



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 4, art. 1, p. 3-19, abr. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.4.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



Avaliação de Desempenho do Departamento de Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em uma Empresa Metalúrgica

Performance Assessment of the Knowledge Management Department: Case Study in a Metallurgical Company

Gabriel Alves Morais

Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Cruzeiro do Sul

E-mail: gabrieltecnologia@gmail.com

Marcos de Oliveira Morais

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista UNIP

Professor Universidade Estácio de Sá

E-mail: marcostecnologia@ig.com.br

Endereço: Gabriel Alves Morais

Universidade Cruzeiro do Sul, Santo Amaro, Av. das Nações Unidas, 18605 Vila Almeida – São Paulo – CEP 04795-902. Brasil.

Endereço: Marcos de Oliveira Morais

Universidade de Santo Amaro - UNISA, Universidade de Santo Amaro (UNISA), Rua Isabel Schmidt, Santo Amaro, 04743030 - São Paulo, SP – Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 24/01/2025. Última versão recebida em 10/02/2025. Aprovado em 11/02/2025.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O presente artigo aborda o processo de avaliação da criação do departamento de gestão do conhecimento em uma empresa metalúrgica, após a sua implementação, onde criar, compartilhar e disseminar o conhecimento em todas as esferas organizacionais permitem promover ganhos mensuráveis e mesmo ganhos imensuráveis para a organização. Foram utilizadas metodologias de estudo de caso, pesquisa exploratória em três etapas: a primeira etapa é a análise e organização do conteúdo levantado em pesquisa bibliográfica para elaboração das perguntas para as entrevistas. O objetivo do trabalho se confirma, pois demonstra-se a importância da gestão do conhecimento para obtenção de resultados positivos na organização.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Inovação. Competitividade. Mudança organizacional.

ABSTRACT

This article addresses the process of evaluating the creation of the knowledge management department in a metallurgical company after its implementation, where creating, sharing and disseminating knowledge in all organizational spheres allows to promote measurable gains and even immeasurable gains for the organization. Case study methodologies and exploratory research were used in three stages: the first stage is the analysis and organization of the content collected in bibliographic research to prepare questions for the interviews. The objective of the work is confirmed by demonstrating the importance of knowledge management to obtain positive results in the organization.

Keywords: Knowledge Management. Innovation. Competitiveness. Organizational change.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações buscam otimizar os seus processos, sejam eles produtivos, sejam administrativos como forma de gerar vantagem competitiva, quando as interações se tornam de extrema relevância entre os departamentos e os processos. Essas interações podem ser observadas por meio dos seus processos organizacionais, onde as pessoas inseridas nesses espaços interagem de maneira contínua na troca de informações e conhecimentos (JORGE *et al*, 2023).

O planejamento organizacional para Slack (2018) requer competências e habilidades para que as informações levantadas possam permitir um diagnóstico real e preciso, de forma que a construção de cenários futuros venha contribuir e facilitar a tomada de decisão; assim como a execução do que foi planejado possa estar em linha com a cultura da empresa.

A inovação, aliada ao conhecimento, tornou-se um fator vital para a sobrevivência das organizações, atribuindo-se a ela o sucesso organizacional e o crescimento tidos como condutores principais do desenvolvimento econômico, possibilitando, também, favorecer no crescimento econômico do país (LOW; KALAFUT, 2003; SANTOS *et al*, 2014).

Inovar é uma ação necessária para as empresas que visam ao crescimento competitivo e estratégico e para que, a partir da colaboração entre centros de investigação/conhecimentos e empresas, ocorra a promoção de produtos e serviços (REZK *et al.*, 2016).

Gerenciar uma nova realidade no ambiente de trabalho requer uma compreensão das características de cada organização e como elas podem trabalhar. Reconhecer as diferenças e valorizar as perspectivas de cada departamento podem levar os gestores e as organizações a promoverem um trabalho inclusivo e colaborativo, criando perspectivas, gerando uma cultura de responsabilidade entre os envolvidos, assim como gerando vantagens competitivas.

O objetivo do presente trabalho é avaliar o processo implementado do setor de gestão do conhecimento na empresa e se a inovação possibilitou a alteração das estratégias da organização e quais os fatores para esta mudança, com base em conceituação teórica e prática verificando, também, os impactos provocados por tais fatores dentro da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento nas Organizações

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que o conhecimento, assim como a informação, diz respeito ao significado. No entanto, ao contrário da informação, o conhecimento está ligado a crenças, compromissos e ações.

Para Gonzalez e Martins (2017), estes indicam que há uma diversidade de modelos e temas ligados à gestão do conhecimento. Sendo assim, eles identificaram em seu ponto de vista as duas principais vertentes desses temas. A primeira vertente é aquela que considera o processo de gestão do conhecimento como tendo seu escopo restrito à tecnologia da informação. Já a segunda vertente envolve a gestão do conhecimento como forma de desenvolvimento organizacional, ressaltando a estrutura e a cultura organizacional como um dos facilitadores na interação dos indivíduos e processos proporcionando o compartilhamento do conhecimento e gerando uma cultura em torno desta temática (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

As construções de novos conhecimentos organizacionais tornaram-se fundamentais para as organizações. Os conhecimentos construídos têm sido utilizados como importantes vantagens competitivas no ambiente onde essas organizações se encontram (JORGE et al, 2023). Nessa perspectiva, o conhecimento é visto como fonte de valor, dinâmica e intercambiada, por meio de produtos, processos e descobertas organizacionais (DESIDERIO; POPADIUK, 2015).

Segundo Schivai, Resch e Sordi (2020), existem barreiras nesse processo de compartilhamento, dentre as quais está o individualismo, cultura organizacional e sistemas. Ao detectar essas barreiras, a organização deve encarregar-se de buscar medidas que as minimizem e resultem em um ambiente favorável para a conversão fluida do conhecimento (XAVIER *et al*, 2023).

A Gestão do Conhecimento objetiva tornar o conhecimento visível e disponível a toda a organização, por meio do desenvolvimento de uma cultura baseada na troca de informações, espaço, tempo e ferramentas de interação. Além disso, pode ser considerada uma estratégia para obtenção de conhecimento das pessoas certas e no momento adequado, para posterior compartilhamento no ambiente organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; JORGE; SUTTON, 2016).

A GC pode ser conceituada como um conjunto de processos que administra a criação, propagação e utilização dos conhecimentos para atingir plenamente os objetivos da organização. É preciso elaborar o processo pelo qual uma organização consciente e sistemática colha, desenvolva, organize, distribua e qualifique seu conteúdo de aprendizados e, ainda, incorpore políticas de recursos humanos, inovação, qualidade, aspectos culturais e tecnologias ajustadas para alcançar os objetivos planejados (ALVES; FRANÇA, 2022).

Figura 1 – Gestão do Conhecimento e as suas funções



Fonte: os autores, baseados em ALVES; FRANÇA, (2022).

O gerenciamento do conhecimento passa a ser um instrumento de extrema relevância para o atendimento das novas demandas impostas pelas empresas e consequentemente pelos clientes, essa nova demanda permite alavancar o capital intelectual dentro e fora das organizações (DE OLIVEIRA MORAIS *et al*, 2021).

Com a concepção de gerar valor, compete às organizações o estímulo à criação, o compartilhamento e a conversão do conhecimento, além do desenvolvimento de mecanismos que propiciem a continuação do espiral dando ênfase à cultura de valorização do conhecimento (SCHIVAI; RESCH; SORDI, 2020). Um programa de gestão do conhecimento possibilita formalizar o compartilhamento de conhecimentos, por meio de

lições aprendidas, tendo como apoio atividades de planejamento, medição e treinamento (FERNANDES *et al*, 2023).

2.2 Gestão da Informação

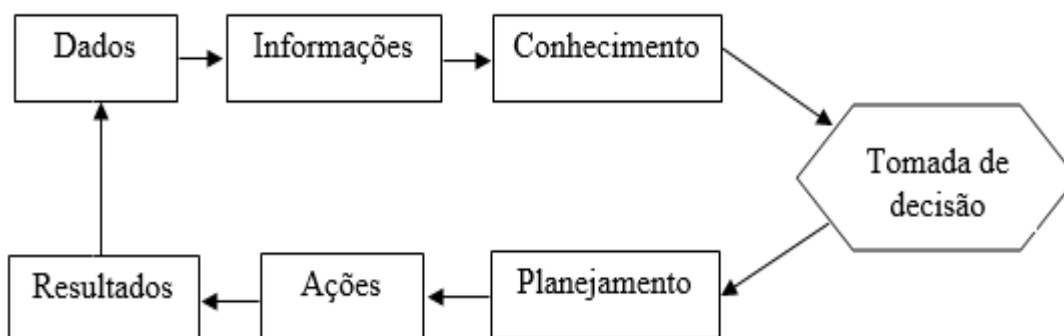
Com efeito, a Gestão da Informação e do Conhecimento vem assumindo um papel de destaque nas organizações, pois visa à identificação, à padronização e ao compartilhamento de informações, possibilitando crescimento ou capacidade de adaptação às organizações (CHOO, 2006).

A informação é um recurso valioso para o processo de tomada de decisão organizacional. Porém, para que a informação seja eficaz, ela necessita ser administrada e gerenciada (CALAZANS, 2006). Conforme Detlor (2010), GI é o conjunto de processos gerenciais utilizados na criação, obtenção, armazenamento, distribuição e uso da informação em contextos organizacionais e pessoais.

Os fluxos informais são constituídos a partir da relação entre as pessoas das diferentes áreas/setores da organização. Ambos os fluxos são subsidiados pelos insumos dados, pela informação e pelo conhecimento, contribuindo para a constituição dos ambientes informacionais (PACHECO; VALENTIM, 2010).

A gestão de documentos e a gestão do conhecimento estão intimamente relacionadas, uma vez que ambas se preocupam com captação e identificação de informações pertinentes às tomadas de decisões de maneira célere e segura, bem como aperfeiçoam os processos internos com mapeamento e padronização das ações, “[...]identifica-se a relação direta entre a Gestão do Conhecimento, com a compreensão dos processos de transição e compartilhamento de informações dentro da organização e a Gestão Documental, realizando processos de avaliação, classificação e destinação documental” (GUSMÃO; SOUZA, 2021).

O conhecimento ocorre quando as informações disponibilizadas são assimiladas pelo usuário; reduzindo a incerteza na tomada de decisão. No processo de planejamento, o conhecimento gera dinamismo e assertividade nas decisões a curto, médio e longo prazo (ANDRIAN, 2023).

Figura 2 – Elementos para a Gestão da Informação.

Fonte: os autores, baseados em ANDRIAN (2023).

O fluxo informacional que permeia as empresas exige dos profissionais maior agilidade, assertividade para acessar e interpretar dados, gerar informações, compartilhar conhecimento e tomar decisões. Nesse sentido, destaca-se a relevância da informação e do conhecimento na esfera organizacional. Segundo Fonseca, Barbosa e Pereira (2019), se do ponto de vista pessoal é grande o desafio de conviver com a crescente avalanche de dados produzidos diariamente, no ambiente organizacional a complexidade é ainda maior.

A gestão de documentos proporciona economia e eficácia nas organizações, subsidiando as suas ações e tornando mais confiável o processo de tomada de decisão. O plano de classificação e a tabela de temporalidade, instrumentos da gestão de documentos, contribuem com a organização dos documentos produzidos e acumulados na instituição. A gestão do conhecimento, aliada à gestão de documentos, pode trazer ganhos institucionais robustos, uma vez que valoriza o capital intelectual dos indivíduos e sua capacidade de elaborar e aplicar os instrumentos de gestão de documentos (TATAGIBA *et al.* 2023).

No processo de planejamento e na tomada de decisão a transformação de dados em informações e das informações em conhecimento deve ocorrer em cada ciclo de planejamento, já que a construção de cenário tornar-se-á fidedigna ao cenário e ambiente interno e externo da empresa, levando a tomada de decisões com maior assertividade e com maior probabilidade de obter-se resultados eficazes (ANDRIAN, 2023).

2.3 Gestão da Inovação

A Gestão da Inovação, portanto, é o resultado de uma série de atividades de gestão, marketing, ciência e tecnologia e finanças. Os atores envolvidos nesse processo se comportam de forma dinâmica e independente em um sistema complexo. (ŽIŽLAVSK, 2013).

Partindo dessa perspectiva competitiva da colaboração, Halme e Korpela (2013) apontam que, para que haja inovação responsável, torna-se necessária a colaboração, principalmente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e recursos para que se possa alcançar os objetivos comuns entre as partes. Assim, por mais que as empresas possuam recursos escassos, a partir da colaboração podem compartilhar esses recursos, permitindo inovar de forma sustentável e, então, alcançar a manutenção de capital social (ITURRIOZ; ARAGÓN; NARVAIZA, 2015; HALME; KORPELA, 2013).

Tidd e Bessant (2015) acrescentam que a compreensão da gestão da inovação como um processo demanda a necessidade de que ela seja gerida na forma de entradas, saídas, atividades e subprocessos, métodos de controle, objetivos, parâmetros e recursos utilizados nas organizações. Sendo assim, criar uma cultura para a inovação permite à empresa ser mais flexível e a se reorganizar com mais agilidade. A Figura 3 exemplifica os fatores que envolvem a cultura da inovação relacionados ao processo organizacional.

Figura 3 – Cultura da Inovação.



Fonte: DE OLIVEIRA MORAIS *et al*, (2019).

Esses elementos importantes que compõem a cultura da inovação, tais como flexibilidade, integração, eficiência, produtividade, geração de valor, gestão e ganhos de

mercado promovem uma sinergia, potencializando a organização, permitindo um crescimento e fomentando um ambiente favorável ao processo de inovação, eliminando alguns possíveis entraves com os envolvidos (DE OLIVEIRA MORAIS *et al*, 2019).

Segundo Friedman (2017), a forma e a velocidade com que essas mudanças ocorrem acabam gerando um descompasso em relação à capacidade dos sujeitos de criar sistemas sociais e de aprendizagem que permitam aproveitar ao máximo os benefícios ocasionados pelas mudanças, objetivando reduzir e mitigar riscos de informações falsas, levianas ou distorcidas que possam impactar os homens e a sociedade.

Para Amitrano *et al.* (2018), a inovação emerge em torno de uma tecnologia habitualmente própria, envolvendo cada vez mais uma significativa rede de atores com disposição na tecnologia, como um dos componentes fortuitos para o crescimento dos negócios.

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) define dois níveis de inovação, os quais podem gerar diversos tipos de mudança para a organização, aumentando a produtividade e/ou seu desempenho comercial. Entre os níveis descritos estão: inovações de produto e inovações de processo.

As inovações em produtos e processos tornam-se ideias variáveis para empreendedores que buscam modificações e oportunidades através de novos trabalhos e/ou melhores processos que sejam realizados sob diferentes formatos. Porém, para que produtos e processos possam se destacar, deve-se ater à necessidade de gerar avanços competitivos e sustentáveis (OSLO, 2018; GOMES; WOJAHN, 2017; GUPTA *et al.* 2016).

A inovação é fundamental para o desenvolvimento econômico e social de uma sociedade. Ela impulsiona a criação de novas ideias, produtos, processos e modelos de negócio, gerando vantagens competitivas para as empresas e promovendo avanços tecnológicos, científicos e sociais (CAMPOS, 2022).

3 METODOLOGIA

O método utilizado na pesquisa é de natureza exploratória, cujo objetivo é de envolver o desenvolvimento dos conceitos e, segundo Prodanov e Freitas (2013), é usualmente utilizada na fase inicial da pesquisa para proporcionar maior familiaridade com o problema proposto a ser resolvido.

Foi então aplicado o método de Bardin (2011), que propõe a divisão da pesquisa em três etapas: a primeira etapa é a análise e organização do conteúdo levantado em pesquisa

bibliográfica para elaboração das perguntas para as entrevistas. Os resultados das entrevistas foram organizados em gráficos separados, de acordo com o tema discutido em entrevista; na segunda etapa, realizou-se a exploração dos resultados das entrevistas, cujos temas correlatos são descritos; a terceira etapa é a análise de conteúdo, que compreende o tratamento dos resultados, com interpretações dos gráficos utilizados segundo temática, para que os resultados se tornem válidos e significativos para a pesquisa. Tanto as entrevistas analisadas, como o referencial teórico respondem, ao final da pesquisa, ao problema proposto, além de testar as proposições de pesquisa

O procedimento utilizado é o estudo de caso que consiste na coleta e análise de dados obtidos através de uma metodologia aplicada, que visa à solução dos problemas específicos apresentados. Esse tipo de pesquisa serve para aplicação em uma realidade relativa, evidenciando a construção de teorias (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Além disso, foi realizada uma entrevista com os colaboradores da organização envolvidos diretamente no processo, buscando ligar os conhecimentos adquiridos durante a pesquisa, além da observação do contexto da organização, onde foi realizada uma verdadeira imersão na sua cultura para entendimento das ações realizadas. Portanto, a principal fonte de dados desta pesquisa veio da observação e análise das respostas, de acordo com seus fluxos de trabalho e contexto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O trabalho foi desenvolvido em uma indústria metalúrgica, situada na grande São Paulo, na região de São Bernardo. Fundada em 1992, a empresa “H” desenvolve produtos próprios para o segmento de linha branca, bem como presta serviço de injeção de termos plásticos para outras empresas do setor automotivo e eletroeletrônicos.

Em abril de 2019, a empresa cria o departamento de Gestão do Conhecimento para tratar de forma ágil os problemas relacionados às partes produtivas e administrativas, com o intuito de agregar valor não só internamente, mas também com as tratativas com os seus fornecedores e clientes.

Para a criação da equipe e do projeto foram remanejados internamente colaboradores de alguns setores. A Tabela 1 apresenta perfil dos envolvidos direta e indiretamente neste processo, para o qual foi designado um gerente responsável pelo setor, que tem por finalidade agilizar as tomadas de decisões, visto que neste departamento foram escolhidos especialistas das diversas áreas para a sua concepção.

Foram entrevistados colaboradores de níveis operacional, gerencial e de diretoria para que se obtivesse uma melhor amostragem e maior realidade dos fatos e possíveis dificuldades com as ações tomadas durante a fusão das empresas.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados.

Cargo	Tempo de empresa	Setor	Participou da Implementação
Gerente	18 anos	Produção	Sim
Supervisor	16 anos	Produção	Sim
Coordenador	16 anos	Qualidade	Sim
Coordenador	3 anos	Logística	Não
Gerente	12 anos	Comercial	Sim
Supervisor	3 anos	Estamparia	Não
Analista	8 anos	Gestão Conhecimento	Sim
Analista	8 anos	Gestão Conhecimento	Sim
Analista	10 anos	Gestão Conhecimento	Sim
Analista	2 anos	Gestão Conhecimento	Não
Gerente	15 anos	Gestão Conhecimento	Sim
Diretor	32 anos	Diretoria	Sim

Fonte: Os autores.

Foram entrevistados doze colaboradores da empresa de diversas áreas, nove destes colaboradores participaram desde o início do processo de implementação do departamento de Gestão do Conhecimento na organização. As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2023, com a finalidade de mensurar a importância da implementação do departamento e como na visão dos envolvidos ocorreram estes impactos nas tomadas de decisões, sejam estas internas e mesmo externas.

Vale ressaltar que a empresa já adota a sistemática do departamento de Gestão do Conhecimento há três anos. As respostas obtidas foram dadas usando o critério de alto, médio e baixo impacto para a organização, segundo os seus entrevistados e classificados conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Notas de Classificação

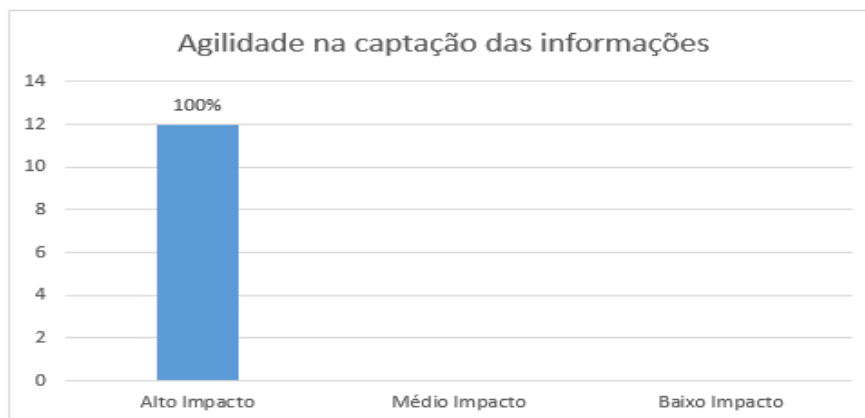
Alto Impacto	Médio Impacto	Baixo Impacto
10	7	4

Fonte: Os autores.

Um dos pontos relevantes da criação do departamento está na agilidade da captação das informações para a tomada de decisão, visto que neste departamento há colaboradores de

diversas áreas da organização, o que facilita a coleta das informações bem como na tomada de decisão. O Gráfico 1 apresenta os dados referentes ao comparativo entre como era e como está a agilidade neste processo na visão dos respondentes.

Gráfico 1 – Agilidade na captação das informações.

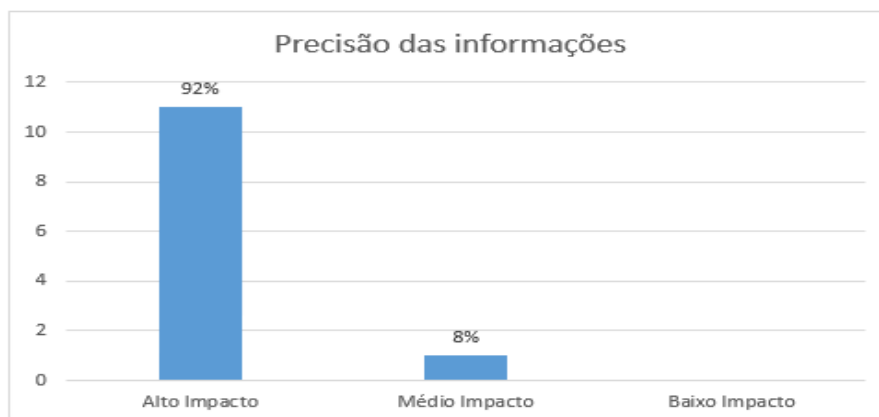


Fonte: os autores.

Os doze respondentes, ou 100% destes, apontaram que houve um alto impacto no processo de captação das informações, o que permitiu uma maior agilidade nos processos posteriores. Mesmo aqueles que entraram após a implementação da sistemática ficaram satisfeitos, comparando-se com metodologias das empresas anteriores à que trabalhavam.

O Gráfico 2 está relacionado à precisão da informação para o processo decisório na organização, visto que, neste momento, para a organização tem-se a possibilidade de agregar valor, seja para o cliente externo, seja principalmente para o cliente externo.

Gráfico 2 – Precisão nas informações.

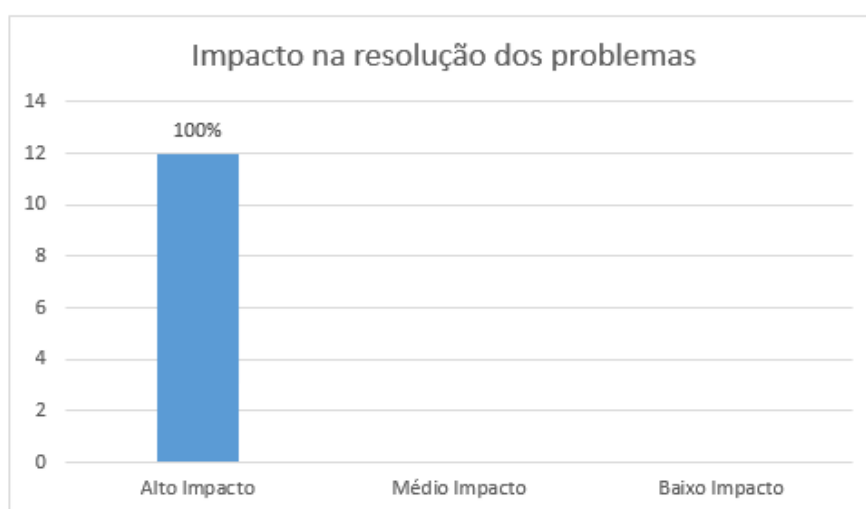


Fonte: os autores.

Para onze respondentes, a precisão na coleta da informação é um processo muito relevante, o que representa 92% dos entrevistados. Apenas um entrevistado ou 8% responderam que este processo tem médio impacto quando se refere à tomada de decisão nas ações.

Já o Gráfico 3 apresenta o resultado sobre a temática impacto na resolução dos problemas, onde foram incluídos aspectos internos e externos, levando-se em consideração a eficiência da informação disponibilizada.

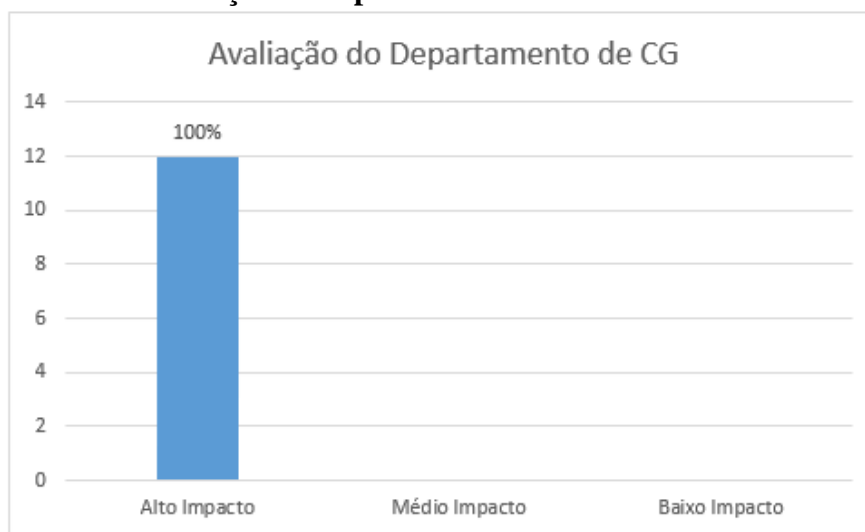
Gráfico 3 – Impacto na resolução dos problemas.



Fonte; os autores.

Todos os entrevistados apontam que houve melhora na resolução dos problemas, após a implementação do departamento de Gestão do Conhecimento na organização, o que pode ser traduzido, na visão dos autores, como uma vantagem competitiva assim como uma redução dos custos sejam de não conformidade e de gestão do tempo envolvido para as tomadas de decisões, além do impacto positivo da visão do cliente para com a organização por meio das suas ações.

O Gráfico 4 apresenta uma avaliação geral sobre o departamento de Gestão do Conhecimento, o seu impacto frente aos outros colaboradores da empresa e, mesmo sendo um processo inovador para a organização, sabendo que sempre há o que melhorar conforme a metodologia do Ciclo P. D. C. A.

Gráfico 4 – Avaliação do departamento de Gestão do Conhecimento.

Fonte: os autores.

Segundo apontado pelos entrevistados, o impacto do setor dentro e fora da organização é muito relevante, conforme apontado pelos doze entrevistados, ou 100%, justificando todo o processo e custo com a implementação da sistemática, facilitando e auxiliando no processo decisório para as ações vigentes da organização em todos os setores, sejam estes operacionais ou administrativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento do processo de Gestão do Conhecimento nas organizações passa a ser um instrumento de extrema relevância para o atendimento das expectativas dos seus clientes internos e externos, esta nova demanda permite alavancar e potencializar capital intelectual dentro e fora das organizações, agregando valor aos processos.

Percebeu-se que a criação e implementação de um novo departamento dentro da organização foi e está sendo viável, segundo o relato dos envolvidos, justificando a sua existência. Mesmo tendo um custo, este se justifica frente aos seus resultados, conforme apontado pelos entrevistados.

Na visão dos autores do artigo, comprova-se a eficiência, visto o tempo de implementação já vigente e os resultados atendidos e expostos pela organização e seus colaboradores. Criar, compartilhar e disseminar o conhecimento em todas as esferas organizacionais permitem promover ganhos mensuráveis e mesmo ganhos imensuráveis quando tratamos da satisfação dos clientes, portanto esta prática se torna fundamental para as empresas que buscam inovar no mercado em que atuam e na busca por novas oportunidades.

REFERÊNCIAS

- AMITRANO, C. C *et al.* On technology in innovation systems and innovation-ecosystem perspectives: a cross-linking analysis. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3744, 2018.
- ANDRIAN, F. R. PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA ESSENCIAL NA GESTÃO E LIDERANÇA. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 23, p. 22-22, 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.
- BESSANT, J; TIDD, J. Gestão da inovação. 5º Ed. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. 2015.
- CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInformação**, v. 18, p. 63-70, 2006.
- CAMPOS, J. A. Adoção ou não? Eis a questão! Adoção da inovação e competitividade na micro e pequena empresa: uma análise no contexto da crise ocasionada pela COVID-19. 2022.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. In: **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2006. p. 425-425.
- DE OLIVEIRA MORAIS, M; JÚNIOR, I. G; MORAIS, G. A. M. Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional e Inteligência Organizacional: Elementos que Potencializam a Indústria 4.0. **Journal of Technology & Information (JTnI)**, v. 1, n. 1, 2021.
- DE OLIVEIRA MORAIS, Marcos; SÉRGIO BREJÃO, Antônio; DE OLIVEIRA COSTA NETO, Pedro Luís. Inovação Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa Metalúrgica. **Revista FSA**, v. 16, n. 3, 2019.
- DESIDÉRIO, P. H. M; POPADIUK, S. Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 110-129, 2015.
- DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 103–108, abr. 2010.
- FERNANDES, J. L; Da Cunha Fernandes, A. S; Da Nóbrega, M. J. R. Aspectos Da Gestão De Conhecimento Aplicado Ao Gerenciamento De Projetos. **Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula**, v. 6, n. 1, p. 101-115, 2023.
- FONSECA, F. S. M; BARBOSA, R. R; PEREIRA, F. C. M. Uso de fontes de informação por gestores de startups. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 24, p. 84-102, 2019.
- FRANÇA, F. Y. A.; ALVES, G. M. [ID 97] Gestão Do Conhecimento Como Diferencial Competitivo No Atual Mercado De Trabalho Frente A Globalização. **Revista Rumos da**

Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e de Tecnologia do UNICERP, v. 1, n. 6, p. 352-369, 2022.

FRIEDMAN, T. L. **Obrigado pelo atraso**: um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz. Editora Companhia das Letras, 2017.

GOMES, G; WOJAHN, R. M. Aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (PMEs). **Seminários em Administração**, v. 8, 2015.

GONZALEZ, R. V. D; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 248-265, 2017.

GUPTA, Suraksha et al. Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of business research**, v. 69, n. 12, p. 5671-5681, 2016.

GUSMÃO, L. T. R; SOUZA, C. G. A gestão documental e a gestão do conhecimento na execução da transparência pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 10, n. 4, p. 85-104, 2021.

HALME, M; KORPELA, M. Responsible innovation toward sustainable development in small and medium-sized enterprises: A resource perspective. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 8, p. 547-566, 2014.

ITURRIOZ, C; ARAGÓN, C; NARVAIZA, L. How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. **European Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 104-115, 2015.

JORGE, C. F. B; VALENTIM, M. L. P; SUTTON, M. J. D. A Importância Da Rede De Conhecimento Para A Construção De Conhecimento E Inteligência Em Entidades De Classe Como Ferramenta De Inovação: Um Estudo De Caso Na ACIM. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 33, p. 163-198, 2023.

LOW, J; KALAFUT, P. C. **Vantagem invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Bookman, 2003.

NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Elsevier, 1997.

OSLO, O. M. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organização para a Cooperação e desenvolvimento Econômico**. 2018.

PACHECO, C. G; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 319-341, 2010.

PRODANOV, C. C; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

REZK, M. R. A. *et al.* Innovation magnitude of manufacturing industry in Egypt with particular focus on SMEs. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 3, n. 4, p. 307, 2016.

SANTOS, D. F. L *et al.* Innovation efforts and performances of Brazilian firms. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 527-535, 2014.

SCHIAVI, P. F; RESCH, S; SORDI, V. F. Escala de gestão do conhecimento possibilita a identificação de gaps de gestão do conhecimento em instituição financeira cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**; v. 10, n. 2 (2020); 67-81, v. 24, n. 2, p. 81-67.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

TATAGIBA, J. F *et al.* Identificação arquivística aplicada ao plano de classificação do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo: reflexões sobre a gestão do conhecimento e a gestão de documentos. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 12, p. 1-12, 2023.

XAVIER, J. S *et al.* Gestão do conhecimento e trabalho remoto: um estudo de caso em uma unidade acadêmica pública de educação a distância. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 1, p. 836-854, 2023.

ŽIŽLAVSKÝ, O. Past, present and future of the innovation process. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, p. 47, 2013.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

MORAIS, G. A; MORAIS, M. O. Avaliação de Desempenho do Departamento de Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em uma Empresa Metalúrgica. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 4, art. 1, p. 3-19, abr. 2025.

Contribuição dos Autores	G. A. Moraes	M. O. Moraes
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X