

Aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento em um Centro de Serviços Compartilhados

Autor: Guilherme da Silva Cunha
guilherme.cunha@edu.pucrs.br, PUCRS, Brasil

Orientadora: Patricia Flores Magnago
patricia.magnago@pucrs.br, PUCRS, Brasil

Resumo: Em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) de uma empresa multinacional do ramo de fertilizantes, foi identificada a necessidade de que uma equipe especializada na área de cadastro tivesse mais tempo disponível para resolução de problemas mais complexos na organização, principalmente na entrega de projetos de melhoria. Foram aplicadas práticas de Gestão do Conhecimento (GC) para capacitação de uma equipe generalista da central de serviços, visando que 60% dos atendimentos aos chamados de dúvidas dos colaboradores, anteriormente atendidos de forma integral pela equipe especializada, fossem atendidos por essa equipe da central de serviços, resultando em mais tempo disponível para equipe especializada. Utilizando uma metodologia de aplicação das ferramentas de GC, os resultados obtidos demonstraram que a externalização do conhecimento, aliado à elaboração de um manual de melhores práticas, foi fundamental para a capacitação da equipe da central de serviços que atingiu a meta de realização de 60% dos atendimentos, o aumento do número de entregas da equipe especializada e um aumento de aproximadamente 5,6% na satisfação dos colaboradores em relação ao atendimento recebido.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Centro de Serviços Compartilhados; Fóruns Presenciais de Discussão; Compartilhamento do Conhecimento.

1. Introdução

A concorrência cada vez mais acirrada no mercado exige das empresas um aumento do foco na produtividade e nos elementos que a compõe em todos os seus setores. Abordando o conceito de produtividade, uma das formas de se aumentar o seu montante é a redução das perdas envolvidas no processo analisado. No contexto de classificação de perdas, a mais recente é conhecida como a oitava perda no sistema *Lean*, que é a de Conhecimento (FERENHOF, 2011). Quando o tema em pauta é o conhecimento empresarial, identifica-se que os funcionários mais experientes são os ativos mais importantes das organizações (HU, 2010). De acordo com Pažek (2021), uma das principais perdas de conhecimento identificadas são relacionadas à subutilização da mão-de-obra qualificada, caracterizada quando uma pessoa altamente capacitada acaba realizando um trabalho de baixa habilidade, impactando de forma significativa no desempenho de uma organização no médio e longo prazo.

A introdução de práticas de gestão do conhecimento nas organizações vem se mostrando um método amplamente implementado para a qualificação de processos e serviços, para o

atingimento dos objetivos estratégicos e conseqüentemente para melhoria dos indicadores de desempenho (ALARCON; SPANHOL, 2015; BATISTA, 2012). Pode-se caracterizar a gestão do conhecimento como um processo para se criar ou identificar os conhecimentos que a empresa possui, documentá-los de maneira estruturada, compartilhá-los de uma maneira efetiva com um processo de aprendizagem, incorporá-los em novos serviços e aplicá-los diariamente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

No contexto empresarial é necessário a elaboração de processos sociais que possibilitem a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, para que a criação de novos conhecimentos seja possível. Nos quatro modos de conversão de conhecimento essa conversão é denominada de externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O conhecimento tácito é caracterizado pelo conhecimento pessoal gerado no intelecto de cada colaborador e de difícil codificação (PAULA; CIANCONI, 2007). Em contrapartida, o conhecimento explícito se resume a todo conhecimento que pode ser documentado de forma estruturada e transmitido por meio de uma linguagem formal entre os indivíduos (HOFFMANN, 2012). Diversos estudos já evidenciaram a dificuldade desta transformação, como os apresentados por Drago (2011) na análise das metodologias utilizadas no Global Forum América Latina (GFAL) para o compartilhamento de conhecimentos entre os participantes e Gouvêa (2016) com a exploração dos resultados obtidos pela técnica *Group Storytelling* para facilitar a externalização do conhecimento por meio cursos *online*.

Pôde-se observar uma evolução no processo de aplicação dessas ferramentas em diferentes áreas, elaborando-se a execução de um programa estruturado de gestão do conhecimento em que são desenvolvidas práticas como: (i) revisão dos atos normativos e procedimentais; (ii) comunidades de práticas; (iii) disseminação de conhecimento; e (iv) repositório digital. A execução do programa de implantação da gestão do conhecimento visa o aumento da eficiência dos processos, melhoria na qualidade dos serviços oferecidos e, principalmente, a elevação dos níveis de segurança em relação à certificação de empresas (IPEA, 2014). A aplicação das práticas de gestão do conhecimento possibilitou: (i) o registro das melhores práticas na realização dos processos de certificação; (ii) a realização de oficinas para compartilhamento do conhecimento tácito por parte de funcionários mais experientes; (iii) a execução de eventos de capacitação interna e a disponibilização de material técnico para instrução; e (iv) a documentação do histórico relativo às certificações já realizadas.

Como já analisado por Herbert e Seal (2014), a gestão do conhecimento em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) tem um papel fundamental na criação e preservação do conhecimento empresarial como vantagem competitiva. Desta forma, este estudo aborda,

dentro do contexto de um CSC, a gestão do conhecimento na área de cadastro, a conversão do conhecimento para uma equipe da central de serviços e a capacitação desta equipe para realizar o suporte às dúvidas de colaboradores sobre o processo de cadastro de materiais, fornecedores e serviços.

A empresa em que se situa este CSC é uma empresa multinacional do ramo de fertilizantes que fabrica e vende para mais de 160 países, contando com mais de 15 mil colaboradores. No Brasil, a empresa possui cinco fábricas e 24 unidades misturadoras de fertilizantes próprias, tornando o país um ponto estratégico para o negócio. As dúvidas dos colaboradores apresentam um volume de aproximadamente 70 chamados por mês, sendo integralmente atendidos por uma equipe de cinco integrantes especializados na área de cadastro. Concluiu-se que o tempo que esta equipe dispõe para o atendimento destas dúvidas pode ser mais bem aproveitado para resolução de problemas mais complexos na organização. Existe também a presença de colaboradores com especializações em um único tipo de conhecimento, o que acaba gerando uma consequente dependência. É observado também na organização que as áreas de atendimento apresentam alta rotatividade, o que envolve constantes treinamentos sobre processos.

O presente trabalho possui o objetivo geral de: utilizar práticas de gestão do conhecimento para qualificar os colaboradores da equipe da central de serviços no atendimento dos chamados abertos na empresa. Busca-se a aplicação de ferramentas que possibilitem a transformação do conhecimento tácito, retido pelos analistas da equipe especializada, em conhecimento explícito, que possa ser utilizado pela equipe da central de serviços. A gestão estabeleceu uma meta de que a totalidade dos chamados sejam divididos em: 40% dos atendimentos realizados pela equipe especializada da área de cadastro e 60% dos atendimentos realizados pela equipe da central de serviços.

Além disso, o estudo apresenta os seguintes objetivos específicos: (i) mapear os conhecimentos já existentes da atual equipe; (ii) avaliar quali-quantitativamente indicadores do processo de chamados após a implantação das práticas-piloto.

Para as delimitações desta pesquisa: (i) considera-se que os métodos e ferramentas foram aplicados especificamente para a capacitação de uma central de serviços no atendimento de dúvidas sobre cadastros de materiais, fornecedores e serviços; (ii) o trabalho foi desenvolvido em um CSC, de forma que se deve levar em consideração a necessidade de se avaliar o tipo de conhecimento necessário para a execução de outros tipos de atividades e o cenário de cada setor para a aplicação das técnicas mais coerentes e assertivas; e (iii) o impacto das mudanças realizadas no processo foi analisado em um período de oito meses.

O artigo está organizado em quatro seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é apresentado o método de pesquisa juntamente com o método de trabalho selecionado para a aplicação. Na terceira seção são difundidos os resultados obtidos em decorrência da aplicação do método escolhido. Por fim, na última seção, o artigo sintetiza as considerações finais do trabalho e apresenta sugestões para trabalhos futuros.

2. Método

O método está composto por duas subseções: (i) método de pesquisa; e (ii) método de trabalho. Na primeira subseção a pesquisa é classificada de acordo com suas características e na segunda subseção é apresentada a metodologia e as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

2.1 Método de Pesquisa

O trabalho desenvolvido é de natureza aplicada, visto que se utiliza da aplicação de métodos práticos de gestão do conhecimento no contexto do CSC, voltados à solução de problemas específicos (PRODANOV; DE FREITAS, 2013). Em relação ao objetivo, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois teve a finalidade de proporcionar maiores informações sobre um assunto específico (ANDRADE, 2010). Por conta de o trabalho ter um foco na avaliação e implementação de dados qualitativos com a posterior análise de dados quantitativos, é identificado como uma abordagem quali-quantitativa (KNECHTEL, 2014). Quanto ao desenvolvimento no tempo, é caracterizado como um estudo transversal, por ter sido realizado em curto período (FONTELLES *et al.*, 2022). Por fim, no quesito procedural, é apresentada uma pesquisa-ação, caracterizada pela intervenção do pesquisador de maneira colaborativa para resolução do problema da falta de atuação da central de serviços nos chamados de dúvidas de cadastro.

2.2. Método de trabalho

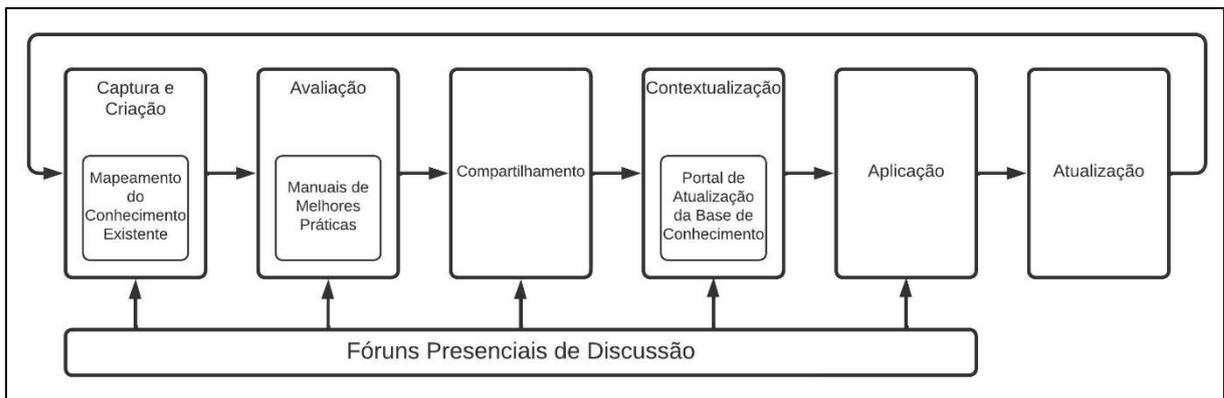
De acordo com Fleury (2001, p. 100), o conhecimento “é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhora da *performance* da empresa”, portanto, cabe à organização elaborar a forma mais adequada de executá-lo, criando seu próprio modelo levando em consideração seus valores e costumes (HOFFMANN, 2012). Tendo em mente este conceito, a escolha do método de trabalho e das ferramentas utilizadas em cada etapa, têm como base outros projetos de GC executados com sucesso anteriormente na organização.

O método de trabalho escolhido é baseado no Ciclo Integrado de Gestão do Conhecimento proposto por Dalkir (2005) que pode ser definido como uma síntese dos trabalhos apresentados por Meyer e Zack (1996), Bukowitz e Williams (2000), McElroy (2003)

e Wiig (1993) e está composto por seis etapas apresentadas na Figura 1: (i) captura e criação; (ii) avaliação; (iii) compartilhamento; (iv) contextualização; (v) aplicação e (vi) atualização.

Para a efetiva execução das etapas do método de trabalho, foram selecionadas, dentre as práticas já realizadas em projetos anteriores na empresa, quatro ferramentas de GC que suportaram a implantação das etapas: (i) mapeamento do conhecimento existente; (ii) manuais de melhores práticas; (iii) portal de atualização da base de conhecimento; e (iv) fóruns presenciais de discussão, está última servindo como base para a execução das principais etapas do método de trabalho.

Figura 1 – Etapas do Método de Trabalho



Fonte: adaptado de Dalkir (2005)

2.2.1 Captura e Criação

A primeira etapa do método consiste na captura e criação de novos conhecimentos. Conforme apresentado por Dalkir (2005) a captura do conhecimento pode ser identificada como o processo de identificação e codificação do conhecimento e *know-how* existente dentro da organização. Adicionalmente, o processo de criação do conhecimento refere-se justamente ao desenvolvimento de novos conhecimentos que não existiam anteriormente. Como auxílio para execução desta etapa, utilizou-se duas ferramentas principais de GC: (i) mapeamento do conhecimento existente; e (ii) fóruns presenciais de discussão. Apresentados os conceitos das ferramentas utilizadas, é discriminado na Figura 2 a aplicação prática dessas ferramentas no desenvolvimento do trabalho assim como a sua periodicidade de execução.

O mapeamento do conhecimento no contexto da GC é a ferramenta utilizada para que sejam localizados os conhecimentos importantes a respeito de processos, serviços e relacionamento com os clientes (BASTISTA; QUANDT, 2015). Essa ferramenta colabora com a GC identificando diferentes tipos de conhecimento que podem ser utilizados nas mais diversas situações (DOS SANTOS; DAMIAN, 2018).

A execução dos fóruns de discussão pode ser identificada como uma forma de se transformar o conhecimento tácito em explícito (NONAKA; KROGH, 2009; DAVENPORT; PRUSAK, 2000). Se caracterizam por um espaço no qual são compartilhadas informações, ideias e experiências, possibilitando um ambiente de desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades (BATISTA, 2012). Como ferramenta de GC, os fóruns são importantes para geração de conhecimento útil e a sua captura durante as discussões (FALBO *et al.*, 2004).

Figura 2 – Aplicação das Ferramentas

Ferramenta	Descrição	Periodicidade
Mapeamento do Conhecimento Existente	O mapeamento do conhecimento existente para esta pesquisa consiste na identificação e agrupamento do conhecimento volátil que a equipe especializada da área de cadastro possui que é necessário para a resolução das dúvidas dos colaboradores. Os clientes neste estudo são identificados como os colaboradores internos da empresa que possuem dúvidas em relação ao cadastro de fornecedores, materiais e serviços.	Trimestralmente
Fóruns Presenciais de Discussão	Os fóruns presenciais de discussão nesta etapa do método foram realizados para que fossem discutidos todos os chamados de dúvidas de cadastro de fornecedores, materiais e serviços enviados pelos colaboradores entre os meses de abril e junho de 2022. O objetivo central é realizar um levantamento das dúvidas mais recorrentes neste período. Os fóruns são utilizados também para a aplicação da ferramenta de mapeamento do conhecimento existente	Semanalmente

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.2 Avaliação

A segunda etapa do método traduz-se na avaliação do conhecimento capturado e/ou criado na etapa anterior. Segundo Dalkir (2005), nesta etapa são ponderados os conteúdos em relação aos objetivos organizacionais. Deve ser avaliado se o conhecimento é válido da maneira como foi apresentado, se ele é um conhecimento novo ou melhor do que um já existente (possibilidade de revisão e atualização) e se possui valor suficiente para ser adicionado ao ‘estoque’ de capital intelectual da organização. Auxiliando a execução desta etapa, utilizou-se duas ferramentas principais: (i) manuais de melhores práticas; e (ii) fóruns presenciais de discussão. Na Figura 3 é possível visualizar a aplicação prática destas ferramentas dentro do contexto do trabalho apresentado e sua periodicidade de execução.

Melhores práticas são descritas como um procedimento validado para realizar uma tarefa ou resolver um problema (BASTISTA; QUANDT, 2015). O estudo apresentado se utiliza dessa ferramenta de gestão do conhecimento para avaliar e validar os procedimentos atuais e para revisá-los, quando necessário.

Figura 3 – Aplicação das Ferramentas

Ferramenta	Descrição	Periodicidade
Manuais de Melhores Práticas	A ferramenta de manuais de melhores práticas foi utilizada para estruturar os procedimentos e processos atualmente executados pela equipe de cadastro com base no conhecimento identificado na etapa anterior. O objetivo prático dessa etapa se resume na elaboração e documentação de um manual de como atender os diferentes tipos de dúvidas dos colaboradores	Trimestralmente
Fóruns Presenciais de Discussão	Os fóruns presenciais de discussão nesta etapa do método são realizados apenas entre os membros da equipe especializada de cadastro, que elaboraram as melhores práticas que foram compartilhadas com a equipe da central de serviços na etapa posterior	Semanalmente

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.3 Compartilhamento

A terceira etapa do método é o compartilhamento do conhecimento elaborado e avaliado na etapa anterior. Cross e Parker (2004) afirmam que as fontes de informações e conhecimento mais críticas são as pessoas, e que indivíduos detentores de conhecimento passam mais tempo recriando informações já existentes do que criando conhecimentos. Um estudo apresentado por Barlett (2000) apontou que 85% dos colaboradores preferem buscar um conhecimento com outra pessoa ao invés de consultar um material *on-line* ou acessar uma base de conhecimento. Essa passagem de conhecimento entre indivíduos é definida como o processo de socialização, ou a conversão de conhecimento tácito em tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Percebe-se que além da externalização, a socialização também cumpre um importante papel na gestão do conhecimento empresarial. Dessa forma, para a etapa de compartilhamento, utilizaram-se os fóruns presenciais de discussão para efetivar essa etapa do método de trabalho. Na Figura 4 é possível observar a aplicação prática dessa ferramenta no estudo apresentado.

Figura 4 – Aplicação das Ferramentas

Ferramenta	Descrição	Periodicidade
Fóruns Presenciais de Discussão	Os fóruns presenciais de discussão nesta etapa do método são utilizados para transmitir as melhores práticas elaboradas pela equipe especializada da área de cadastro, na etapa de avaliação, aos integrantes da equipe da central de serviços	Semanalmente

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.4 Contextualização

A contextualização do conhecimento é a quarta etapa do método de trabalho, em que todo o conhecimento capturado, avaliado e compartilhado é personalizado para que aqueles que utilizam o conhecimento consigam compreendê-lo e acessá-lo de maneira efetiva. Geralmente essa etapa obtém sucesso quando o conteúdo está consolidado e integrado nos processos da organização (DALKIR, 2005). Aqui tem-se caracterizada a externalização, ou seja, a conversão

do conhecimento tácito em conhecimento explícito documentado de forma que possa ser acessado por qualquer integrante da organização.

Como suporte para a execução dessa etapa é utilizado o portal de atualização da base de conhecimento. Pode-se caracterizar uma base de conhecimento como um conjunto de conhecimentos sobre determinado assunto, e são eficientes no objetivo de manter conhecimentos explícitos importantes para a organização (CALMETO; CRIBB, 2020). Na Figura 5 tem-se, na prática, como essa ferramenta foi aplicada no contexto estudado juntamente com os fóruns presenciais.

Figura 5 – Aplicação das Ferramentas

Ferramenta	Descrição	Periodicidade
Portal de Atualização da Base de Conhecimento	Nessa etapa do método a atualização da base de conhecimento se traduz na publicação de um manual contendo as melhores práticas para o atendimento das dúvidas dos colaboradores. A organização já possui um portal, no qual são publicados manuais e procedimentos sobre assuntos pertinentes, de modo que o documento elaborado durante este estudo foi acrescentado à esta base de conhecimento	Trimestralmente
Fóruns Presenciais de Discussão	Os fóruns presenciais de discussão nesta etapa são utilizados como ferramenta de validação do manual elaborado. A validação é feita tanto pelos integrantes da equipe especializada quanto pelos componentes da equipe de serviços que utilizarão o material	Semanalmente

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.5 Aplicação

Uma das etapas mais importantes do método apresentado é a aplicação do conhecimento dentro do contexto da organização. Essa etapa se refere ao uso real do conhecimento que foi capturado ou criado e inserido no ciclo de GC. A aplicação do conhecimento pode ser ajustada ao conceito de internalização, que se refere não somente à conversão do conhecimento explícito disponível na base de conhecimento em conhecimento tácito, mas na consciência de que essa é realmente a melhor forma de se fazer as coisas (DALKIR, 2005). Na Figura 6 é apresentada a aplicação prática da ferramenta de fóruns presenciais nessa etapa de aplicação do conhecimento por parte da equipe da central de serviços.

Figura 6 – Aplicação das Ferramentas

Ferramenta	Descrição	Periodicidade
Fóruns Presenciais de Discussão	Os fóruns presenciais de discussão nesta etapa são utilizados como acompanhamento e suporte à equipe da central de serviços na aplicação do conhecimento documentado. Nessa etapa são identificadas eventuais dificuldades de utilização do material e oportunidades de melhoria	Semanalmente

Fonte: elaborado pelo autor

Como método para medir a satisfação dos colaboradores em relação ao atendimento recebido, empresa utiliza um sistema de pesquisa para avaliação, em que o solicitante informa se a solicitação foi resolvida e qual o nível de satisfação atribuído ao atendimento com os respectivos campos disponíveis para comentários adicionais. Esse recurso é utilizado nessa etapa do método para avaliar o impacto da aplicação do conhecimento compartilhado. Na Figura 7 é possível visualizar o padrão de pesquisa utilizado para colher os dados de satisfação.

Figura 7 – Pesquisa de Satisfação

1 - A sua solicitação foi resolvida nesse atendimento? *

Não resolvido

Resolvido parcialmente

Resolvido totalmente

Comentários (opcional)

2 - Avalie seu atendimento

Muito insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito satisfeito

Comentários (opcional)

CANCELAR SALVAR ENVIAR

Fonte: elaborado pelo autor

Após o recebimento dos resultados qualitativos das pesquisas, os conceitos avaliados são transformados em dados quantitativos para um melhor acompanhamento desse indicador, ou seja, o nível de satisfação do solicitante em relação ao atendimento recebido é transformado em uma nota de 1 a 5. A correspondência dos dados pode ser observada na Figura 8.

Figura 8 – Pesquisa de Satisfação

Nível de Satisfação	Nota
Muito Insatisfeito	1
Insatisfeito	2
Neutro	3
Satisfeito	4
Muito Satisfeito	5

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.6 Atualização

A última etapa do método é descrita como a atualização do conhecimento e serve como retroalimentação para a primeira etapa do ciclo integrado de GC. Essa etapa está intimamente ligada à anterior, pois por meio dos fóruns presenciais realizados anteriormente, potenciais oportunidades de melhoria podem ser identificadas, criando a necessidade de uma nova iteração no ciclo de GC. Os usuários do conhecimento devem auxiliar na validação do conhecimento e na sinalização quando a base de conhecimento ficar obsoleta, assim como na contribuição com

novos conteúdos para próxima iteração (DALKIR, 2005). É importante destacar que o gatilho para uma nova iteração no ciclo de GC não necessariamente deve ser apenas quando uma oportunidade de melhoria for identificada, mas também quando a empresa alterar sua política de atuação ou algum processo que impacte no conhecimento aqui abordado.

3. Resultados

3.1 Captura e Criação

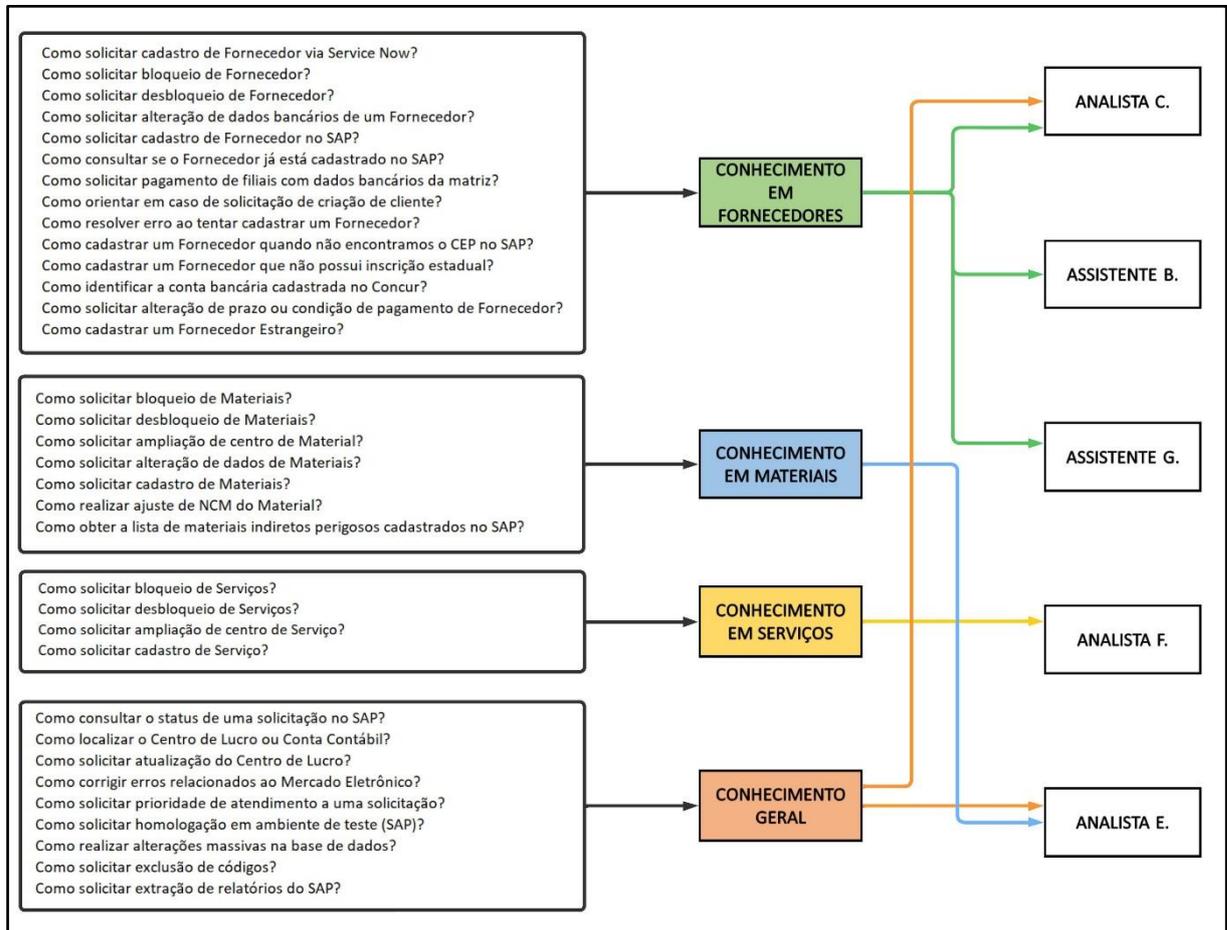
A empresa em que foi desenvolvido o estudo tem como um dos objetivos principais dentro do CSC a elaboração procedimentos para todas as atividades que são realizadas pelos analistas capacitados em posições estratégicas. Também é de interesse da alta gerência que os analistas estejam cada vez mais envolvidos em atividades voltadas à melhoria contínua. Assim, foi identificado a necessidade de que uma equipe menos especializada assumisse parte das atividades operacionais realizadas pelos analistas. No presente trabalho, essa equipe é identificada como a central de serviços.

Para a realização da passagem de conhecimento da equipe especializada da área de cadastro para a equipe da central de serviços, entrou-se em contato com as lideranças do setor: a supervisora de *Customer Services* e a coordenadora de *Service Management*. Em conjunto, foram indicadas três colaboradoras para receberem os treinamentos e atenderem às dúvidas dos colaboradores referentes ao processo cadastro de fornecedores, materiais e serviços. O primeiro fórum presencial de discussão foi conduzido pelo coordenador de *Master Data*, que lidera diretamente os cinco integrantes da equipe de cadastro. Os demais encontros foram conduzidos por um assistente de cadastro, denominado como o líder do projeto. Em uma reunião de duas horas de duração, objetivou-se realizar uma análise de todas as dúvidas atendidas pela equipe de cadastro entre os meses de abril e junho de 2022. Para essa análise, os analistas e assistentes da equipe de cadastro agruparam as dúvidas por similaridade, de forma que foram gerados blocos de dúvidas mais recorrentes. As colaboradoras da central de serviços contribuíram trazendo dúvidas recorrentes que eventualmente recebem e não são registradas no sistema de chamados, geralmente encaminhadas via *Microsoft Teams* ou ligação telefônica.

Com a obtenção dos blocos de dúvidas mais recorrentes, foi realizado o mapeamento do conhecimento identificando-se os diferentes tipos de conhecimentos necessários para o atendimento de cada bloco de dúvida e quais analistas e assistentes possuíam especialidade nos assuntos levantados, como pode-se visualizar na Figura 9 que apresenta um resumo do mapeamento realizado. A partir desse mapeamento, foi possível identificar que havia áreas do

conhecimento em que apenas um integrante da equipe possuía especialidade, gerando uma dependência exclusiva deste colaborador.

Figura 9 – Blocos de Dúvidas



Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Avaliação

Para a etapa de avaliação, os integrantes da equipe de cadastro foram divididos de acordo com as suas áreas de competência para: (i) avaliar a forma como os chamados foram atendidos anteriormente; e (ii) definir se o conhecimento utilizado para o atendimento ainda é válido ou se novos conhecimentos precisam ser captados e difundidos para o melhor atendimento das dúvidas.

Primeiramente, os analistas e assistentes realizaram uma análise individual dos atendimentos feitos durante o período analisado, os atendimentos foram distribuídos entre a equipe de acordo com a área do conhecimento de domínio de cada um. Na Figura 10 é possível visualizar um resumo, após a análise individual, de quais dúvidas deveriam continuar sendo atendidas da mesma forma como foram respondidas anteriormente e quais deveriam sofrer uma

alteração no seu atendimento, necessitando que um novo conhecimento fosse compartilhado com todos os envolvidos no processo de atendimento de dúvidas. Foi identificado que para o atendimento de 29% das dúvidas mais recorrentes, era necessário atualizar o conhecimento. Enquanto 71% das dúvidas poderiam continuar sendo atendidas da mesma forma como nos atendimentos anteriores.

Figura 10 – Análise de Conhecimento

Dúvida	Necessário atualizar o Conhecimento?	
	Sim	Não
Como solicitar cadastro de Fornecedor via Service Now	X	
Como solicitar bloqueio de Fornecedor		X
Como solicitar desbloqueio de Fornecedor		X
Como solicitar alteração de dados bancários de um Fornecedor	X	
Como solicitar cadastro de Fornecedor no SAP		X
Como consultar se o Fornecedor já está cadastrado no SAP		X
Como solicitar pagamento de filiais com dados bancários da matriz		X
Como orientar em caso de solicitação de criação de cliente	X	
Como resolver erro ao tentar cadastrar um Fornecedor	X	
Como cadastrar um Fornecedor quando não encontramos o CEP no SAP		X
Como cadastrar um Fornecedor que não possui inscrição estadual		X
Como identificar a conta bancária cadastrada no Concur		X
Como solicitar alteração de prazo ou condição de pagamento de Fornecedor		X
Como cadastrar um Fornecedor estrangeiro	X	
Como solicitar bloqueio de Materiais		X
Como solicitar desbloqueio de Materiais		X
Como solicitar ampliação de centro de Material		X
Como solicitar alteração de dados de Materiais		X
Como solicitar cadastro de Materiais		X
Como realizar ajuste de NCM do Material		X
Como obter a lista de materiais indiretos perigosos cadastrados no SAP		X
Como solicitar bloqueio de Serviços		X
Como solicitar desbloqueio de Serviços		X
Como solicitar ampliação de centro de Serviços		X
Como solicitar cadastro de Serviços		X
Como consultar o status de uma solicitação no SAP	X	
Como localizar o Centro de Lucro ou Conta Contábil		X
Como solicitar atualização do Centro de Lucro		X
Como corrigir erros relacionados ao Mercado Eletrônico	X	
Como solicitar prioridade de atendimento a uma solicitação	X	
Como solicitar homologação em ambiente de teste (SAP)	X	
Como realizar alterações massivas na base de dados	X	
Como solicitar exclusão de códigos		X
Como solicitar extração de relatórios do SAP		X
Total	10	24
	29%	71%

Fonte: elaborado pelo autor

Posteriormente, foram realizados fóruns de discussão presenciais entre os analistas e assistentes da equipe de cadastro com o objetivo de compilar as informações e para que fosse discutidas as formas de resolução definidas. Reuniões semanais com duração de uma hora foram realizadas para que as atividades fossem concluídas, conforme mostra a Figura 11. O líder do projeto ficou responsável por tomar nota dos pontos levantados durante os encontros.

Figura 11 – Fóruns Presenciais



Fonte: elaborado pelo autor

Com os devidos apontamentos realizados, ficou a cargo do líder do projeto realizar a elaboração de um documento detalhado identificado como um manual de melhores práticas, agregando todos os procedimentos e conhecimentos necessários para atender às dúvidas mais recorrentes dos colaboradores em relação ao processo de cadastro. O documento foi elaborado seguindo a lógica de um tutorial, apresentando-se um passo a passo de como as integrantes da equipe da central de serviço deveriam proceder de acordo com cada tipo de dúvida apresentada pelos colaboradores. No manual, além do tutorial, foram disponibilizados os links da base de conhecimento *on-line*, contendo todos os documentos de apoio ao usuário em formato de apresentações do *Microsoft Power Point*, como é possível observar na Figura 12. Em diversas situações foi identificado que apenas a orientação ao colaborador a acessar as apresentações contidas na base de conhecimento, já era suficiente para atender à dúvida relatada.

Figura 12 – Manual de Melhores Práticas

5 – Solicitação de cadastro de Fornecedores no SAP

Procedimento:

- 1 – Consultar se o solicitante possui acesso ao SAP, o procedimento de como realizar essa consulta pode ser verificado neste link: [Clique Aqui](#)
- 2.1 – Caso o usuário não possua acesso ao SAP, orientar abertura da solicitação no catálogo de Cadastro de Fornecedor para requisitante sem acesso ao SAP. Seguir direcionamento do CSC para corrigir demanda aberta no catálogo indevido e enviar a mensagem ao solicitante

Mensagem:

Para realizar a solicitação de cadastro, favor preencher e enviar as informações neste catálogo: [Clique Aqui](#)

+ Mensagem Padrão

- 2.2 – Caso o usuário possua acesso ao SAP, orientar que o solicitante deve abrir uma solicitação via BRO. Seguir direcionamento do CSC para corrigir demanda aberta no catálogo indevido e enviar a mensagem ao solicitante.

Mensagem:

É necessário realizar uma solicitação via BRO. Para cadastro de Fornecedores, acessar a transação `/n/HKS/BRO_MDM_CPTREE` e expandir a pasta **"Fornecedores"**. Em seguida, deve ser expandida a opção **"RCVEN – Solicitar Criação de Fornecedor"** e selecionar o tipo de fornecedor correspondente.

+ Mensagem Padrão

50 Cadastro de fornecedor para requisitante sem acesso ao SAP
Utilize este formulário para a solicitação de cadastro de fornecedor somente se você NÃO possui acesso ao SAP.
No caso de dúvidas, consulte o canal de atendimento ou o canal de suporte ao cliente (SAC).
Tudo em conformidade com as políticas de privacidade do SAP. Cada usuário só pode ter um perfil no SAP. Cada usuário só pode ter um perfil no SAP. Cada usuário só pode ter um perfil no SAP.

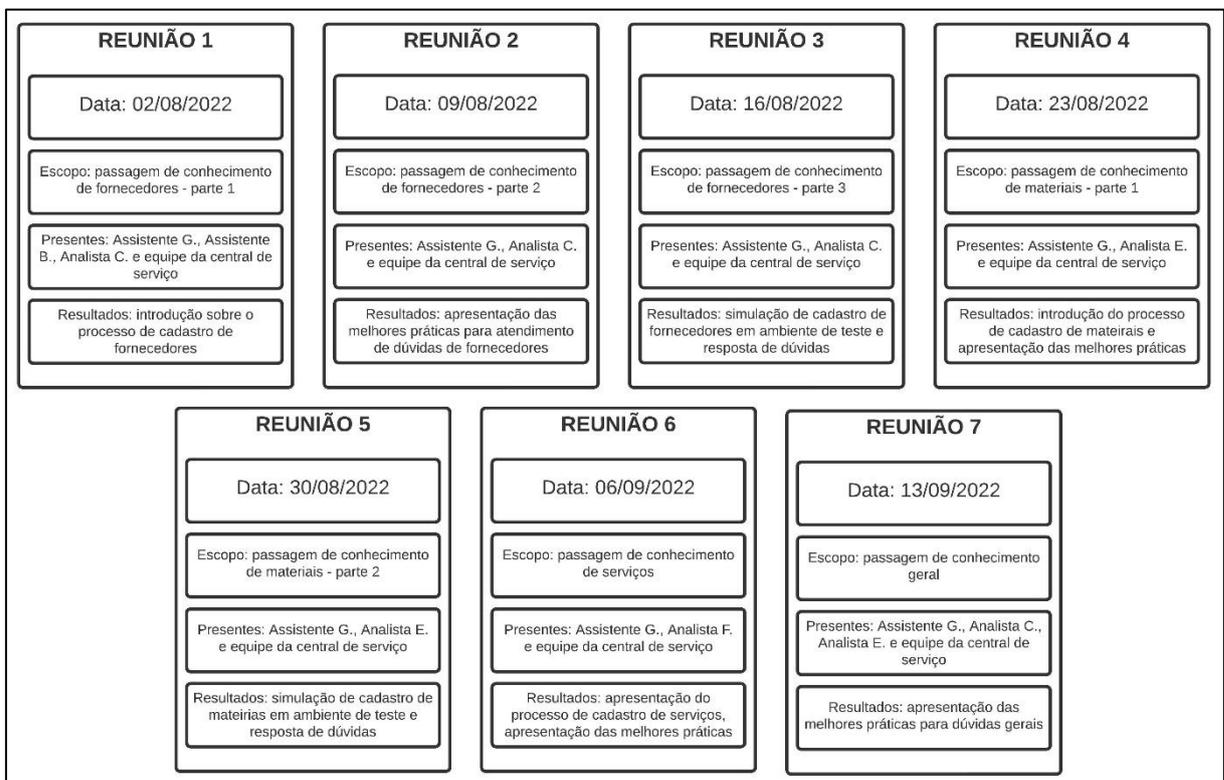
Fonte: elaborado pelo autor

Após a elaboração por parte do líder do projeto, o manual de melhores práticas foi validado com os analistas de acordo com o tipo de área do conhecimento de cada um. E, posteriormente, aprovado pelo coordenador de *Master Data*.

3.3 Compartilhamento

Nesta etapa é realizada a passagem de conhecimento da equipe especializada de cadastro para a equipe da central de serviços. As melhores práticas criadas e validadas pela equipe de cadastro na etapa anterior, aqui são compartilhadas por meio dos fóruns presenciais. Reuniões semanais de uma hora e meia de duração foram utilizadas para que se realizasse os treinamentos necessários, em que foram apresentadas o compilado de dúvidas mais recorrentes, as melhores práticas adotadas para a resolução das dúvidas e os materiais de apoio pertinentes de cada assunto. Os treinamentos foram divididos por assuntos e conduzidos pelo líder do projeto com o apoio do analista especializado no tema abordado em cada treinamento. Na Figura 13 é possível verificar um resumo das reuniões realizadas, com o escopo da reunião, data de realização, integrantes presentes e os resultados obtidos após a finalização do encontro. Ao total, foram realizados sete fóruns presenciais para o compartilhamento do conhecimento.

Figura 13 – Fóruns de Compartilhamento do Conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor

3.4 Contextualização

Para a etapa de contextualização, utilizou-se os fóruns presenciais de discussão para que o manual de melhores práticas elaborado e apresentado para a equipe da central de serviços fosse validado antes da sua publicação. O processo formal de validação de todos os materiais integrantes da base de conhecimento é um requisito obrigatório determinado pela empresa, visando a garantia de que todos os *stakeholders* do processo estejam de acordo e cientes dos materiais elaborados. Durante a realização dos fóruns, a equipe da central de serviços apresentou um parecer ao líder do projeto sobre as reuniões de compartilhamento do conhecimento realizadas, sugerindo pequenas adequações do material para que apresentasse de forma mais clara os conceitos, tendo em vista a realidade e contexto em que a área da central se encontra.

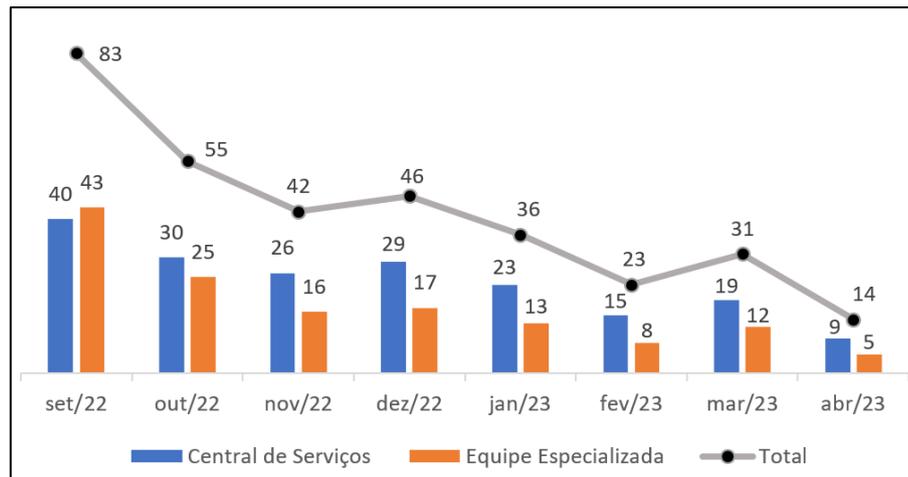
Após a realização das adequações, e com os manuais de melhores práticas validados por todos os integrantes, o documento foi enviado para a especialista de projeto, responsável pela área de melhoria contínua do CSC, para que o material fosse incluído no portal da base de conhecimento e estivesse disponível para todos os integrantes da central de serviços. A especialista enviou a confirmação da inclusão do material por *e-mail* com o *link* de acesso para todos os envolvidos na atividade.

3.5 Aplicação

Na etapa de aplicação, a equipe da central de serviços se comprometeu em colocar em prática o conhecimento adquirido nos fóruns de compartilhamento do conhecimento e consolidado no manual de melhores práticas. Durante o período inicial de aplicação foram realizados fóruns presenciais de discussão com uma frequência mensal para que fossem acompanhados os atendimentos realizados pela equipe da central. O momento foi utilizado também para tirar eventuais dúvidas residuais e avaliar possíveis oportunidades de melhoria no manual de melhores práticas.

Para o acompanhamento dos resultados do projeto, o líder do projeto criou relatórios com os dados de atendimento aos chamados de dúvidas dos colaboradores, separando os atendimentos realizados diretamente pela central de serviços e aqueles que necessitaram de um suporte da equipe especializada de cadastro. Por meio desses relatórios foi avaliado o atingimento da meta de que 60% dos atendimentos sejam realizados pela equipe da central de serviços e apenas 40% dos atendimentos sejam realizados pela equipe especializada. As Figuras 14 e 15 apresentam os resultados obtidos após o compartilhamento do conhecimento.

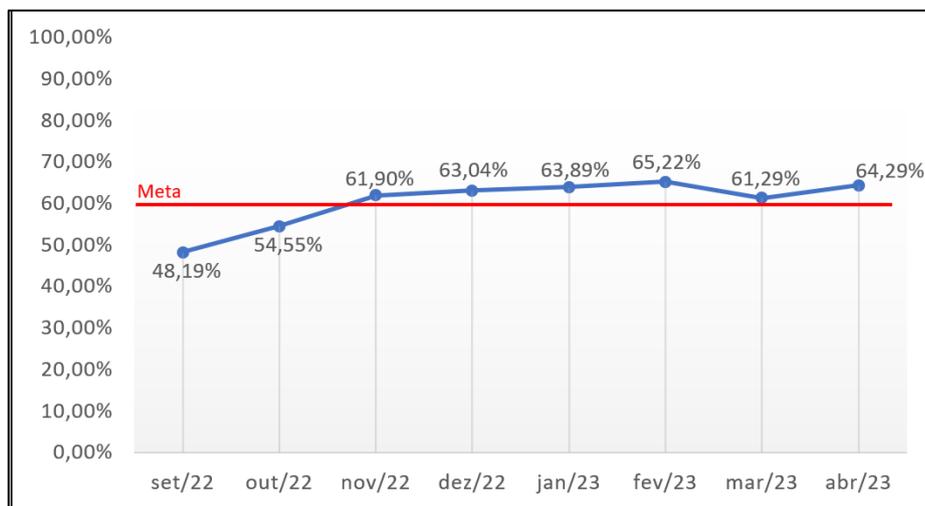
Figura 14 – Total de Chamados Atendidos



Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao total de chamados atendidos no período analisado, pode-se verificar um nível ainda alto de dúvidas registradas em setembro, mês em que foram finalizados os fóruns presenciais de compartilhamento do conhecimento. É possível notar também que a equipe especializada atendeu 43 chamados de um total de 83, representando a maioria dos atendimentos. A partir do mês de outubro, no entanto, percebe-se que a equipe da central de serviços assumiu a maior parte dos atendimentos. Pode ser observada uma tendência de diminuição do número total de dúvidas, com a média mensal de chamados ficando consideravelmente abaixo dos 70 chamados mensais registrados nos meses anteriores.

Figura 15 – Percentual de Chamados Atendidos pela Central



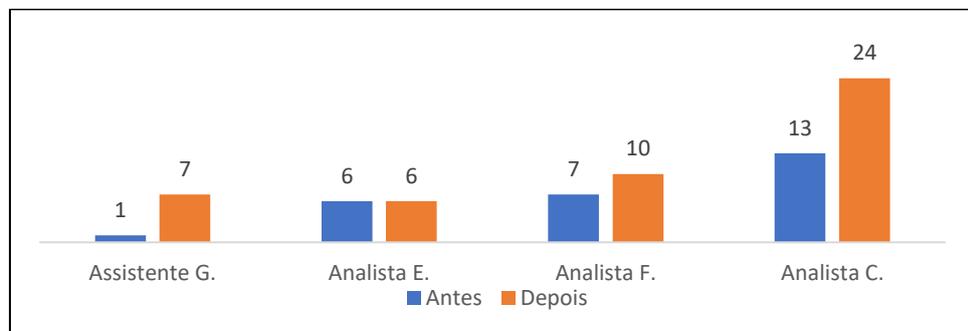
Fonte: elaborado pelo autor

No que diz respeito ao percentual de chamados atendidos pela equipe da central, verifica-se que nos dois primeiros meses do compartilhamento do conhecimento não foi atingida a meta de 60%. Pode-se atribuir isso ao fato de que a passagem de conhecimento foi finalizada após a primeira metade de setembro e à adaptação da equipe aos novos

procedimentos apresentados. Entretanto, nos meses subsequentes, pôde-se perceber o atingimento da meta estabelecida em todos os meses, com números sempre acima do esperado pela gestão.

Foi monitorada também a quantidade de projetos e iniciativas de melhoria contínua entregues pela equipe especializada após a passagem de conhecimento. O intuito desse monitoramento é verificar se a equipe especializada de cadastro passou a ter mais tempo disponível para realizar entregas de maior complexidade. Para extração desse relatório, foi utilizado como base um *Kanban* virtual que a empresa utiliza para registrar todas as atividades de melhoria em que os colaboradores estão envolvidos, assim como os projetos entregues. É possível verificar na Figura 16 o número de ações entregues pela equipe especializada em comparação ao mesmo período no ano anterior.

Figura 16 – Atividades de Melhoria Entregues



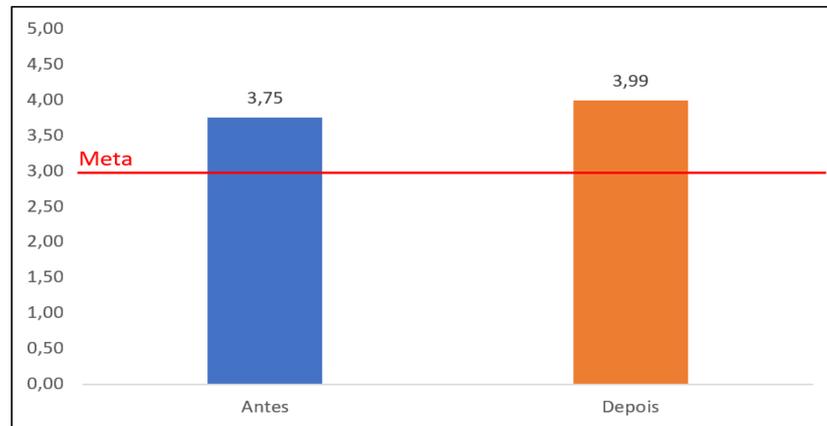
Fonte: elaborado pelo autor

No comparativo entre as entregas realizadas antes da capacitação da equipe da central e as feitas após a passagem de conhecimento, pôde-se observar um aumento no número de entregas de quase todos os integrantes da equipe especializada. A maior diferença verificada foi em relação à Analista C., exatamente a integrante da equipe especializada mais ativa no atendimento das dúvidas dos colaboradores, apresentando um aumento de aproximadamente 85% no número de atividades entregues. É importante ressaltar que o Assistente G. não fazia parte da equipe no início do período avaliado, fato que explica ter apenas uma entrega antes da passagem do conhecimento, e o Assistente B. não possui participação direta em atividades de melhoria.

A última métrica utilizada para mensurar os resultados da aplicação do conhecimento transmitido à equipe da central de serviços, foi o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao atendimento das dúvidas. Por meio da pesquisa de satisfação, foi verificado que o índice de avaliação dos chamados atendidos pela equipe especializada antes das ações de mapeamento do conhecimento, padronização de respostas e elaboração de melhores práticas atingiu um valor médio de 3,75. Após a implementação das mudanças apresentadas, durante o

período de setembro de 2022 até abril de 2023, o indicador atingiu um valor médio de 3,99, como pode ser verificado na Figura 17. Logo, foi possível observar um aumento de aproximadamente 6,5% na satisfação dos atendimentos.

Figura 17 – Indicador de Satisfação de Atendimento



Fonte: elaborado pelo autor

3.6 Atualização

Para a concretização da última etapa, de atualização, foi criado um grupo no *Microsoft Teams* com os integrantes da equipe especializada e a equipe da central de serviços para que fossem compartilhadas dúvidas de atendimento e propostas de melhoria para atualização do manual de melhores práticas. Durante a período de aplicação, foram identificados três conhecimentos que poderiam ser incorporados ao manual de melhores práticas para que os tutoriais abrangessem essas novas dúvidas recebidas durante esse período:

- como realizar cadastro de materiais do tipo *software*;
- como solicitar cadastro de fornecedor no *IT Portal*; e
- como solicitar alteração do grupo de esquema de fornecedor.

Dessa forma, a melhoria proposta foi encaminhada para análise do líder do projeto e, caso procedente, aprovação do coordenador de *Master Data* para que uma nova iteração no ciclo de GC fosse realizada posteriormente.

4. Considerações Finais

O presente estudo teve como seu objetivo geral utilizar práticas de GC para qualificar os integrantes da equipe da central de serviços no atendimento de chamados de dúvidas. Com a utilização de ferramentas de GC para realizar o mapeamento e o compartilhamento do conhecimento retido por uma equipe especializada. Pode-se evidenciar que os chamados de dúvidas anteriormente atendidos de maneira integral pela equipe especializada, passou a ser

atendido, em sua maioria, pela equipe da central após a aplicação do estudo, atingindo a meta de que 60% dos chamados fossem atendidos pela equipe que recebeu o treinamento.

Em relação ao objetivo específico (i) mapear os conhecimentos já existentes da atual equipe, foi atingido de forma positiva com a identificação dos tipos conhecimentos de cada integrante. Foi possível identificar que a execução da externalização do conhecimento era importante não apenas para a passagem de conhecimento à equipe da central de serviços, mas também pelo fato de alguns tipos de conhecimento possuírem apenas um integrante especializado no assunto. Adicionalmente, foi possível identificar a necessidade de atualização do conhecimento em determinadas áreas.

Em referência ao objetivo específico (ii) avaliar quali-quantitativamente indicadores do processo de chamados, também foi atingido de forma positiva após a elaboração e análise de relatórios com os dados de atendimento aos chamados. Foi possível observar, em oito meses, uma queda de 83,13% no total de dúvidas registradas mensalmente, reflexo direto dos atendimentos padronizados e realizados de forma assertiva. Também pôde-se verificar que após um período de adaptação da equipe da central aos novos procedimentos, a meta de 60% dos atendimentos foi atingida. Observou-se também aumento no número de entregas de projetos e iniciativas de melhoria contínua entregues pela equipe especializada, principalmente pela analista mais envolvida no atendimento. Por fim, foi possível identificar uma melhora de 6,5% no nível de satisfação dos colaboradores que acionaram as equipes de atendimento.

Objetivando dar sequência ao estudo, propõe-se que os futuros trabalhos: (i) estendam a aplicação das ferramentas para os demais setores; (ii) avaliem a realização de mais iterações no ciclo de GC; (iii) acompanhem os indicadores de desempenho das equipes envolvidas no atendimento dos chamados; e (iv) aplicar análises de diferenças de médias sobre os resultados, verificando significância.

Referências

ALARCON, Dafne F.; SPANHOL, Fernando José. **Gestão do conhecimento na educação a distância: práticas para o sucesso.** Pimenta Cultural, 2015.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação.** 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas. 158 p. ISBN 978-85-224-5856-1. *E-book*, 2010.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: IPEA, 2012. 130 p.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento. **Texto para discussão**, [s. l.], ed. 2120, p. 16-18, 2015.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. The knowledge management fieldbook. **(No Title)**. London: Prentice Hall, 2000.

CALMETO, T. L. L.; CRIBB, A. Y. Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 5, n. 03, p. 192–212, 2020.

CROSS, Robert L.; PARKER, Andrew. **The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Montreal: McGill University, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. 2. ed. Boston, USA: Harward Business School Press, 2000.

DOS SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em questão**, v. 24, n. 3, p. 253-274, 2018.

DRAGO, Isabela *et al.* Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimento: a experiência do Global Forum América Latina - GFAL. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 38-49, jun. 2011. ISSN 2237-826X. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/41282>>. Acesso em: 19 mar. 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v1i1.41282>.

FALBO, R.; ARANTES, D.; NATALI, A. Integrating knowledge management and groupware in a software development environment. In: . [S.l.: s.n.], 2004. v. 3336, p. 94–105.

FERENHOF, Helio Aisenberg. **Uma Sistemática de identificação de desperdícios de conhecimento visando à melhoria do processo de criação de novos serviços**. 2011. Dissertação (mestrado) (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, [S. l.], 2011.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FONTELLES, Mauro José *et al.* Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

GOUVÊA, Maria Teresa A. *et al.* Externalização do conhecimento através de Group Storytelling: um estudo de caso em tutoria online. In: **Anais do XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação**. SBC, p. 068-075, 2016.

HERBERT, Ian; SEAL, Will. A Knowledge Management Perspective to Shared Service Centers: A Case Study of a Finance SSC. In: SHARED services as a new organizational form. [S. l.: s. n.], p. 133-151, 2014.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do Conhecimento: Aprender e Compartilhar**. 1ª. ed. São Paulo: EdUFSCar, 2012. 159 p.

HU, Lung-Teng. Same bed, but different dreams? Comparing retired and incumbent police officers' perceptions of lost knowledge and transfer mechanisms. **Crime, Law and Social Change**, [S. l.], v. 53, p. 413-435, 15 dez. 2010.

IPEA. Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. **Texto para discussão**, [s. l.], ed. 1941, p. 17-34, 2014.

KNECHTEL, M. D. R. **Metodologia da Pesquisa em Educação: Uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MAYER, M.; ZACK, M. The design and implementation of information products. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 3, p. 43-59, 1996.

MCELROY, Mark W. **The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation**. Routledge, 2003.

NONAKA, I.; KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 30, p. 635–652, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PAULA, Danúzia da Rocha de; CIANCONI, Regina de Barros. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, p. 49-63, 2007.

PAŽEK, Karmen (ed.). **Lean Manufacturing**. [S. l.]: IntechOpen. 244 p. ISBN 978-1-83969-151-5. *E-book*, 2021.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Editora Feevale, 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Grupo A, ISBN 9788577802296. *E-book*, 2008.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 177–201, 2011.

WIIG, Karl M. **Knowledge management foundations:** thinking about thinking-how people and organizations represent, create, and use knowledge. Schema Press, Limited, 1993.