

# Os Desafios da Engenharia de Produção frente às Demandas Contemporâneas

2



**Carlos Eduardo Sanches de Andrade  
(Organizador)**

# Os Desafios da Engenharia de Produção frente às Demandas Contemporâneas

2



**Carlos Eduardo Sanches de Andrade  
(Organizador)**



2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Luiza Batista

**Edição de Arte:** Luiza Batista

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto



Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof<sup>a</sup> Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Prof<sup>a</sup> Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof<sup>a</sup> Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Prof<sup>a</sup> Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof<sup>a</sup> Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Prof<sup>a</sup> Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof<sup>a</sup> Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
 Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
 Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
 Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
 Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
 Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
D441	<p>Os desafios da engenharia de produção frente às demandas contemporâneas 2 [recurso eletrônico] / Organizador Carlos Eduardo Sanches de Andrade. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.</p> <p>Formato: PDF            Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.            Modo de acesso: World Wide Web.            Inclui bibliografia            ISBN 978-65-5706-162-6            DOI 10.22533/at.ed.626200607</p> <p>1. Engenharia de produção – Pesquisa – Brasil. 2. Gestão de qualidade. I. Andrade, Carlos Eduardo Sanches de.  <span style="float: right;">CDD 658.5</span></p>
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Os Desafios da Engenharia de Produção frente às Demandas Contemporâneas 2” publicada pela Atena Editora apresenta, em seus 9 capítulos, estudos sobre diversos aspectos que mostram como a Engenharia de Produção pode atender as novas demandas de um mundo globalizado e competitivo.

A evolução da sociedade e da tecnologia no mundo atual impõe novos desafios, tornando urgente a busca de soluções adequadas a esse novo ambiente. O desenvolvimento econômico das cidades e a qualidade de vida das pessoas dependem da eficiência e eficácia dos processos produtivos, objeto dos estudos realizados na Engenharia de Produção.

No contexto brasileiro, com tantas carências, mas que procura novos caminhos para seu crescimento econômico, a Engenharia de Produção pode ser um elemento importante para enfrentar esses novos desafios.

Os trabalhos compilados nessa obra abrangem diferentes perspectivas da Engenharia de Produção.

Uma delas é a produção de bens, envolvendo linhas de montagem e cadeias de suprimento. Trabalhos teóricos e práticos, apresentando estudos de caso, compõe uma parte dessa obra.

Outras perspectivas dizem respeito a sistemas de previsão de demanda por bens e serviços, gestão dos processos, análise de viabilidade financeira e controle da qualidade, que são ferramentas importantes na produção de bens e serviços. Trabalhos abordando esse tema compõe outra parte dessa obra.

Agradecemos aos autores dos diversos capítulos apresentados e esperamos que essa compilação seja proveitosa para os leitores.

Carlos Eduardo Sanches de Andrade



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
MELHORIA DE PROCESSO DE PRODUÇÃO DE OVOS DE PÁSCOA EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE CHOCOLATES	
José Roberto Gewehr William Jacobs	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>17</b>
PROPOSTA DE INSERÇÃO DO PROGRAMA 5S NO ESTOQUE DE UMA EMPRESA DE ELETRODOMÉSTICOS	
Hugo Leonardo Belarmino	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
REDUÇÃO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS DE UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA	
Erliana Pereira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>35</b>
UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE PREVISÃO DE DEMANDA DE CURTO PRAZO PARA SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO	
Carlos Eduardo Sanches de Andrade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>45</b>
GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA IMPLANTAÇÃO PRÁTICA EM BUSCA DE MELHORIAS DE EFICIÊNCIA EM UMA UNIVERSIDADE DO INTERIOR DE SÃO PAULO	
Vinicius Rodrigues do Prado Rosa Mirian Miranda Leite	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>55</b>
AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE RUÍDO EMITIDO POR UM TRATOR DURANTE UMA OPERAÇÃO AGRÍCOLA	
Michel dos Santos Moura Aldir Carpes Marques Filho Matheus José do Império Fellippe Aroon de Jesus Damasceno Alexandro Aparecido Fogaça Kléber Pereira Lanças	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006076</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>63</b>
ECONOMIA DE ÁGUA EM PRÉDIOS RESIDENCIAIS: MUDANDO ATITUDES	
André Luiz de Lima Reda Gustavo Rodrigues Rafael Bovino Dzik	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006077</b>	

<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>76</b>
ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE MICROGERAÇÃO FOTVOLTAICA	
Adeon Cecilio Pinto	
Lucas Lira Souza	
Filipe Alves Barboza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006078</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>89</b>
ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL EM UMA SIDERÚRGICA	
Ricardo Luiz Perez Teixeira	
Cynthia Helena Soares Bouças Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6262006079</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>96</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>97</b>

## GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA IMPLANTAÇÃO PRÁTICA EM BUSCA DE MELHORIAS DE EFICIÊNCIA EM UMA UNIVERSIDADE DO INTERIOR DE SÃO PAULO

*Data de aceite: 01/06/2020*

**Vinicius Rodrigues do Prado Rosa**

<http://lattes.cnpq.br/8594058318237069>

**Mirian Miranda Leite**

<http://lattes.cnpq.br/4282502083892676>

**RESUMO:** O presente artigo relata a implementação de um projeto em uma universidade federal com objetivo de melhorar a eficiência do uso da verba proap (verba de apoio a pós-graduação) através do uso de ferramentas de gestão do conhecimento. Para tanto, foram estudados e implementados métodos que auxiliam na comunicação e na difusão das informações que também foram reunidas em um ambiente operacional, facilitando o trabalho dos servidores envolvidos. Após a implementação foram feitas novas medições com objetivo comparativo entre o ano de 2018 e 2017, a partir das quais foi constatado uma melhoria no uso da verba proap.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento; gestão pública; proap.

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE IN PUBLIC  
ADMINISTRATION:

A PRACTICAL IMPLEMENTATION IN  
SEARCH OF EFFICIENCY IMPROVEMENTS  
AT A UNIVERSITY OF AN INNER-CITY OF  
SÃO PAULO

**ABSTRACT:** This article concerns the implementation of a project at a federal university with the objective of improve the efficiency of the use of proap budget (budget to support post-graduation) by the use of knowledge management tools. Therefore, was studied methods to help the communication and diffusion of the information, that was also reunited in an operational environment, turning easier the work of the employees involved. After the implementation, new measurements was made with a comparative objective between the year of 2018 and 2017, so it have been recognized as an improvement in the use of proap budget.

**KEYWORDS:** Knowledge management; public administration; proap.



## 1 | INTRODUÇÃO

O conceito de gestão do conhecimento está associado aos princípios de transformação de dados em informações e então em conhecimento. Para Stair e Reynolds (2015, p. 5) “dados consistem em fatos bruto”, assim, sem o devido processamento não podem ser utilizados como conhecimento para a tomada de decisão. Segundo Sordi (2015), manipular dados, organizando-os e consolidando-os, isto é, dando-lhes um propósito (o que genericamente se denomina ‘processamento de dados’), produz informações.

Segundo Rosseti e Morales (2007) a tecnologia da informação (TI), que é gerada e explicitada pertinente ao conhecimento das pessoas, tem sido, no decorrer do tempo, cada vez mais intensamente empregada como instrumento para os mais distintos fins. É utilizada por indivíduos e organizações, no sentido de acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo; para aumentar a produção, aperfeiçoar a qualidade dos produtos; como suporte ao estudo de mercados; com intuito de tornar desenvolvimento e eficaz a interação com mercados, com clientes e até com competidores.

Os autores declaram também que é usada como instrumento de comunicação e gestão empresarial, de maneira que organizações e pessoas se mantêm funcionais e competitivas nos mercados em que operam. Em face disso, além de sua rápida evolução, é cada vez mais intensa a percepção de que a tecnologia de informação e comunicação não pode ser dissociada de qualquer atividade, sendo fundamental ferramenta de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes.

Embora se trate de excelente recurso e valioso suporte à gestão do conhecimento (GC), convém lembrar que só a tecnologia não é suficiente. A GC vai além da simples utilização de ferramentas de TI, deve ocupar-se de outros fatores intrinsecamente ligados a características humanas, muitas das quais impenetráveis pela tecnologia, apesar de ainda pouco exploradas (ROSSETI, 2007).

Neste contexto, o presente trabalho utilizou como objeto de análise o setor de pós-graduação de uma Universidade Federal do Estado de São Paulo, composto por uma equipe de 4 servidores, 2 docentes e que tem como principal função cuidar de ações e estratégias relacionadas aos Programas de Pós-graduação, desta maneira, o campo analisado representa um dos importantes setores estratégicos da universidade, necessitando, portanto, de informações de estimado valor, confiáveis e relevantes para a tomada de decisões.

Visto que, em uma universidade pública federal a utilização da verba envolve a participação e troca de informações entre vários departamentos diferentes, que oferecem programas de pós-graduação, e a inexistência de um sistema que informatize a mesma, aumenta a possibilidade de incorreções e desatualizações nos registros informacionais.

Essa verba é separada em empenhos e distribuída para os Programas de Pós-

Graduação, onde é calculada uma reserva para um determinado serviço, sendo esse, dividido entre: Auxílio financeiro a pesquisador, auxílio financeiro a estudante, transporte feito por empresa terceirizada, combustível (transportes feitos pelos motoristas da instituição), diárias a servidores e colaboradores eventuais, diárias no exterior, hospedagem (hotel conveniado com a instituição), correios, xerox, material de almoxarifado, obrigações tributárias, pagamento de pessoa jurídica e pagamento de pessoa física.

A utilização de recursos públicos deve ser feita de acordo com as legislações vigentes. Além disso devido à necessidade de transparência, deve-se manter registro constante das transações. O setor de pós-graduação desta universidade utiliza o PROAP (Programa de Apoio à Pós-Graduação) que financia as atividades dos cursos, proporcionando melhores condições para a formação de recursos humanos. (BRASIL, 2014)

Sandhu, Jain e Ahmad (2009) citado por Bem, Prado e Delfino (2013, p. 6) declaram que existem três categorias de barreiras para a implantação da gestão do conhecimento nos setores públicos:

Individual - referem-se a barreiras de personalidade, relativas às habilidades de comunicação, estabelecimento redes sociais, diferenças culturais, falta de motivação, falta de confiança, medo de não ser reconhecido; organizacional – as originadas na própria organização como as de ordem gerencial, práticas ineficazes, infraestrutura inadequada, competição interna, falta de recompensas, falta de apoio da alta administração, falta de capacitação; tecnológica – ausência de interoperabilidade entre sistemas, falta de suporte técnico, relutância das pessoas no uso das tecnologias, falta de capacitação para familiarização dos sistemas de tecnologia da informação.

Entretanto, estes não são os únicos problemas na implantação da gestão do conhecimento em setores públicos, pois, a ausência de padronização no setor público brasileiro faz com que os servidores desenvolvam métodos próprios para atender as demandas imediatas de seus setores (JARDIM, 1951<sup>1</sup> ; SOUSA, 2003<sup>2</sup> apud BORIOLLO, 2018) sendo que, muitas vezes, esses métodos são desenvolvidos sem um estudo específico sobre a área a ser aplicada, o que não acarreta uma melhoria eficiente.

Para Sordi (2013) à gestão do conhecimento, o planejamento estratégico é intimamente relacionado; no processo de tomada de decisão, os gestores necessitam do conhecimento detalhado de todos os aspectos da organização para delinear a estratégia organizacional e comunicar de forma eficaz com os membros da organização. Segundo Dewes e Maehler (2009) “existe muito mais “discurso” do que práticas efetivas, o que de certa forma colabora para uma visão um tanto quanto “romântica” do tema conhecimento nas organizações”.

Sob o enfoque do valor da ciência e na busca de orientar indivíduos e empresas

1 JARDIM, José Maria. A formação do arquivista na sociedade da informação. **7º Congresso de Arquivistas, Bibliotecários e Documentalistas de Portugal**. Porto, 23 a 25 de maio de 2001a. Disponível em < <http://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/707> >. Acesso em 09 fev. 2018.

2 SOUSA, Renato Tarciso Barbosa. Os Princípios arquivísticos e o conceito de classificação. In: RODRIGUES, Georgete Medleg; LOPES, Iza Leite (Org.). **Organização Representação do Conhecimento**. Brasília: Thesaurus, 2003. P.240-271. Disponível em <[http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/1439/1/CAPITULO\\_PrincipiosArquivisticosConceitoClassifica%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/1439/1/CAPITULO_PrincipiosArquivisticosConceitoClassifica%C3%A7%C3%A3o.pdf)> Acesso em 13 de Fev. 2018.

a conquistar espaços nas instituições e nos mercados, muitas pesquisas têm sido conduzidas. De fato, todas essas pesquisas enfatizam a informação e o conhecimento como sendo hoje os bens de maior valor (ROSSETTI E MORALES, 2007).

No campo das organizações em geral, o conhecimento é assumido como um recurso de fundamental relevância em qualquer setor de atividades, pois contempla as organizações empresariais a se tornarem competitivas nos tempos atuais; organizações públicas, no curso para o progresso da nação; e as organizações sem fins lucrativos e não governamentais, na busca pela excelência naquilo que realizam (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

O presente trabalho se justifica de acordo com a problemática: a avaliação dos dados pertinentes a distribuição da verba PROAP e a verificação que estava sendo subutilizada. Partindo dessa hipótese, buscou-se a inovação para que essa verba seja utilizada integralmente foi criado então um sistema de informação que visa disponibilizar os dados para todos os programas, possibilitando uma visão geral desta verba, e assim conseguindo utilizá-la de maneira efetiva e integral.

## **2 | MÉTODO UTILIZADO**

Os métodos utilizados para a realização desta pesquisa foram:

Análise/diagnóstico do modelo de gestão atual utilizado para geração e difusão das informações utilizadas pelo Setor de pós-graduação para identificação de possíveis falhas em sua estrutura que possam comprometer a eficiência do uso adequado da verba PROAP; pesquisa sobre ferramentas e modelos de gestão que podem ser implementados; criação de um plano de implantação em conjunto com o setor a ser estudado; implantação de um modelo de gestão voltado para a coleta de dados; transformação de dados em informação; distribuição das informações geradas pelo setor de pós-graduação aos Programas de Pós-Graduação, para geração de conhecimento; análise de resultados, por meio de feedback; e, análise do uso de saldo dos anos anteriores em comparativo com a gestão implantada.

## **3 | DESENVOLVIMENTO**

Para a execução foram utilizadas ferramentas de sistemas de informação, tecnologia da informação, conceitos de processamento de dados, mapeamento de processos e reestruturação de formulários. A equipe estruturou um novo modelo de planilha, que atendesse aos requisitos do projeto, baseada em gestão da informação, sistemas de informação e processamento de dados.

A estrutura montada contém um ambiente para o trabalho dos servidores internos e para relatórios úteis para os programas e setor de pós-graduação pois condensa os



dados, gerando informações como: i) Uso do saldo separado por programa e por alínea<sup>3</sup>; ii) *Dashboard*<sup>4</sup> com gráficos para uma melhoria na gestão à vista; iii) Valores de saldo restante por setor de pós-graduação presente em todas as abas.

Também foram otimizados alguns formulários: i) Hospedagem, ii) Relatório de viagem, iii) Auxílio financeiro a estudante, iv) Auxílio financeiro a pesquisador.

Por último, foram implantados i) o uso de um sistema de nuvem, para a distribuição dos formulários, comunicados, planilhas e qualquer informação referente ao setor de pós-graduação que seja de interesse dos Programas de pós-graduação e ii) Criação de um manual de utilização da verba PROAP.

### 3.1 Ferramentas da Gestão

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias.

A concepção do ciclo PDCA como elemento de conhecimento trata-se de melhoria de produto ou processo, constituído de quatro etapas: planejar, executar, estudar e agir, (são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto) onde os passos foram traduzidos de plan-do-check-act, desta forma é criado um diagrama com um ciclo, e cada etapa tem um objetivo.

O PDCA foi utilizado como base de organização dos objetivos a serem atingidos, na captação dos problemas, de acordo com a figura 1.

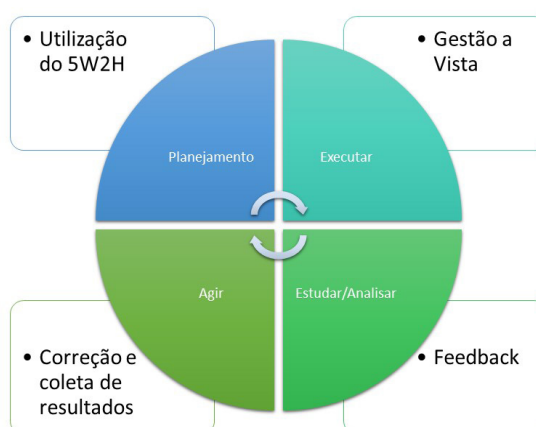


Figura 1 - Ciclo PDCA convergido para gestão de projeto

Fonte: Adaptação do Ciclo PDCA pelo autor.

<sup>3</sup> O conceito de alínea aqui empregado refere-se a um número utilizado para separar os empenhos por tipo de serviço, onde cada alínea agrupa um número de empenhos disponíveis.

<sup>4</sup> *Dashboard* é o conceito utilizado para denominar um tipo de relatório interativo, onde os dados se formam a partir de um comando específico.

5W2H - A ferramenta conhecida como 5W2H na qual consiste pela análise de sete aspectos ou variáveis, auxilia na gestão de projetos, tendo como objetivo a implementação do projeto para a melhoria do modelo de gestão utilizado. Esta ferramenta consiste em sete perguntas sobre o projeto, para que os passos sejam definidos de forma consistente, onde o gestor deverá responder as perguntas para montar uma tabela com a base de objetivos, prazos, locais, quem é responsável, porque fazer, como fazer e quanto irá custar de cada um deles, a tabela final pode ser flexibilizada, uma vez que o gestor não precisa responder a todas as sete perguntas, mas apenas as que forem pertinentes ao planejamento do projeto.

Gestão à vista - Davenport e Prusak (1998) declaram que para uma gestão de processos eficiente e eficaz se faz necessário um fluxo de informação constante e seguro, no qual uma boa estratégia de comunicação deve ser projetada em função das pessoas que vão entender a informação.

Enfatizam Parker e Suski (2014) que para se ter êxito, precisa-se traduzir, alinhar e transformar a estratégia da empresa em um bem comum a todos. A estratégia de forma macro é de difícil compreensão e assimilação para os funcionários diretos e, portanto, apenas ouvi-la não é suficiente. Conforme Tonkin (1998) considera-se que as pessoas recordam de: 10% dos que elas escutam; 25% do que elas veem; 50% do que elas escutam e veem; 75% do que elas fazem e 90% do que elas escutam, veem e fazem.

Mediante este cenário surge a gestão à vista, bem definida, segundo Mello (1998), como forma de comunicação disponível a qualquer um que trabalha em uma dada área, para todos que estejam de passagem por esta área e para qualquer um que possa visualizá-la. Ou seja, é aquela comunicação que está disponível em uma linguagem acessível para todos aqueles que possam vê-la, trazendo uma nova luz e uma nova vida à cultura no local de trabalho, através do compartilhamento das informações.

Aqueles que efetuam o trabalho, segundo Bravo (2003), obtêm mais conhecimento a acerca dele do que qualquer outra pessoa. Os indivíduos podem não saber como analisar ou traduzir suas experiências, mas sabem o que tem êxito ou não. Imediatamente é incontestável que o aprimoramento de qualquer função ou tarefa começa pelas pessoas que, de fato, executam o trabalho, entendendo as relações interpessoais que existem nesse ambiente e como funciona a relação hierárquica.

Gestão do conhecimento - é dividida em três partes e tem como principal meta fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para seus membros. Da seguinte forma: quando, onde e na configuração necessária, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2001). Baseia-se em práticas e processos estruturados para melhor gerir conhecimento como um recurso. Associadas às práticas, também se verificam as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que viabilizam os processos de gestão do conhecimento (GASPA ET AL. 2016).

Discorre Dalkir (2005), gestão do conhecimento é a:

Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura da empresa na busca da criação de valor através do recurso do conhecimento e inovação. Essa coordenação é realizada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento como por meio de alimentação de valiosas lições aprendidas e das melhores práticas dentro da memória corporativa, fomentando continuamente a aprendizagem organizacional. (DALKIR, 2005, p. 3).

Chadha e Kapoor (2010) retratam as principais tecnologias, ferramentas e técnicas utilizadas em gestão do conhecimento, quais sejam: videoconferência, banco de dados, groupware, sistemas de apoio à decisão, extranet, páginas amarelas corporativas, internet, e-mail e data warehousing<sup>5</sup>.

Para Davenport e Prusak (2003) conhecimento não se trata de dado e nem informação, mesmo que estes conceitos estejam relacionados, a diferença entre eles é uma questão de grau e estes não são sinônimos. Assim define-se que dados e informações fazem parte de um conjunto que formam o conhecimento, mas com diferenças inerentes e significativas.

## 4 | RESULTADOS

Durante o ano de 2018 o Setor de pós-graduação trabalhou para que o uso da verba PROAP fosse otimizado, esse objetivo foi alcançado pelo novo modelo de gestão de informação, pois no ano de 2017 o uso do saldo PROAP havia sido de 46,01%, já em 2018 esse número teve um aumento de 50,76%, chegando a 96,77% do saldo utilizado pelos Programas de Pós-Graduação. Assim observou-se que a verba PROAP teve uma melhor utilização no ano 2018 comparado ao ano de 2017, de acordo com o feedback dos servidores dos programas de pós-graduação, o uso do compartilhamento em nuvem e das ferramentas implantadas.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui apresentada teve como objetivo entender o funcionamento do setor estudado e propor um modelo de gestão baseado nos conceitos da gestão do conhecimento, com o intuito de gerar melhorias no modelo de gestão da instituição, por meio, sobretudo, da execução de comunicações mais claras, planejamento estratégico, transparência e reunião de informações com níveis maiores de eficiência.

Um dos pontos ou aspectos de relevância do setor de pós-graduação, trata-se do planejamento, utilização, acompanhamento e controle do recurso financeiro utilizado, desta forma, o estudo toma como corpus, a análise e a implantação de um novo modelo de gestão para os processos que envolvam a utilização da verba PROAP.

Portanto para atingir um aumento de eficiência do uso da verba PROAP, a pesquisa

---

5 Data warehousing: segundo Date (2004) (que no português significa, literalmente armazém de dados) é um depósito de dados orientado por assunto, integrado, não volátil, variável com o tempo, para apoiar as decisões gerenciais. Disponível em: < <https://www.devmedia.com.br/data-warehouse/12609>.> .Acesso em: 28 jun. 2019.



foi iniciada pela observação do funcionamento do setor e estudo de ferramentas de gestão que pudessem auxiliar a chegar no objetivo estabelecido, o que permitiu as seguintes conclusões:

A gestão pública consiste, também, de pontos e características semelhantes com a gestão privada, onde podem ser usadas ferramentas que trabalhem de forma genérica com os dois modelos, resultando assim, em melhores níveis de eficiência nos processos e nas estruturas culturais da empresa; a gestão do conhecimento pode trazer melhoria nos processos de uma instituição pública, pois traz a comunicação entre os setores e deixa visível as informações, dando mais controle e liberdade para os setores, pois os mesmos tem conhecimento dos recursos disponíveis, como utilizá-los e material para criação de novas estratégias para o futuro.

Após observação, foram instituídas metas a serem atingidas, através de um planejamento entre a equipe do setor. As metas geradas foram expostas de forma a auto motivar a equipe, assim criado o projeto de melhorias, que trazia as seguintes metas:

Criação de novas planilhas, tanto para trabalho quanto para a exposição dos valores ainda restantes da verba PROAP; utilização de armazenamento em nuvem para compartilhamento de dados entre os setores/Programas de pós-graduação; criação de um manual da utilização da verba, para que os novos servidores ou mesmo os já integrados possam sanar as dúvidas sem que seja necessária uma comunicação direta com o setor de pós-graduação.

Assim, o setor de pós-graduação elaborou uma pesquisa de satisfação para os programas de pós-graduação, que apontaram os problemas remanescentes e necessidades que não haviam sido atendidas pela gestão implantada, com isso foi criado o projeto 'Cereja do bolo' que tinha como objetivo terminar o projeto de melhorias e atender a todas as demandas levantadas pelos programas de pós-graduação.

Desta forma, o projeto de melhorias foi finalizado, com o levantamento e comparação entre os resultados do ano anterior, pois não haviam históricos de outros anos, outro fator atendido pelo projeto de melhorias, pois a criação de um modelo de gestão focado na gestão do conhecimento, também criou-se um histórico, tornando possível análises de sazonalidade de uso de recursos, para que os setores possam futuramente criar um modelo para diluir o nível de volume, evitando gargalos por excesso de demanda, isto posto, o levantamento de informações para a comparação foi facilitado, contudo concluiu-se que o uso de ferramentas de gestão do conhecimento pode aumentar a eficiência de um setor de uma universidade federal, ao menos quanto ao uso eficiente de sua verba.

Contudo, poderiam ser levantados dados para averiguar a real eficiência do uso da verba, pois aumentar o seu uso pode não significar gastos com eficiência, por isso, caberiam pesquisas com os beneficiários dos serviços prestados pelo setor de pós-graduação a fim de compreender a utilização da verba, para isso poderiam ser implantados novos sistemas de gestão do conhecimento, que pudessem aproximar o setor de pós-

graduação ao beneficiário de seus serviços, de forma a obter uma maior transparência entre os mesmos.

## REFERÊNCIAS

BRAVO, I. *Gestão da Qualidade em Tempos de Mudança*. Campinas: Editora Alínea, 2003.

CHADHA, S. K.; KAPOOR, D. A study on knowledge management practices of auto component manufacturing companies in Ludhiana City. *The IUP Journal of Knowledge Management*, v. VIII, n. 1/2, p. 68-76, 2010.

COELHO, E. M. Gestão do Conhecimento como Sistema de Gestão para o Setor Público. In: *Revista do Serviço Público*, Brasília: Ano 55. n. 1 e 2. jan/jun de 2004. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Burlington: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital*. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DEWES, Mariana de Freitas; MAEHLER, Alisson Eduardo. Conhecimento como recurso estratégico em empresas de telecomunicações. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo: Anpad, 2009. p. 00 - 00. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO797.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

GASPAR, Marcos Antonio et al. Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. *Inf. & Soc.:est*, João Pessoa, v. 26, n. 1, p.151-166, Não é um mês valido! 2016. Disponível em: <<http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/912/2/16360-63903-1-PB.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, [s.l.], v. 21, n. 1, p.97-118, mar. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2462>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 25 jun. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*-. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

MAXIMINIANO, Antonio César A.. *Introdução a Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

\_\_\_\_\_, Antonio César A.. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, Carlos H. P. *Auditoria Contínua: Estudo de Implementação de uma Ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO9000*. Tese de Mestrado, Itajubá: EFEI, 1998. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/280253303\\_AUDITORIA\\_CONTINUA\\_Estudo\\_de\\_Implementacao\\_de\\_uma\\_Ferramenta\\_de\\_Monitoramento\\_para\\_Sistema\\_de\\_Garantia\\_da\\_Qualidade\\_com\\_Base\\_nas\\_Normas\\_NBR\\_ISO\\_9000](https://www.researchgate.net/publication/280253303_AUDITORIA_CONTINUA_Estudo_de_Implementacao_de_uma_Ferramenta_de_Monitoramento_para_Sistema_de_Garantia_da_Qualidade_com_Base_nas_Normas_NBR_ISO_9000)>. Acesso em: 28 jun. 2019.

NETO SILVEIRA, Walter Dutra da. *Avaliação visual de rótulos de embalagem*. Dissertação de mestrado, Florianópolis: UFSC. 2001. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79920/176203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

OLIVEIRA, Ricardo de. *Gestão pública: Democracia e eficiência*. Rio de Janeiro: Fgv, 2012. 128 p.

PAULA, Ana Paula Paes. *Por Uma Nova Gestão Pública*. Rio de Janeiro: Fgv, 2005. 204 p.

PACKER, César Luiz; SUSKI, Cássio Aurélio. *Gestão à vista na produção como ferramenta de trabalho*. 2010. Disponível em: <[http://congressoits.sites.unifebe.edu.br/congressoits2010/artigos/artigos/048\\_-\\_GESTAO\\_A\\_VISTA\\_NA\\_PRODUCAO\\_COMO\\_FERRAMENTA\\_DE\\_TRABALHO.pdf](http://congressoits.sites.unifebe.edu.br/congressoits2010/artigos/artigos/048_-_GESTAO_A_VISTA_NA_PRODUCAO_COMO_FERRAMENTA_DE_TRABALHO.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2019.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, [s.l.], v. 19, n. 3, p.4-29, set. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1515>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362014000300002&lng=pt&tling=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000300002&lng=pt&tling=pt)>. Acesso em: 25 jun. 2019.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, [s.l.], v. 36, n. 1, p.124-135, abr. 2007.

SILVA, Davson Mansur Irffi et al. A efetividade nos resultados apresentados com o uso do ciclo PDCA na gestão de resultados de uma instituição financeira. *Brazilian Journal Of Development*, Curitiba, v. 4, n. 7, p.4066-4080, 16 set. 2018. Disponível em: <<http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/229>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

SILVA, Mariana M.; SANCHES, Estevão B. *Um Sistema Computacional de Geração de Informações para a Sistemática de Gestão à Vista da Tapetes São Carlos*. Apostila interna, 2001.

SORDI, José Osvaldo de. *Administração da Informação: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 280 p.

SORDI, Neide Alves Dias de. *A gestão do conhecimento, o planejamento estratégico e a execução da estratégia*. 2013. Disponível em: <<https://www.innovagestao.com.br/2013/01/a-gestao-do-conhecimento-o-planejamento-estrategico-e-a-execucao-da-estrategia/>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

SOUZA, Ricardo Pires de et al. Avaliação e monitoramento de processos de produção utilizando recurso da gestão à vista em uma grande indústria do setor têxtil no estado do rio grande do norte. *Review Of Administration And Innovation - Rai*, [s.l.], v. 11, n. 1, p.162-180, 13 abr. 2014. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v11i1.1142>. Disponível em: <[http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79904/pdf\\_88](http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79904/pdf_88)>. Acesso em: 27 jun. 2019.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. *Princípios de Sistemas de Informação*. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 719 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TONKIN, I. A. P. *Effective visual management: bring excellence into shaper focus*. Itc, rio janeiro, 1998.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Abastecimento 27, 63, 64, 66  
Análise Financeira 25, 26, 76, 80  
Audição 55, 56, 61

### C

Chocolate Manufacturing 1  
Cold Rolling 89, 90  
Comportamento 18, 22, 23, 36, 37, 38, 40, 63, 67, 75  
Consumo de Água 63, 65, 66, 67, 68, 72, 73, 74  
Cost Reduction 26  
Custo Logístico 25, 33

### D

decibéis 55, 59, 60, 62  
Demand Forecasting 35, 36  
Desperdício 4, 5, 6, 63, 65, 72, 73

### E

Economia 11, 12, 14, 15, 54, 56, 62, 63, 66, 67, 70, 71, 72, 74, 84, 86  
Economic Feasibility 76, 77  
Eletrodomésticos 17, 18, 20, 21, 22, 23  
Empresa Alimentícia 25, 26, 33  
Estoque 3, 5, 9, 10, 12, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23

### F

Fabricação de Chocolates 1  
Ferramentas da Qualidade 89  
Filtered Average 35, 36  
Financial Analysis 25, 77  
Food Company 25, 26

### G

Gestão do Conhecimento 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54  
Gestão Pública 45, 52, 53, 54

## H

Household Appliances 17

## I

Inventory 17

Investimentos 76, 79, 80, 81, 87

Investments 77

## K

Knowledge Management 45, 53

## L

Laminação a Frio 89, 90, 91, 93, 95

Lean Production 1

Losses 1

## M

Máquinas Agrícolas 55, 56, 57, 92

Média Filtrada 35, 38, 41, 43

Melhoria de Processo 1, 2, 3, 15

Metro System 36

## P

Perdas 1, 2, 3, 5, 10, 15, 67, 81, 91, 93

Photovoltaic System 76, 77

Previsão de Demanda 35, 36, 37, 40, 41, 43, 44

PROAP 45, 47, 48, 49, 51, 52

Process Improvement 1

Produção Enxuta 1, 3, 4

Programa 5S 17

Public Administration 45

## Q

Qualidade Total em Indústria 89, 91

Quality Methods 90

## R

Redução de Custos 10, 25, 26, 90, 93



## S

Sazonalidade 35, 39, 40, 41, 52  
Seasonality 35, 36  
Siderurgia 89, 91, 92, 95  
Sistema Fotovoltaico 76, 79, 80, 85, 86, 88  
Sistema Metroviário 35  
Steel 89, 90, 95

## T

Total Quality in Industry 90  
Transporte Público Urbano 35, 36, 37, 44

## U

Urban Public Transportation 35, 36

## V

Viabilidade Econômica 76, 79, 87, 88

## W

Wastage 64  
Water Consumption 63, 64

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**