

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO BASEADO NO CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL COM APLICAÇÃO DE GED EM UMA EMPRESA ADVOCATÍCIA

Nedisson Luis Gessi¹

Daniel Knebel Baggio²

Cheila Maris Guihl³

Cristiane Melchior⁴

Josier Rodrigo Fernandez⁵

Resumo

As informações, os documentos armazenados e o conhecimento humano são os ativos mais valiosos de qualquer instituição que deseja se manter viva no mercado. Sem eles, ou em sua falta, as empresas tornam-se sujeitas a grandes perdas, tanto financeiras quanto intelectuais. O presente artigo, objetiva propor um modelo de Gestão do Conhecimento baseado no método do Controle de Qualidade Total com a Aplicação de GED em uma empresa advocatícia de Santo Cristo/RS. Apresenta ferramentas, que quando bem empregadas, são capazes de organizar, disponibilizar e gerenciar informações e documentos, reduzindo perdas e agregando um maior valor ao negócio. O surgimento e a evolução das tecnologias alteraram significativamente a rotina das empresas e o modo pelo qual as tarefas são realizadas dentro delas. Como consequência, a Gestão do Conhecimento surge para tornar os documentos e conhecimentos, vitais a qualquer organização, organizados e acessíveis a todos. Uma das formas de fazê-lo é através do Gerenciador Eletrônico de Documentos, o GED, que permite armazenar arquivos e documentos de forma digital. Ainda, pode-se fazer uso de um Banco de Conhecimentos para armazenar

¹ Nedisson Luis Gessi - Doutorando em Desenvolvimento Regional (UNIJUÍ), Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI), Mestre em Gestão Pública (UNAM), Docente das Faculdades Integradas Machado de Assis. nedisson@fema.com.br

² Daniel Knebel Baggio - Doutor em contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza, Professor do PPGDR/UNIJUÍ e PPGGEO/URI. Danibaggio@gmail.com

³ Cheila Maris Guihl – Tecnóloga em Gestão da Informação - Fundação Educacional Machado de Assis – Fema – RS, Brasi

⁴ Cristiane Melchior - Bacharel em Administração. Fundação Educacional Machado de Assis – Fema – RS, Brasil, crismelchior@hotmail.com

⁵ Josier Rodrigo Fernandez. – Pós Graduando em Gestão da Produção de Bens e Serviços pela UNOPAR - Bacharel em Administração. Fundação Educacional Machado de Assis – Fema – RS, Brasi. josierfernandezhotmail.com

experiências, aprendizados de seus colaboradores além do registro de problemas com as suas devidas soluções. Estas ferramentas, aliadas a técnicas de Controle de Qualidade possibilitarão que a empresa agregue valor a sua marca e evite perdas ou retrabalhos.

Palavras-chave: tecnologia – conhecimento – qualidade – gerenciador - documentos

Introdução

A área da Tecnologia da Informação é um mercado amplo. Dessa forma, as organizações podem, cada vez mais, ter a oportunidade de usufruir de seus benefícios.

Um grande exemplo disso é o GED, Gerenciador Eletrônico de Documentos, através dele a empresa pode se ver livre de gastos com arquivos físicos, armazenando todos os documentos de forma digital em uma base de dados. Traz como vantagens, o fácil acesso quanto a sua localização e o fato de que os documentos ali armazenados, não sofrerem por danos causados por meio de intempéries.

O presente artigo tem por finalidade expor dados e informações relevantes referentes ao GED, gestão do conhecimento e o controle da qualidade total. Para que a discussão acerca do assunto fosse possível, foi adotado um estudo bibliográfico de Las Casas, Rossato, Takeuchi e Nonaka. O presente estudo é constituído por três tópicos, sendo metodologia, um tópico sobre o Gerenciador Eletrônico de Documentos e gestão do conhecimento e o controle da qualidade total.

Em seguida a terceira etapa contempla o diagnóstico e a análise do trabalho, onde nele, podemos encontrar os resultados obtidos com a observação da empresa e da pesquisa realizada com todos os membros da instituição. Na sequência, a conclusão da pesquisa.

Metodología

Quanto a sua natureza, o estudo caracteriza-se como uma Pesquisa Aplicada, com

relação à abordagem do problema, refere-se a um estudo qualitativo. Do ponto de vista dos objetivos, o presente classifica-se como uma Pesquisa Exploratória, ainda, com relação aos procedimentos técnicos, pode-se classificar a presente pesquisa como sendo um estudo de caso, com pesquisa bibliográfica, documental.

O estudo foi realizado no mês de outubro de 2014 na empresa Kuhn & Marmitt – Assessoria e Consultoria Jurídica. Localizada no município de Santo Cristo, no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a Kuhn & Marmitt – Assessoria e Consultoria Jurídica é uma empresa prestadora de serviços, que atua no ramo advocatício desde 2007.

Trata-se de uma Sociedade de Advogados coordenada por dois sócios majoritários: Dr. Marcos Joel Kuhn e Dr. Orli Carlos Marmitt. Ambos possuem vários anos de atuação na área e somam diversas experiências ao longo deste período.

Os dados obtidos na técnica de coleta, por meio da observação e da aplicação de dois questionários, foram estudados e confrontados com a teoria já existente sobre o tema analisado, para que se tivesse clareza da real situação da empresa e de quais passos deveriam ser seguidos.

Gerenciador electrónico de documentos (GED), gestão do conhecimento e controle da qualidade total

O Gerenciamento Eletrônico de Documentos, segundo Rossatto, propicia à empresa algumas funcionalidades como a armazenagem digital de documentos, administração de grandes volumes de informações, localização rápida dos dados armazenados, compartilhamento e propagação de conhecimento e informações da empresa (Rossatto, 2003).

Rossatto afirma ainda que como GED é possível “controlar o fluxo de trabalho e toda o trâmite dos documentos internos e externos que circulam pela empresa”. (Rossatto, 2003, p. 172). Com ele é possível aumentar o ciclo de vida de documentos, criando um repositório.

Os sistemas GED permitem aos usuários o acesso a documentos de forma rápida e segura, de forma geral via navegador Web através de uma intranet corporativa, podendo ser acessada tanto interna quanto externamente à empresa.

No atual cenário dos negócios, fatores econômicos, sociais e culturais provocam uma influência direta na atmosfera empresarial. A concorrência cada vez mais acirrada em um ambiente tecnológico e uma realidade da qual não se pode escapar.

É nesse aspecto que o conhecimento, ou melhor, a gestão dele, entra como fator determinante, desenvolvendo um importante papel estratégico nas organizações. Rossato afirma que a Gestão do Conhecimento “permite gerir os ativos intangíveis da empresa e transformá-los em valor e vantagem competitiva”. (Rossato, 2003).

No entanto, possuir o conhecimento sobre algo não, necessariamente, gera maior poder competitivo. O conhecimento por si só não gera respostas ou é tomado por base para decisões empresariais. Seu diferencial é notado quando é aliado a gestão do negócio, podendo aí ser chamado de Gestão do Conhecimento.

O Conhecimento tem sido considerado como um dos mais valiosos ativos de uma organização. Cardoso e Machado afirmam que o “processo de gestão do conhecimento abrange toda a forma de gerar, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento.” (Cardoso, Machado, 2008, p. 496). É por meio da Gestão do Conhecimento que ocorre todo o processo de manipulação e alocação deste.

De acordo com Nonaka e Takeuchi, para uma empresa ser considerada geradora de conhecimento ela necessita completar uma espiral do conhecimento. Esta vai do tácito para tácito, do explícito para o explícito, do tácito ao explícito e finalmente do explícito ao tácito (Takeuchi; Nonaka, 1997, p.79).

Com o atual mercado competitivo, a sobrevivência de uma empresa passa a depender de vários elementos. As organizações devem estar atentas às demandas do mercado e disposta a melhorar seu desempenho para que possa acompanhar a nova sociedade mercadológica.

Segundo Casas, “propiciar qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários” (Las Casas, 2008, p. 10).

O Controle de Qualidade Total é uma ferramenta interessante e poderosa para quem quer permanecer no meio competitivo, pois busca e objetiva um aperfeiçoamento contínuo da empresa e de seus processos. Desenvolvida entre as décadas de 1950 e 1980 (Franco; Rodrigues; Cazela, 2009, p. 81), busca fazer da qualidade prioridade nas organizações, envolvendo todas os setores da empresa em um

processo de melhoria contínua.

Diagnóstico e análise

A fim de verificar o atual processo de armazenamento, repasse de conhecimento, métodos de controle qualidade e o manuseio de arquivos em geral utilizado pela empresa Kuhn e Marmitt – Assessoria e Consultoria Jurídica, de Santo Cristo, foi realizada a observação de sua rotina de serviços.

Por se tratar de uma empresa advocatícia, tem-se a ciência de que esta deve reter um acúmulo elevado de papéis. Logo, surgiu o interesse de verificar onde e como estes são armazenados. Para tanto deu-se início a observação com o registro das informações.

O escritório em questão faz uso de uma sala locada, dedicada exclusivamente ao arquivo de processos já concluídos e encerrados, mas que toda documentação precisa permanecer armazenada, além de outra sala anexa a ele para o armazenamento de processos que ainda tramitam na justiça, dos quais a documentação é constantemente utilizada. Cabe ressaltar que os processos já encerrados estão armazenados em caixas arquivo, o que por sua vez, ocupa um grande espaço físico.

Para todas as ações judiciais, quando iniciadas, são criadas pastas individuais identificadas com um número sequencial. Nelas, estão depositadas cópias de documentos pessoais da parte defendida, além de documentos comprobatórios, vitais para o andamento do processo. O número identificador da pasta é criado após o cadastro das informações do processo no sistema utilizado pela empresa. O software denominado Jurídico – Sistema de Gerenciamento de Processos, desenvolvido pela Sysbase foi projetado especialmente para a Kuhn e Marmitt, possuindo uma base com informações básicas de clientes e suas ações. No momento em que uma ação é encerrada, todos os documentos contidos em sua pasta, passam a ser depositados na última caixa arquivo criada. A numeração desta também é fornecida pelo sistema Jurídico, no momento em que se altera o status do processo de ativo para baixado.

Em ambas as salas de armazenamento, tanto as caixas quanto as pastas, estão posicionadas de forma numérica, o que, facilita sua localização. É importante frisar

que nestas duas salas, estão localizados os principais documentos que tornam possível as operações principais da empresa. Ainda, nelas se encontram documentos vitais para seus clientes, que caso extraviados, podem vir a causar grandes danos, tanto no âmbito financeiro, como também no âmbito moral, dependendo do contexto do processo ajuizado.

Com relação ao espaço físico utilizado pela empresa Kuhn e Marmitt, é nítida a percepção de que no local onde estão depositados os processos encerrados, carece de cuidados. Notou-se o grande acúmulo de poeira e de outros materiais, os quais, não havendo outro local de depósito, foram ali colocados. Ainda, é pouca a ventilação e o acesso em dias de chuva fica prejudicado devido a este não pertencer ao mesmo prédio do escritório, e sim estar ao lado dele. Podemos considerar estes, alguns fatores críticos do local de arquivamento podendo, em alguns casos, serem os responsáveis pela demora na localização de pastas.

Observou-se que outro fator também pode ser considerado responsável pela demora na localização de processos: a falta de organização das pastas. Essa desorganização é devida ao descuido tido no momento em que cada pasta é retirada e recolocada no arquivo, ou seja, ao invés de colocá-la em seu espaço seguindo a ordem numérica, é posicionada em outro lugar qualquer.

Esse descuido já gerou a empresa várias horas de trabalho perdidas no dia. Quando uma caixa ou pasta é colocada em outra posição, é necessário verificar uma a uma para encontrá-la, o que demanda uma grande disposição de tempo.

A empresa Kuhn e Marmitt faz uso de um servidor que possui uma Unidade de Rede privada destinada a alocação de todos os arquivos destinados a ações. Nesta unidade de rede, são encontrados os mais diversos formatos de arquivos, tais como: Word, Excel, Power Point, PDF, JPEG, entre outros. Cada colaborador possui uma subpasta destinada ao armazenamento de seus arquivos. Estas pastas podem ser acessadas por todos os integrantes da empresa, não havendo restrições, podendo, inclusive serem alteradas ou apagadas a quem tiver acesso.

Os arquivos armazenados nesta rede, também podem ser considerados vitais e de extrema importância. A grande maioria deles se trata da versão editável de documentos juntados às ações ajuizadas, ou seja, um arquivo em formato Word documentos dos processos defendidos pela empresa. Perder estas informações

poderia trazer perdas futuras à empresa ou até mesmo gerar retrabalha.

Também é possível encontrar na unidade de rede, vários arquivos digitalizados. Notou-se que a empresa em questão já é adepta das digitalizações, porém as utiliza apenas quando necessário. É possuidora de duas impressoras contendo a função de digitalização, uma é um modelo da HP laser Jat PRO MFP, e outra da Samsung SCX. A máquina da HP digitaliza apenas de um lado da folha, enquanto a impressora Samsung cumpre esta tarefa digitalizando frente e verso ao mesmo instante.

Todos os computadores possuem acesso ao modo de digitalização da máquina Samsung, e já com relação a HP, apenas o computador da recepção possui acesso a ela para digitalizar documentos.

O uso do arquivo digital na empresa é utilizado basicamente quando é necessário seu envio por e-mail ou quando um documento é anexado a um processo eletrônico. A grande maioria das comarcas no País ainda utiliza o serviço de protocolo dos correios para o envio de documentos físicos, entretanto já existem várias empresas que se tornaram adeptas aos documentos digitais.

Quando uma ação é ajuizada e é definida com um processo eletrônico, não existem arquivos físicos para ela, toda a documentação, desde a Petição Inicial é salva em formato PDF⁵ ou então digitalizada para posteriormente ser anexa ao processo, por meio do site do Tribunal de Justiça e do Tribunal Regional do Trabalho, dentre outros. Entretanto, mesmo nos casos em que os documentos e arquivos do processo são virtuais, o escritório Kuhn e Marmitt mantém uma cópia física dos documentos digitalizados. Este fato pode ser considerado preventivo ao mesmo tempo em que não passa de um acúmulo de papéis.

Devido a parceria que possui com as Lojas Quero-Quero, promovendo sua defesa, possui acesso ao Safe-Doc, um Gerenciador Eletrônico de Documentos utilizado por ela com a função de armazenar arquivos eletronicamente.

O Safe-Doc é utilizado pelas Lojas Quero-Quero para digitalização de arquivos e seu posterior depósito em uma base de dados virtual. Quando se anexa um arquivo, é gerado um número de lote para quem o salva. Este número é repassado ao escritório, que através dele consegue localizar o arquivo digitalizado. É interessante destacar que a Kuhn e Marmitt não possui acesso ao campo de salvamento, apenas visualização de arquivos.

Outro ponto observado na empresa é fato desta gerar um grande número de impressões diárias. A maioria destas são documentos a serem ajuizados e suas respectivas cópias. As cópias serão armazenadas dentro da pasta do respectivo processo.

Como resultado deste volume de impressões, tem-se o acúmulo de papel. Isso pode ser verificado tanto no aumento de seu arquivo físico, quanto nas pilhas contidas nas salas de cada colaborador.

Esse é um processo que poderia ser evitado caso a Kuhn e Marmitt fizesse uso de um sistema GED em sua empresa. Isso evitaria o gasto excessivo de papel, auxiliando tanto na questão ecológica, quanto na redução de custos de impressão e tempo de serviço.

Com relação a comunicação interna, observou-se que ela se ocorre de três modos: via oral, por e-mail e através de ligações telefônicas. A mais predominante delas é a comunicação dada de forma oral. Por se tratar de uma empresa com um pequeno local físico, todos tem acesso de forma rápida aos demais membros da equipe.

No momento em que um dos colaboradores percebe ter dúvidas sobre algo, ele logo se dirige ou liga a alguém que detêm deste conhecimento. Como já descrito à cima, a proximidade física da equipe facilita esta questão. Nota-se aí que a troca de conhecimentos entre os colaboradores ocorre de forma natural.

Analisando este fato, nota-se que, caso um membro da equipe seja desligado dela, e não souber repassar tudo o que sabe, muitas lacunas poderão ficar abertas, ou seja, ele levará com ele todo seu conhecimento específico. E, caso surjam dúvidas com relação às suas tarefas, pouco poderá ser feito.

Como solução a isto a implantação de um Banco de Conhecimentos seria fundamental e poderia solucionar questões como estas. Na ausência de um membro da equipe, o conhecimento que ele detém estaria disponível nesta Base, facilitando o cumprimento de tarefas e danos em caso de desligamentos de membros da empresa.

Durante a observação notou-se que a empresa Kuhn e Marmitt faz pouco uso de métodos de Controle de Qualidade Total. São poucas as tarefas realizadas que passam pela supervisão e análise dos donos do escritório.

Um dos pontos identificado é o fato da empresa buscar a padronização de suas atividades. Desde o momento onde o processo é distribuído e direcionado a um dos colaboradores até seu encerramento e arquivamento.

Os questionários foram enviados a empresa no dia 06 de Outubro de 2014, para o e-mail profissional de cada membro da equipe. Obteve-se, então, o retorno eletrônico de dois questionários já na mesma semana. O restante deles foi retirado na sede da empresa, no dia 15 de Outubro de 2014, mesmo dia em que foi realizada a observação do local e registradas as fotografias. Dos 11 membros da empresa, obteve-se o retorno de 8 deles, o que corresponde a 72,7% do total de questionários enviados.

Os questionários foram elaborados visando à identificação de pontos chave da empresa, sendo formado tanto por questões objetivas, quanto descritivas.

Observando-se as informações coletadas, nota-se que a grande maioria dos membros da empresa é formada pela ala feminina. Ainda, segundo a pesquisa, esses possuem faixa etária média de 21 a 30 anos, demonstrando ser uma equipe jovem.

Quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores, observa-se que em sua grande maioria, a equipe é formada por pessoas com formação acadêmica de nível superior. Com os resultados da pesquisa, a empresa Kuhn e Marmitt passa a ser vista como um escritório de advocacia sério, responsável, e que além de possuir um espírito jovem, se dedica ao máximo para atender e solucionar da melhor maneira suas causas. Cabe ainda destacar, que quase a totalidade das pessoas da empresa optou pelo curso de Direito, o que pode ser facilmente compreendido quando relacionado à área de atuação da empresa.

Os membros da empresa dividem-se basicamente em 3 grupos quando analisadas as funções desempenhadas. Advogados, Auxiliares e Secretárias. Os Advogados desempenham as funções mais vitais a empresa, como por exemplo: o acompanhamento e defesa em audiências. Os Auxiliares possuem um papel mais operacional, entretanto suas tarefas se comparam as dos Advogados. Enquanto as Secretárias realizam tarefas de apoio, como atendimento, serviços bancários.

Na sequência, os colaboradores responderam aos questionários, os quais objetivaram identificar como os processos de armazenagem de documentos e troca de conhecimentos fluem dentro da empresa aos olhos de seus integrantes.

Perguntados sobre como avaliam a armazenagem de arquivos e documentos dentro

do escritório, 62,5% dos entrevistados responderam que ela ocorre de forma boa, enquanto 37,5% acreditam que é razoável. A ilustração 1 apresenta os dados tabulados:

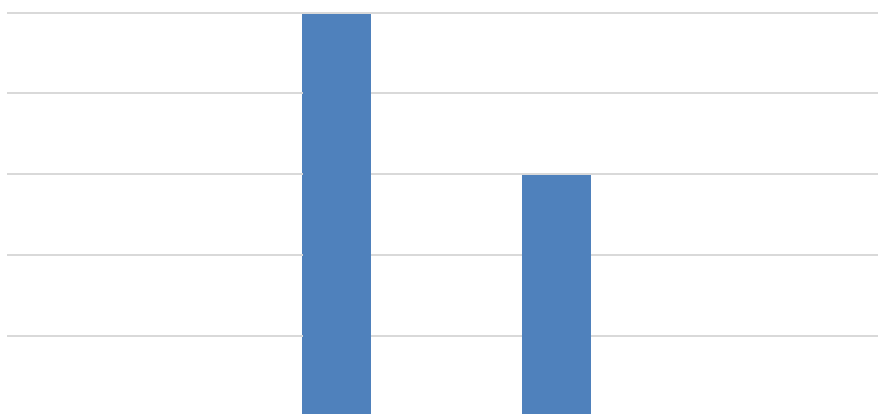


Gráfico 1: Avaliação da Armazenagem dos Arquivos

Fonte: Os Autores.

Nenhum dos colaboradores acredita ser ótima nem tão pouco ruim. O que se percebe é que a forma na qual os documentos são armazenados é vista como sendo parcialmente boa, ou seja, não é ruim, entretanto, tem muito a melhorar. Ao responderem dessa forma, afirmam que há pontos falhos nesse processo que em sua grande maioria são falhas humanas. Descuidos simples podem ocasionar grandes retrabalhos.

O processo de armazenamento dos arquivos e pastas do escritório é de responsabilidade de uma única pessoa, entretanto, isso não impede que outras pessoas eventualmente também o façam. É essa pessoa que identifica e realiza o cadastro do processo no sistema, obtendo a partir dele um número sequencial. Este número é inserido em uma pasta física a qual alocará a inicial e todos os demais documentos que surgirão no decorrer do processo. Logo após isso, a pasta é levada

ao arquivo e alocada de modo a manter a sequência numérica existente.

Ocorre que em alguns momentos, devido à pressa do colaborador ou mesmo por descuido, ela é realocada em outro espaço. Isso acaba por dificultar sua localização. Perguntou-se aos colaboradores sobre a forma na qual a localização das pastas ocorria. Das oito pessoas que responderam ao questionário, 3 delas creem que a localização ocorre de forma rápida, 4 acreditam que ocorre de forma razoável e 1 afirma ocorrer lentamente.

Esses números comprovam o que já foi identificado acima e indicam que é necessária a reformulação do modo com o qual as pastas são armazenadas. Mesmo que haja um responsável por esta tarefa, isto não impede que outros colaboradores retirem pastas do arquivo sem a ciência do responsável. É interessante salientar que esta não é sua única tarefa, existem várias outras que ocupam grande parte do seu tempo. Isto explica o porquê de não retirar e recolocar todas as pastas.

Em uma empresa advocatícia como Kuhn e Marmitt, que comporta um número tão expressivo de ações, é indispensável que seus arquivos sejam organizados de modo a facilitar a realização das tarefas. Ainda mais se considerado o fato de que para juntar um documento a uma ação judicial existem prazos seguidos rigorosamente. Caso o documento esteja em uma pasta extraviada, corre-se o risco de perder o processo. Esse é o motivo principal da organização dos documentos, eles são primordiais ao negócio.

Quando questionados sobre o uso de documentos ou arquivos digitais por meio da empresa, todos afirmam que sim, a empresa faz uso de documentos digitalizados. No entanto os arquivos de documentos digitais são utilizados apenas quando necessários. Um exemplo de seu uso é o Processo Eletrônico, onde todos os documentos juntados a ele devem obrigatoriamente ser digitais e possuir até 1,5 MB. A empresa ainda faz uso de documentos digitalizados quando da necessidade de envio dos mesmos, seja através de e-mail ou quando recebido o número de lote para visualização de documentos via Safe-Doc. Por fim, alguns destes documentos são armazenados em sua pasta na rede, ficando disponíveis a todos os colaboradores, porém isto é pouco frequente.

Entretanto, o fato da empresa já estar familiarizada com o uso de arquivos na sua forma digital, facilita a transmissão da ideia principal do projeto e faz com que todo o

processo previsto pelo presente estudo seja possível e de fácil assimilação por parte dos colaboradores.

Nesse caso, fazendo ela uso de documentos digitais, é interessante identificar qual o meio que usam para armazená-los. Pois, logicamente, sabemos que, por ser digital e não físico precisa de outro ponto de alocação que não os arquivos já citados. Para isso, perguntou-se aos membros da empresa, quais os meios existentes para o armazenamento digital de documentos atualmente.

Dos oito colaboradores que responderam aos questionários, 75% deles afirma que armazena seus arquivos em uma Pasta na Unidade de Rede, enquanto 25% deles diz armazenar tanto na Pasta da Unidade de Rede quanto em seu próprio computador.

Dos 6 colaboradores que armazenam seus documentos digitais nas pastas da Unidade de Rede estão tornando estes acessíveis por qualquer máquina do escritório. Claro que em muitos casos isto facilita o trabalho, como por exemplo no momento em que um Computador apresenta falhas e precisa ir à manutenção seu usuário pode utilizar outra máquina e acessar todos os seus arquivos a partir dela. No entanto, quando se trabalha de maneira a deixar todos os arquivos disponíveis a todos sem restrições de acesso, corre-se o risco destes serem apagados ou alterados pelos outros membros. Em um caso como este não se pode liberar o acesso confiando na índole de cada membro.

A empresa faz uso de um Servidor de Dados para armazenar os documentos constantes na Unidade de Rede. Caso um deles seja alterado ou removido existe a possibilidade de não haver um Backup atualizado para recuperá-lo. Isso acontece porque, o Backup não é realizado automaticamente e sim de forma manual quando recordado.

Os arquivos digitais cuja forma de armazenamento é o próprio computador também não estão inteiramente seguros. Sabemos que devido ao mau uso ou a outros fatores, o computador pode vir a apresentar defeitos que podem resultar em perda de arquivos. E, caso este não possua cópia, são poucas as chances de recuperá-lo.

Pensando nisso perguntou-se aos colaboradores se possuem alguma dificuldade em lidar com ferramentas eletrônicas ou meios digitais. Mesmo 62,5% dos entrevistados terem respondido que não possuem dificuldades, os outros 37,5%, os quais afirmam ter ao menos um pouco, preocupam e precisam de atenção.

A minoria que afirma ter algumas dificuldades, mesmo sabendo como usar as ferramentas eletrônicas, pode em algum momento realizar uma tarefa de forma incorreta. E é nesse momento que ela pode, mesmo que não intencionalmente, alterar ou remover um arquivo vital.

Com aplicação do Gestor Eletrônico de Documentos, muitos desses pontos seriam resolvidos. Mas, por se tratar de uma ferramenta nova e desconhecida na empresa é provável que surjam dúvidas com relação ao seu uso. E para aproveitar ao máximo seus recursos e funcionalidades é indispensável que os usuários deste sistema, os atuais colaboradores, tenham uma base de conhecimentos suficientes para utilizar bem este software. Pois, de nada vale possuir um sistema GED e não saber usufruir todos os seus benefícios. Macedo reforça a ideia afirmando que é importante ensinar os usuários finais todos os mecanismos do sistema (Macedo, 2003).

A Kuhn e Marmitt atualmente não oferece treinamentos ou cursos a seus colaboradores. Seria relevante considerar esta possibilidade no momento da implantação do Gestor Eletrônico de Documentos na empresa, pois assim, estes passariam a dominar o sistema eliminando as possíveis dificuldades de uso.

Hoje, devido à falta de um sistema GED na empresa, os seus colaboradores se deparam com diversos problemas. Objetivando descobrir quais seriam perguntou-se a eles quais os principais problemas que enfrentam dentro do trabalho quanto a localização, organização e disponibilização de arquivos.

Entre os problemas citados pode-se destacar a demora na localização das pastas, a não disposição correta das pastas e o extravio delas. Todas estas dificuldades já foram evidenciadas no momento da observação e as respostas dos colaboradores vêm a confirmar o que já vinha sendo destacado.

Uma das respostas obtidas diz respeito ao armazenamento na rede. Isso mostra que caso o sistema GED seja de fato aplicado na organização esta será adepta a ele. Mesmo hoje, possuindo apenas uma rede interna, os poucos arquivos digitalizados que lá se encontram já facilitam a realização das atividades para seus membros. Um sistema de Gestão Eletrônica de Documentos organizado pode trazer muito mais benefícios.

Da mesma forma, identificou-se em uma das respostas um colaborador que não possui problemas quanto a forma que os documentos são armazenados hoje. Como

já salientado há pouco, existe uma pessoa responsável por armazenar e retirar as pastas. Consequentemente são poucos os casos em que outros se dirigem ao arquivo, armazenem ou retirem pastas. Ou seja, quem realiza estas tarefas com mais frequência tem maior probabilidade de identificar estas falhas. É provável que tal pessoa ainda não tenha se deparado com tal situação e devido a isto crê que as mesmas estejam sempre em perfeita ordem.

Algumas respostas ainda reforçam a ideia de que o tempo de busca é um dos fatores que prejudicam o desempenho do trabalho. Todo e qualquer arquivo precisa estar disponível ao colaborador no momento em que for necessário, sem grandes demoras. Por que em situações de emergência, mesmo que incomum, todos os documentos estarão a mão, não sendo a busca deles o motivador da perda de um prazo judicial, por exemplo.

Obteve-se também algumas respostas nas quais os colaboradores colocam que o fato de não encontrar as pastas quando as procuram nos arquivos pode ser considerado um problema. Isso de fato é um problema, talvez maior que encontrá-las com certa demora. Extraviar uma pasta física, onde nela estavam armazenados todos os documentos de uma ação, desde a cópia de documentos pessoais dos clientes até provas do fato pode vir a causar transtornos futuros caso estes definitivamente não sejam encontrados. Evitar que isso aconteça e manter cópias de todos os papéis armazenados ali é o caminho mais adequado a ser seguido.

Logo em seguida, após identificados os problemas quanto ao armazenamento e a disponibilização dos arquivos, questionou-se aos funcionários da Kuhn & Marmitt, quais os pontos que acham que deveriam ser melhorados dentro da empresa, quanto ao armazenamento.

Percebe-se que da mesma forma do questionário anterior, foi destacada a questão da ordenação. Na pesquisa, 4 dos 8 entrevistados frisaram esta questão, mostrando que de fato este é um dos principais pontos a ser reparado.

Analisando-se as respostas dadas a este questionário, surgiu uma nova questão ainda não avaliada. Um dos colaboradores sugeriu como possível melhoria a união dos arquivos. Hoje existem 3 arquivos: um destinado aos processos baixados, outro aos ativos e outro às ações Trabalhistas. No momento da retirada de uma pasta, quando não encontrada em um local, inicia-se sua busca nos outros dois. Esse

também é um dos causadores da demora na localização. Caso todas as pastas estivessem centralizadas em um único local, sua procura seria mais rápida.

Entretanto, com a proposta de implantação do modelo de Gestão do Conhecimento com a aplicação de GED na organização, tem-se a oportunidade da não mais utilização dos arquivos físicos. O uso do documento impresso ainda existiria, porém somente para os casos necessários, como por exemplo a juntada de um documento em uma ação de uma comarca que não seja adepta ao processo eletrônico. No entanto, para aqueles documentos que devem permanecer obrigatoriamente físicos, como escrituras deverão existir um local destinado a eles, porém em menor escala. Para este local pode até mesmo ser usada uma pequena sala, já que quantidade de documentos físicos será reduzida em grande proporção. Todos serão alocados em uma mesma sala, com separadores identificando a qual categoria pertence.

Outro colaborador sugeriu que fosse desenvolvido um modo no qual fosse possível identificar a pessoa detentora de uma pasta retirada do arquivo. Caso isso fosse possível se evitaria a perda de tempo nas procuras, já que seria necessário apenas verificar as pastas que estivessem com cada colaborador e ver se a que é procurada lá se encontra. Esta é uma sugestão que vale mesmo quando já implantado o sistema GED, pois todas as pastas que ainda continuarão físicas também carecerão de cuidados para evitar que ocorra com elas o que acontece atualmente.

Considerando-se o atual arquivo da empresa e a segurança de todas as pastas lá alocadas, questionou-se aos colaboradores sobre como avaliam a possibilidade de perda dos documentos armazenados em arquivo físico devido a intempéries.

Do total dos entrevistados, 37,5% respondeu que a chance é de nível médio, enquanto 62,5% respondeu que consideram de nível baixo as chances de perdas por chuvas ou temporais. Entretanto, nenhum dos entrevistados afirmou que seria improvável a possibilidade.

Sabe-se que hoje é possível prever chuvas e temporais, entretanto, isso não é garantia de segurança. Muitas vezes mesmo uma chuva fraca pode causar danos ao patrimônio de uma empresa, caso o telhado esteja danificado, por exemplo. A segurança, tanto física quanto lógica, dos documentos vitais a empresa é primordial. Os arquivos físicos da Kuhn e Marmitt estão sujeitos a intempéries e conseqüentemente a perda dos documentos lá armazenados. Todo e qualquer papel

lá alocado tem sua importância e mantê-los em segurança é primordial. A perda destes seja por meio de intempéries ou mesmo por extravio traz desvantagens ao negócio, podendo até mesmo reduzir ou levar a perda de clientes ao mercado concorrente.

Seguindo esta linha de pesquisa, perguntou-se aos colaboradores se acreditam que o uso de uma ferramenta que armazene todos os documentos e arquivos de forma digital, eliminando o arquivo físico, traria vantagens a empresa quanto a segurança física dos arquivos. Eles por sua vez, foram unânimes em suas respostas. 100% dos entrevistados crê que o uso desta ferramenta traria benefícios a organização.

Perguntou-se ainda se esta mesma ferramenta seria útil para a realização de outras tarefas. Mais uma vez, a resposta foi unânime e todos disseram que sim, seria útil em outras áreas.

Como as respostas foram afirmativas, foi questionado aos integrantes da equipe quais as tarefas que avaliam ser beneficiadas com o uso da ferramenta.

Ao realizar a análise sobre as respostas obtidas, verificou-se que 62,5% dos entrevistados identificou a rapidez como sendo uma das vantagens ocasionadas pelo uso desta ferramenta de Gestão. Vê-se que hoje a empresa comporta muitos processos e estes tomam grande parte do tempo de seus colaboradores. Tornar as atividades mais práticas e rápidas é uma solução a esta questão e a Gestão Eletrônica de Documentos traz estes benefícios as organizações que são adeptas a ela.

Deixar todos os documentos e informações acessíveis a um clique é a proposta do GED. Com ele a rapidez na retirada de pastas tão citada pelos funcionários da Kuhn e Marmitt será possível.

Outro ponto a ser melhorado na empresa é o fato de um colaborador ser responsável por todo o armazenamento e organização das pastas nos arquivos. Isto, de certo modo, acarreta tempo. Tempo este que poderia estar sendo preenchido com a realização de afazeres. Quanto a isso, 25% dos entrevistados responderam ao questionário afirmando que a aplicação do GED na empresa pouparia esforços, ou seja, não seria mais preciso uma pessoa específica para armazenar e retirar as pastas físicas dos arquivos.

Outros 25% afirmaram que a vantagem que a ferramenta traria seria com relação à

perda dos arquivos. Afirmam que a utilização deste sistema evitaria a perda e o extravio de pastas ou caixas. Este detalhe, também é hoje um ponto a ser melhorado. Frequentemente perdem-se pastas ou mesmo alguns de seus papéis. Mesmo que por descuido, isto não é um fato considerado aceitável devido às informações contidas neles serem vitais.

Em busca de mais informações quanto ao tema, perguntou-se aos colaboradores com que frequência os documentos são extraviados na empresa. Das cinco alternativas, duas foram as mais destacadas por eles.

Das pessoas questionadas, 20% afirma que o extravio de documentos ocorre raramente, enquanto 60% diz acontecer às vezes. Percebe-se com isso que a grande maioria dos funcionários acredita a perda destes documentos ocorre sim, entretanto não é frequente.

Porém considerando-se este aspecto e o fato de que os documentos são vitais as empresas, pode-se dizer que mesmo que não seja frequente, o extravio de qualquer documento é preocupante e precisa ser evitado. Além disso, uma tarefa que já seria atrasada pelo simples fato de ser necessária a procura da pasta no arquivo, acaba acarretando ainda mais tempo quando extraviada.

Caso a empresa fosse possuidora de uma cópia de cada arquivo, este fato poderia até ser considerado menos extraordinário. No entanto, ao perguntar-se aos colaboradores se a empresa possui hoje uma cópia de todos os documentos, as respostas foram unânimes. 100% dos entrevistados afirma que não há uma cópia dos arquivos armazenados em nas pastas e caixas. Tudo o que possuem está lá, não há nada além disso. Caso uma pasta seja perdida e não mais encontradas, não existe, hoje, outra pasta com os mesmos documentos.

Muitos dos pontos destacados pelos colaboradores já foram elencados em outros momentos, isso mostra que de fato estas falhas estão ocorrendo internamente a empresa e carecem de correção. E para isso, a aplicação de um Gestor de Documentos seria a alternativa mais viável.

Com o objetivo de reduzir o tempo de espera, elaborou-se uma questão relativa ao controle das pastas. Perguntou-se se existe, hoje, um controle para identificar com quais pastas está cada colaborador. Dos 8 colaboradores que responderam ao questionário, 87,5% afirma que a empresa não é detentora de nenhuma forma de

controle. Enquanto isso, 12,5% afirma que sim, há um método de controle, entretanto este não foi identificado.

Um controle de posse de pasta seria uma técnica muito interessante a ser empregada na empresa em estudo. Pois, analisando todos os fatos até o momento citados, esta seria uma das soluções possíveis para pôr fim a demora na procura. Caso implantada, cada colaborador seria portador de uma planilha, na qual seriam marcadas pela pessoa responsável pela retirada das pastas, o número daquela a ele entregue. Assim, quando necessário buscar uma nova pasta no arquivo, antes de tudo, seria feita a conferência destas planilhas. Caso a pasta lá estivesse, a mesma seria retirada com o colaborador que a possui evitando a ida ao arquivo e aumentando o nível de comunicação entre os funcionários.

Na sequência perguntou-se aos membros da empresa, como avaliam a comunicação interna. As respostas foram em sua maioria positivas 25% das mostram que comunicação interna é ótima, 62,5% que é boa e apenas 12,5% demonstra que a comunicação é razoável. Não houve alternativas marcadas onde a possibilidade de resposta era ruim ou péssima, ou seja, internamente a comunicação ocorre sem grandes problemas acontecendo de forma natural.

Em seguida, já tendo conhecimento de como ocorre à comunicação, foram questionados acerca de como avaliam a troca de conhecimentos dentro da empresa. Isto é importante para que a troca de conhecimentos seja possível é necessária uma boa comunicação interna, e isto existe na empresa.

Dentre as alternativas, 12,5% dos entrevistados afirmam que a troca de conhecimentos ocorre de forma ótima, 37,5% avalia como sendo boa e 50% como sendo de nível razoável. Isso mostra que, mesmo a empresa tendo um alto nível de comunicação interna, o repasse do conhecimento poderia ocorrer de forma melhor.

Mesmo que uma parcela dos colaboradores acredite ser ótima, a maior parte a julga razoável. E isso demonstra que ela ainda tem a melhorar, e para isso é preciso estudar os meios na qual ela ocorre. Para isso foi perguntado por qual meio, hoje, ocorre a troca de conhecimentos entre eles. Todos, responderam como sendo a forma oral a mais utilizada na empresa. Entretanto, alguns deles citaram algumas outras formas de comunicação interna, como o e-mail, que é usado frequentemente dentro da própria Kuhn e Marmitt e o telefone, por meio dos ramais internos.

Hoje, estas formas de comunicação para o repasse de conhecimentos são as mais utilizadas, entretanto, não se pode garantir que a informação transferida por elas seja lembrada por inteiro em um futuro próximo. Ou seja, os conhecimentos que são transmitidos via telefone ou por meio da fala, acabam sendo esquecidos ao longo do tempo. E mesmo elas não sejam esquecidas, alguns detalhes acabam passando despercebidos.

O melhor a se fazer é registrar e documentar tudo, sempre que possível. Essa é a melhor maneira de recuperar e até mesmo buscar as informações certas em meio a tantas outras.

Sabendo que a troca de informações ocorre, buscou-se descobrir com que frequência ela ocorre para evidenciar a necessidade de um Banco de Conhecimentos. Então, perguntou-se aos entrevistados com que frequência buscam por novos conhecimentos.

A grande maioria, 75% dos entrevistados, afirma que sempre está em busca de novos conhecimentos, enquanto os outros 25% fazem isto às vezes. Com estes resultados vemos que caso implantado um Banco de Conhecimentos, este certamente seria utilizado e os colaboradores usufruiriam o máximo dele. Dessa forma, questionou-se a eles quais os pontos ou tarefas que mais sentem dificuldade devido à falta de conhecimento específico.

Pode-se perceber que 75% dos colaboradores possui dificuldade em alguma área do conhecimento. Apenas 25% afirmam não possuir. Entretanto, mesmo para aqueles que dizem não possuir, em algum momento, poderão surgir dúvidas ou dificuldades na realização de alguma tarefa. Encontrar as respostas rapidamente é o melhor em um momento assim.

Para isso, foram questionados se existe outro membro da equipe que detenha tal conhecimento. 62,5% respondeu afirmativamente a pergunta enquanto 37,5% diz não haver outro que o saiba. Há de se considerar que a possibilidade de um colaborador já desligado da empresa possuir o conhecimento, que a minoria afirma não encontrar na empresa, existe. E este número poderia ser reduzido caso o sistema de armazenagem de conhecimentos já houvesse sido implantado anteriormente, absorvendo o saber de muitos que da empresa já saíram.

Em função disto, perguntou-se a eles se acreditam que o compartilhamento de

conhecimento entre os colaboradores de uma equipe pode promover o desempenho das atividades e se um Banco de Conhecimentos seria o facilitador destas tarefas. Para ambas as perguntas as respostas foram 100% afirmativas. Todos creem que a proposta de uma base de Conhecimentos é viável e a empresa, pois a proposta só tem a gerar benefícios.

Para que todas as vantagens citadas até o momento sejam possíveis, é necessária a implantação de um sistema Gerenciador Eletrônico de Documentos e de um Banco de Conhecimentos.

Para tanto buscou-se analisar algumas opções disponíveis no mercado e identificar a que é mais viável a empresa. Após a realização de algumas buscas por softwares de solução para GED, optou-se por comparar três empresas do ramo: Arkivus, DocSystem e E2Content.

A Arkivus Soluções Tecnológicas é uma empresa que está há 6 anos no mercado e teve seu início na Incubadora Estadual de Londrina – INTUEL. Trazendo como marcas fortes a inovação e o excelente atendimento, a empresa consolidou-se no mercado como uma especialista no desenvolvimento de sistemas gerenciadores de documentos.

Quanto ao sistema GED oferecido por ela, pois variações que atendem às mais diversas áreas, incluindo um específico a Gestão de Processos Jurídicos, o que seria ideal para a Kuhn e Marmitt.

Benefícios oferecidos por ele:

- Buscas rápidas e eficientes por diversos campos do processo;
- Assinatura com certificado digital mesmo quando em viagem, e sem a necessidade de levar consigo o token ou cartão de e-CPF;
- Inserção de novos documentos no meio do processo, a fim de manter uma ordem cronológica do mesmo;
- Controle de alterações e revisões de processos, com um histórico do que foi alterado, quando foi alterado e quem alterou;
- Acompanhamento da tramitação do processo dentro do escritório até o momento do seu ajuizamento;

- Controle de segurança com limitação de acessos por usuários.

Como o site da empresa não identifica valores buscou-se contato via formulário eletrônico. A empresa entrou em contato logo em seguida por meio e e-mail.

A implantação custa em torno de R\$ 3.000,00, podendo ser parcelada em 1 + 4 vezes. Depois disso, há apenas o custo com a mensalidade que segundo o e-mail é de R\$ 600,00.

Estes valores foram solicitados consideradando um Sistema que possua:

- Acesso de 11 usuários simultâneos, todos com capacidade de download e upload de arquivos;
- 30GB de espaço de armazenamento;
- Restrições de nível de acesso a pastas e arquivos;
- Acesso a distância.

A DocSystem Corporation é líder no desenvolvimento de softwares de Gestão de Documentos. Os sistemas da empresa possuem soluções para escritórios de advocacia, os mesmos permitem desde a simples gestão até o controle avançado das informações, padronizando a forma de armazenar e gerenciar os processos e documentos da empresa.

O sistema GED oferecido pela empresa possui 5 versões. Estas e seus respectivos valores, disponibilizados no próprio site da empresa (Anexo C), são os seguintes:

- Business – R\$ 45,00 mensais;
- Professional – R\$ 85,00 mensais;
- Corporate – R\$ 135,00 mensais;
- Enterprise – R\$ 185,00 mensais.
- Ultimate – R\$ 299,00 mensais.

Dentre as várias características, destacam-se:

- Integração com E-mails;
- Integração com o Microsoft Office;
- Integração com Certificação Digital – ICP – Brasil;

- Infraestrutura *Cloud* (nuvem compartilhada);
- Opções personalizáveis de *storage*;
- Repositório para estrutura documental.

Já o E2Content é desenvolvido pela Laser Systems, empresa com experiência há mais de 20 anos na área. Oferece soluções em armazenamento e gestão de documentos.

O sistema E2Content oferecido pela empresa é um sistema para digitalização e gestão de documentos incrivelmente intuitivo. A empresa acredita que a simplicidade é o conceito chave para o negócio.

A empresa garante que com seu método de instalação e treinamento é possível que o GED esteja operando em apenas dois dias.

O E2Content pode ser instalado tanto nos servidores ou na modalidade em Nuvem. Possui três opções de planos, conforme documentos apresentados no Anexo D que também descreve os módulos constantes em cada um: Basic, Pro e Custom.

O software possui diversas características, dentre eles se destacam:

- Gerencia qualquer documento;
- Padroniza, independentemente de onde e quem fizer o trabalho;
- Lê Código de Barras e QR Code diretamente da imagem;
- Interface simples;
- Controles de permissão e bloqueio de acesso;
- Auditoria de todas as ações dos usuários.
- Arquivo de dados criptografado.

Como o site da empresa não disponibiliza valores, buscou-se contato com a empresa. Foi informado, conforme Anexo G, que para o custo mensal do software seria de R\$ 810,00. Ainda há o valor de uma taxa de treinamento remoto estimada em R\$ 549,00. Neste orçamento considera um sistema que possui 30 GB de storage e permite o acesso de 20 usuários.

Da mesma forma buscou-se opções de softwares disponíveis no mercado que forneçam uma solução para a implantação de um Banco de Conhecimentos. Após

pesquisas realizadas, identificou-se a carecimento de softwares com essa funcionalidade no mercado. Contudo, depois de várias buscas descobriu-se o sistema Pharos.

O Pharos é um software da empresa Pix Soft que já está há 20 anos no mercado de desenvolvimento de soluções em TI. Dedicar-se a desenvolver soluções para gerir e otimizar processos de trabalho. Além de possuir produtos prontos, também cria sistemas feitos sob medida. Possui como premissas a padronização dos processos e o compartilhamento da informação.

Descrito como a revolução no atendimento a clientes e uso de base de conhecimento, o Pharos é uma ferramenta que permite criar roteiros de atendimento, que devem ser seguidos pelos atendentes da empresa em comunicação com clientes. Possui dois módulos distintos, sendo cada um destinado a um perfil de acesso:

- Módulo Construtor: destinado ao profissional encarregado de definir os roteiros de atendimento.
- Módulo Executor: destinado aos atendentes, que acessarão o sistema para fornecer informações aos clientes.

Segundo informações adquiridas via contato telefônico com a atendente Mabel Garcia, o Pharos seria a solução indicada para sanar as necessidades da empresa. Apesar de ser utilizado por SAC's e Call Centers, é perfeito para a armazenagem de Conhecimentos. Isso é possível devido a Pix Soft adaptar o Pharos à necessidade de cada cliente, ou seja, para a Kuhn e Marmitt seria apenas disponibilizado a opção de base de conhecimentos.

Para localizar e recuperar conhecimentos armazenados o sistema permite criar filtros baseados em diferentes critérios como data, cliente e palavra-chave. O Pharos padroniza a criação, a nomenclatura e a classificação dos documentos.

Segundo informações da empresa, o valor inicial para a aquisição do sistema é de R\$ 16.000,00, com suporte mensal de R\$ 595,00.

Conclusão

Vive-se hoje na era da informação e isso se deve ao fato desta ser considerada o bem mais valioso de qualquer organização que busca se manter no topo do mercado.

Assim como ela, o conhecimento do qual a empresa e seus colaboradores são detentores também agrega para a concretização de bons e duradouros negócios. No entanto, ser detentor destes ativos não garante por si só maior poder competitivo, o que torna estas ferramentas poderosas é a gestão estratégica de ambas.

Através dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas, conclui-se que a Gestão do Conhecimento, quando empregada de modo estratégico e quando aliada ao negócio, se transforma em fator determinante ao sucesso empresa. E por assim ser considerada, é necessário administrá-la de modo a tornar a busca pelo sucesso possível. Assim sendo, nada mais apropriado que proteger e resguardar este ativo.

Foi este um dos motivadores para a realização da presente pesquisa. A empresa Kuhn e Marmitt carece de uma solução que torne seus documentos e informações organizados, disponíveis e gerenciáveis. Além disso, é necessário a utilização de um gerenciador aplicando-se métodos de controle de qualidade.

Durante o estudo foram apresentadas as possibilidades para solucionar esta questão. O uso de um sistema Gerenciador Eletrônico de Documentos foi a solução encontrada para tornar isto possível. Com o GED é possível armazenar todos os arquivos da empresa, hoje físicos, de forma digital e acessível a todos. E para tanto, optou-se pelo software da Arkivus Soluções Tecnológicas, o qual, após pesquisa realizada, apresentou os melhores benefícios frente aos seus concorrentes. Concluiu-se ainda, que para sua aplicação na empresa é necessário seguir alguns passos tais como, separação dos arquivos, digitalização e inserção do sistema.

Dentro do âmbito da Gestão do Conhecimento, buscou-se também uma solução para a armazenagem e disseminação do conhecimento propriamente dito. Percebeu-se que a técnica mais adequada seria a alimentação de um Banco de Conhecimentos. Nele, os colaboradores poderiam depositar e compartilhar sabedorias, experiências e aprendizados, se tornando essa uma ferramenta extremamente útil no dia-a-dia da organização.

Quanto aos métodos de Controle de Qualidade Total, concluiu-se que a padronização e a análise constante dos processos são consideradas as melhores formas para se atingir os mais altos níveis de qualidade em uma instituição. Todas as atividades realizadas dentro do Controle de Qualidade Total devem ser projetadas e sistematizadas para que seja possível verificar, se o andamento das atividades está

dentro do previsto, e ainda, se os resultados alcançados estão dentro do planejado pela empresa.

Referências

Cardoso, O. N. P.; Machado, R. T. M. (2008) Gestão do Conhecimento Usando Data Mining: Estudo de Caso da Universidade Federal de Lavras. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, nº 42, p. 495- 528, maio/junho.

Franco, D. H; Rodrigues, E. de A.; Cazela, M. M. (2009) Tecnologias e Ferramentas de Gestão. Campinas: Alínea.

Las Casas, A. L. (2008) Qualidade Total em Serviços. São Paulo: Atlas.

Rossatto, M. A. (2003) Gestão do Conhecimento: A Busca da Humanização, Transparência, Socialização e Valorização do Intangível. Rio de Janeiro: Interciência.

Takeuchi, H.; Nonaka, I. (1997) Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman.