



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

gestoreditorial@revistagesec.org.br

Sindicato das Secretárias(os) do Estado  
de São Paulo

Brasil

Maçaneiro, Marlete Beatriz; Catzu, Thatiany Simone; de Lara Korchaque, Ecttane  
**ASSESSORIA EXECUTIVA NA PADRONIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS  
ADMINISTRATIVOS**

Revista de Gestão e Secretariado, vol. 3, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 109-133

Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641689007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



**ASSESSORIA EXECUTIVA NA PADRONIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE  
PROCESSOS ADMINISTRATIVOS**

**EXECUTIVE ADVICE IN THE STANDARDIZATION AND ORGANIZATION OF  
ADMINISTRATIVE PROCESSES**

**Marlete Beatriz Maçaneiro**

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR

Professora do Departamento de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – UNICENTRO

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:marlete.beatriz@yahoo.com.br)

**Thatiany Simone Catzu**

Pós-graduanda em Planejamento e Organização de Eventos pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – UNICENTRO

Professora do Departamento de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – UNICENTRO

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:thaty_catzu@hotmail.com)

**Ecttane de Lara Korchague**

Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – UNICENTRO

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:ecttanek@gmail.com)

*Data de recebimento do artigo: 03/04/2012*

*Data de aceite do artigo: 28/05/2012*

---

## **ASSESSORIA EXECUTIVA NA PADRONIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS**

### **RESUMO**

Para garantir seu espaço, as empresas estão investindo estrategicamente na força intelectual de seus colaboradores, para que venham ampliar seu conhecimento organizacional e criar novos produtos e serviços ou aperfeiçoá-los. Mas, para isso, é necessário que o grupo esteja capacitado, sincronizado e em constante aprimoramento. Nesse contexto, este estudo teve por objetivo geral assessorar o departamento de vendas de uma empresa do setor automobilístico, propondo melhorias nos processos administrativos por meio de mecanismos que proporcionem a externalização e a padronização dos conhecimentos dos colaboradores. Assim sendo, utilizou-se a abordagem de pesquisa qualitativa, por meio da estratégia de estudo de caso, com a utilização das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental, registros em arquivos, questionários, entrevistas não estruturadas e observação estruturada. Inicialmente, para se ter melhor conhecimento do problema a ser pesquisado e ao qual foram propostas melhorias, foi aplicado um roteiro de coleta de dados entre os colaboradores da empresa. Com esses dados levantados e analisados, foi possível desenvolver um manual no setor de vendas da empresa, com o intuito de melhorar os seus processos. Nesse documento prático foram explicadas todas as etapas a serem seguidas pelos vendedores para que possam desenvolver o trabalho de maneira mais eficiente e otimizar o seu tempo. Além disso, foi criada um *check list* contendo a relação dos documentos exigidos para faturamento de veículos. Este terá a função de auxiliar os vendedores evitando possíveis esquecimentos por parte dos clientes.

**Palavras-chave:** Conhecimento Organizacional; Padronização dos Procedimentos; Assessoria Organizacional.

## **EXECUTIVE ADVICE IN THE STANDARDIZATION AND ORGANIZATION OF ADMINISTRATIVE PROCESSES**

### **ABSTRACT**

To ensure its space, the companies are investing strategically in the intellectual strength of its employees, so they may broaden their organizational knowledge and create new products and services or improve them. But, to do that, it is necessary that the group is able, synchronized and in constant improvement. Therefore, this study aimed to advise the general sales department of a company in the automotive sector, proposing improvements in the administrative processes through mechanisms that provide outsourcing and standardization of the employees knowledge. Thus, the qualitative research approach was used through the case study strategy, using the techniques of bibliographic research, documents, files, questionnaires, non-structured interviews and structured observation. Initially, to have a better knowledge of the problem to be searched and possible improvements, a data collection script was used among the employees. With this data, it was possible to develop a manual to the sales department, aiming the improvement of its processes. In this practical document are all the steps to be followed by the salesmen so they can do their job more efficiently and optimize their time. Also, a check list was created containing a list of documents required to the vehicles sales. This will help salesmen get all the necessary documents from the customers.

**Keywords:** Organizational Knowledge; Standardization of Procedures; Organizational Advice.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo trata do tema da Assessoria Executiva na gestão da informação e do conhecimento no âmbito organizacional, tendo como ponto central a normatização dos procedimentos do setor de vendas de uma empresa do ramo automobilístico. A informação e o conhecimento são armas competitivas da economia global e, por esse motivo, são muito valorizadas em organizações bem-sucedidas. Segundo Davenport e Prusak (1999, p. 15) “Cada vez mais, as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem”.

Embora o conhecimento não seja algo novo, pois sempre foi necessário para elaborar os produtos, melhorar os processos e serviços passou a ter maior importância com os avanços tecnológicos e o desenvolvimento da ciência. (Santos; Leite; Ferraresi, 2007, p. 88). Não é difícil perceber a dependência que há das organizações em relação à tecnologia, aos sistemas de informação, entre outros. Isso pode ser notado quando há queda de energia ou as oscilações da *internet*, por exemplo, em que todos os processos informatizados da empresa param, cessando quaisquer atividades que possam estar interligadas a esses sistemas.

Mas, novo é perceber o conhecimento como um capital intangível e um fator de produção dentro da empresa; dessa forma, buscar dar o mesmo valor proporcionado aos ativos tangíveis. O capital intelectual passa a ser um fator diferencial quando a organização percebe sua merecida relevância, sendo seus principais interesses alcançados com sucesso. Contudo, a construção do conhecimento não é uma atividade em que a organização trabalha isolada, mas o resultado da colaboração de seus membros, seja em grupos internos, seja em parceria com outras organizações. (Choo, 2006, p. 224)

É importante salientar que o conhecimento é classificado de duas maneiras, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. XIII), o conhecimento explícito é aquele que é utilizado em forma de símbolos matemáticos, afirmações gramaticais, manuais, é expresso formalmente, por isso de fácil compreensão. O conhecimento tácito é a experiência particular adquirida durante longos períodos, difícil de transferir e não é expresso em códigos, envolve fatores como crenças, cultura pessoal e valores.

Partindo do contexto acima, considera-se necessário compreender qual o nível de compartilhamento/externalização de conhecimento que há na área de vendas, referente aos processos administrativos. Isso porque erros acontecem com frequência, tais como falta de documentação necessária para o faturamento dos veículos e de documentos referentes ao recebimento de financiamentos, mesmo sendo tarefas realizadas diariamente.

Constatou-se, também, a grande dificuldade encontrada por alguns vendedores no manuseio do sistema de informação, *e-mail*, extranet e *sites*. Esses fatores interferem na rotina de outras pessoas, pois é necessário que essas os assessorem, deixando de realizar as atividades e/ou interrompendo-as.

Como a empresa analisada trabalha com dados informativos de clientes e fornecedores, é necessário que sejam preenchidos corretamente e frequentemente atualizados. Isso, para que não haja problemas, como notas emitidas com endereço errado, cartas que não chegam a seu destino e telefones para contatos desatualizados. Mesmo assim, não é atribuída a devida atenção para esse fator, prejudicando não somente a área administrativa e de vendas, mas toda a empresa.

A partir dessas necessidades apresentadas pela empresa, identificou-se o problema de pesquisa deste trabalho, o qual se constitui da seguinte questão: É possível melhorar os processos administrativos de uma empresa do setor automobilístico, por meio da externalização e padronização de conhecimentos?

Para responder a esse questionamento, o estudo teve como objetivo principal propor melhorias nos processos administrativos de uma empresa do setor automobilístico, por meio de mecanismos que proporcionem a externalização e a padronização dos conhecimentos dos colaboradores. Dessa maneira, foi proposta a otimização do tempo dos envolvidos no processo, disponibilizando mais atenção para a busca de novos clientes. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) realizar diagnóstico da situação-problema verificada junto aos colaboradores da organização; b) explorar o conhecimento tácito dos colaboradores no sentido de externalizar a empresa como um todo; c) produzir mecanismo de padronização nos processos de vendas, por meio de documento prático que demonstre detalhadamente e com fácil compreensão, como e de que forma deve ser desenvolvido o trabalho no setor; d) produzir mecanismos de informações aos clientes sobre toda a documentação necessária ao faturamento; e) socializar os mecanismos desenvolvidos entre os colaboradores da organização; f) assessorar na utilização dos mecanismos, ressaltando a importância dos dados a serem inseridos corretamente no sistema de informação da empresa.

O trabalho segue com o referencial teórico no capítulo 2, que proporcionou a base para o estudo e para as proposições realizadas. Posteriormente, de forma sucinta descreve-se a metodologia adotada no capítulo 3. No capítulo 4, é realizada uma análise de diagnóstico de gestão do conhecimento, com dados levantados na empresa em estudo, seguido de proposições para melhoria dos processos. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial, foi tratada a assessoria executiva nos processos de gestão do conhecimento organizacional e os modos como são apresentadas as suas conversões: socialização, exteriorização, combinação e internalização, todos provindos do conhecimento tácito e explícito. Além disso, foi abordada a melhor maneira de geri-los, principalmente a conversão apresentada na externalização do conhecimento. Nesse contexto, tratou-se da organização e padronização, de forma que todos possam utilizar esse conhecimento com objetividade.

O profissional de Secretariado Executivo possui um *know-how* para agir com eficácia na gestão da padronização dos procedimentos organizacionais, contribuindo para planejamento, implantação, acompanhamento e gerenciamento dos processos. Nesse contexto, segundo Guimarães (2007, p. 40), o profissional de Secretariado de hoje tem “[...] maior autonomia nas decisões, postura mais assessora, mentalidade mais questionadora”. Nas organizações modernas, esse profissional tem conquistado maior espaço e confiança para demonstrar suas competências. Por isso, o campo de atuação do Secretário Executivo dentro das organizações abrange várias funções nas assessorias, realizando tarefas que antes eram atribuídas aos executivos.

Conforme Nonato Junior (2009, p. 159), “o assessor apresenta-se como ‘gestor do conhecimento’ produzido na área de Secretariado Executivo, estudando não apenas a operacionalização técnico-tática das ações secretariais, mas sua dimensão estratégica”. Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento e a padronização caminham juntas, construindo a questão organizacional e viabilizando a busca de soluções para eventuais problemas.

Sabe-se que hoje o conhecimento é a base para o desenvolvimento de organizações bem-sucedidas e seu aprofundamento é necessário para que as empresas saibam gerenciá-lo de forma eficiente, não somente o conhecimento técnico, mas em especial o tácito. Davenport e Prusak (1998, p. XV) acreditam “[...] que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

O conhecimento é algo que não pode ser mensurado nem avaliado dentro de uma organização. “Na Sociedade do Conhecimento, a informação, que antes era subproduto de processos de trabalho e suas atividades, hoje possui valor e passa constituir um bem pelo qual se paga um preço, às vezes, elevado” (Balceiro; Ávila, 2003, p. 3).

Atualmente, o conhecimento é visto como a principal vantagem competitiva sustentável de uma organização. É por meio dele que se pode ter o diferencial em relação a outras, obtendo melhores produtos e/ou serviços. Contudo, para alcançar sucesso corporativo e aumentar as chances de um resultado bem-sucedido é necessário que haja uma equipe multidisciplinar que trabalhe com a informação e o conhecimento. Por esse motivo, existe maior valorização de pessoas com qualificação, pois as empresas necessitam de especialistas para compor seu grupo, tendo em vista que perder muito tempo com treinamentos significa perder dinheiro.

Em grande parte das organizações, a sua maior riqueza encontra-se nos ativos intangíveis, tais como, capital intelectual, conhecimento da empresa, competência dos gerentes, sistema administrativo etc. (Lacombe; Heilborn, 2003, p. 489). Não basta apenas ter bons produtos, se não houver serviços no mesmo padrão, equipamentos de ponta e não dispuser de pessoas capacitadas para operá-los. O conhecimento é indispensável para as organizações que desejam sobressair-se no mundo empresarial. Davenport e Prusak (1999, p. 7) definem conhecimento como:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nota-se que o conhecimento está em tudo que é desenvolvido dentro das organizações, porém, devem-se considerar os valores e cultura de cada empresa e do próprio indivíduo, pois “o conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas”. (Davenport & Prusak, 1999, p. 6)

O conhecimento organizacional constitui-se em ativo invisível que é acumulado vagarosamente ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização (Shinyashiki; Trevizan & Mendes, 2003, p. 500). Portanto, o conhecimento organizacional é difícil de ser copiado, plagiado, transferido, pois pertence à cultura específica de cada organização. Até mesmo grandes empresas que tentam comprar outras pela vontade de aumentar seu estoque de conhecimento corporativo, podem ou não obter sucesso; isso irá depender da forma com que será gerido o conhecimento desse grupo. (Davenport & Prusak, 1998, pp. 67-68)

É assim que o conhecimento organizacional permite o desenvolvimento e a criação de novas competências, produtos, serviços ou até mesmo na melhoria das atividades do trabalho empresarial. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) afirmam que “Por criação do conhecimento organizacional

entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

O conhecimento tácito é aquele que não é codificado e difícil de expor às pessoas (Choo, 2006, p. 188). Também conhecido como implícito, esse é aprendido e acumulado ao longo do tempo por cada pessoa e, por ser um conhecimento individual, dificulta a sua transferência aos demais. Ainda que pudesse “ser codificado com sucesso, o processo de colocá-lo no papel seria proibitivamente trabalhoso”. (Davenport & Prusak, 1999, p. 87)

Mesmo havendo dificuldade em repassá-lo, segundo Choo (2006, p. 197), este conhecimento geralmente é compartilhado com pessoas do mesmo grupo. Uma das formas utilizadas é por meio de exemplos que facilitam a compreensão do assunto, de discursos que incluem o uso de analogias, metáforas ou modelos e também mediante o compartilhamento de histórias.

Portanto, o conhecimento tácito pode e deve ser repassado a outros, categorizando-o, descrevendo-o, mapeando-o, modelando-o, simulando-o e envolvendo-o em regras e receitas. Porém o maior desafio está em como isso irá ocorrer sem que perca a sua essência quando transformados em dados. (Silva, 2002, p. 148).

Diferente do conhecimento tácito, o conhecimento explícito é facilmente comunicado, pois se baseia em objetos ou regras. Em objeto quando é codificado em forma de símbolos, sendo palavras, números etc., ou em objetos físicos, como equipamentos, documentos, modelos. Os que consistem em regras são codificados em normas, rotinas ou procedimentos operacionais padronizados. (Choo, 2006, p. 189).

Ainda para Lacombe e Heilborn (2003, p. 492), o conhecimento “explícito pode ser processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados”, facilitando mais a disseminação da informação.

Para compreender melhor a diferença existente entre esses tipos de conhecimentos, Machado e Desideri (2002, p. 2) os exemplificam como sendo um *iceberg*, em que o conhecimento explícito é a parte externa e visível, com fácil percepção e entendimento. A maior parte do *iceberg* que fica submersa representa o conhecimento tácito, pois é o conhecimento individual de cada pessoa, difícil de formalizar.

Nesse sentido, a organização não é capaz de criar conhecimento sozinha, é necessária a participação e interação de todos os indivíduos dentro do grupo. Só assim ele é ampliado, a partir das discussões, compartilhamento de experiências e observação. (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 14).

Concordando com os autores citados, Davenport e Prusak (1998, p. xiii) afirmam que “uma empresa realmente é um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo, sejam produtos, serviços ou alguma combinação de ambos”.

Partindo desse pressuposto, nota-se a importância da transmissão de informação e conhecimento entre as pessoas do grupo. Por isso, são necessárias estratégias para incentivar essas trocas, como mostram Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) com os quatro modos de conversão do conhecimento gerados a partir da interação entre o conhecimento tácito e explícito. Choo (2006, p. 203) também afirma que “a base da criação do conhecimento organizacional é, portanto, a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa”.

Esses quatro modos são nomeados como: conhecimentos transmitidos diretamente entre pessoas (Socialização); documentação dos conhecimentos (Externalização); agrupamento dos documentos (Combinação); e estudo dos documentos (Internalização). (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 69).

Para Choo (2006, p. 204), “socialização é o processo de experiências compartilhadas que cria conhecimento tácito, como por exemplo, modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas”. Como exemplo pode-se citar a entrada de um estagiário em determinado setor, a princípio somente irá observar e reter informações das pessoas mais experientes, ou seja, aquela que o está treinando. Com o passar do tempo, ele vai exercendo pequenas tarefas e, pouco a pouco, tomando-as por completo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), uma pessoa é capaz de adquirir conhecimento tácito sem se utilizar da linguagem, somente pela observação, imitação e prática das tarefas desenvolvidas pelos outros. Isso porque, para obter o conhecimento tácito, é necessária a experiência, sendo importante porque, sem ela, existe grande dificuldade de entender o raciocínio de outro indivíduo.

Já a externalização é considerada a chave para a geração do conhecimento, porque é a partir dela que surgem novos conceitos sobre determinado assunto, partindo do conhecimento tácito. Mas, para ser capaz de difundir esses conceitos, o detentor deles deve estar ciente de seu conhecimento e dessa maneira encontrar o melhor meio de expressá-lo. (Machado & Desideri, 2002, p. 4). Para Choo (2006, p. 206), esse processo também é chamado de exteriorização. Constitui a articulação do conhecimento tácito em explícito, por meio de metáforas, analogias, modelos ou histórias. Pode começar com um simples diálogo e, na maioria das vezes, acontece no decorrer de uma reflexão coletiva. São todas as informações coletadas por meio dos conhecimentos tácitos de cada pessoa que compõem um grupo.

A combinação se apresenta a partir da conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. De acordo com Choo (2006, p. 208), “é o processo em que partes incompatíveis de conhecimento explícito existente se combinam e levam à produção de novo conhecimento explícito”. Há uma reciprocidade de conhecimentos entre as pessoas através dos meios de comunicação, conversas ao telefone ou pelas redes de comunicações, reuniões ou até mesmo por documentos. E a reconfiguração das informações existentes, a partir de sua amplificação, classificação e combinação do conhecimento explícito, podem gerar novos conhecimentos. Na cúpula de uma organização, a forma de combinação dos conhecimentos é elaborada quando os conceitos intermediários, apresentados pelos produtos, são integrados aos conceitos principais, que é a visão da empresa, desta maneira formando um novo significado para os conceitos principais. (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 76)

Por fim, a internalização é o processo que ensina o indivíduo a partir da realização de tarefas repetidamente, para que o conhecimento explícito de princípios e procedimentos seja transformado em conhecimento tácito. Para que isso ocorra, é necessário que se tenha alguma forma de contato com o conhecimento explícito, seja pessoal ou indiretamente, por meio de experimentação e até mesmo vivenciando a realização de alguma atividade, interpretação de documentos, simulações, entre outros (Choo, 2006, p. 210). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 78), para que o conhecimento explícito se transforme em tácito é fundamental que haja a verbalização e exposição desses em forma de documentos e manuais; isso fará com que se torne mais fácil a internalização das experiências vividas pelo indivíduo, consequentemente aumentando o seu conhecimento tácito. “Documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (ou seja, ‘reexperimentá-las’).” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 78)

Portanto, os manuais se constituem no meio utilizado para auxiliar as empresas a alcançarem os seus objetivos, podendo ser definidos como:

Todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto. (Oliveira, 2000, p. 382).

Para Araujo (2001, p. 107) “o objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização”. Já para Lerner (1991, p. 164), “o manual de normas

objetiva estabelecer os procedimentos que disciplinarão todas as comunicações de caráter normativo”. Portanto, a utilização de manuais auxilia no desenvolvimento das atividades, pois ter as informações disponibilizadas em um local específico para consulta, ajuda os colaboradores a não perderem o foco na execução de suas tarefas e a otimizarem seu tempo.

Dentro das organizações podem ser utilizados vários tipos de manuais. Segundo D'Ascenção (2001, p. 154), eles se apresentam em dois tipos: manuais técnicos que são aqueles que orientam sobre manutenção e/ou operacionalização de máquinas e equipamentos e os administrativos, que podem ser divididos em: a) manual de organização; b) manual de normas e procedimentos; c) manual de políticas e diretrizes; d) manual do funcionário.

Neste estudo, foi utilizado como base o manual de normas e procedimentos, sendo ele encontrado com maior freqüência dentro das organizações, devido aos vários processos administrativos existentes. (D'Ascenção, 2001, p. 155). Para Rocha (1987, p. 234), o manual nada mais é que a união de instruções descritas, formulado para demonstrar em detalhes a rotina diária a ser acompanhada de determinada função. Tendo como finalidade tirar dúvidas referentes às normas, proporcionando assistência ao funcionário, para que dessa forma ele possa se manter dentro dos limites estabelecidos. O autor ainda salienta que a manualização de normas e procedimentos diminui muito o tempo de treinamento dentro das organizações, contribui para que os erros diminuam e auxilia no aperfeiçoamento das rotinas administrativas.

### **3 METODOLOGIA**

Neste estudo, utilizou-se a abordagem de Pesquisa Qualitativa por meio da estratégia de estudo de caso, com a utilização das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental, registros em arquivos, levantamento por meio de questionário, entrevistas não estruturadas e observação estruturada.

Como procedimento metodológico, a pesquisa qualitativa foi aplicada em uma empresa do setor automobilístico, com a finalidade de investigar e orientar um melhor desempenho e gerenciamento nos processos de vendas. Tem o intuito de dar o direcionamento da escolha estratégica de estudo mais apropriado e coletar dados, interpretando os resultados obtidos, juntamente incorporados a outros métodos. A pesquisa qualitativa na padronização dos processos poderá trazer à empresa novos conhecimentos, de forma que os procedimentos realizados no setor de vendas e administrativo sejam efetuados com maior eficiência e em tempo ágil.

Portanto, optou-se por fazer um estudo de caso, de forma aprofundada (Yin, 2005, p. 19). Nesse estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e documental trataram do levantamento de material já publicado em relação ao assunto estudado e tiveram como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que está pesquisando.

Para saber como o setor de vendas da empresa fazia uso dos recursos informacionais e geria seu conhecimento, foi relevante, inicialmente, realizar um diagnóstico desse processo. Para isso, aplicou-se um questionário junto a todos os colaboradores que tinham, de alguma forma, envolvimento com o setor de vendas da empresa. Um total de onze pessoas responderam ao questionário, o qual foi composto por perguntas fechadas relacionadas ao conhecimento explícito de cada um, aos sistemas de informação e procedimentos, conforme as questões apresentadas no Quadro 1. Essas questões foram respondidas por escala Likert de cinco pontos. Incluiu-se, ao final, uma questão aberta para que pudessem expor suas opiniões.

<b>QUESTÃO</b>
1 - Em sua opinião, as pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações?
2 - Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados?
3 - As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela?
4 - Os especialistas em cada área são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica?
5 - Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível para um amplo leque de tópicos necessários?
6 - Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la?
7 - Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos on-line, incluindo a Internet?
8 - A empresa leva todas as ideias promissoras em consideração, não importando de quem elas venham?
9 - Você descreveria esta organização como flexível ao invés de rígida?

<b>QUESTÃO</b>
10 - Quando ocorre uma falha, a primeira resposta das pessoas da organização é não determinar a culpa?
11 - As pessoas admitem quando falham?
12 - Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.
13 - A empresa tenta assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros?
14 - Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas?
15 - Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de Tecnologia da Informação?
16 - Em sua opinião, qual a maior dificuldade encontrada nos processos de vendas, seja com documentação, manuseio do sistema, coleta de informações, entre outros. Por quê?

**Quadro 1 – Questionário Aplicado aos Colaboradores do Setor de Vendas da Empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, foi necessária a utilização dos registros de arquivos da organização, para o levantamento de informações documentais da empresa. Ainda para a coleta dos dados, julgou-se necessária a utilização da entrevista não estruturada ou não padronizada, que ocorreram durante as visitas à empresa, na busca de dados e informações. Foi utilizada também a técnica da observação sistemática ou estruturada que “realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos”. (Lakatos & Marconi, 1985, p. 171).

Portanto, a utilização desta pesquisa na empresa teve como forma essencial, verificar (através da observação, obtenção de métodos e teorias e perspectivas dos participantes e sua diversidade) as deficiências que eventualmente ocorrem com a coleta de dados, das documentações e manuseio do sistema. Dessa forma, fazer com que elas sejam identificadas e neutralizadas nas próximas ocorrências, proporcionando maior satisfação dos colaboradores e até mesmo dos clientes.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Para se ter melhor conhecimento do problema a ser pesquisado e para o qual foram propostas melhorias, foi aplicado um questionário de coleta de dados entre os colaboradores da empresa. Foram entregues os questionários a onze pessoas, especificamente àquelas que, de alguma forma, estavam envolvidas no processo de vendas.

Neste instrumento, foram averiguadas informações para medir o grau de satisfação ou insatisfação em relação às informações fornecidas, a forma com que os especialistas colaboram nas atividades, aos meios eletrônicos utilizados, como as pessoas reagem diante de erros e acertos nas tarefas desenvolvidas e como a empresa se impõe e é vista pelos funcionários. O questionário foi composto por dezesseis questões, sendo quinze objetivas e uma descritiva.

Os primeiros questionamentos da pesquisa dizem respeito ao grau de precisão das explicações fornecidas quando solicitadas; pergunta se as pessoas somente pedem informações quando necessitam dela; e interroga sobre a capacidade de cada um em buscar as informações. Os percentuais de respostas a essas questões constam na Tabela 1.

**Tabela 1** – Característica das Informações Solicitadas.

QUESTÃO	DISCORDO TOTALMENTE %	DISCORDO PARCIALMENTE %	NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO %	CONCORDO PARCIALMENTE %	CONCORDO TOTALMENTE %
As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações?	-	9	-	55	36
As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela?	-	9	-	73	18
Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la?	-	-	-	64	36

Fonte: Dados da pesquisa.

Pôde-se interpretar que a maioria das pessoas só solicita informações quando realmente necessita e julga-se capaz de obtê-las nos meios disponíveis na empresa, como internet, sistema integrado da loja, arquivos e anotações próprias. Em contraponto, notou-se que os respondentes preferem buscá-las junto às pessoas que possuem maior domínio no assunto, pois grande parte informou que as explicações, quando fornecidas, são completas.

Isso pode ser observado em outras duas questões, que perguntam se os especialistas são facilmente identificáveis dentro da organização; e se existe a colaboração dos especialistas da área da tecnologia da informação na utilização de instrumentos como a internet, conforme percentuais da Tabela 2.

Os respondentes mencionaram que todos os especialistas, independente das áreas que atuam e do conhecimento, são facilmente identificáveis e os que pertencem à área de informação auxiliam na utilização dos instrumentos *on-line*. Percebe-se que, com as respostas obtidas e observações em campo, há duas situações possíveis: ou as pessoas têm muita confiança nas explicações fornecidas por aqueles que possuem entendimento mais amplo no assunto ou, para eles, é mais cômodo e rápido procurar essas pessoas para resolver suas questões, ao invés de utilizar os meios citados acima.

**Tabela 2 – Assessoria dos Especialistas da Área da Tecnologia da Informação.**

QUESTÃO	DISCORDO TOTALMENTE %	DISCORDO PARCIALMENTE %	NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO %	CONCORDO PARCIALMENTE %	CONCORDO TOTALMENTE %
Os especialistas em cada área são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica?	-	9	-	9	82
Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos <i>on-line</i> , incluindo a Internet?	-	-	9	45	45

Fonte: Dados da pesquisa.

Com referência aos meios eletrônicos utilizados pela empresa, outra questão tratou sobre a atualização das informações dos meios eletrônicos e físicos. Também foi perguntado a respeito da

qualidade da informação fornecida por esses meios e outra questão tratou sobre se as pessoas que necessitam das informações confiam no que encontram nos sistemas de tecnologia da informação. Os percentuais de respostas dessas questões encontram-se na Tabela 3.

Verificou-se, pelas respostas, que os sistemas são mantidos atualizados, contêm informações disponíveis para quaisquer necessidades e os colaboradores confiam cem por cento nos dados fornecidos por eles. A partir disso, constatou-se que o grau de confiança referente às informações fornecidas por eles é grande. Isso pode ser justificado porque os sistemas são atualizados constantemente. Então, a dificuldade na realização das tarefas não está ligada diretamente ao sistema, mas à forma com que eles trabalham e o manuseiam no dia a dia.

**Tabela 3** – Meios Eletrônicos Utilizados pela Empresa.

QUESTÃO	DISCORDO TOTALMENTE %	DISCORDO PARCIALMENTE %	NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO %	CONCORDO PARCIALMENTE %	CONCORDO TOTALMENTE %
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados?	-	9	-	36	55
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível para um amplo leque de tópicos necessários?	-	9	-	55	36
Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de Tecnologia da Informação?	-	-	-	64	36

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi questionado também a respeito dos erros e acertos dos envolvidos no processo, se quando existe um problema a primeira atitude das pessoas é não determinar a culpa. Também foi perguntado se as pessoas assumem quando estão erradas e se o sucesso quando alcançado é comentado, conforme percentuais da Tabela 4.

**Tabela 4** – Erros e Acertos dos Envolvidos no Processo.

QUESTÃO	DISCORDO TOTALMENTE %	DISCORDO PARCIALMENTE %	NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO %	CONCORDO PARCIALMENTE %	CONCORDO TOTALMENTE %
Quando ocorre uma falha, a primeira resposta das pessoas da organização é não determinar a culpa?	18	9	-	45	27
As pessoas admitem quando falham?	9	36	-	27	18
Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo?	-	-	9	45	45

Fonte: Dados da pesquisa.

Notou-se que, se ocorrer alguma falha, o ato de colocar a culpa em alguém não será a solução. Quando o grupo obtém sucesso em uma determinada ocasião, isso é comentado e proporcionado o devido mérito. Ao serem questionados sobre reconhecimento de suas falhas, houve equilíbrio nas respostas entre concordância e discordância. Quatro entrevistados discordaram parcialmente da questão, um discordou totalmente, enquanto três concordaram parcialmente e dois concordaram totalmente (um não respondeu a esta questão). Diante disso, pode-se inferir que os colaboradores consideram o clima organizacional favorável e que isso coopera para o bom desenvolvimento do trabalho. Porém, nem todos admitem quando cometem alguma falha, fator que não influencia diretamente na atividade dos demais.

Foram abordados temas de como a empresa é vista pelos seus colaboradores, sobre o interesse da empresa em considerar as ideias promissoras, independente de quem elas venham. Também foi questionado se a empresa permite que os funcionários tenham responsabilidades em comum para que uns aprendam com os outros e se ela é considerada flexível ou rígida. Os percentuais encontram-se na Tabela 5.

**Tabela 5** – Como a Empresa é vista pelos seus colaboradores.

QUESTÃO	DISCORDO TOTALMENTE %	DISCORDO PARCIALMENTE %	NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO %	CONCORDO PARCIALMENTE %	CONCORDO TOTALMENTE %
A empresa leva todas as ideias promissoras em consideração, não importando de quem elas venham?	-	18	-	64	9
Você descreveria esta organização como flexível ao invés de rígida?	-	9	9	45	36
A empresa tenta assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros?	-	-	-	45	55

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das questões da Tabela 5 obteve resposta positiva; ou seja, na opinião dos respondentes, a empresa considera relevantes as ideias dos funcionários, independente do cargo que eles ocupam. Também os respondentes acreditam que, se algumas pessoas desempenharem funções equivalentes, isso trará benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio funcionário, além de permitir que a ocorrência de erros seja reduzida. De acordo com a maioria dos colaboradores, principalmente para os vendedores, esta empresa pode ser considerada flexível. Isso porque o horário cumprido por eles é maleável, podendo se ausentar a qualquer momento. Eles não possuem uma rotina de trabalho fixa, no entanto, quando há uma negociação, eles trabalham com ela até a finalização.

Concluindo o questionário, fez-se importante deixar uma questão aberta para que o respondente pudesse expor sua opinião sobre a dificuldade encontrada no processo de vendas. Foram analisadas as respostas, sendo nelas expostas questões burocráticas, dificuldades encontradas em coletar documentação com os clientes, complexidade com o manuseio dos sistemas de informação e limite humano no desenvolvimento das atividades.

No que diz respeito à questão burocrática, realmente se pode analisar, por meio da análise documental, que no processo de vendas são utilizados vários documentos. A lista de documentação é extensa e, na maioria das vezes, ainda é esquecida devido à grande quantidade. Porém, a falta de

algum desses pode comprometer a finalização da negociação e/ou gerar futuramente algum desentendimento.

Outros respondentes (18%) também mencionam sobre a dificuldade de coletar os documentos dos clientes, necessários para faturamento e recebimento do financiamento. Acredita-se que depende de o vendedor saber explicar para eles qual será a finalidade de cada documento e a importância de entregá-los no prazo estabelecido.

Apesar de os sistemas de informação ser considerados fundamentais para execução das tarefas nas organizações, ainda há pessoas (18%) que possuem dificuldade em trabalhar com eles. Percebeu-se, por meio da observação, que muitas vezes há limitação humana ou a própria pessoa se limita no desenvolver de uma determinada atividade, acreditando que não possa desenvolvê-la isenta de erros. Dessa forma, acaba por depender de outrem para executar seu trabalho.

Por fim, ressalta-se que este diagnóstico foi de grande valia para conhecer e entender melhor a forma com que cada colaborador observa seu trabalho, também como eles julgam e avaliam o processo interno da empresa. Isso foi necessário para poder obter e apresentar conclusões coerentes sobre o assunto pesquisado, sem que houvesse equívocos e o resultado fosse o mais real possível.

## **4.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS**

Entende-se que a realização desta pesquisa não pode simplesmente permanecer no papel e seu principal objetivo oferecer contribuições significativas aos vários envolvidos. Assim, buscou-se demonstrar, por meio de sugestões e implantações, a importância do estudo, trazendo contribuições concretas do trabalho e resultados positivos, deixando benefícios para a organização.

Muitas referências teóricas foram feitas sobre a conversão e difusão dos conhecimentos neste trabalho, assim como a articulação do conhecimento tácito em explícito chamado de externalização, que ocorre por meio de textos, figuras, regras, imagens etc., feitas pela própria pessoa. (Silva & Rozenfeld, 2003, p. 12). Sendo assim, a união desses textos, figuras, regras, pode ser exposto em um manual, que poderá ser utilizado pelas empresas que julguem necessário dispor desses aos seus colaboradores.

Ao verificar que a empresa em estudo não disponibilizava aos envolvidos nos processos de vendas nenhum material de apoio, que pudesse auxiliá-los nas rotinas diárias e facilitar suas atividades, observou-se a importância de implantar um documento prático. Ou seja, um manual que detalhasse o passo a passo de toda a negociação, desde o início até sua finalização, mostrando quais

os documentos importantes no processo e os pontos em que se deve ter maior atenção ao inserir os dados no sistema.

Esse documento foi então desenvolvido pela equipe de pesquisa, no intuito de que se obtivesse uma explicação concisa e que também se utilizasse de figuras que facilitem o entendimento e enfatizem o que foi exposto no texto. Julgou-se relevante não intitular o guia como manual, pois esse nome poderia ser visto pelos colaboradores como mais uma forma de dificultar o trabalho deles, tornando-o mais burocrático ao invés de facilitá-lo. Exatamente por isso, optou-se por chamá-lo de Documento Prático para o Desenvolvimento das Atividades no Setor de Vendas da Empresa.

O documento prático aborda os principais pontos, sendo eles: proposta de venda, faturamento e pós-faturamento. A proposta expõe as formas de pagamento que são aceitas pela empresa. Podem ser feitas com pagamento à vista, financiamentos internos, externos, consórcios e também com entrada de veículo seminovo. Todos esses, possuem explicação detalhada para facilitar na compreensão.

O segundo item, que diz respeito ao faturamento, traz figuras do sistema interno da organização para exemplificar as tarefas descritas ao longo desse tópico. Relaciona as várias atividades: como efetuar reserva de veículo novo; cadastrar clientes no sistema de informação; inserir a negociação no sistema; elaborar o dossiê que é um documento interno da loja; quais os documentos necessários na montagem do processo para faturamento; sua revisão; e, por fim, a entrega da documentação ao operador do banco para pagamento.

No pós-faturamento, são explicados todos os passos que devem ser seguidos pelos vendedores para entrega do veículo e também como se deve proceder quando há entrada de veículo seminovo.

Esse guia contém, em seus anexos, toda a documentação que se considera importante em uma negociação – com o intuito de exemplificar e relembrar cada vendedor da sua utilização. Salienta-se que todos esses documentos foram disponibilizados na área de trabalho dos computadores dos colaboradores da empresa ou impressos prontos para preenchimento.

Antes de realizar a implantação do guia na empresa em estudo, julgou-se importante aplicar um pré-teste; ou seja, apresentá-lo a um vendedor para que este pudesse realizar suas considerações. Questionou-se se o guia é de fácil compreensão, se possui aparência agradável e se irá cumprir com sua finalidade de auxiliar nos processos de vendas.

O guia prático é um documento autodidátilo, que pode ser compreendido até mesmo por um funcionário recém-admitido na área de vendas. Isso, desde que, primeiramente, o sistema operacional da empresa e o processo interno do setor sejam apresentados a ele.

Sabe-se que o documento prático é importante para facilitar os trabalhos do dia a dia. Porém, se acompanhado primeiramente de uma apresentação e explicação, certamente trará resultados muito mais satisfatórios, diferente se apenas for entregue. Nesse caso, dificilmente será consultado e poderá até mesmo ser engavetado, esquecendo seu principal objetivo que é o de facilitar o funcionamento de determinada organização ou setor.

Por isso, julgou-se importante a apresentação do documento prático para todos os vendedores, salientando a eles a importância da utilização deste. Essa apresentação foi realizada com entrega e exposição individual, pois se torna difícil reunir todos os vendedores em um mesmo momento, devido à questão de horário, atendimento de clientes, viagens, visitas. Certamente a atenção dada à explicação, sendo ela feita individualmente, é maior e todas as dúvidas podem ser respondidas.

Nesse procedimento, a equipe de pesquisa teve a oportunidade de apresentar e entregar o documento prático a uma vendedora recém-contratada. Esta considerou importante o guia prático, porque é de fácil entendimento, o que colaborou para compreensão dos procedimentos da empresa no setor de vendas.

Por fim, ressalta-se que um dos objetivos deste trabalho era a criação de um guia prático somente aos vendedores de uma das filiais da empresa. Contudo, após a finalização e exposição deste, a responsável pela organização em estudo o apresentou a um dos diretores e à responsável pelo departamento de marketing do grupo. Eles ficaram bastante satisfeitos com o documento e mostraram interesse em implantar em todas as filiais.

Além dessa contribuição realizada pela equipe de pesquisa, durante a observação na empresa, verificou-se que havia muitos desentendimentos dos clientes em relação à documentação necessária para faturamento e recebimento de financiamentos, bem como os acessórios dos veículos seminovos. A partir disso, foi elaborado um *check list* que possui informações sobre os documentos a serem apresentados e o que deve ser entregue pelo cliente ao vendedor. O *check list* se faz necessária para mostrar e relembrar itens que são fundamentais para o desenvolvimento de determinadas atividades. Este é bastante utilizado pelas empresas para se obter maior controle e confiabilidade.

Para chegar a desenvolver esse *check list*, foi considerada a opinião de alguns vendedores que demonstraram receptividade com a ideia e apoiaram a implantação. A princípio, foi explicado

aos vendedores como devem proceder na sua utilização, deixando claro que o intuito deste é facilitar nas suas atividades ao invés de ser mais um documento que venha dificultar o trabalho.

Quando houver uma negociação, o vendedor entregará ao seu cliente o *check list*, explicando a finalidade dos documentos e a importância de entregá-los no prazo estipulado. Assim sendo, será uma forma de colaborar para que o cliente não esqueça a documentação e/ou os acessórios, contribuindo e evitando incômodos desnecessários com cobrança.

Todos os vendedores receberam algumas cópias do *check list* até que se torne rotina a sua utilização. Após estarem acostumados, será disponibilizado o arquivo em seus computadores para que possam ter acesso rápido e também para evitar que sejam impressas várias cópias sem necessidade. Eles serão responsáveis diretos pela entrega e explanação dela aos seus clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RESULTADOS DA PESQUISA

Por meio de embasamento teórico de estudos sobre o capital intelectual dentro das organizações, notou-se que a importância da valorização do conhecimento individual torna-se um diferencial em relação aos concorrentes. Contudo, é necessário que haja interesse das empresas em extraírem esses conhecimentos, não somente para o seu benefício próprio, mas para toda sua equipe de colaboradores. Buscar a melhor maneira de externalizar este conhecimento é fundamental para alcançar os resultados almejados.

Diante disso, as empresas podem contar com a assessoria de terceiros ou pessoas da própria organização, tanto para gerir, quanto para extraírem esses conhecimentos, de forma que possam ser maximizados. Assim sendo, esta pesquisa buscou identificar a melhor forma de converter o conhecimento tácito, colaborando com a empresa em estudo e proporcionando melhorias nas rotinas diárias do setor de vendas. Foram estabelecidos os objetivos específicos, desenvolvendo-se cada um para que se pudesse obter resultados satisfatórios, os quais nestas considerações finais são retomados e comentados seus resultados.

O primeiro objetivo foi o de realizar o diagnóstico da situação-problema verificada, por meio de um questionário e aplicá-lo aos colaboradores envolvidos no setor da pesquisa. Salienta-se que o questionário foi uma importante fonte de coleta de dados, pois se puderam confirmar algumas hipóteses antes percebidas por meio da observação. Além disso, foi um instrumento essencial para que se pudesse conhecer melhor o problema de pesquisa e propor soluções adequadas.

Com esse diagnóstico pôde-se interpretar que os colaboradores só solicitam informações quando realmente necessitam e consideram essas explicações completas, além de se julgarem capazes de obtê-las nos meios disponíveis na empresa. Por outro lado, os respondentes mencionaram que os especialistas são facilmente identificáveis e os que pertencem à área de informação auxiliam na utilização dos instrumentos *on-line*. Isso mostra que as pessoas têm confiança nas explicações fornecidas por aqueles que possuem entendimento mais amplo no assunto e que para eles é mais cômodo e rápido procurar essas pessoas para resolver suas questões, ao invés de utilizar os meios disponíveis.

Nesse sentido, verificou-se que os sistemas são mantidos atualizados, contêm informações disponíveis para quaisquer necessidades e os colaboradores confiam cem por cento nos dados fornecidos por eles. Então, a dificuldade na realização das tarefas não está ligada diretamente ao sistema, mas à forma com que eles trabalham e o manuseiam no dia a dia.

Pôde-se inferir, com a pesquisa, que os colaboradores consideram o clima organizacional favorável e que isso coopera para o bom desenvolvimento do trabalho. Porém, nem todos admitem quando cometem alguma falha, fator que não influencia diretamente na atividade dos demais. Quando ocorre alguma falha, o ato de colocar a culpa em alguém não se mostrou a solução na pesquisa; ao contrário, quando o grupo obtém sucesso em uma determinada ocasião, isso é comentado e proporcionado o devido mérito. Além disso, pôde-se inferir que a empresa considera relevantes as ideias dos funcionários, independente do cargo que eles ocupam e acreditam que, se algumas pessoas desempenharem funções equivalentes, isso trará benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio funcionário.

Foi constatado também que o processo de vendas é burocrático, pois são utilizados vários documentos, em que a falta de algum deles pode comprometer a finalização da negociação e/ou gerar futuramente algum desentendimento. Além disso, verificaram-se dificuldades em coletar a documentação com os clientes, necessária para faturamento e recebimento do financiamento. A complexidade com o manuseio dos sistemas de informação e limite humano no desenvolvimento das atividades também foi apurada.

Além desse questionário para o levantamento do diagnóstico, foram realizadas entrevistas, para melhor conhecer as formas com que cada vendedor desenvolvia suas atividades, explorando o conhecimento tácito desses, a fim de externalizá-lo aos demais da empresa. Com isso, conseguiu-se obter informações importantes na criação do documento prático para o desenvolvimento das atividades no setor e pôde-se observar a relevância para a organização dos dados a serem inseridos

corretamente no sistema de informação da empresa. Isso porque é a principal fonte de consulta e os erros ocorridos rotineiramente, ainda que pequenos, atrapalhavam a agilidade do processo.

Após essa coleta de dados e diagnóstico da situação, iniciou-se a criação do documento prático. Todas as informações obtidas foram fundamentais para sua elaboração, de maneira que o propósito principal fosse alcançado com sucesso. Esse foi o objetivo específico que exigiu maior atenção das pesquisadoras, pelo fato de ser um documento elaborado exclusivamente para a empresa em estudo. Porém, foi o que proporcionou maior retorno por parte dos colaboradores. A princípio, esperava-se que haveria aversão a este documento, por causa do processo interno já ser burocrático; contudo, a aceitação foi muito positiva, pois eles aderiram a todas as sugestões. Após as sugestões, houve a apresentação do documento prático aos envolvidos nos processos do Setor de Vendas, em que todos os vendedores demonstraram bastante atenção, mostrando interesse em utilizá-lo nas suas rotinas diárias.

A segunda sugestão, de produzir mecanismos de informação aos clientes, o *check list*, também foi aceita e não teve problemas na sua implantação. Esta trouxe benefícios, pois facilitou a coleta da documentação, cumprindo seu objetivo com êxito.

Portanto, com o auxílio fornecido a eles na utilização dos mecanismos da empresa, foi ressaltada a importância de se manter o banco de dados atualizado e livre de erros, para que todos possam utilizá-lo com confiabilidade. Considera-se que, com o alcance de todos os objetivos específicos, pôde ser concretizado o objetivo geral, que foi o de propor melhorias nos processos administrativos do Setor de Vendas da empresa em estudo, por meio de mecanismos que proporcionassem a externalização e a padronização dos conhecimentos dos colaboradores.

Deste modo, resgata-se também a questão de pesquisa levantada inicialmente para este trabalho, qual seja: *É possível melhorar os processos administrativos do setor de vendas da empresa do ramo automobilístico, por meio da externalização e padronização de conhecimentos?* Considera-se que, com a realização de todas as atividades propostas, chegou-se à resposta deste problema.

Não só foi possível obter melhorias nos processos administrativos com a utilização do método desenvolvido nessa filial, como também este atingiu o conglomerado de lojas do grupo, localizadas em várias outras cidades. Portanto, o documento prático foi implantado em todas as filiais, já que tal problema não ocorre somente na filial em estudo, mas em todo o grupo.

Por fim, salienta-se que esta pesquisa cumpriu seu papel que foi o de mostrar a importância da assessoria executiva na área comercial da empresa estudada, por meio da padronização e

organização de processos administrativos. Este estudo proporcionou um novo horizonte, com uma ferramenta que veio sanar pontos falhos no departamento de vendas. Por outro lado, esta pesquisa permitiu que um novo tema de estudo pudesse ser trabalhado em organizações privadas, abrangendo outras possibilidades de pesquisas na área de Secretariado Executivo.

## REFERÊNCIAS

Araujo, L. C. G. (2001) Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas.

Balceiro, R. B & Ávila, G. M. (2003). A gestão de pessoas para o profissional do conhecimento. In: Anais do KM Brasil, Lorena, São Paulo, 12-14 nov. Disponível em: <<http://www.edvaldodefarias.com/gestaopessoasconhecimento.pdf>>. Acesso em: 7 maio 2012.

Choo, C. W. (2006) A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2a ed. São Paulo: Senac.

D'ascenção, L. C. M. (2001) Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informação de processos administrativos. São Paulo: Atlas.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998) Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.

\_\_\_\_\_. (1999) Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Publifolha.

Guimarães, M. E. (2007) O livro azul da secretaria moderna. 2a ed. São Paulo: Ética.

Lacombe, F. & Heilborn, G. (2003). Administração, princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1985), Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas.

Lerner, W. (1991) Organização, sistemas e métodos: solução para renovação e inovação empresarial participativa. 5a ed. São Paulo: Atlas.

Machado, A. C. M. & Desideri, P. E. S. (2002). As dificuldades da difusão do conhecimento tácito nas organizações. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Curitiba. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR90\\_0904.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR90_0904.pdf)>. Acesso em: 5 maio 2012.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997) Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 18a ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Nonato Júnior, R. (2009) Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão.

Oliveira, D. P. R. (2000) Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 11a ed. São Paulo: Atlas.

Rocha, L. O. L. (1987) Organização e métodos: uma abordagem prática. 6a ed. São Paulo: Atlas.

Santos, S. A.; Leite, N. P. & Ferraresi, A. A. (2007). Gestão do conhecimento: institucionalização e prática nas empresas e instituições (pesquisas e estudos). Maringá: Unicorpore.

Shinyashiki, G. T.; Trevizan, M. A. & Mendes, I. A. C. (2003) Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. Revista Latino-am Enfermagem [online], vol. 11, n. 4, pp. 499-506, jul./ago. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n4/v11n4a13.pdf>>. Acesso em: 7 maio 2012.

Silva, S. L. (2002). Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Ci. Inf., Brasília, vol. 31, n. 2, pp. 142-151, maio/ago. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

Silva, S. L. & Ozenfeld, H. (2003). Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. Revista Produção, vol. 13, n. 2, pp. 6-20. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v13n2/v13n2a02.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2012.

Yin, R. K. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. 3a ed. Porto Alegre: Bookman.