórios com pastas e categorias definidas permitiria que os colaboradores acessassem rapidamente os materiais necessários. Além disso, a atualização constante desse repositório garantirá que as informações estejam sempre acessíveis e relevantes, promovendo uma maior agilidade nas operações.

Processos de captura de conhecimento

Outro ponto crítico percebido pela autora do artigo na entrevista, foi a inexistência de um processo formalizado para a captura de novos conhecimentos, como boas práticas, soluções para problemas recorrentes ou ideias inovadoras. Nos dois setores, os próprios gestores relatam que, embora enfrentem desafios cotidianos e encontrem soluções que poderiam ser replicadas, essas soluções frequentemente não são documentadas de maneira sistemática ou acessível.

De acordo com Moraes e Neto (2020), a captura e sistematização de conhecimentos são essenciais não apenas para evitar a repetição de erros, mas também para permitir que boas

práticas sejam compartilhadas e aplicadas por toda a equipe, potencializando o desempenho e a eficiência. A falta de um processo estruturado para capturar o conhecimento gerado diariamente impede que esses aprendizados se transformem em ativos organizacionais que possam ser reutilizados ou refinados ao longo do tempo.

A implementação de processos claros para a captura e documentação do conhecimento, como a criação de templates ou formulários padronizados para registrar soluções encontradas e boas práticas, pode ser uma solução eficaz. Além disso, a realização de reuniões periódicas para discutir desafios e compartilhar aprendizados também é recomendada. Essas sessões de troca de experiências poderiam ser mais estruturadas e documentadas, com o objetivo de criar um banco de dados de soluções que poderiam ser consultadas em situações semelhantes no futuro.

Armazenamento e acesso ao conhecimento

Nos dois setores, embora existam ferramentas digitais para o armazenamento de informações, o acesso a esses dados é limitado, conforme informado pelos entrevistados. Nos setores Comercial e de Cobrança, as informações são frequentemente acessadas apenas durante reuniões ou momentos específicos, o que limita a agilidade e a autonomia dos colaboradores. Isso reflete uma gestão do conhecimento que, apesar de utilizar a tecnologia, ainda depende de processos informais e não sistematizados.

A dependência de reuniões para o acesso e compartilhamento de informações é um fator que reduz a eficácia do fluxo de dados e pode resultar em perda de tempo e oportunidades. O ideal seria ter um sistema que permitisse aos colaboradores consultar e compartilhar informações em tempo real, sem depender exclusivamente de momentos agendados de interação.

Para melhorar o acesso e a utilização do conhecimento, é crucial adotar plataformas de gestão de documentos que permitam acesso contínuo e imediato às informações armazenadas, sendo essas ferramentas voltadas para cada setor, podem ajudar a centralizar o conhecimento e permitir que os colaboradores acessem documentos e materiais relevantes de maneira ágil e independente. O treinamento contínuo sobre o uso dessas ferramentas também é essencial para garantir que todos os membros da equipe possam aproveitar ao máximo as possibilidades oferecidas pelas plataformas digitais.

Compartilhamento de conhecimento

Nos dois setores, o compartilhamento de conhecimento ocorre de maneira limitada e informal, sendo realizado principalmente em reuniões de equipe. Embora haja troca de informações durante esses encontros, o processo não é sistematizado nem contínuo, conforme relataram os entrevistados. Essa abordagem pontual impede que o conhecimento flua de maneira constante, o que dificulta a disseminação das melhores práticas e o aprendizado contínuo dentro da equipe.

A falta de um processo estruturado de compartilhamento também pode levar a um isolamento de conhecimentos específicos, onde apenas alguns membros da equipe têm acesso a informações cruciais, enquanto outros ficam desinformados ou não conseguem utilizar as melhores soluções disponíveis.

A criação de uma rotina formalizada de compartilhamento de conhecimento, com reuniões periódicas dedicadas à troca de experiências, poderia resolver essa lacuna. Além disso, o uso de plataformas digitais de comunicação (como fóruns internos ou grupos no Slack, Microsoft Teams, etc.) permitiria um compartilhamento mais fluido e contínuo de informações, possibilitando que o conhecimento fosse disseminado em tempo real. Isso contribuiria para a criação de um ambiente de aprendizado constante e colaboração entre os membros da equipe.

Colaboração e inovação

A análise revelou que, em ambos os setores, a colaboração é descrita como limitada, e a inovação não é incentivada de forma proativa. Nos setores Comercial e de Cobrança, não há uma cultura consolidada de colaboração, e os colaboradores não são incentivados a propor novas ideias ou soluções criativas para os desafios enfrentados. A falta de um ambiente inovador pode resultar em processos que se tornam obsoletos, menos eficientes e que não evoluem com as necessidades do mercado ou da organização.

Para estimular a colaboração e a inovação, é essencial criar um ambiente que promova a troca constante de ideias e soluções. A implementação de workshops internos, grupos de trabalho focados em inovação, ou até desafios de resolução de problemas, poderia

incentivar os colaboradores a buscar novas abordagens para os processos. A criação de um sistema de recompensas ou reconhecimento para ideias inovadoras também seria uma estratégia eficaz para engajar a equipe e fomentar a cultura de inovação.

Monitoramento e melhoria

Nos dois setores, não existe um sistema formalizado para monitorar e avaliar a eficácia das práticas de gestão do conhecimento. Sem um processo de monitoramento contínuo, é difícil avaliar o impacto do compartilhamento de conhecimento ou identificar áreas de melhoria, como afirmado pelos entrevistados. A ausência de indicadores claros impede que a organização tenha uma visão precisa sobre a efetividade das iniciativas de GC e a necessidade de ajustes nas práticas adotadas.

A frequência de acesso aos documentos e a quantidade de boas práticas documentadas, é essencial para medir a eficácia das ações de GC. Além disso, a realização de pesquisas de satisfação ou feedback com os colaboradores ajudaria a identificar pontos fortes e fracos nas práticas de GC, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Barreiras e desafios

Ambos os setores enfrentam barreiras significativas, como a falta de tempo e recursos dedicados à documentação e ao compartilhamento de conhecimento, além da resistência à mudança por parte dos colaboradores. Esses desafios dificultam a implementação de práticas eficazes de GC e limitam os resultados esperados.

Para superar essas barreiras, seria interessante alocar recursos específicos para a GC, como tempo dedicado às atividades de documentação e compartilhamento de conhecimento. Além disso, realizar treinamentos e ações de sensibilização sobre a importância da GC pode ajudar a superar a resistência à mudança. Mostrar os benefícios tangíveis da GC, como a melhoria na eficiência e na redução de erros, pode ser um fator motivador para aumentar a adesão das equipes às novas práticas.

A análise dos dados revela que tanto o setor Comercial quanto o setor de Cobrança enfrentam desafios semelhantes na gestão do conhecimento. A falta de processos formais para captura, armazenamento e compartilhamento de conhecimento, aliada à ausência de uma cultura colaborativa e inovadora, são obstáculos significativos para a eficiência e o

aprendizado contínuo em ambas as áreas. As sugestões de melhoria apresentadas visam a criação de processos mais estruturados e a adoção de ferramentas digitais para otimizar a gestão do conhecimento, além de promover uma mudança cultural que favoreça a colaboração, a inovação e o aprendizado constante. A implementação dessas melhorias contribuirá não apenas para a melhoria dos processos internos, mas também para o fortalecimento da competitividade da organização no mercado.

Portanto, os resultados desta pesquisa sugerem que a empresa necessita de um investimento mais significativo na formação de uma cultura de GC, com a adoção de tecnologias adequadas e a conscientização dos colaboradores sobre os benefícios dessa gestão. Com isso, seria possível aprimorar a colaboração entre os setores, melhorar a eficiência operacional e, conseqüentemente, aumentar a criação de valor para a organização.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada teve como propósito analisar a Gestão do Conhecimento (GC) nos setores Comercial e de Cobrança de uma empresa pertencente ao setor salineiro, com o intuito de avaliar o nível de compreensão e as práticas de GC implementadas nesses departamentos, além de identificar oportunidades de melhorias. Os resultados obtidos indicaram uma clara deficiência na compreensão sobre a relevância da GC, bem como a ausência de sistemas estruturados para a organização e o compartilhamento eficiente de conhecimento. Essa lacuna tem comprometido diretamente a capacidade de tomada de decisões rápidas e informadas, impactando a eficiência operacional e a qualidade das interações com os clientes.

No setor Comercial, observou-se que a GC ocorre majoritariamente de maneira informal, com o compartilhamento de informações se dando por meio de reuniões esporádicas e interações diretas entre os colaboradores. Esse modelo fragmentado de gestão do conhecimento resulta na dispersão de dados cruciais, como informações sobre clientes, histórico de vendas e estratégias comerciais, o que prejudica a agilidade nas decisões e afeta a qualidade do atendimento ao cliente. Por sua vez, o setor de Cobrança apresentou ainda mais limitações, com informações sobre os clientes e o processo de cobrança sendo gerenciadas manualmente, através de planilhas e anotações. Essa gestão

desestruturada torna o processo suscetível a erros e falhas de comunicação, dificultando o acompanhamento do status de pagamentos e a eficácia das ações de cobrança.

A análise dos dados revelou que a ausência de uma cultura organizacional voltada para a GC tem gerado uma gestão de conhecimento fragmentada e ineficaz, comprometendo a capacidade da empresa de responder de maneira rápida e eficiente às necessidades do mercado e de seus clientes. A falta de sistemas formais de compartilhamento e organização do conhecimento tem dificultado a tomada de decisões estratégicas, o que limita o potencial de inovação e a competitividade da empresa. Além disso, a carência de treinamentos específicos e a falta de conscientização sobre a importância da GC para a melhoria contínua dos processos internos agravam ainda mais esse quadro.

Com base nos resultados dessa pesquisa, foram sugeridas algumas mudanças estruturais. Para o setor Comercial, propôs-se a implementação de um sistema de CRM (Customer Relationship Management), que possibilite o registro e o compartilhamento eficiente das informações sobre clientes, histórico de vendas e estratégias comerciais. A adoção dessa ferramenta contribuiria para a organização das informações, agilizando a tomada de decisões e aprimorando o relacionamento com os clientes. Para o setor de Cobrança, sugeriu-se a utilização de plataformas digitais integradas, que centralizem as informações sobre os pagamentos, status dos clientes e histórico de interações, permitindo uma gestão mais precisa e ágil dos processos de cobrança, não foi definida uma plataforma específica, uma vez que o sistema utilizado pela empresa possui essas informações, porém elas não são compartilhadas igualmente com os colaboradores, tendo cada um seu acesso personalizado.

Além disso, é imprescindível que a empresa invista na capacitação de seus colaboradores, promovendo treinamentos direcionados ao desenvolvimento de uma cultura organizacional mais colaborativa, na qual a GC seja valorizada e compartilhada de maneira eficiente. A conscientização sobre os benefícios da GC, aliada a práticas adequadas de gerenciamento do conhecimento, é essencial para transformar a organização em um ambiente mais ágil, competitivo e inovador.

Sendo assim, a pesquisa aponta que a empresa necessita adotar uma abordagem mais estratégica e estruturada para a gestão do conhecimento, com o objetivo de organizar e otimizar o fluxo de informações internas. A implementação de sistemas adequados de

GC, juntamente com a criação de uma cultura organizacional que incentive o compartilhamento e a colaboração entre os setores, promoveria uma maior eficiência nos processos, fortaleceria a competitividade da empresa e geraria melhores resultados nos setores Comercial e de Cobrança. Ao adotar práticas robustas de GC, a empresa não só será capaz de responder com mais eficácia aos desafios do mercado, mas também criará um diferencial competitivo sustentável, permitindo maior inovação, satisfação do cliente e, conseqüentemente, um crescimento contínuo no mercado.

5-LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresentada neste artigo, embora tenha fornecido insights valiosos sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento (GC) nos setores Comercial e de Cobrança de uma empresa do setor salineiro, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A primeira limitação refere-se à amostra reduzida, composta apenas pelos responsáveis pelos setores em questão. A ausência de uma amostra mais abrangente, que incluísse também outros colaboradores do setor, pode ter restringido a compreensão completa das práticas de GC, uma vez que os gestores podem ter uma percepção diferente da aplicação dessas práticas em comparação com os colaboradores que executam as atividades diárias. A alta demanda de trabalho dos funcionários, que impossibilitou a aplicação de questionários a todos os colaboradores, também limitou a diversidade de perspectivas e a riqueza de dados que poderiam ter sido obtidos.

Outra limitação importante foi a focalização exclusiva nos setores Comercial e de Cobrança, o que limita a generalização dos resultados para outros setores da empresa. A gestão do conhecimento pode ser aplicada de maneiras diferentes em outras áreas da organização, e a ausência dessa análise pode comprometer a compreensão mais abrangente do impacto da GC em toda a empresa. Além disso, o formato da coleta de dados, apesar de eficaz para a coleta de informações diretamente com os gestores, pode ter restringido a identificação de práticas informais ou culturais que possam estar em vigor, mas não são percebidas ou relatadas pelos responsáveis. A duração limitada das entrevistas (aproximadamente 1h30min) também pode não ter sido suficiente para explorar de forma mais profunda todas as nuances dos processos e das percepções sobre a gestão do conhecimento.

Sugestões para trabalhos futuros

A partir das limitações identificadas, algumas direções para futuros estudos podem ser sugeridas. Primeiramente, seria interessante realizar uma pesquisa com uma amostra mais ampla, envolvendo não apenas os gestores, mas também os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Isso permitiria uma visão mais abrangente sobre as práticas de GC na empresa, possibilitando uma análise das discrepâncias entre as percepções de gestores e colaboradores. Outra possibilidade seria expandir a pesquisa para outros setores da empresa, como produção ou logística, para analisar como as práticas de GC se aplicam de forma diferente em outras áreas, levando a uma compreensão mais holística do impacto da GC na organização.

Além disso, futuros estudos poderiam explorar o impacto da cultura organizacional na implementação e aceitação das práticas de GC, avaliando como diferentes tipos de cultura influenciam a eficácia das estratégias de compartilhamento de conhecimento. Seria interessante também investigar a influência das tecnologias de informação mais avançadas, como plataformas digitais e sistemas de gestão de conhecimento, na melhoria dos processos de GC, identificando ferramentas específicas que poderiam ser adotadas pela empresa para potencializar o compartilhamento de informações. Por fim, novas pesquisas poderiam focar no desenvolvimento de um modelo prático de implementação de GC, que possa ser adaptado para diferentes tipos de organizações, considerando suas características, tamanho e cultura organizacional.

7-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, v. 22, n. 3, p. 191–224, 1 dez. 2005.

ARGOTE, L.; INGRAM, P.; ANKLESARIA, F.; SINGH, S. Knowledge transfer and organizational learning: an integration and review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2003.

BORGES, M. M.; CARDOZO, C. T.; KRONMEYER FILHO, O. R. Dos dados ao conhecimento: business intelligence como ferramenta para apoio à tomada de decisão. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/334770454>.

CORDEIRO, A. L. A. O.; SILVA, R. M. O.; FERNANDES, J. D.; SILVA, G. T. R. Knowledge sharing: nurse managers' practices. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 77, n. 5, e20230287, 2024.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DEUS, A. L. de; PEREIRA, F. C. M. Gestão e organização do conhecimento em plataformas digitais: aplicação de estudos de caso no comércio varejista. *Ciência da Informação em Revista*, v. 11, e16557, 2024.

DURST, S.; EDVARDSSON, B. The role of knowledge management in innovation and competitiveness: a framework for understanding its contribution to organizational success. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 4, n. 2, p. 109-126, 2012.

GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção científica e desafios metodológicos. *Psicologia em Pesquisa*, v. 4, n. 2, p. 84-99, 2010.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management information systems: Managing the digital firm*. 16. ed. Boston: Pearson, 2019.

MARONATO, E. L. dos S. Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. 2018. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PRADO, M. L.; BEM, R. M.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 11, n. 2, p. 123, 2013.

SALERNO, M. Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática: processos, grupos e espaços de comunicação negociação. 1998. 259 f. Tese (Livre-docência) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SOARES, L. O. O estímulo à prática colaborativa: o impacto da Web 2.0 na gestão do conhecimento organizacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 20, n. 4, p. 231-232, 2015.

SOUZA, F. H.; ZIVIANI, F.; GOULART, F. M. F. Interseção entre a Gestão do Conhecimento e a Cultura Organizacional: Um Estudo sobre a Percepção dos Gerentes de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 5, n. 2, p. 51, 2014.

7- APÊNDICE

ENTREVISTA

Conhecimento organizacional

- 1- O setor possui um repositório centralizado de informações e documentos importantes?
- 2- Como os conhecimentos essenciais para o desempenho do setor são compartilhados entre os membros da equipe?

Processos de captura de conhecimento

- 1- Como o setor captura novos conhecimentos (novas ideias, processos ou melhores práticas)?
- 2- Como é feita a documentação de novos aprendizados ou soluções encontradas para problemas?

Armazenamento e acesso ao conhecimento

- 1- O setor utiliza alguma plataforma digital para armazenar e organizar informações?

2-Como os colaboradores têm acesso às informações armazenadas?

Compartilhamento de conhecimento

1-Quão frequente é o compartilhamento de conhecimentos dentro do setor?

2-Quais são as principais formas de compartilhamento de conhecimento no setor?

Colaboração e inovação

1- O setor promove um ambiente colaborativo para troca de conhecimentos entre os membros?

2-O setor incentiva a inovação e a aplicação de novas ideias e soluções?

Monitoramento e melhoria

1-Existe algum processo ou sistema para monitorar a eficácia do compartilhamento de conhecimento no setor?

2-Como o setor avalia o impacto das ações de gestão de conhecimento?

Barreiras e Desafios

1-Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelo setor em relação à gestão de conhecimento?

2-Existe alguma sugestão para melhorar a gestão de conhecimento no setor?

Capacitação e Treinamento

1-O setor oferece treinamentos ou capacitações sobre gestão de conhecimento para seus colaboradores?

2-Caso afirmativo, com que frequência esses treinamentos acontecem?

Cultura Organizacional

1-Como você descreveria a cultura do setor em relação ao aprendizado contínuo?

2-Existe uma política ou diretriz formal da empresa sobre gestão de conhecimento?