

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL¹

Victoria Rocha Vidal Rodrigues (V. R.)²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar e descrever as melhores práticas para a implementação do processo de Gestão do Conhecimento (GC) no departamento de Tecnologia da Informação (TI) de uma empresa do setor de construção civil, abordando sua relevância no contexto da transformação digital. A pesquisa, de natureza descritiva, baseou-se em uma revisão integrativa de literatura e um estudo de caso. A metodologia desenvolvida incluiu sete etapas: entendimento do processo existente, benchmarking interno, normalização e padronização de documentos, aprendizagem organizacional, sistematização do fluxo de entrada na base de conhecimento, educação corporativa e melhores práticas. Os resultados destacaram a criação de modelos padronizados de documentos e um sistema de governança para a GC, implementado com auxílio da ferramenta ServiceNow. Estratégias de treinamento e engajamento dos colaboradores foram fundamentais para promover a adesão ao novo processo, que incluiu fluxos claros para a gestão e atualização de documentos. Realizando uma análise da implementação, foram identificadas como oportunidades futuras desafios como a criação de indicadores de desempenho e melhorias no benchmarking. Conclui-se que a GC é essencial para alinhar tecnologia, processos e pessoas, promovendo inovação e competitividade. O modelo proposto oferece aplicabilidade em diferentes setores, contribuindo para a maturidade organizacional na gestão de conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Tecnologia da Informação; Benchmarking.

ABSTRACT

This work aims to identify and describe the best practices for implementing the Knowledge Management (KM) process in the Information Technology (IT) department of a construction sector company, addressing its relevance in the context of digital transformation. The research, descriptive in nature, was based on an integrative literature review and a case study. The developed methodology included seven stages: understanding the existing process, internal benchmarking, document normalization and standardization, organizational learning, systematization of the knowledge base entry flow, corporate education, and best practices. The results highlighted the creation of standardized document models and a governance system for KM, implemented with the help of the ServiceNow tool. Training and employee engagement strategies were fundamental to promoting adherence to the new process, which included clear flows for document management and updating. Analyzing the implementation, future opportunities were identified, such as the creation of performance indicators and improvements in benchmarking. It is concluded that KM is essential to align technology, processes, and people, promoting innovation and competitiveness. The

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel no Curso de Ciência e Tecnologia, do Centro Tecnológico de Joinville (CTJ), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação da Dra. Janaína Renata Garcia.

² Graduanda do Bacharelado em Ciência e Tecnologia E-mail vicvidal1999@gmail.com.

proposed model offers applicability in different sectors, contributing to organizational maturity in knowledge management.

Keywords: Knowledge management; Information Technology; Benchmarking.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, marcado pelo avanço tecnológico, onde a automação é uma realidade influente na sociedade, é essencial contar com processos estabelecidos e devidamente documentados para permitir a integração entre tecnologia e operações humanas. A interseção entre máquinas inteligentes e tomadores de decisão humanos requer base sólida de conhecimento compartilhado (Bornet; Barkin; Wirtz, 2020).

Segundo Santos (2019), a gestão do conhecimento (GC) pode ser pilar de sustentação da jornada digital, promovendo a aprendizagem organizacional, aperfeiçoando a comunicação e reduzindo riscos. Como os colaboradores precisam de habilidades específicas para desempenhar suas atividades, esse conhecimento se transforma em um capital intelectual da empresa. Todo esse conhecimento retido requer uma gestão cuidadosa para que a empresa se torne guardiã desses conhecimentos e possa garantir tais processos de forma consistente (Al-Zayyat *et al.*, 2010).

A GC estabelece não apenas um padrão unificado e acessível a todos os colaboradores, mas também, garante que esse conhecimento seja disseminado em diferentes contextos operacionais (Alvarenga Neto, 2008).

Esse padrão não apenas assegura eficácia operacional, mas também confere vantagem competitiva para impulsionar a excelência operacional e promover a inovação dentro da empresa (Al-Qdah; Salim, 2013). De acordo com Fell (2022), ao se analisar o contexto da tecnologia da informação (TI), percebe-se que a GC é vital para lidar com a complexidade e a velocidade de tais mudanças tecnológicas.

A GC, definida por Drucker em 1969, ganhou destaque ao longo das décadas, com Lundvall e Foray (1996) enfatizando sua importância para a economia global. No entanto, mesmo após 55 anos, faltam estudos focados na implementação desse processo em setores de TI.

Neste contexto, a metodologia adotada neste estudo, de natureza descritiva, busca identificar as melhores práticas para a implementação do processo de GC no departamento de TI de uma empresa do setor de construção civil. Espera-se que os resultados desta pesquisa permitam apresentar um conjunto eficaz de práticas para a aplicação desse processo no setor de TI.

2. METODOLOGIA

Para identificar as melhores práticas na implementação da GC, realizou-se uma busca em oito bases de dados, incluindo cinco bases científicas e três de literatura cinzenta³. As bases científicas consultadas foram: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Portal de Periódicos CAPES, Scielo, Scopus e Web of Science. Já as bases de literatura cinzenta incluíram GreyNet, ProQuest e Google Scholar. Em todas as buscas, foram utilizadas as palavras-chave “Gestão do

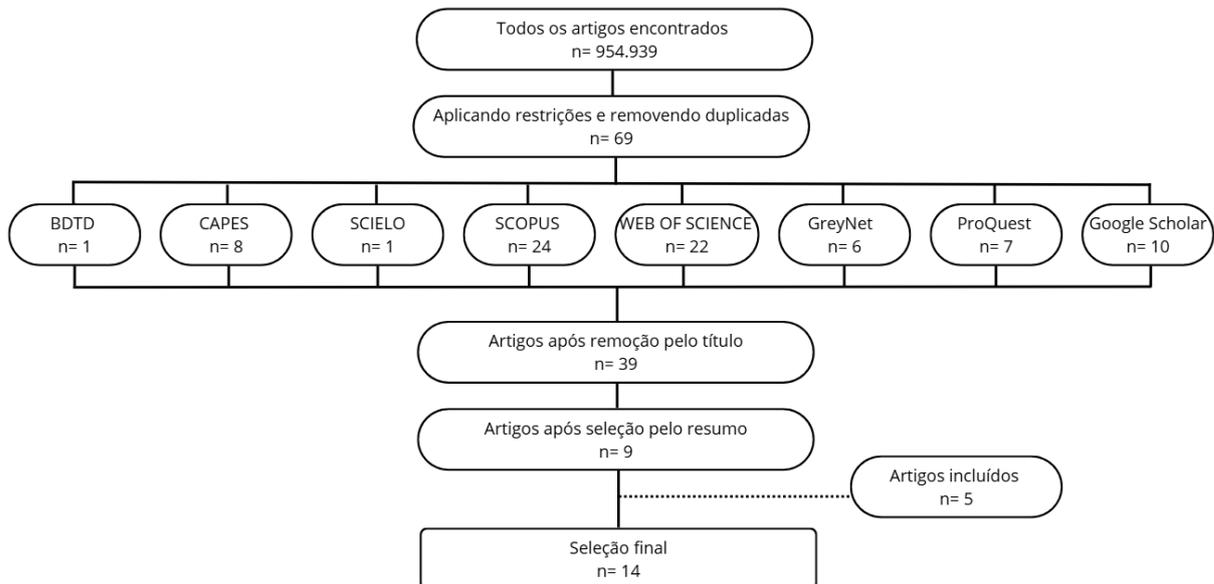
³ Literatura cinzenta é a informação produzida por todos os níveis de governo, acadêmicos, negócios e indústria em formatos eletrônicos e impressos não controlados pela publicação comercial.

Conhecimento” e “Tecnologia da Informação”, com a restrição de aparecerem apenas nos títulos dos trabalhos e conectadas pelo operador booleano “AND” para garantir que ambas fossem contempladas nos resultados. Além disso, as palavras-chave foram colocadas entre aspas para que os termos fossem pesquisados juntos, como “Gestão do Conhecimento” e “Tecnologia da Informação”. Os resultados foram filtrados para o período de 2019 a 2024.

A busca inicial nas bases científicas, utilizando apenas as palavras-chave sem restrições adicionais, resultou em um total de 10.281 artigos: 498 na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, 189 no Portal de Periódicos CAPES, 27 na SciELO, 5.558 na Scopus e 4.009 na Web of Science. Nas bases de literatura cinzenta, a busca inicial retornou 944.654 resultados, distribuídos da seguinte forma: 40 na GreyNet, 129.614 na ProQuest e 815.000 no Google Scholar. Com a aplicação das restrições de data, das palavras-chave no título e a exclusão de duplicados, o número final de trabalhos foi reduzido para 69, sendo distribuídos assim: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações = 1; Portal de Periódicos CAPES = 8; SciELO = 1; Scopus = 24; Web of Science = 22; GreyNet = 6; ProQuest = 7; e Google Scholar = 10.

Para refinar a seleção dos 69 trabalhos escolhidos após a aplicação das restrições, foi realizada uma leitura detalhada dos títulos. Dessa análise, 30 trabalhos foram excluídos por não estabelecerem uma relação direta entre a GC e a TI. Após essa exclusão, restaram 39 trabalhos, os quais foram submetidos a uma leitura dos resumos. Com base nessa leitura, 9 trabalhos foram selecionados para a leitura completa. Além disso, a busca foi complementada pela inclusão de 5 trabalhos adicionais considerados relevantes para a pesquisa, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Fluxograma da seleção de artigos



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Um total de 14 trabalhos atendeu aos critérios estabelecidos para inclusão e exclusão nesta revisão integrativa. Dentre esses, foram identificados 10 estudos com

abordagem descritiva e 4 com abordagem empírica, conforme apresentado nos Quadros 1 e 2.

Dos trabalhos listados nas referências, três são livros clássicos que tratam desde a definição de GC até os principais marcos de sua evolução ao longo do tempo. Dois dos trabalhos são artigos, um de natureza descritiva e outro de natureza empírica.

Quadro 1 - Publicações utilizadas na revisão de literatura encontradas em referências

Autores	Título	Ano	Método	População
Drucker, P. F.	The Age of Discontinuity	1969	Descritivo	-
Polanyi, M.	The Tacit Dimension	1967	Descritivo	-
Nonaka, I.; Takeuchi I.	The Knowledge-Creating Company	1995	Descritivo	-
Lundvall, B. A.; Foray, D.	The Knowledge-Based Economy	1996	Descritivo	-
Coser, M. A.; Carvalho H. G.	Práticas de Gestão do Conhecimento em empresas de software	2012	Empírico	16

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Dos artigos selecionados na busca, 2 foram encontrados na base de dados do portal de periódicos da CAPES, 2 na literatura cinzenta disponível no Google Scholar, 3 na base científica da Scopus e 2 na base científica Web of Science. As publicações têm origens variadas, com 2 provenientes da Arábia Saudita, 2 do Brasil, e 1 de cada um dos seguintes países: Índia, Irã, Iraque, Reino Unido e Ucrânia. Os anos de 2020 e 2019 destacaram-se por concentrar o maior número de publicações, somando um total de 6: 4 em 2020 e 2 em 2019. Nos outros anos, houve apenas uma publicação em cada, e em 2023 não foram selecionadas publicações que se enquadrarem nos critérios de restrição desta pesquisa.

Em relação aos seis estudos descritivos, três são de natureza qualitativa, dois são revisões sistemáticas da literatura e um é do tipo exploratório. Entre os três estudos empíricos identificados, um utilizou um método de survey quantitativo com uma amostra de 1.225 participantes, enquanto os outros dois foram realizados com métodos correlacionais, abrangendo populações de 180 e 45 indivíduos, respectivamente.

Quadro 2 - Publicações utilizadas na revisão de literatura encontradas nas bases de dados CAPES, Google Scholar, Scopus e Web of Science

Autores	Título	Ano	Base de dados	Método	População
Babu, D. R.; Anusha, C.; Devisree, B.	An Overview of a Knowledge Management Technologies & Techniques in Information Technology (IT) Organizations	2019	Google Scholar	Descritivo	-

Continua

Continuação

Autores	Título	Ano	Base de dados	Método	População
Ramos, N. K.; Yamaguchi, C. K.; Costa, U. M.	Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações	2020	Capes	Descritivo	-
Strik, M. A.; Molina, L. G.	Gestão do Conhecimento em Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação: Análise do Ambiente	2020	Capes	Descritivo	-
Polyakov, M.; Khanin, I.; Bilozubenko, V.; Korneyev, M.; Nebaba, N.	Information technologies for developing a company's knowledge management system	2020	Scopus	Descritivo	-
Bazrkar, A.	The Investigation of the Role of Information Technology in Creating and Developing a Sustainable Competitive Advantage for Organizations Through the Implementation of Knowledge Management	2020	Web Of Science	Empírico	45
Shea, T.; Usman, S. A.; Arivalagan, S.; Parayitam, S.	"Knowledge management practices" as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India	2021	Scopus	Empírico	1225
Al- Hashemy, R. H. H.	Conceptual framework for the role of information technology in developing a knowledge management system	2021	Scopus	Descritivo	-

Continua

					Conclusão
Autores	Título	Ano	Base de dados	Método	População
Alqahtani, M.; Alqahtani, K.; Aksoy, M. S.	The Role of Artificial Intelligence and Information Technology in Promoting Knowledge Management in Business Firms: A Review	2022	Google Scholar	Descritivo	-
Hussien, B. S. A.; Benlaria, H.; Sadaoui, N.; Ahmed, S. A. K.; Lzabat, L. Z.; Badreldin, M. A. A. B.	Sustainable innovation and business success: The mediating roles of information technology capability and knowledge management	2024	Web Of Science	Empírico	180

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Drucker (1969) examina como as transformações socioeconômicas estão desfazendo estruturas tradicionais, destacando a GC como essencial para adaptação a essas mudanças. Ele defende que as organizações não devem apenas acumular conhecimento, mas aplicá-lo estrategicamente, conceituando essa prática como *economia do conhecimento*, essencial para lidar com as dinâmicas globais e locais.

Essa visão é reforçada por Polanyi (1967), que diferencia conhecimento tácito de conhecimento explícito, apontando que o aprendizado inconsciente, expresso em percepções, é fundamental para uma compreensão mais profunda da realidade. Ele critica a busca científica por formalizações rigorosas, sugerindo que a negligência do conhecimento tácito pode limitar a profundidade do saber humano e defendendo a valorização dessa dimensão nas práticas sociais e organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1995) enfatizam a criação de conhecimento organizacional como um motor para inovação e vantagem competitiva. Para eles, a verdadeira inovação surge da interação entre conhecimento explícito e tácito, sendo crucial que as empresas integrem esses tipos de saber para manter sua competitividade. Lundvall e Foray (1996) também discutem a economia do conhecimento, destacando o aprendizado contínuo e a adaptabilidade como essenciais para a competitividade organizacional.

O trabalho de Babu, Anusha e Devisree (2021) oferece uma visão abrangente das técnicas e tecnologias aplicadas na GC, a GC é descrita como um processo de criação, compartilhamento, uso e gerenciamento de informações organizacionais, sendo essencial para o desenvolvimento e inovação. Al-Hashemy (2021) destaca o papel da TI na construção de sistemas de GC que fomentam inovação e sustentabilidade, sendo fundamentais para a disseminação eficaz do conhecimento.

Strik e Molina (2020) exploram a importância das comunidades de prática, destacando metodologias que transformam conhecimento individual em conhecimento organizacional, como mapeamento, armazenamento e compartilhamento de ativos de conhecimento, e enfatizam que a socialização do conhecimento é vital no setor de TI.

Polyakov *et al.* (2020) propõem que a transformação digital e a Indústria 4.0 intensificam a necessidade de uma GC estruturada, integrada à organização e aos processos de negócios, facilitando a inovação contínua. Shea *et al.* (2021) investigam como culturas organizacionais cooperativas e inovadoras reforçam o desempenho quando associadas a práticas sólidas de GC.

Hussien *et al.* (2024) analisam o papel da GC junto à TI como mediadora entre inovação e sucesso empresarial, promovendo práticas sustentáveis. Ramos, Yamaguchi e Costa (2020) reforçam que a TI é uma aliada na competitividade organizacional, facilitando o compartilhamento de conhecimento explícito e capturando aspectos do conhecimento tácito.

Bazrkar (2020) discute como a combinação de TI e GC pode impulsionar a inovação e reduzir custos, visão compartilhada por Alqahtani *et al.* (2022), que explora o uso da inteligência artificial na GC, aprimorando a eficiência por meio da análise semântica e da mineração de dados.

Strik e Molina (2020) ainda destacam práticas de GC relevantes para empresas de TI, como metodologias ágeis, fóruns de discussão, educação corporativa e ferramentas de compartilhamento de informações, que promovem a retenção e disseminação do conhecimento técnico. Contudo, observa-se que muitas dessas empresas ainda possuem processos fragmentados e informais de mapeamento, armazenamento e compartilhamento, com iniciativas de registro de conhecimento em sistemas organizacionais que buscam facilitar a transmissão para novas gerações de colaboradores, embora ainda precisem de estratégias mais eficientes de GC.

Por fim, Strik e Molina (2020) apresentam, em sua análise, práticas identificadas por Coser e Carvalho (2012) como as mais eficazes em gestão do conhecimento (GC) em empresas de software, que possuem similaridades com um departamento de TI por lidarem com alta dependência de conhecimento técnico, necessidade constante de inovação, colaboração entre equipes multidisciplinares e rápido desenvolvimento de soluções. Essas características destacam a importância de práticas estruturadas para a retenção e criação de conhecimento. Entre essas práticas estão: Melhores Práticas, Base de Conhecimento, Normalização e Padronização de Documentos, Memória Organizacional, Aprendizagem Organizacional, Narrativas, Benchmarking e Educação Corporativa. Tais práticas estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Descrição das práticas identificadas por Coser e Carvalho (2012)

Prática	Descrição
Melhores Práticas	Essa prática registra os pontos positivos e negativos de processos específicos para reutilização em situações futuras. O objetivo é promover melhoria contínua, aproveitando sucessos anteriores e evitando erros repetidos.

Continua

Conclusão

Prática	Descrição
Base de Conhecimento	Refere-se a um sistema especializado para armazenar conhecimentos, informações, ideias, experiências e lições aprendidas. Essa prática organiza o conhecimento de maneira acessível e reutilizável, permitindo que os funcionários encontrem facilmente as informações necessárias para realizar seu trabalho com eficiência.
Normalização e Padronização de Documentos	Trata-se de estabelecer normas, padrões e procedimentos para a criação e o uso de documentos na organização. Isso garante consistência e facilita a recuperação e a compreensão de informações, essencial para que o conhecimento seja preservado de maneira ordenada e acessível.
Memória Organizacional	É o processo de criação e manutenção de um sistema que armazena conhecimentos, habilidades, percepções e experiências adquiridas pela organização ao longo do tempo. Esse "banco de memórias" pode ser consultado sempre que necessário, ajudando a preservar a história e o aprendizado da organização.
Aprendizagem Organizacional	Foca no desenvolvimento contínuo do conhecimento dentro da organização. Essa prática busca aprimorar o conhecimento organizacional existente, criar novos conhecimentos e promover a disseminação ou transferência interna do conhecimento, integrando-o em diferentes áreas.
Narrativas	Utiliza histórias para expor e comunicar lições aprendidas, situações complexas e mudanças culturais. As narrativas são uma forma eficaz de transferir conhecimento tácito e podem ajudar a transformar experiências individuais em conhecimento compartilhado.
Benchmarking	Consiste em buscar e comparar as melhores referências, internas e externas, com os processos e produtos da organização. O objetivo é identificar práticas eficientes que possam ser adaptadas e aplicadas, promovendo a melhoria contínua e a inovação.
Educação Corporativa	Envolve oferecer processos de educação continuada aos colaboradores, permitindo a atualização uniforme de conhecimentos em todas as áreas da empresa. A educação corporativa garante que todos os colaboradores estejam alinhados com as competências e habilidades necessárias para a organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Com base nesse resultado, é possível sintetizar a fundamentação teórica em uma perspectiva temporal, conforme ilustrado na Figura 2. A análise permite identificar a evolução dos conceitos fundamentais de GC, resultando na definição das melhores práticas para a implementação desse processo.

Figura 2 - Fundamentação teórica em uma perspectiva temporal

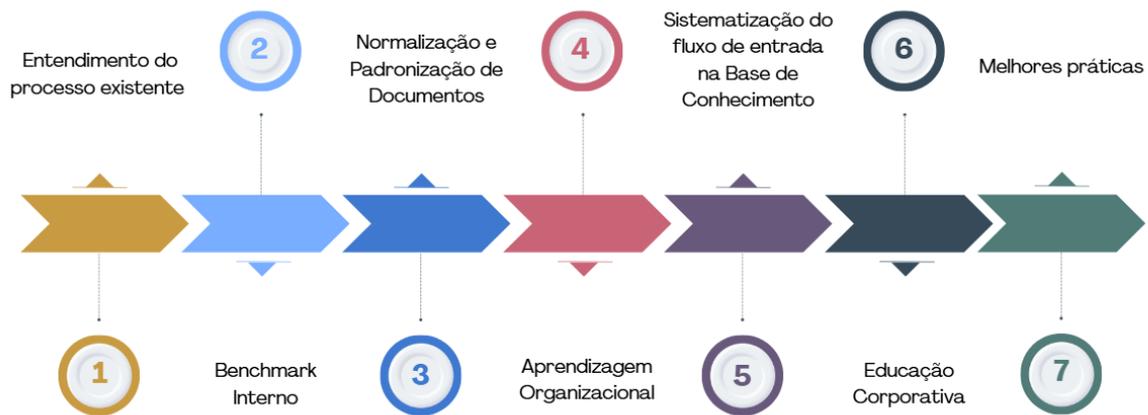


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

4. PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir dessa pesquisa, foram identificadas as melhores práticas para a GC no departamento de TI, e a partir disso é proposta uma metodologia para a implementação do processo de GC no departamento de TI de uma empresa denominada Inovare⁴. Com base na análise de Strik e Molina (2020), que destacam práticas definidas por Coser e Carvalho (2012), este estudo de caso propõe uma metodologia estruturada em sete etapas, conforme ilustrado no Fluxograma 1: Entendimento do processo existente; Benchmarking interno; Normalização e Padronização dos documentos; Aprendizagem organizacional; Sistematização do fluxo de entrada na Base de Conhecimento; Educação Corporativa; e Melhores Práticas.

Fluxograma 1 - Metodologia proposta de implementação



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A implementação de um processo eficiente de GC exige uma abordagem estruturada que considere as particularidades do departamento e as melhores práticas de mercado. Assim, este estudo apresenta uma metodologia em sete etapas, detalhando as ações necessárias para planejar, executar e sustentar a GC no departamento de TI da Inovare. Cada etapa foi desenhada com base nas necessidades identificadas e nas referências teóricas, buscando integrar os processos à cultura organizacional de maneira prática e efetiva.

⁴ Inovare é um nome fictício adotado para identificar a empresa e proteger os direitos da empresa original onde este estudo foi realizado.

Nos tópicos a seguir, cada uma das sete etapas será explicada em detalhes, evidenciando suas atividades principais, ferramentas empregadas e os resultados esperados.

- **Etapa 1: Entendimento do Processo Existente**

O processo de mapeamento do controle de documentos envolve inicialmente a análise do sistema vigente na Inovare e no departamento de TI. Isso inclui a identificação do repositório utilizado, os procedimentos para a inclusão de documentos e os mecanismos que garantem o controle de vigência. É importante levantar informações sobre o repositório, incluindo sua localização (física ou digital), acesso, estrutura, segurança e funcionalidades. Também é necessário mapear como os documentos entram no sistema e os critérios de controle de vigência, como quem é responsável pela atualização, como ocorre a revisão e com que frequência isso é feito. Para isso, serão realizadas entrevistas com os colaboradores responsáveis pelos documentos e observações diretas sobre o processo no cotidiano. Ferramentas de mapeamento de processos, serão utilizadas para estruturar visualmente o fluxo de trabalho.

- **Etapa 2: Benchmark Interno**

Será realizada uma análise comparativa com outras áreas que já possuem processos consolidados de GC. O objetivo dessa análise é identificar boas práticas e adaptar esses métodos para o contexto do departamento de TI da Inovare, visando garantir maior eficácia na implementação. Para isso, será necessário identificar áreas ou departamentos da própria empresa que tenham um processo de GC estabelecido, além de recolher dados sobre suas práticas, ferramentas utilizadas, desafios enfrentados e soluções implementadas. Para obter essas informações, serão organizadas reuniões com representantes dos departamentos identificados, a fim de entender o funcionamento do processo de GC.

- **Etapa 3: Normalização e Padronização de Documentos**

Para padronizar e realizar o levantamento documental, serão criados modelos padrão para os principais tipos de documentos, definindo sua estrutura, formato, nomenclatura e conteúdos obrigatórios. Também serão estabelecidos critérios de vigência, com prazos para revisão e atualização de cada tipo de documento. Para assegurar a conformidade com as novas diretrizes, será feito um levantamento dos repositórios, catalogando os documentos por departamento, classificação e status de conformidade com os prazos de vigência. Para isso, serão utilizados softwares de gerenciamento de documentos, para extrair essas informações a fim de automatizar a análise.

- **Etapa 4: Aprendizagem Organizacional**

A disseminação do conhecimento e o engajamento dos colaboradores são essenciais para assegurar a adesão ao novo processo de GC e promover uma mudança organizacional eficaz. Para alcançar esse objetivo, serão desenvolvidas estratégias de comunicação com o intuito de informar sobre o novo processo e agregar valor à iniciativa. O primeiro passo consiste em elaborar um plano de comunicação

interna para divulgar o processo, incluindo treinamentos que enfatizem a importância e os benefícios da gestão do conhecimento. Além disso, é crucial incentivar a participação ativa dos colaboradores no desenvolvimento e na adoção das novas práticas. Para isso, serão criados materiais explicativos, como conteúdos visuais com mensagens claras e concisas, em linguagem acessível, além de estabelecer canais de comunicação abertos, como e-mails, para facilitar o fluxo de informações.

- **Etapa 5: Sistematização do Fluxo de Entrada na Base de Conhecimento**

O planejamento do fluxo de entrada de documentos na base de conhecimento visa garantir que os novos registros sejam inseridos de forma sistematizada, assegurando consistência e acessibilidade. Para isso, será estruturado um fluxo claro que englobe o cadastro, revisão e inativação dos documentos. Serão designados responsáveis para aprovar todas as requisições desse fluxo. Além disso, serão incorporados controles automatizados para notificar sobre vencimentos ou revisões pendentes, garantindo o cumprimento dos prazos e a atualização dos documentos. Para implementar esse fluxo, serão utilizados diagramas de fluxo para descrever todas as etapas de entrada e manutenção dos documentos.

- **Etapa 6: Educação Corporativa**

Após a definição do processo de GC, será organizado um treinamento para todo o departamento de TI, com o objetivo de detalhar as etapas do novo processo e garantir que todos compreendam e adotem as práticas estabelecidas. O treinamento incluirá sessões práticas, com foco nas novas ferramentas e no fluxo de trabalho a ser seguido. As sessões poderão ser presenciais ou online, conforme a disponibilidade e preferência dos colaboradores, sendo que as sessões online poderão ser gravadas e armazenadas no repositório para consulta futura. Durante o treinamento, os facilitadores realizarão exercícios práticos, como o cadastro de documentos fictícios no sistema, além de explicar a vigência dos documentos e o papel e as responsabilidades de cada um dentro desse novo processo.

- **Etapa 7: Melhores práticas**

Por fim, será formado um comitê de melhoria contínua, composto por um representante de cada frente do departamento de TI, com o objetivo de atuar ativamente no processo de GC. Este comitê terá como foco monitorar o desempenho do processo implementado e promover melhorias constantes, assegurando sua evolução ao longo do tempo. Com reuniões periódicas para avaliar o processo e propor ajustes. Também serão estabelecidos indicadores para monitorar o desempenho do sistema de GC e identificar áreas que precisam de melhorias. Para garantir o alcance de resultados positivos do trabalho do comitê, serão realizados encontros iniciais para alinhar expectativas e definir objetivos, além de fornecer ferramentas e dados para apoiar a análise de desempenho do processo. Todas as decisões e ações tomadas pelo comitê serão documentadas para garantir transparência e rastreabilidade.

4.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

A implementação desse processo no departamento de TI da empresa Inovare foi realizada com base na metodologia proposta neste trabalho. O processo foi estruturado integrando cada etapa descrita na metodologia dentro das fases: Implementação, Capacitação, Gerenciamento e Apresentação, conforme o cronograma na Figura 3.

Figura 3 - Cronograma da Implementação do Processo de GC no departamento de TI no ano de 2024



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Durante o entendimento do processo existente, foi identificado que a Inovare utiliza dois repositórios principais para o controle de documentos: a base de conhecimento do ServiceNow⁵ e o SoftExpert Suite⁶. A base de conhecimento do ServiceNow é utilizada exclusivamente pelos departamentos de TI e do Centro de Excelência em Serviços Compartilhados (CESC) para o armazenamento de diversos tipos de documentos. Em contraste, o SoftExpert Suite é adotado em toda a empresa para armazenar políticas, cuja gestão é realizada pelo time de Controles Internos, sendo acessíveis apenas a funcionários CLT. Já o ServiceNow permite acesso tanto a colaboradores CLT quanto a prestadores de serviço, devido à alta presença de prestadores de serviços terceiros nos departamentos de TI e CESC.

Verificou-se que, para os documentos da área de TI que não se classificavam como políticas (os quais seguem o fluxo de controle do time de Controles Internos), não havia uma governança estabelecida. Esses documentos eram inseridos diretamente pelos colaboradores na base de conhecimento do ServiceNow, sem passar por um processo formal de aprovação. Após sua inclusão, permaneciam sem controle de vigência, o que comprometia a consistência e dificultava a atualização das informações.

Com a identificação das áreas mais maduras em GC, se iniciou o processo de benchmarking. Inicialmente foi organizada uma reunião com os colaboradores da área

⁵ O ServiceNow é uma plataforma de gerenciamento de serviços corporativos que permite a automação de tarefas e fluxos de trabalho, além de agrupar informações em um único local.

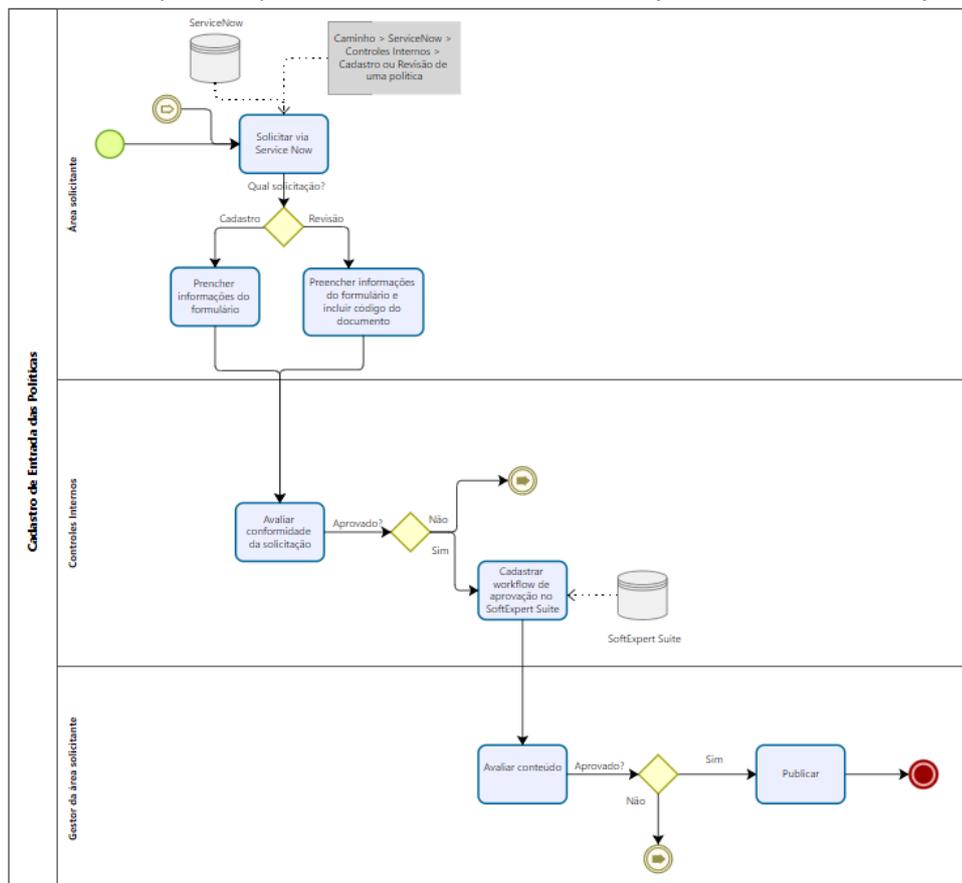
⁶ O SoftExpert no contexto da Inovare é um software que permite automatizações de forma eficaz e eficiente no gerenciamento de documentos eletrônicos ao longo de todo seu ciclo de vida – capturar, criar, classificar, publicar e armazenar, arquivar e destruir.

de Controles Internos da Inovare, com o objetivo de compreender o fluxo de entrada de políticas no SoftExpert Suite. Nesse contexto, foi identificado que o procedimento começa com a abertura de um chamado no ServiceNow, onde o solicitante pode requisitar o cadastro de uma nova política ou a revisão de uma já existente.

Após a solicitação, o documento é encaminhado automaticamente para o time de Controles Internos, responsável por verificar se o conteúdo está em conformidade com os padrões estabelecidos. Caso esteja adequado, o documento é cadastrado no SoftExpert Suite, e o gestor da área solicitante é definido como o aprovador responsável. O gestor, por sua vez, recebe uma notificação sobre a aprovação pendente, analisa o conteúdo e, se concordar, aprova a política, que é então publicada no sistema. Esse fluxo é detalhado na Figura 4.

Adicionalmente, foi constatado que a vigência das políticas é regida por uma norma interna: documentos classificados como políticas possuem validade de três anos, enquanto outros tipos de documentos têm vigência de um ano. O sistema SoftExpert Suite emite notificações ao gestor e ao autor do documento quando a política se aproxima do final de sua validade. Caso a política não seja atualizada no prazo, ela é temporariamente inativa e fica indisponível para consulta até que a atualização seja concluída.

Figura 4 - Fluxo (BPMN) de cadastro e revisão das políticas no SoftExpert Suite

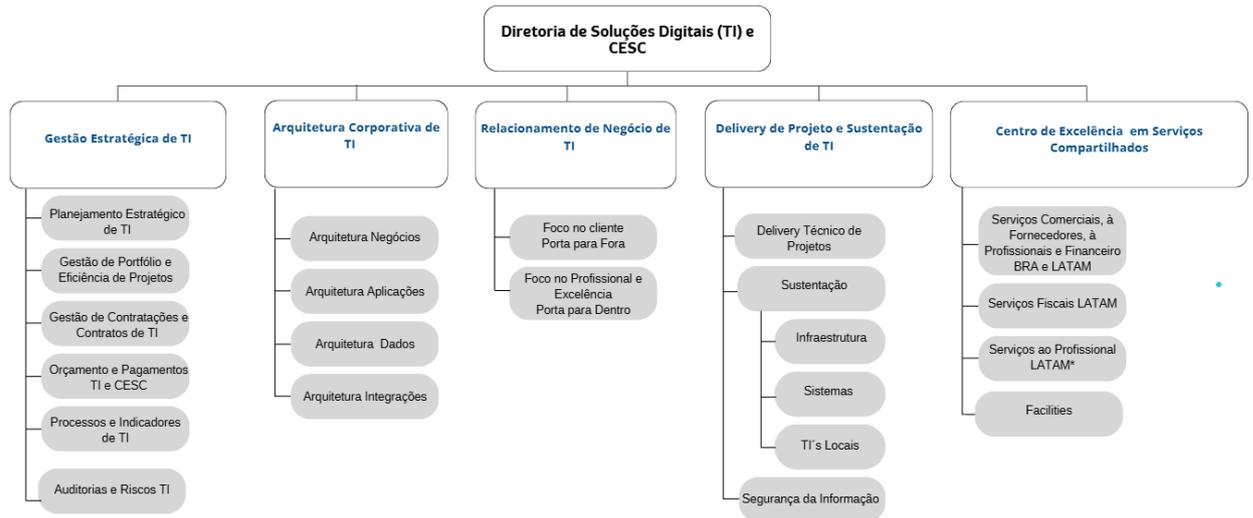


Fonte: Arquivo interno da Inovare (2024)

Dando sequência ao benchmarking, foi realizada uma reunião com o time do CESC, um departamento que faz parte da diretoria de TI, mas opera de forma independente, como ilustrado no Organograma 1. Durante a reunião, foi possível

compreender o modelo de GC adotado pelo CESC, que centraliza atividades e serviços como solicitações de férias, licenças, reembolsos e outras demandas gerais.

Organograma 1 - Organograma da Diretoria de Soluções Digitais (TI) e CESC da Inovare



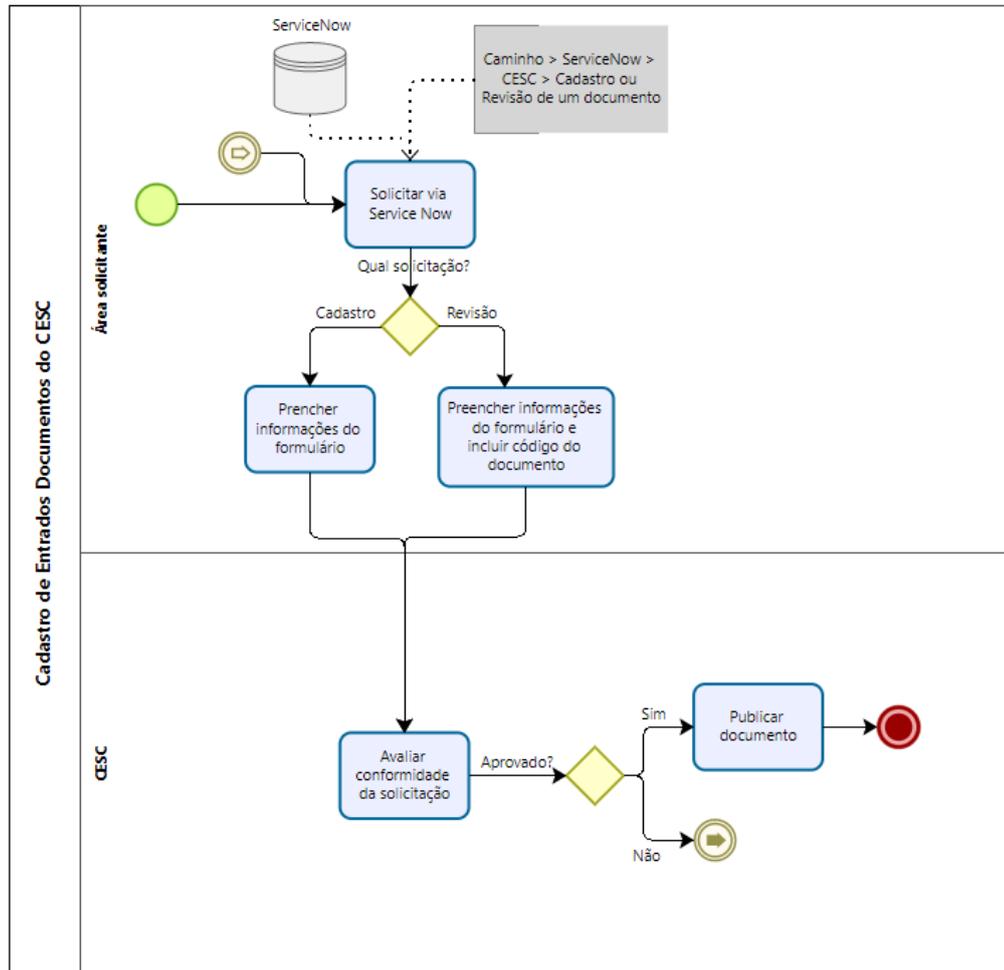
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O cadastro ou a revisão de documentos na base de conhecimento do ServiceNow segue um processo estruturado: o solicitante da área abre um chamado requisitando a criação ou revisão de um documento. O pedido é então encaminhado ao time do CESC, responsável por validar se o conteúdo atende aos padrões estabelecidos. Caso o documento esteja em conformidade, ele é publicado automaticamente na base de conhecimento do ServiceNow. Se não estiver, o chamado é rejeitado, e o solicitante deve reiniciar o processo com uma nova solicitação. Esse fluxo é detalhado na Figura 5.

Além disso, o CESC realiza um controle da vigência dos documentos, padronizada em um ano. Pouco antes do término desse período, o autor é notificado sobre a necessidade de atualização. Caso a atualização não seja realizada dentro do prazo, o documento torna-se temporariamente indisponível para consulta até que seja revisado e esteja novamente em conformidade com a vigência estabelecida.

Outro ponto relevante é que os documentos do CESC são organizados por frentes de subprocessos específicos, o que facilita o acesso e a consulta por parte dos usuários. Essa abordagem contribui para a eficiência e usabilidade do sistema de GC da área.

Figura 5 - Fluxo (BPMN) de cadastro e revisão dos documentos do CESC na base de conhecimento do ServiceNow



Fonte: Arquivo interno da Inovare (2024)

Foi descoberto que os processos do time de Controles Internos e do CESC possuíam semelhanças, como o uso de um sistema de chamados para iniciar o cadastro ou a revisão de documentos e a validação por um time responsável antes da publicação no repositório. Ambos os processos também utilizam notificações automáticas para alertar os responsáveis sobre a necessidade de atualização dos documentos próximos ao vencimento.

Duas diferenças relevantes foram identificadas: a vigência padrão dos documentos e os tipos de repositórios utilizados. Enquanto o time de Controles Internos utiliza o SoftExpert Suite, com uma vigência de três anos para políticas e um ano para outros documentos, o CESC padroniza a vigência de todos os documentos em um ano e utiliza a base de conhecimento do ServiceNow como repositório. Além disso, o CESC organiza seus documentos por frentes de subprocessos, enquanto o time de Controles Internos não segue essa categorização específica.

Outro ponto de semelhança entre os dois processos é o padrão dos documentos, que apresentam uma capa padronizada com a logo da Inovare e informações como autor, revisão e código do documento. O conteúdo dos documentos também segue uma estrutura definida de tópicos, incluindo objetivo, glossário, documentos relacionados, matriz de responsabilidade da atividade e descrição

detalhada da atividade, garantindo clareza e organização para os usuários que consultarem o material.

A partir do benchmarking interno, foi possível compreender as classificações e os modelos de documentos padrões existentes na companhia, além das regras de vigência aplicadas a cada tipo de documento. Com essas informações, avançou-se para a etapa de normalização e padronização de documentos, essencial para estruturar a GC de TI alinhada aos processos já consolidados na empresa.

Baseando-se nas práticas do CESC e da área de Controles Internos, foram propostos modelos de documentos padronizados para a TI. Esses templates seguem o padrão já utilizado, com uma capa que contém informações como autor, revisão e código do documento, além de um conteúdo organizado em tópicos claros, como objetivo, glossário, documentos relacionados, matriz de responsabilidade e descrição detalhada da atividade.

Para atender às necessidades específicas da TI, foram definidos quatro modelos de classificação de documentos, cada um com uma finalidade distinta: Procedimento Operacional, utilizado para descrever atividades complexas de forma abrangente; Instrução de Trabalho, voltada para orientações diretas, específicas e mais detalhadas; Fluxograma, que apresenta uma representação gráfica do processo, facilitando sua compreensão visual; e Matriz de Responsabilidade RACI, empregada para definir e mapear claramente os papéis e responsabilidades dentro dos processos.

Além disso, a vigência desses documentos foi ajustada, estabelecendo um período padrão de um ano, em alinhamento com as práticas da companhia. Essa padronização garante consistência e periodicidade na revisão e atualização dos registros, contribuindo para a eficiência e confiabilidade da gestão de conhecimento na área de TI. A definição detalhada desses modelos pode ser visualizada no Quadro 4.

Quadro 4 - Documentos Padrões adotados na GC de TI na Inovare

Tipo do documento	Sigla	Vigência	Definição
Procedimento operacional	PO	1 ano	Documento que define as especificidades de determinada operação da empresa. Ele detalha todas as tarefas que devem ser executadas dentro dessa operação, bem como os agentes responsáveis por conduzi-las e supervisioná-las. Repositório: Base de conhecimento do Service Now
Instrução de trabalho	INT	1 ano	Documento que fornece passos claros e precisos para realizar uma única instrução ou tarefa específica. Por exemplo, pode descrever os passos para arquivar e aprovar um pedido de reembolso de despesas dos funcionários. Essas instruções garantem que as tarefas sejam executadas corretamente e fazem parte de processos maiores. Repositório: Base de conhecimento do Service Now

Continua

Conclusão

Tipo do documento	Sigla	Vigência	Definição
Fluxograma	FX	1 ano	Documento onde contém uma representação gráfica de um processo de negócios, criado usando o Bizagi Modeler. Essa ferramenta segue a notação BPMN (Business Process Model and Notation) e permite criar diagramas que mostram a sequência de atividades, decisões, eventos e fluxo de informações em um processo. Repositório: Base de conhecimento do Service Now
Matriz de responsabilidade RACI	RACI	1 ano	É uma ferramenta que possibilita aos membros da equipe visualizarem suas responsabilidades dentro de um projeto/processo. RACI significa: R o responsável, A a autoridade, C o consultado e I o informado. Repositório: Base de conhecimento do Service Now

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Com as classificações e vigências dos documentos definidos, foi realizada uma extração de dados da base de conhecimento do ServiceNow, nos documentos pertencentes à área de TI. Após a extração, os dados passaram por um processo de tratamento, no qual os documentos foram associados aos subprocessos de TI. Além disso, foi identificado e mapeado os documentos que estavam na base há mais de um ano sem qualquer atualização, classificando-os como não conformes em relação à vigência estabelecida.

Paralelamente, foi conduzida uma análise manual de cada documento, para classificá-los nas quatro categorias definidas como padrão para a GC de TI: Procedimento Operacional, Instrução de Trabalho, Fluxograma e Matriz de Responsabilidade RACI. Com essas informações, foi possível realizar uma atualização em massa, associando os documentos existentes às novas diretrizes. Essa etapa foi essencial para garantir a padronização e normalização dos registros conforme o novo modelo de GC.

Com os modelos e a vigência dos documentos definidos, a fase de implementação foi concluída, dando início à capacitação dos colaboradores de TI da Inovare. Como esse é um processo novo e os colaboradores não possuem a prática consolidada de documentar seu próprio conhecimento, trata-se não apenas de uma mudança processual, mas também cultural. Nesse contexto, a gestão da mudança organizacional torna-se essencial para garantir que o processo seja compreendido, valorizado e amplamente adotado.

Uma das estratégias adotadas foi a conscientização dos colaboradores sobre a importância da GC. Para isso, foi realizado um estudo sobre o tema e, com base nos resultados, foram elaboradas mensagens curtas e didáticas que respondiam a perguntas frequentes, como “O que é a Gestão do Conhecimento?” e “Como é feita a Gestão do Conhecimento?”. Essas mensagens foram enviadas quinzenalmente por e-mail para toda a equipe de TI, buscando reforçar a compreensão e o engajamento em relação ao novo processo.

No início do envio das mensagens informativas sobre o novo processo de GC de TI, também foi encaminhado um convite para um treinamento programado para ocorrer dois meses depois, em setembro. O objetivo era reservar a data com

antecedência na agenda de todos os colaboradores da TI, garantindo maior participação no evento e, conseqüentemente, promovendo uma capacitação mais ampla e efetiva para toda a equipe.

Logo após, iniciou-se a fase de gerenciamento, com uma reunião realizada com o time de desenvolvedores do ServiceNow. O objetivo principal foi criar um item de catálogo, que serve como ponto de acesso para que os colaboradores da TI possam abrir chamados solicitando a criação ou revisão de documentos. Esse item foi desenvolvido para sistematizar o processo de entrada de documentos na base de conhecimento do ServiceNow, inspirado no fluxo já adotado pelo CESC.

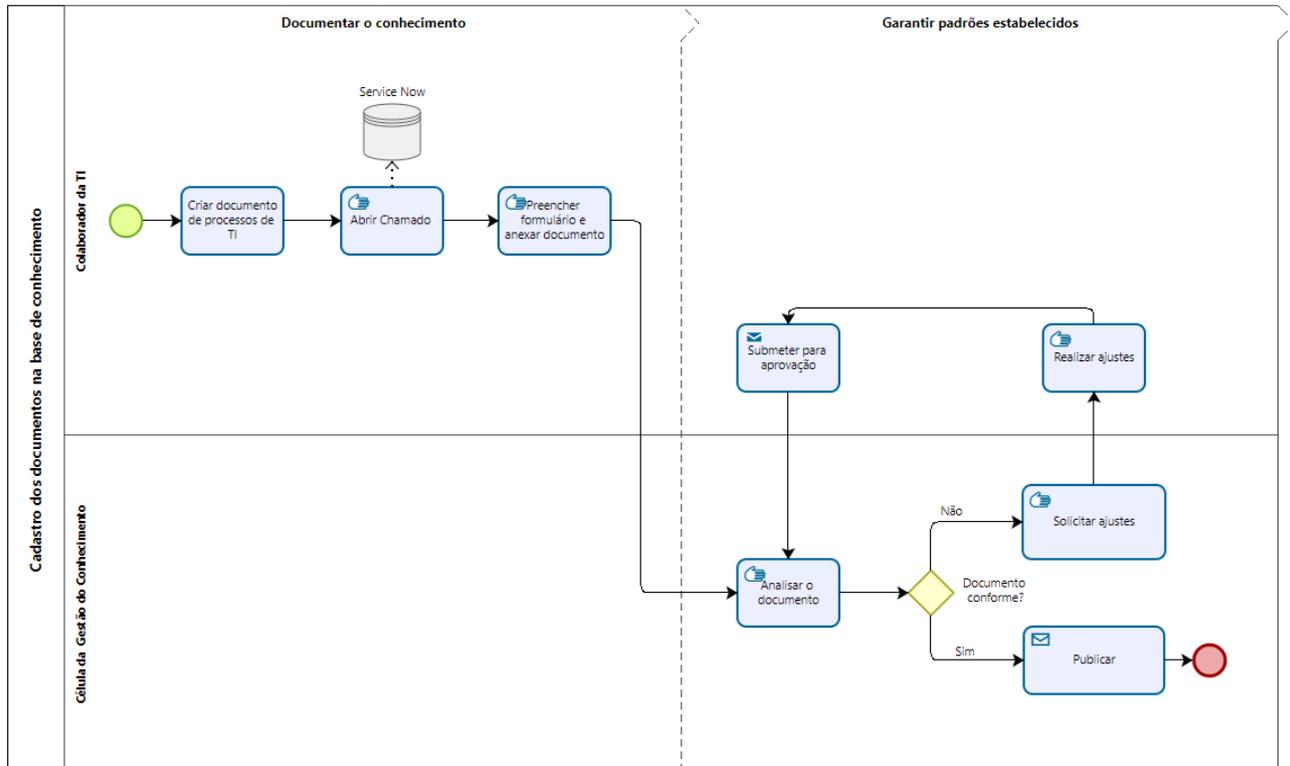
No modelo proposto, o colaborador de TI elabora o documento e, em seguida, registra um chamado no sistema, cuja interface, apresentada na Figura 6, é bastante intuitiva. O caminho a ser seguido é: TI > Solicitar algo > Serviços de Governança de TI > Documentar o conhecimento. Além disso, os modelos padrão de documentos estão disponíveis na lateral direita da interface, facilitando a abertura correta do chamado. Após o registro, o chamado é encaminhado para uma equipe responsável por verificar a conformidade do documento com os padrões estabelecidos antes de sua aprovação.

Figura 6 - Chamado para solicitar a criação/revisão/inativação de um documento na base de conhecimento da TI

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Esse processo de entrada para os documentos de TI, além de alinhar-se à prática padrão da companhia, conforme constatado no benchmark, traz diversos benefícios. Ele centraliza a entrada dos documentos, garantindo que todos passem por uma avaliação prévia para verificar a conformidade com os quatro modelos estabelecidos (Procedimento Operacional, Instrução de Trabalho, Fluxograma e Matriz RACI). Além disso, o fluxo, detalhado na Figura 6, permite a emissão automática de alertas sobre documentos próximos ao término de sua vigência, facilitando sua atualização dentro do prazo estabelecido.

Figura 6 - Fluxo (BPMN) de cadastro de documentos na base de conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Por fim, ao adentrar na última fase da implementação do novo processo de GC na TI, após a definição de todas as etapas e diretrizes, tornou-se essencial capacitar os colaboradores para que compreendam o processo, adotem as novas práticas e saibam como aplicá-las em suas rotinas. Assim, foi elaborado um material visual completo para o treinamento, cuja data já havia sido previamente agendada em julho, durante a fase de capacitação, garantindo a presença do maior número possível de colaboradores.

O material desenvolvido abordava de forma clara e objetiva todos os aspectos fundamentais do novo processo. Incluía a definição de GC, os objetivos estratégicos da implementação, a localização da base de conhecimento, os padrões de documentos, e o passo a passo para abrir um chamado e anexar documentos seguindo os modelos estabelecidos. No dia do treinamento, além de apresentar essa parte teórica, foram realizadas demonstrações práticas ao vivo, onde os participantes puderam aprender como preencher um documento corretamente e como realizar o processo de abertura de chamado no ServiceNow. Um espaço foi reservado ao final para esclarecimento de dúvidas, promovendo um entendimento mais profundo e alinhado entre os participantes.

Para concluir a implementação do processo, foi apresentado o conceito da *Célula de Gestão do Conhecimento*, uma equipe que seria responsável pela manutenção, monitoramento e evolução contínua do processo. A célula foi composta por analistas-chave de cada subprocesso do departamento de TI, suas responsabilidades incluem a aprovação de novos documentos no repositório do ServiceNow e a proposição de melhorias no processo em reuniões mensais dedicadas à GC de TI.

Ao final do treinamento, os colaboradores foram convidados a integrar a célula, reforçando o compromisso com a sustentabilidade do processo ao longo do

tempo. Dessa forma, o novo sistema de GC foi finalizado com uma estrutura robusta, capaz de atender às necessidades da TI e evoluir continuamente para agregar valor à organização.

4.2 MELHORIA DO MODELO PROPOSTO

Embora o modelo implementado tenha alcançado sucesso na criação de um processo de GC na área de TI, alinhado às práticas estabelecidas pela empresa, foi possível identificar algumas oportunidades de melhoria. Essas oportunidades visam não apenas aprimorar a eficiência do processo, mas também ampliar seu alcance e impacto dentro da organização. A implementação de ajustes estratégicos pode resultar em uma maior adesão ao modelo, melhoria na gestão e disseminação do conhecimento e, conseqüentemente, contribuir para uma evolução contínua da GC na TI.

Uma melhoria importante no modelo proposto seria a adoção de um roteiro estruturado para orientar o processo de benchmarking. Embora o benchmarking realizado tenha gerado informações valiosas sobre as práticas de GC das áreas de Controles Internos e CESC, a ausência de uma estrutura previamente definida pode ter limitado a abrangência e a organização das informações coletadas. Um roteiro detalhado ajudaria a tornar o processo mais eficiente, garantindo que os objetivos fossem atendidos e que nenhuma informação relevante fosse deixada de lado.

O roteiro poderia ser composto por diferentes etapas, começando com a definição clara dos objetivos do benchmark. Seria essencial determinar previamente quais informações são fundamentais para a implementação e melhoria do processo de GC na TI, como as etapas do fluxo de entrada de documentos, os critérios de validação e aprovação, e os mecanismos de controle de vigência utilizados pelas áreas avaliadas. Em seguida, o roteiro incluiria uma lista de questões-chave para discussão durante as reuniões.

Uma otimização nesse processo seria a implementação de um dashboard com indicadores-chave de desempenho da GC de TI, como uma ferramenta estratégica para monitorar a eficiência do processo e identificar áreas que exigem atenção. Indicadores como *percentual de documentos atualizados dentro do prazo*, *tempo médio de aprovação*, *número de acessos à base de conhecimento* e *percentual de documentos em conformidade com os padrões estabelecidos* poderiam proporcionar uma visão clara sobre o desempenho da GC, facilitando a análise e a tomada de decisões. Esses dados seriam fundamentais para a tomada de decisões estratégicas, possibilitando ajustes em tempo real e aprimoramentos contínuos no processo. Além disso, a transparência gerada pelos indicadores pode incentivar ainda mais o engajamento dos colaboradores, fomentando uma cultura organizacional voltada para o conhecimento e melhoria contínua.

Para garantir que todos os colaboradores permaneçam alinhados às melhores práticas de GC e possam se adaptar continuamente às mudanças, seria fundamental estabelecer um programa contínuo de reciclagem e capacitação. A implementação de workshops semestrais pode ser uma forma eficiente de relembrar e reforçar os conceitos da GC, além de atualizar os colaboradores sobre novas funcionalidades do sistema e mudanças nos processos. Essas sessões poderiam ser adaptadas às necessidades específicas de diferentes equipes ou departamentos, garantindo que todos recebam a formação adequada para o seu contexto.

Além disso, um canal dedicado a dúvidas e sugestões, como uma plataforma online ou um fórum interno, seria crucial para manter o engajamento contínuo. Esse canal poderia servir como um ponto de contato constante para que os colaboradores compartilhassem experiências, dúvidas e sugestões de melhorias, promovendo um aprendizado contínuo e o aprimoramento do processo de GC. Essas ações não apenas garantiriam a atualização constante dos colaboradores, mas também ajudariam a consolidar a cultura de GC dentro da organização.

A incorporação de feedback dos usuários é essencial para garantir que o processo de GC esteja sempre alinhado às necessidades da equipe e à realidade do dia a dia da organização. Criar um mecanismo de coleta de feedback diretamente no ServiceNow pode ser uma forma eficaz de capturar as opiniões dos colaboradores de maneira contínua. Esse mecanismo poderia ser implementado por meio de pesquisas rápidas ou formulários de avaliação que os usuários poderiam preencher ao final de cada interação com o sistema, como após a criação ou revisão de um documento. Isso permitiria à equipe responsável pela GC obter percepções diretas sobre a experiência do usuário, identificar obstáculos recorrentes e ajustar rapidamente o processo conforme necessário.

Além disso, nas reuniões periódicas da Célula de GC é uma oportunidade para discutir de maneira aprofundada o feedback recebido. Durante essas reuniões, poderiam ser analisadas sugestões de melhoria, dificuldades enfrentadas pelos colaboradores e potenciais ajustes no processo. O feedback coletivo permitiria que a Célula de GC tomasse decisões informadas sobre as mudanças a serem implementadas, garantindo que o processo evoluísse de acordo com as necessidades práticas e as expectativas dos usuários.

Ao incorporar as melhorias propostas, o processo de GC na TI da Inovare pode alcançar um patamar mais avançado de maturidade, impulsionando sua eficiência, conformidade e alinhamento estratégico com os objetivos da organização. Essas iniciativas reforçam a cultura de GC na empresa, ampliando o engajamento dos colaboradores e potencializando o valor entregue pela base de conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar o processo de implementação da GC no departamento de TI de uma empresa do setor de construção civil, abordando as melhores práticas que garantam eficiência. Por meio de uma abordagem descritiva, uma busca integrativa da literatura e de um estudo de caso aplicado, foi possível identificar avanços e desafios relacionados à GC, reforçando sua importância como um ativo estratégico na promoção da inovação e competitividade organizacional.

A pesquisa partiu de uma busca integrativa, que procurou identificar e selecionar trabalhos relevantes sobre GC aplicada à TI. Essa abordagem integrativa analisou publicações científicas e literatura cinzenta, utilizando critérios de inclusão e exclusão. Como resultado, foram selecionados 14 trabalhos, dos quais dois se destacaram pela pertinência e contribuição prática ao tema.

O primeiro, de Strik e Molina (2020), explorou como diferentes metodologias podem facilitar a socialização do conhecimento em empresas de tecnologia da informação, baseando-se em parte nas definições propostas por Coser e Carvalho (2012), que analisaram práticas de GC em empresas de software, um segmento altamente dependente de conhecimento técnico. Essas contribuições forneceram percepções fundamentais que sustentaram o desenvolvimento de uma metodologia estruturada em sete etapas: entendimento do processo atual, benchmarking interno,

normalização e padronização de documentos, aprendizagem organizacional, sistematização do fluxo de entrada de documentos na base de conhecimento, educação corporativa e melhores práticas. Essas etapas foram projetadas para atender às demandas específicas do setor de TI, assegurando consistência nos processos e promovendo o engajamento ativo na gestão e no compartilhamento do conhecimento.

A implementação dessa metodologia trouxe resultados práticos importantes para a empresa analisada. Por meio do entendimento do processo existente, foi revelado o uso de dois repositórios principais: o ServiceNow, para documentos gerais, e o SoftExpert Suite, voltado para políticas. Foi identificada a ausência de uma governança para documentos da TI que não eram classificados como políticas, os quais eram incluídos diretamente na base de conhecimento do ServiceNow, sem critérios claros de aprovação ou controle de vigência.

O benchmark interno desempenhou um papel importante na adaptação de práticas bem estabelecidas em outras áreas da empresa, como o uso de sistemas de chamados, a categorização por subprocessos e a validação sistemática de documentos. A partir dessas práticas, foram elaborados modelos padronizados de documentos, incluindo procedimentos operacionais, instruções de trabalho, fluxogramas e matrizes de responsabilidade. Esses padrões aprimoraram a organização e a acessibilidade das informações. Além disso, foi criada uma célula de GC, composta por representantes de cada subprocesso do departamento de TI, garantindo o monitoramento contínuo e a implementação de melhorias no processo.

Paralelamente, foram implementadas estratégias para engajar os colaboradores, como um treinamento teórico-prático e campanhas de comunicação interna. Essa abordagem não apenas educou a equipe sobre as novas práticas, mas também promoveu uma mudança cultural necessária para sustentar a GC a longo prazo.

Apesar de alcançar o resultado proposto, o estudo também revelou desafios e oportunidades para o aprimoramento contínuo do modelo. A ausência de um roteiro estruturado para o benchmarking, por exemplo, limitou a abrangência inicial do processo. Nesse sentido, sugere-se a elaboração de um guia detalhado para futuras análises comparativas, garantindo maior eficiência e coleta de informações. Outra oportunidade identificada foi a criação de um dashboard de indicadores-chave, que permite monitorar a eficiência do processo de GC, avaliar o número de documentos atualizados no prazo, medir o tempo médio de aprovação e identificar gargalos operacionais. Essa ferramenta contribuiria para decisões mais informadas e rápidas.

Além disso, a implementação de um canal contínuo para coleta de feedback dos usuários foi apontada como uma iniciativa estratégica para garantir alinhamento contínuo às necessidades da equipe. Por meio de pesquisas rápidas e formulários de avaliação integrados ao sistema, seria possível identificar dificuldades e propor ajustes em tempo real.

Uma das contribuições mais relevantes deste estudo foi destacar o papel da GC no fortalecimento da cultura organizacional. Ao tratar o conhecimento como um ativo estratégico, a empresa demonstrou seu compromisso com a sustentabilidade, inovação e competitividade. A integração entre tecnologia e processos humanos, promovida por práticas estruturadas de GC, assegura a preservação do conhecimento tácito e explícito, além de sua disseminação para futuras gerações de colaboradores.

O alinhamento entre a GC e as estratégias organizacionais é essencial para enfrentar os desafios do cenário tecnológico atual, marcado por mudanças rápidas e intensas. A metodologia proposta neste trabalho não apenas promove eficiência, mas

também fomenta uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração entre equipes. Ao engajar colaboradores em todas as etapas do processo, a organização fortalece seu compromisso com a excelência e a inovação.

Embora focado em uma empresa do setor de construção civil, este modelo oferece lições que podem ser aplicadas em outros contextos. A flexibilidade da metodologia permite sua adaptação a diferentes setores, especialmente aqueles fortemente influenciados pela tecnologia. Apesar do sucesso obtido, foram identificadas lacunas e desafios que podem ser abordados em estudos futuros, com a realização de um estudo de caso múltiplo para testar e validar as melhorias do modelo proposto.

Em resumo, este trabalho evidencia que práticas de GC bem planejadas e executadas podem transformar a GC em um diferencial competitivo. Ao alinhar processos, tecnologias e pessoas, a GC se torna um pilar essencial para o sucesso organizacional, garantindo que o conhecimento corporativo não apenas seja preservado, mas também evolua e contribua para a inovação e crescimento sustentável. Este modelo é uma contribuição significativa para organizações que buscam avançar na maturidade de suas práticas de GC, mostrando-se uma referência para iniciativas futuras.

REFERÊNCIAS

- AL- HASHEMY, R. H. H. Conceptual framework for the role of information technology in developing a knowledge management system. **Babylon International Conference on Information Technology and Science**, v. 1, p. 22-26, 2021.
- AL-QDAH, M. S.; SALIM, J. A Conceptual Framework for Managing Tacit Knowledge through ICT Perspective. **Procedia Technology**, v. 11, p. 1188-1194, 2013.
- AL- ZAYYAT, A.; ALKHALDI, F.; TADROS, I.; AL-EDWAN, G. The Effect of Knowledge Management Processes on Project Management. **IBIMA Business Review Journal**, v. 3, p. 1-6, 2010.
- ALGAHTANI, M.; ALGAHTANI, K.; AKSOY, M. S. The Role of Artificial Intelligence and Information Technology in Promoting Knowledge Management in Business Firms: A Review. **International Journal of Engineering and Management Research**, v. 12, p. 13-23, 2022.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BABU, D. R.; ANUSHA, C.; DEVISREE, B. An Overview of a Knowledge Management Technologies & Techniques in Information Technology (IT) Organizations. **International Conference on Recent trends in Engineering, Applied Science and Management**, v. 14, p. 394-400, 2019.
- BAZRKAR, A. The Investigation of the Role of Information Technology in Creating and Developing a Sustainable Competitive Advantage for Organizations Through the Implementation of Knowledge Management. **Journal of Spatial and Organizational Dynamics**, v. 8, p. 287-299, 2020.
- BORNET, P.; BARKIN, I.; WIRTZ, J. **Intelligent Automation: Learn how to harness Artificial Intelligence to boost business & make our world more human**. Ebook, 2020.
- COSER, M. A.; CARVALHO, H. G. Práticas de Gestão do Conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 7, p. 109-122, 2012.
- DRUCKER P. F. **The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society**. New York: Harper and Row. Nova Iorque: Harper and Row, 1969.
- FELL, A. R. **Avaliação da influência da governança de TI sobre a transformação digital quando mediada pela gestão do conhecimento**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2022.
- HUSSEIN, B. S. A.; BENLARIA, H.; SADAOU, N.; AHMED, S. A. K.; LZABAT, L. Z.; BADRELDIN, M. A. A. B. Sustainable innovation and business success: The mediating roles of information technology capability and knowledge management.

International Journal of Advanced and Applied Sciences, v. 11, p. 166-176, 2024.

LUNDVALL, B. A.; FORAY, D. **The knowledge-based economy**: from the economics of knowledge to the learning economy. Unemployment and growth in the knowledge-based economy. Paris: OECD, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

POLANYI M. **The Tacit Dimension**. New York: Anchor Books, 1967.

POLYAKOV, M.; KHANIN, I.; BILOZUBENKI, V.; KORNEYEV, M.; NEBABA, N. Information technologies for developing a company's knowledge management system. **Knowledge and Performance Management**, v. 4, p. 15-25, 2020.

RAMOS, N. K.; YAMAGUCHI, C. K.; COSTA, U. M. Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações. **Brazilian Journal Development**, v. 6, p. 144- 161, 2020.

SANTOS, E. B. **Influência da gestão do conhecimento para a transformação digital**: um estudo de caso. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2019.

SHEA, T.; USMAN, S. A.; ARIVALAGAN, S.; PARAYITAM, S. "Knowledge management practices" as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. **Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 53, p. 719-747, 2021.

STRIK, M. A.; MOLINA, L. G. Gestão do Conhecimento em Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação: Análise do Ambiente. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento (PG&C)**, v. 10, p. 167-188, 2020.