







INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: ADEQUANDO O FLUXO PARA TOMADA DE DECISÃO

Aguinaldo Ferreira dos Santos   
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Curitiba, Paraná, Brasil

Edelvino Razzolini Filho   
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Curitiba, Paraná, Brasil

RESUMO

Essa investigação científica surgiu com o **objetivo** de explicar como ocorre a adequação do processo de tomada de decisão com os modelos de Gestão do Conhecimento. **Metodologia:** Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa descritiva para responder ao objetivo proposto, utilizando como técnica a Análise de Conteúdo para um questionário com perguntas abertas estruturado no Google Forms® e enviado via e-mail. Como recurso tecnológico se fez uso do Excel® para tabulação dos dados e do Atlas.ti®, softwares destinados a representações gráficas e análise de conteúdo. Observou-se 16 respondentes da pesquisa. **Resultados:** Esse processo possibilitou concluir que, diante dos diferentes modelos destinados para tomada de decisão ao considerar o fluxo informacional gerado, as práticas de Gestão do Conhecimento facilitam essa adequação ao possibilitar uma junção entre a teoria e a prática. **Conclusões:** Assim, assimilando diferentes culturas e transformando-as em cultura organizacional por meio do aprendizado contínuo, onde ocorre internalização e externalização.

Palavras-chave: Conhecimento organizacional. Cultura organizacional. Decisões informadas. Gestão do Conhecimento. Produção enxuta.

INFORMATION AND KNOWLEDGE: ADAPTING THE FLOW FOR DECISION MAKING

ABSTRACT

This scientific investigation was developed with the **objective** of explaining how the decision-making process is adapted to Knowledge Management models. **Methodology:** To this end, a descriptive qualitative approach was adopted to meet the proposed objective, using content analysis as a technique for a questionnaire with open questions structured in Google Forms® and sent via email. The technological resources used were Excel® for data tabulation and Atlas.ti®, this software is intended for graphical representations and content analysis. Was observed 16 respondents of this research. **Results:** This process made it possible to conclude that, given the different models intended for decision-making when considering the information flow generated, KM practices facilitate this adaptation by enabling a combination of theory and practice. **Conclusions:** Thus, assimilating different cultures and transforming them into organizational culture through continuous learning, where internalization and externalization occur.

Keywords: Organizational knowledge. Organizational culture. Informed decisions. Knowledge management. Lean production.

DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/55892>

DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DE DADOS

data-in-article – Os dados de pesquisa estão disponíveis no corpo do documento.

Recebido em: 14/11/2024

Aceito em: 22/04/2026

Editora Chefe: Lorena Tavares de Paula  



1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento analisada a partir de uma perspectiva organizacional, ganhou um espaço relevante devido à constante transformação em que as organizações estão inseridas. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento propicia a transformação de dados em informações em que essas informações, associadas às experiências, sendo corretamente captadas, armazenadas e disseminadas, resultam em um aumento no índice de assertividade no processo decisório e melhoria na competitividade.

Desse modo, se observa que a informação é considerada um ativo essencial para as organizações, ou seja, as empresas precisam desse insumo para uma tomada de decisão fundamentada, proveniente de um conjunto de dados concretos, sendo essa uma das bases para decisões assertivas, resultando em eficácia nos processos e procedimentos executados pela gestão (Santos; Krawszuk, 2020).

Para Razzolini Filho (2020) a informação discutida a partir da dimensão organizacional se faz relevante ao ressaltar o papel da tecnologia no processo de captação e organização de grandes volumes de dados, sendo estes processados e organizados por sistemas de informação, atribuindo utilidade aos dados que, por sua vez, auxiliem as organizações a elaborarem diferentes estratégias que visem facilitar seu processo decisório.

Validando os apontamentos de Razzolini Filho (2020), Kowalski (2023) discorre sobre o papel da tecnologia aplicada à informação analisada na perspectiva organizacional, onde os sistemas de informação são considerados responsáveis por suportar diferentes operações, facilitando a comunicação e elaboração de estratégias, atribuindo assertividade ao processo decisório.

Diante dos desafios vivenciados no ambiente organizacional se observa uma elevação da complexidade atribuída ao processo decisório, assim cabe ressaltar quatro modelos distintos elencados por Choo (2006), abrangendo o modelo racional, processual, anárquico e político. Esses modelos explícitos por Choo (2006) facilitam o processo decisório ao colocar em evidência o uso da informação por meio de abordagens distintas, evidenciando como a informação está sendo gerida dentro do ambiente organizacional de acordo com o modelo adotado.

Sabendo que Choo (2006) demonstra os modelos, é necessário verificar os autores desses conceitos, March (1994) apresenta o modelo racional e explica que foi inicialmente desenvolvido por March e Simon (1975) para, posteriormente, ser adequado por Cyert e March (1992) e novamente ajustado por March (1994) chegando no formato que se conhece atualmente. Já o modelo processual foi desenvolvido, inicialmente, por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), enquanto o modelo anárquico, por sua vez, foi primeiramente desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972). Por fim, o modelo político foi inicialmente desenvolvido por Allison (1971), onde se afirma que a decisão está relacionada ao poder que cada indivíduo possui, assim como o papel do tomador de decisão é essencial para a decisão.

Porém, importante ressaltar aspectos ligados ao *Lean Production*. Cabe apresentar a visão de Ohno (1991), tido como criador / desenvolvedor do Toyotismo, conhecido popularmente por ser uma proposta de racionalização do trabalho, na qual as melhorias observadas em relação aos processos produtivos existentes até aquele momento foram aplicadas e implementadas. Ainda para Ohno (1991), os processos produtivos sempre devem ser racionalizados ao extremo, buscando a extração máxima e proveito da capacidade de produção. Assim, cabe ressaltar o papel das pessoas no processo produtivo, o sistema de produção enxuta buscou aproveitar não somente a força física de seus colaboradores, fazendo uso de suas experiências e conhecimentos (Womack; Jones; Roos, 2004).

Dentro das questões abordadas e das complexidades presentes no processo decisório, surgiu a seguinte problemática: como ocorre a adequação da tomada de decisão em organizações que utilizam a Gestão do Conhecimento alinhada com o *Lean Production*.

Diante dessa problemática, o objetivo dessa pesquisa consiste em explicar como ocorre a adequação do processo de tomada de decisão com os modelos de Gestão do Conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentados os conceitos de conhecimento, é tratado sobre Gestão do Conhecimento, conhecimento organizacional, modelos de Gestão do Conhecimento e chegando à aprendizagem organizacional. Em um

segundo momento, ficam evidenciados os conceitos de tomada de decisão, que perpassam pela decisão como conceito, suas teorias e modelos de tomada de decisão. Finalizando a fundamentação teórica, se discute *Lean Production*, buscando ligar com as demais temáticas estudadas (Gestão do Conhecimento e tomada de decisão).

2.1 Identificando o conhecimento no ambiente organizacional

Segundo Santos e Krawszuk (2020), as empresas buscam de alguma forma adquirir velocidade no desenvolvimento e aumentar a agregação de valor no seu negócio quando começam a implementar a Gestão do Conhecimento. A organização passa a desenvolver suas ações de forma mais estruturada, pois já possui um histórico daquilo que foi feito, ou sequer tentado anteriormente.

Com isso, a Gestão do Conhecimento assume um papel de destaque ao ser considerada uma área transversal, responsável por abranger disciplinas distintas, como também é uma temática amplamente discutida nas últimas décadas por vários autores de diferentes áreas (Alvarenga Neto, 2008; Choo, 2003; Choo, 2006; Davenport; Prusak, 1998; Gomes, 2019; Hoffmann, 2016; Leonard-Berton, 1998; Magalhães; Dalmau; Souza, 2014; Nonaka; Takeuchi, 1997; Probst Raub; Romhardt, 2002; Santos; Krawszuk, 2020; Sveiby, 1998; Teixeira Filho, 2001). Desse modo, entender suas premissas e os benefícios que as organizações obtêm quando fazem bom uso das suas diretrizes é fundamental.

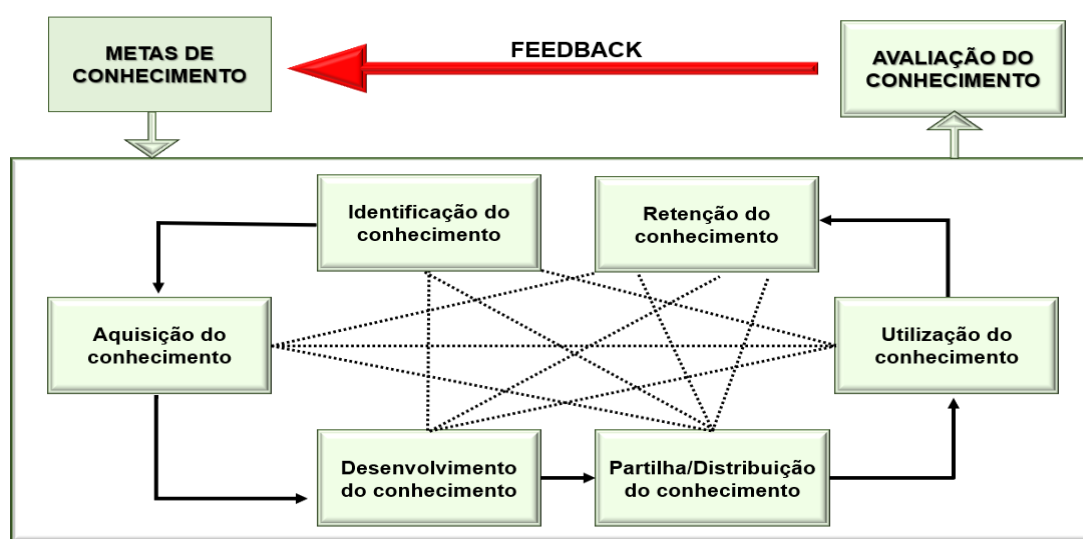
Compreendendo que a Gestão do Conhecimento está intimamente relacionada com a aprendizagem, conforme foi explicado por Santos e Krawszuk (2020), se faz relevante salientar o reuso da informação, no qual o conhecimento gerado é compartilhado de diferentes modos. Essa questão coloca em evidência as necessidades informacionais presentes no cenário empresarial, assim como a relevância em capturar e gerenciar o conhecimento gerado nesse ambiente, como uma estratégia de competitividade (Santos; Krawszuk, 2020).

Percebendo que o conhecimento pode ser compartilhado de diferentes modos, conforme foi explicado por Nonaka e Takeuchi (1997), é preciso considerar as diferentes perspectivas, nas quais a Gestão do Conhecimento pode ser abordada, conforme salientado por Alvarenga Neto (2008), por um

viés organizacional, propiciando um entendimento da pesquisa como um todo ao estabelecer um diálogo entre os conceitos da Gestão do Conhecimento, com os principais autores que trabalham o gerenciamento do conhecimento, no ambiente empresarial, como uma estratégia de competitividade.

No modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002), existe uma sequência lógica e bem delineada de como o processo de gerar, controlar, guardar e disseminar o conhecimento deve ocorrer, conforme pode ser analisado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Modelo de Probst, Raub e Romhardt



Fonte: Adaptado a partir de Probst, Raub e Romhardt (2002).

Conforme a sequência estabelecida na Figura 1, é possível compreender que esse modelo é dividido em etapas, sendo a primeira a “Identificação”, que é, de forma simples, descrever e conhecer o ambiente de conhecimento da empresa. A falta de transparência das empresas quanto a dados e informações (internas e externas) leva a um quadro de ineficiência e a erros estratégicos devido ao não entendimento do cenário real (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

Para os autores, o segundo ponto nesse processo é a “Aquisição”, as empresas adquirem uma parte do seu conhecimento de fontes externas, sejam de concorrentes, de clientes, de fornecedores etc. Mesmo que comprar aqui possa parecer incorreto, faz sentido adquirir aquilo que não se tem capacidade de produzir.

Probst, Raub e Romhardt (2002) colocam como terceiro e quarto ponto do seu modelo, respectivamente, o “Desenvolvimento” e o

“Compartilhamento”, sendo no desenvolvimento necessária a geração de novas habilidades e novos produtos, isso inclui os esforços conscientemente direcionados para a criação de habilidades que ainda não existam. Já o compartilhamento diz respeito à condição básica para que as informações isoladas se tornem algo útil e de acesso o mais amplo possível dentro da empresa e para quem seja interessante.

Em relação ao próximo item, no modelo dos autores, a “Utilização”, a intenção de todo conhecimento criado é ser utilizado. Para isso, a empresa precisa criar procedimentos que garantam seu uso, não existem formas de obrigar que isso aconteça, tendo que a administração cuidar para que isso ocorra.

Por fim, no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), tem-se a “Retenção”, após a criação das competências e dos conhecimentos (que podem ser adquiridos) não existe garantia de disponibilidade para todos. Nesse sentido, os processos para reter o máximo possível dos conhecimentos gerados precisam ser implementados e controlados.

2.2 Estágios da tomada de decisão

Magalhães, Dalmau e Souza (2014) apontam que a tomada de decisão organizacional pode ser definida e entendida como a forma que a empresa tem de identificar e sempre buscar a solução de problemas. Para os autores, a tomada de decisão possui dois estágios principais, sendo os estágios de identificação de problemas e solução de problemas.

No estágio chamado de identificação do problema, existem várias ferramentas e técnicas que podem ser usadas com a intenção de coletar o máximo de informação que diga respeito às condições ambientais e mesmo condições organizacionais, permitindo assim que seja monitorado e determinado se o desempenho é satisfatório e se foram diagnosticadas todas as causas das falhas.

No estágio chamado de solução do problema, onde se observa dentre as informações coletadas e dentre os caminhos levantados como ação para a solução foram de fato considerados, e ainda, se dentre as alternativas a que foi selecionada e porventura tenha sido implementada (Magalhães; Dalmau; Souza, 2014).

Levando em consideração essa classificação colocada pelos autores, é muito importante que se consiga levantar todas as informações que sejam necessárias e estão alocadas no primeiro estágio, para que em um segundo momento, que consiste na solução do problema, seja mais assertiva e correta em relação ao que foi levantado como causa provável (Magalhães; Dalmau; Souza, 2014).

Kahneman (2012) salienta que em uma tomada de decisão, existem especificidades devido ao comportamento humano, em que é possível identificar duas maneiras de pensar, formando o Sistema 1 e o Sistema 2. Ainda de acordo com Kahneman (2012) o Sistema 1 abrange as decisões que ocorrem de modo automático, sem muito esforço. Já o Sistema 2 envolve as atividades que precisam de maior esforço mental devido às complexidades das decisões.

Corroborando com a linha de pensamento de Kahneman (2012) e Corso *et al.* (2014) explicam que a tomada de decisão pode ser separada em dois tipos: as que são tomadas com condições que permitem ter certezas e aquelas que são tomadas em condições adversas, que tendem a trazer um ambiente de incerteza. Sendo no mundo organizacional, quando se pensa em decisões no âmbito da estratégia, quase sempre se opera em ambientes de total incerteza.

Essa incerteza na tomada de decisão pode ser observada quando o decisor valida suas decisões, se baseando em sua experiência e tempo na atividade, do que propriamente em ferramentas e dados para tomar essas decisões, e quanto delas estão sob o controle do tomador de decisão (Corso *et al.*, 2014).

Santos e Krawszuk (2020) apontam que um dos fatores que contribuem para uma tomada de decisão mais assertiva é a correta gestão do capital intelectual dentro da organização, pois se tornou um bem intangível, trazendo ganhos em relação à competitividade, claro, quando bem gerenciado.

Importante ressaltar que existem duas formas de decisões que precisam ser tomadas e se caracterizam basicamente como decisões estruturadas e não estruturadas (Choo, 2003), sendo que as decisões estruturadas se caracterizam por serem decisões que se repetem com regularidade, e cujos parâmetros de tomada de decisão são bem entendidos. Por serem repetitivas, são mais simples

de serem formuladas em Sistemas de Informação, ou seja, são mais fáceis de serem sistematizadas.

Já as decisões não estruturadas apresentam características de não serem repetitivas nem rotineiras. São tomadas uma única vez e se caracterizam por sua singularidade, ficando difícil antever a necessidade de informações para esse tipo de decisão. É difícil projetar sistema para fornecer a informação, mas não impossível. A saída é elaborar sistemas de informações gerenciais flexíveis, acima de tudo, aqueles que levem em consideração o máximo de variáveis possíveis (Choo, 2003).

2.3 Práticas que atribuem excelência às decisões organizacionais

Para Bento, Gomes e Tontini (2019) o Sistema Toyota de Produção busca a completa eliminação de desperdício, sendo seus dois pilares básicos a autonomia e o *just in time*, sendo o *just in time* a forma encontrada para garantir que cada processo receba o item necessário, quando necessário e na quantidade necessária, evitando dessa forma excessos de produção e mesmo falta de insumos para que ela aconteça. Já a autonomia é entendida como a inteligência da máquina, pois a máquina começou a ter capacidade de detectar condições anormais e parar o processo automaticamente, diminuindo ou eliminando a geração de produtos com qualidade ruim (Bento; Gomes; Tontini, 2019).

Outro grande avanço em relação aos modelos de produção que existiam até então foi a criação de uma metodologia dentro do Sistema Toyota de Produção que garantia o atendimento das necessidades das operações posteriores no momento exato, se trata do *Kanban*, que consiste em puxar os lotes de produção dentro do fluxo produtivo quando há necessidade da operação posterior, liberando a operação para produzir novas peças (Glasser-Segura; Peinado; Graeml, 2011).

Shingo (1996) afirma que, além da contribuição prática na produtividade que o *Kanban* trouxe para dentro da fábrica, ele acaba, de certa forma, promovendo o envolvimento de todos os funcionários, e aqui se observa o aspecto multidimensional relatado por Bento, Gomes e Tontini (2019) porque, caso a metodologia e a sua aplicação não sejam entendidas por todos, existe

uma grande chance de não dar certo, pois todos os envolvidos precisam estar atentos às sinalizações de produção o tempo todo.

Desse modo, o processo de compartilhamento da informação presente nos ambientes organizacionais ao ser relacionado aos níveis hierárquicos, salientado por Valentim (2013), é um fator relevante, porque está diretamente ligado com o processo de tomada de decisão. Evidenciando a necessidade de procedimentos de gestão, pois sua inexistência pode prejudicar as decisões em uma organização.

Com isso, as conexões existentes entre os procedimentos relacionados com a gestão e a tomada de decisão são essenciais para apresentar o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), uma metodologia desenvolvida pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), dedicada a auxiliar as organizações a alcançar seus objetivos, refletindo de modo positivo em suas decisões, devido ao amadurecimento propiciado pelos fundamentos estabelecidos em um MEG (FNQ, 2016). Assim, de acordo com a FNQ (2016) cabe ressaltar que o MEG possui em sua essência fundamentos que abarcam: pensamento sistêmico; compromisso com as partes interessadas; aprendizado organizacional e inovação; adaptabilidade; liderança transformadora; desenvolvimento sustentável e orientação por processos e, por fim, geração de valor.

Essas informações oriundas do MEG possibilitam evidenciar que um MEG envolve procedimentos distintos que, por sua vez, impactam as decisões de uma organização. Essa afirmativa é validada pelos aspectos cognitivos presentes na tomada de decisão, salientados por Bazerman e Moore (2014) sendo responsáveis por determinar o desfecho de uma decisão.

Portanto, é possível perceber que o *Lean Production* atua em uma organização associado com à sua cultura, possibilitando que esta seja moldada para benefício de seus consumidores ao explicitar a valorização das pessoas, evidenciando a Cultura Organizacional de uma empresa, fator este que corrobora com a captura e retenção do conhecimento (Carter *et al.*, 2011). Em relação ao MEG/FNQ, consiste em uma busca pela excelência em seus procedimentos de gestão, atribuindo vida às organizações em seus processos de captura e retenção do conhecimento humano, convergido para decisões mais assertivas (FNQ, 2016).

Com relação ao conhecimento gerado nos processos organizacionais, decorrente de ações desenvolvidas em equipes ou individuais, é considerado como fonte de informações relevantes no direcionamento da tomada de decisão, pois impacta diretamente a competitividade organizacional (Santos; Valetim, 2021). Assim, a junção entre os elementos do *Lean Production* e do MEG, possibilita aos gestores acrescentarem qualidade em suas decisões (FNQ, 2016).

Com isso, o monitoramento das informações que se originam no ambiente externo ou interno de uma organização, relacionadas com questões financeiras ou não financeiras, envolvendo a tomada de decisão, possibilita às organizações verificarem o nível da qualidade de suas decisões, resultando na redução das incertezas e aumentando sua competitividade (Fischmann; Zilber, 2022).

3 METODOLOGIA

Com o intuito de manter a confiabilidade e a reprodutibilidade da pesquisa científica, essa seção apresenta o caminho metodológico adotado para esse estudo, detalhando os passos e procedimentos, abrangendo a coleta de dados e seu tratamento, garantindo assim sua replicabilidade, caso demais pesquisadores venham a avaliar esse trabalho.

Diante do objetivo que consiste em explicar como ocorre a adequação do processo de tomada de decisão com os modelos de Gestão do Conhecimento, o design dessa pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa descritiva, na qual propicia uma investigação detalhada para compreensão em profundidade do fenômeno estudado devido às complexidades que permeiam a Gestão do Conhecimento (Creswell; Poth, 2016).

Desse modo ficaram estabelecidas as estratégias distintas destinadas ao delineamento da amostra, coleta de dados e análise, conforme está descrito no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Conformidade de submissão

Caracterização	Etapas (ações) na pesquisa
Desenho da pesquisa	Qualitativa descritiva.
Objetivo proposto	Explicar como ocorre a adequação do processo de tomada de decisão com os modelos de Gestão do Conhecimento.
População	Indústrias cadastradas na plataforma da FNQ;

Caracterização	Etapas (ações) na pesquisa
	Acima de 20 colaboradores; total de 101 indústrias.
Processo de exclusão	Considerando as delimitações impostas para a população, das 101 indústrias, resultaram em 40 indústrias cadastradas na plataforma Fundação Nacional de Qualidade, com reconhecimento do MEG da FNQ. Com isso, após contato inicial, algumas empresas foram excluídas da amostra, chegando a um total de 28 empresas pesquisadas.
Amostra	Das 28 empresas, 16 aceitaram participar da pesquisa.
Procedimentos para coleta de dados	Envio por e-mail de questionário eletrônico estruturado no Google Forms® com perguntas abertas.
Instrumento para coleta	Após a coleta dos dados, o tratamento de todas as informações obtidas foi realizado através da utilização de softwares de Análise de Conteúdo e software de análise estatística. Utilização do Software Atlas.ti® como suporte para Análise de Conteúdo e do Software SPSS® para suporte da análise estatística.
Técnica para análise	Análise de conteúdo (AC).
Recursos tecnológicos para análise dos dados	Exel® para tabulação dos dados; Atlas.ti® para análise dos questionários.

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O Quadro 1 apresenta uma visão abrangente e detalhada dos procedimentos que suportam esse estudo. Assim, cabe explicar que a opção pelo uso da Análise de conteúdo se justifica pela sua eficácia em explorar e descrever os fenômenos que poderão surgir de contextos distintos durante a análise dos dados.

Cabe destacar o processo de identificação dessas empresas na plataforma da FNQ, criando indicadores que tornassem a escolha da amostra a mais assertiva possível, foram seguidos os seguintes passos:

Primeiro: foi feita uma lista cronológica com todas as empresas que participaram do prêmio MEG desde 1992 até 2021, nesse momento sem considerar classificação e mesmo ramo de atuação – nesse momento, chegou-se a 191 nomes de empresas (podendo ter repetidas em anos diferentes). Após unificação dos dados, chegou-se ao total de 101 empresas;

Segundo: no segundo momento, foram classificadas as empresas seguindo alguns critérios são eles:

- a. Ano de aparição: refere-se à quantidade de anos que a empresa porventura tenha participado do prêmio.
- b. Nível de alinhamento: considerou-se a seguinte métrica: Ouro – 7 / Prata – 6 / Bronze – 5 / Organização Summa cum laude – 4 /

Premiadas – 3 / Destaques – 2 / Finalistas – 1 / Não avaliado – N/A.

Terceiro: no terceiro passo se deu a separação das empresas por ramo de atuação, identificando assim aquelas suscetíveis a terem sistemas produtivos em suas linhas de produção, sendo definidas aqui as principais, sendo: Construção / Distribuidora / Gestão de Resíduos / Ind. Extrativas / Ind. Transf.;

Quarto: ficando como classificação final, e então a utilizada na pesquisa da tese, a classificação que pode ser observada no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Definição amostra da Pesquisa

Ramo	Total
Construção	3
Distribuidora	1
Gestão de Resíduos	4
Ind. Extrativas	2
Ind. Transf.	30
TOTAL	40

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Desse modo, cabe ressaltar que a Análise de Conteúdo, foi executada em três etapas, envolvendo uma pré-análise da literatura que possibilitou avançar para a próxima etapa, em que foi realizada uma codificação, abrangendo as principais terminologias que permeiam essa pesquisa, visando analisar as perguntas abertas explícitas no questionário. Por fim, após codificar as unidades de registro, os dados foram analisados e agrupados de acordo com cada categoria (Bardin, 2010).

Entre as principais codificações ressaltadas por Bardin (2010) a serem utilizadas como unidades de registro no software Atlas.ti® estão:

- *Lean Production* – Codificação que representa o objeto de estudo desta pesquisa;
- Gestão do Conhecimento – Codificação que busca representar as unidades de registros que permeiam as práticas organizacionais relacionadas com a cultura organizacional;
- MEG – Codificação que visa relacionar as informações relacionadas com as indústrias participantes;

- Tomada de Decisão – Compreendendo que as atividades organizacionais resultam em informações direcionadas à tomada de decisão, essa codificação permeia as intersecções envolvendo o *Lean Production*, a Gestão do Conhecimento e o MEG.

Esse processo de categorização explícito pela Análise de Conteúdo possibilita, em pesquisas qualitativas, identificar e interpretar temas emergentes (Turunen, 2016).

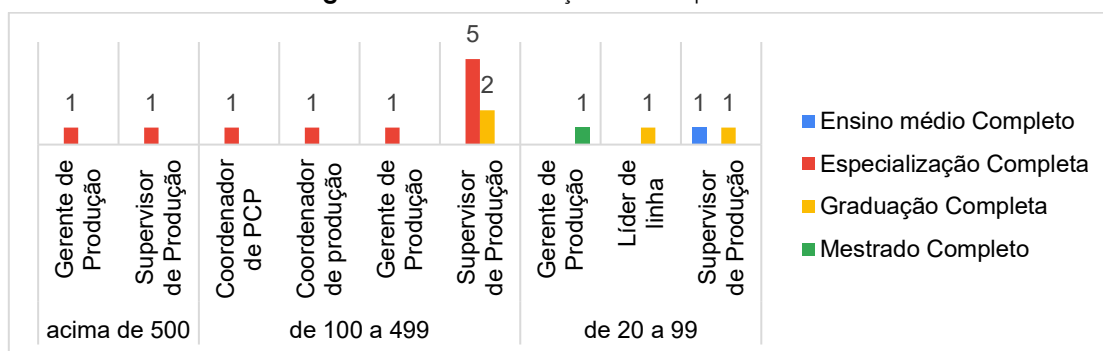
Com isso, fica evidenciado que a aplicação da técnica de Análise de conteúdo possibilita uma exploração aprofundada dos temas que possam emergir, validando os resultados e garantindo a confiabilidade devido ao processo sistemático (Braun; Clarke, 2022; Schreier, 2018).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção se concentra em apresentar as principais análises que surgiram do processo de coleta de dados, viabilizando a compreensão dos fenômenos relacionados com as perguntas presentes no questionário e sua relação com as respostas geradas pelos respondentes.

Contudo, se fez relevante iniciar essa discussão com uma caracterização da amostra, associando sua influência nos fluxos informacionais nas organizações pesquisadas, possibilitando estabelecer estratégias que viabilizem personalizar as análises qualitativas ao identificar os indivíduos participantes, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Caracterização dos respondentes



Fonte: os autores (2024).

Nessa análise, foi possível dividir os respondentes em grupos, adotando como parâmetro o nível acadêmico de cada gestor, onde a cor azul indica que apenas uma das empresas participantes com um quadro que varia de 20 a 99 colaboradores possui um gestor com ensino médio no cargo de supervisor de produção.

Já os dados indicados pela cor vermelha correspondem ao nível acadêmico de especialização em uma determinada área, possibilitando visualizar que cinco empresas com um quadro que varia de 100 a 499 colaboradores possuem um gestor no cargo de supervisor de produção e três empresas com a mesma quantidade de funcionários se enquadram nessa relação, contudo, os gestores ocupam cargos de coordenador de Planejamento e Controle da Produção (PCP), coordenador de produção e gerente de produção.

Quanto ao nível acadêmico de graduação representado pela cor amarela, os gestores de quatro empresas se enquadram nessa caracterização, onde duas possuem um quadro de funcionários que varia de 100 a 499 pessoas, no qual seus gestores atuam como supervisores de produção. Nas outras duas empresas os gestores atuam como líder e supervisor de produção e seu quadro de funcionários varia de 20 a 99 pessoas.

Por fim, com o nível acadêmico de mestrado representado pela cor verde, é possível visualizar uma empresa com um quadro de funcionários que varia entre 20 e 99 pessoas, no qual o gestor atua como gerente de produção.

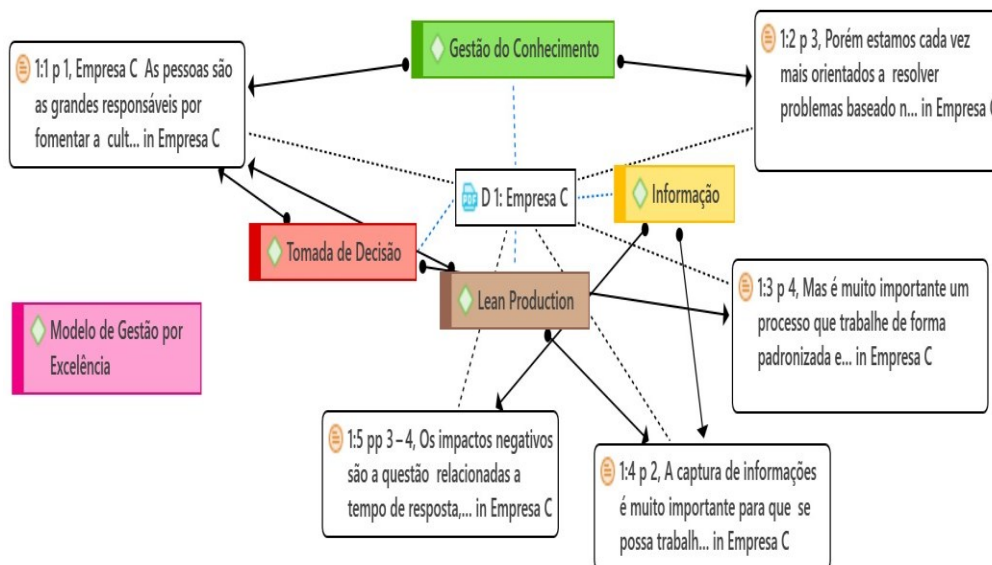
A caracterização dos respondentes consiste em um processo relevante para compreensão das triangulações entre as diferentes análises realizadas no Atlas.ti®, colaborando para validação desse estudo. Desse modo, as análises qualitativas decorrentes das perguntas abertas se iniciam com uma análise léxica, buscando identificar os principais elementos que surgiram nos discursos analisados, conforme pode ser observado na Figura 3 a seguir.

- Informação – A informação, embora não apresente um índice de maior aparição, quanto as demais, é considerada um elo para decisões suportadas pelo conhecimento;
- Cultura – Aqui o termo sugere uma preocupação com os valores organizacionais, como também as partes interessadas.
- Já com relação aos termos presentes nas pontas da nuvem de palavras é preciso abordar:
 - Custo – Aparecendo com menor aparição o custo é uma questão preocupante para toda organização, pois impacta diretamente sua lucratividade e seu crescimento;
 - Sucesso – Pode ser analisado por diferentes perspectivas, contudo está alinhado com o cumprimento das metas, podendo ser utilizado como um indicador de desempenho;
 - Incerteza – A incerteza observada a partir do contexto organizacional está relacionada às mudanças constantes evidenciadas nesse ambiente, assim como, às barreiras e desafios a serem superados;
 - Atraso – Os atrasos assumem uma preocupação recorrente das organizações, devido às mudanças, fatores decorrentes do ambiente interno ou externo, prejudicando seu fluxo produtivo.

Em suma, os termos presentes na nuvem de palavras se alinham com uma preocupação presente no ambiente organizacional, na qual se tem como premissa atingir a assertividade na tomada de decisão.

Após identificar os fluxos informacionais existentes entre as empresas participantes do estudo e as codificações automatizadas que emergiram do diagrama das análises, a próxima análise se concentra em visualizações gráficas, utilizando mapas de rede, possibilitando identificar relações entre as codificações explícitas na metodologia com as respostas geradas com as perguntas abertas de cada empresa. Assim, esse processo se inicia com o mapa de rede relacionado com a empresa "C", como pode ser visualizado na Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Mapa de rede da empresa C e suas intersecções



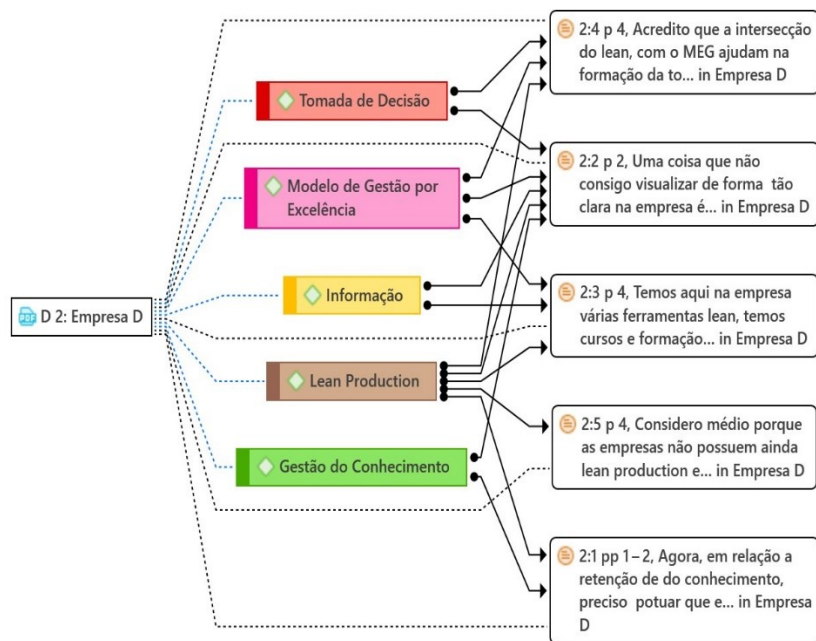
Fonte: os autores (2024).

O mapa de rede representado pela Figura 4 apresenta algumas percepções relevantes sobre o papel do conhecimento no ambiente organizacional, no qual ficam evidenciadas relações distintas envolvendo a captura de informações necessárias para a tomada de decisão.

Os pontos abordados pelo respondente da empresa “C” declinam para decisões baseadas em Gestão do Conhecimento, porém sem haver influência do MEG. Contudo, existe a valorização das informações aplicadas nos procedimentos organizacionais, viabilizando a tomada de decisão assertiva, conforme explicam Santos e Krawszuk (2020) sobre o valor da informação como um ativo essencial para as organizações.

O mapa de rede a seguir traz as percepções extraídas da empresa “D”, evidenciando uma ligação voltada para questões relacionadas com o *Lean Production*, conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Mapa de rede da empresa D e suas intersecções



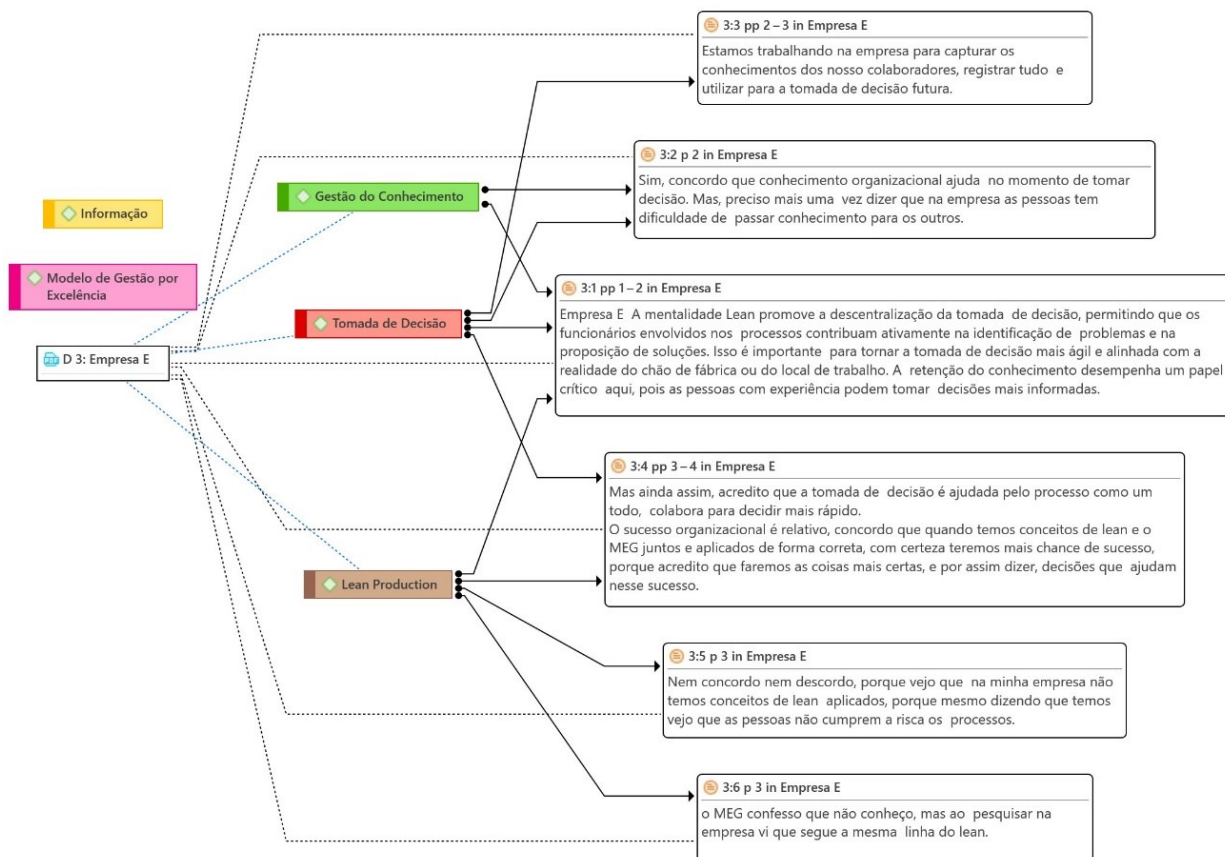
Fonte: os autores (2024).

Analisando as codificações e as conexões com as respostas, cabe destacar a codificação denominada como *Lean Production* que se destaca por haver maior citação, embora o respondente da empresa “D” acredite que esse modelo não esteja sendo usado em sua totalidade.

Contudo, sua relevância pode ser justificada pela busca constante das organizações em reduzir seus custos, aumentar a produtividade alinhada com a lucratividade, podendo atuar com flexibilidade em seus processos produtivos, conforme já foi salientado por Hardcopf, Liu e Shah (2021) ao enfatizarem a relevância do pensamento enxuto aplicado no ambiente organizacional. Somados a esses fatores estão a tomada de decisão e o MEG, suportados por informações, no entanto, ainda existe uma carência sobre a aplicação prática da Gestão do Conhecimento.

Um outro ponto de reflexão está presente no mapa de rede da empresa “E” ao trazer suas percepções em relação as questões elencadas no instrumento de pesquisa, conforme pode ser visualizado na Figura 6 a seguir.

Figura 6 – Mapa de rede da empresa E e suas intersecções



Fonte: os autores (2024).

A Figura 6 evidencia dois pontos relacionados à codificação destinada a MEG e à informação, onde não se observam ligações dos termos com as respostas obtidas. Contudo, é possível averiguar que a preocupação central se concentra em um alinhamento entre o *Lean Production*, a tomada de decisão e a Gestão do Conhecimento.

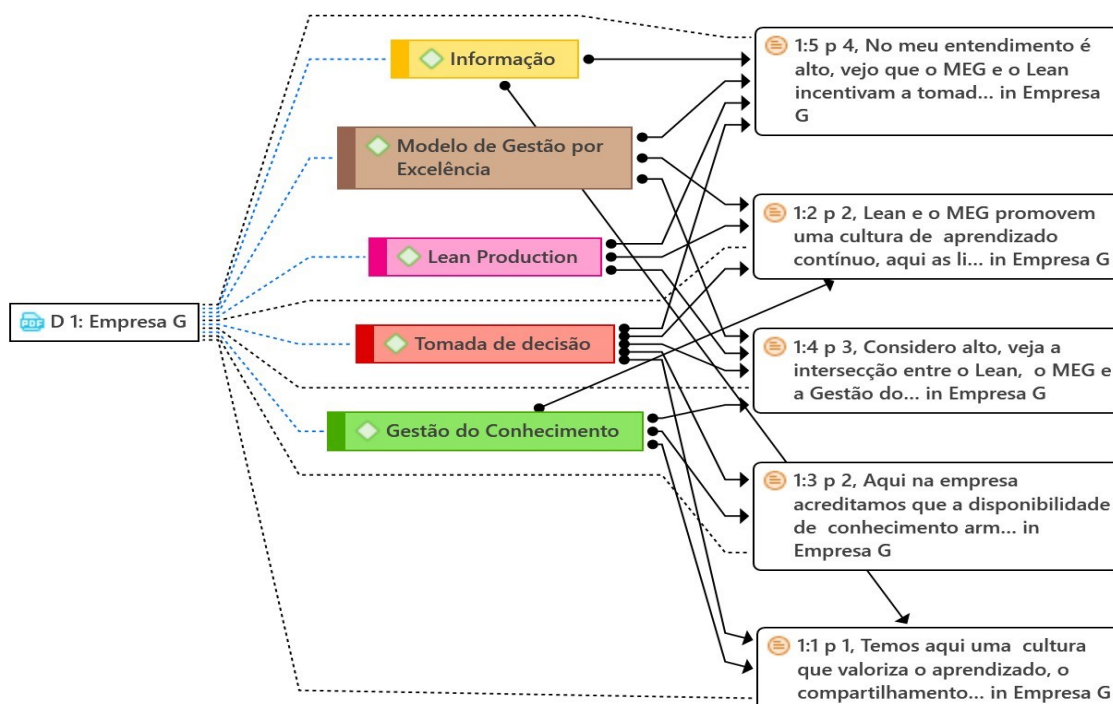
Embora não se tenha identificado menção dos procedimentos relacionados com as informações, elas se encontram presentes no processo decisório da empresa, aproximando-se do modelo proposto por essa pesquisa, faltando estabelecer alinhamento com o MEG, visto que esse modelo auxilia o processo de retenção do conhecimento, possibilitando elevar o nível de assertividade na tomada de decisão (FNQ, 2016).

A seguir, continuando com as percepções extraídas das respostas oriundas da empresa "F", coloca em evidência as informações relacionadas com a tomada de decisão e Gestão do Conhecimento. Nesse momento, é possível caracterizar a influência da Gestão da Informação na tomada de decisão no ambiente organizacional ao visualizar o fluxo das informações que,

por sua vez, colaboram para o compartilhamento das informações que possibilitam implementar novas teorias como modelo MEG e a implementação de ferramentas do *Lean Production*, suportando decisões baseadas em conhecimento.

Já as percepções capturadas da empresa “G” possibilitam estabelecer algumas intersecções com relação ao modelo de tomada de decisão proposto nessa pesquisa, conforme está ilustrado na Figura 7 a seguir.

Figura 7 – Mapa de rede da empresa G e suas intersecções

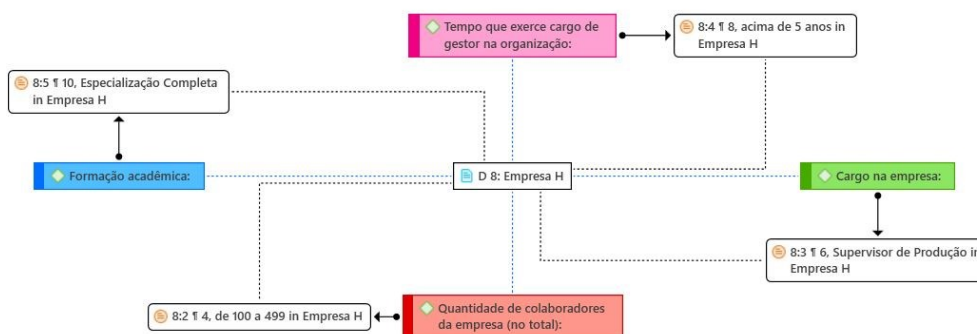


Fonte: os autores (2024).

Nesse mapa, é possível observar uma interação entre as codificações e as respostas obtidas pela empresa, fator que remete ao objetivo específico “e” onde se busca determinar se existe influência da Gestão do Conhecimento na tomada de decisão das organizações. Assim, ao analisar a Figura 7 é possível identificar que as informações geradas no ambiente organizacional geram um aprendizado, o qual é compartilhado, fomentando uma cultura de aprendizado contínuo, conforme é explícito no modelo de conversão do conhecimento abordado por Nonaka e Takeuchi (1997), possibilitando decisões assertivas ao alinhar conhecimento com excelência na gestão organizacional.

A Figura 8 a seguir aborda as questões que abarcam as intersecções presentes na empresa “H”.

Figura 8 – Mapa de rede da empresa H e suas intersecções

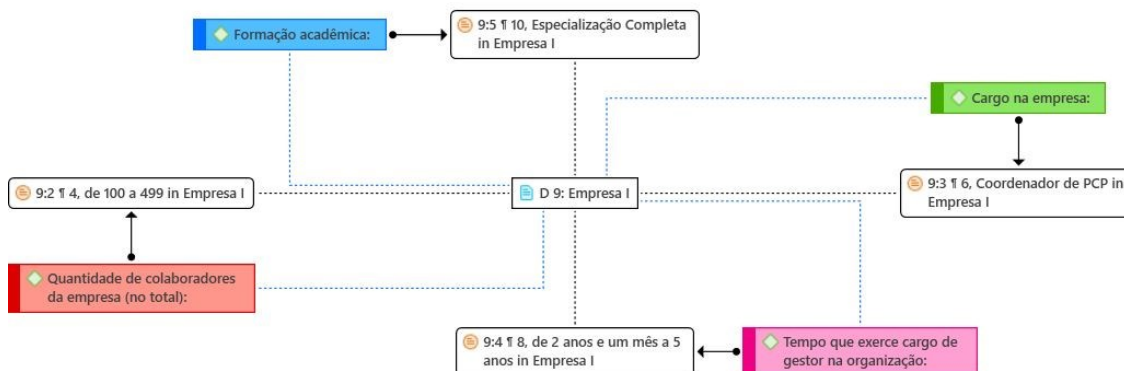


Fonte: os autores (2024).

Ao se destacar alguns pontos identificados nos dados da empresa “H”, surge a discussão, onde cabe ressaltar que existe uma preocupação com a tomada de decisão e uma valorização do conhecimento organizacional, suportado pelas informações geradas pelos colaboradores, resultando em uma cultura de conhecimento interno, na qual o MEG alinhado com o *Lean Production* são consideradas pelos respondentes como um elemento positivo, responsável por elevar a competitividade organizacional.

As percepções capturadas da empresa “I” possibilitam estabelecer algumas intersecções com relação ao modelo de tomada de decisão proposto nessa pesquisa, conforme está ilustrado na Figura 9 a seguir.

Figura 9 – Mapa de rede da empresa I e suas intersecções



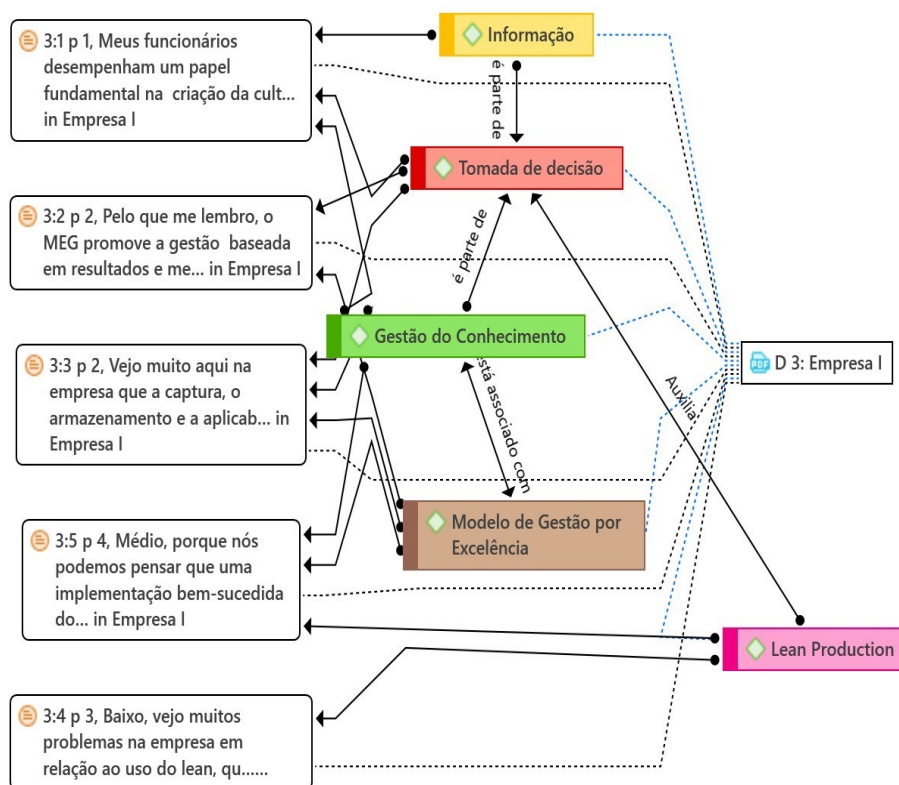
Fonte: os autores (2024).

Essa análise resulta em uma visão holística da organização, possibilitando observar um alinhamento entre a Gestão do Conhecimento, tomada de

decisão e *Lean Production*, possibilitando averiguar uma sistematização no processo decisório ao utilizar as informações dos princípios do MEG.

Quanto ao mapa de rede explícito na Figura 10 a seguir, é possível observar questões cruciais devido à similaridade entre os fluxos do MEG, Gestão do Conhecimento e tomada de decisão, onde o MEG está associado à Gestão do Conhecimento, possibilitando adicionar flexibilidade na tomada de decisão ao considerar as constantes mudanças em conjunto com as complexidades decorrentes das diferentes decisões organizacionais.

Figura 10 – Mapa de rede da empresa I e suas intersecções



Fonte: os autores (2024).

Um outro ponto relevante está relacionado com a associação em que a informação faz parte da tomada de decisão e os colaboradores como elemento central, seja na disseminação das informações, como também na produção do conhecimento organizacional.

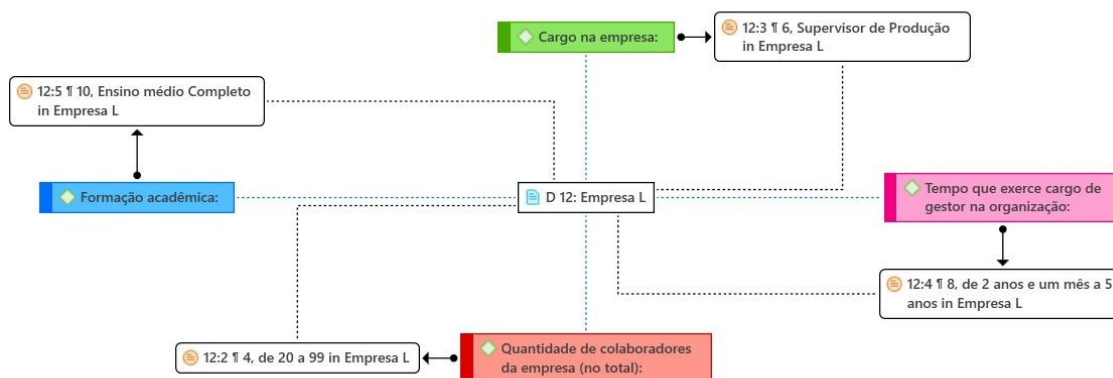
O próximo mapa de rede identificado permite ao pesquisador relacionar mais uma vez suas intersecções com o objetivo dessa pesquisa. Nesse mapa de rede é possível identificar a influência da Gestão do Conhecimento na tomada de decisão presente nas questões elencadas pela empresa "J", ao destacar o

papel de seus colaboradores na criação de uma cultura organizacional, possibilitando conectar esse processo gerado nesse ambiente.

As inferências decorrentes das análises oriundas de dados gerados pelo respondente da empresa “K” possibilitam observar que, para haver uma tomada de decisão baseada em modelos suportados pelo conhecimento, é preciso estabelecer as fontes de conhecimento, assim como sua valorização, aspecto este evidenciado na codificação em que se concentra a Gestão do Conhecimento, em que o conhecimento humano é qualificado como relevante ao ser confrontado com o excesso de dados nas decisões organizacionais, ponto este discutido por Alvarenga Neto (2008) ao explicar como as organizações obtêm informações, transformam em conhecimento e realizam sua gestão.

Ao analisar os dados do respondente da empresa “L”, possibilita-se refletir sobre a relevância da proposta presente no objetivo proposto para pesquisa, conforme se observa na Figura 11 a seguir.

Figura 11 – Mapa de rede da empresa L e suas intersecções

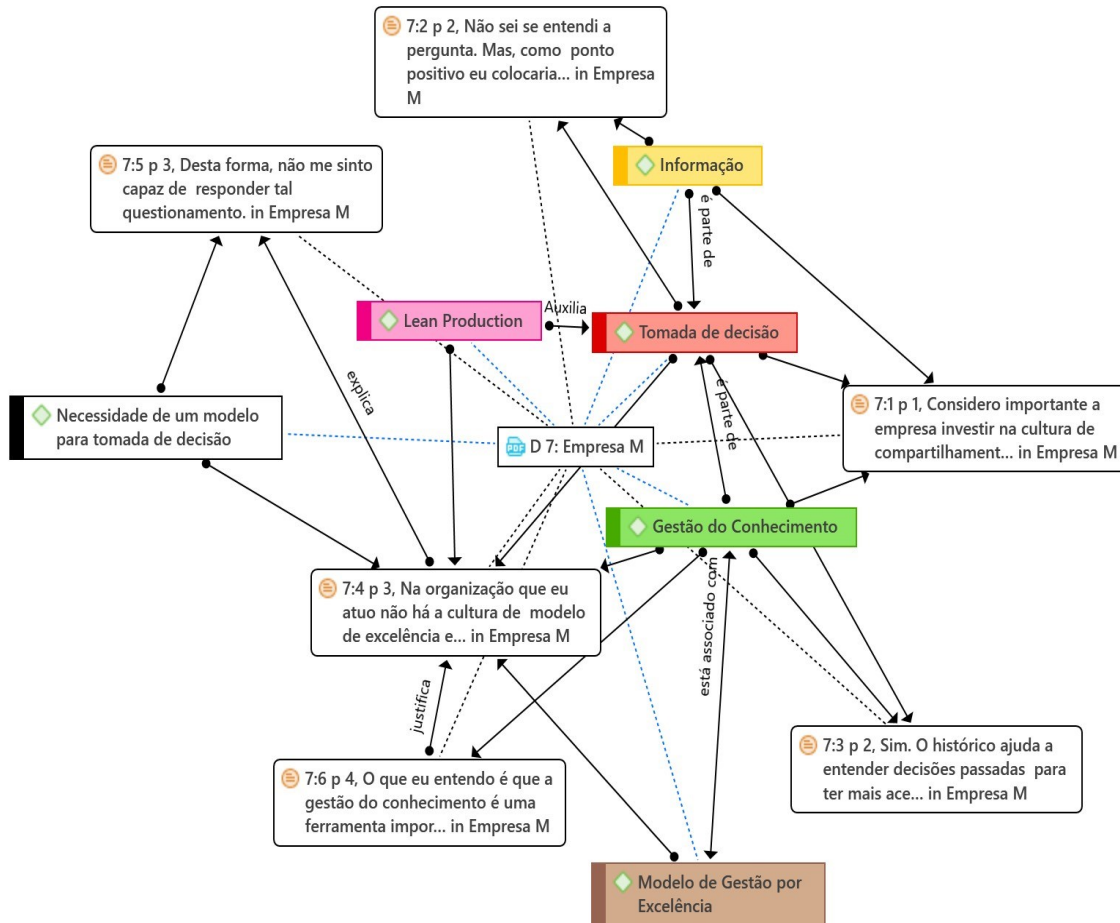


Fonte: os autores (2024).

Analisando as conexões entre as codificações presentes nesse mapa de rede, é possível observar que respostas apontam para desafios na gestão e compartilhamento do conhecimento na organização, o que pode impactar a tomada de decisão. A implementação parcial do *Lean Production* e a percepção do MEG como uma certificação indicam a necessidade de uma abordagem mais integrada da Gestão do Conhecimento para influenciar positivamente as decisões organizacionais.

Alinhados com a proposta descrita por essa pesquisa, os dados gerados pelas respostas da empresa “M” direcionam para a necessidade de um modelo de tomada de decisão, conforme pode ser observado por meio da Figura 12 a seguir.

Figura 12 – Mapa de rede da empresa M e suas intersecções



Fonte: os autores (2024).

Analisando o mapa de rede elaborado com base nos pontos elencados pelo respondente da empresa “M”, é possível inferir que existe a necessidade de modelo que venha suportar as decisões organizacionais em diferentes níveis de complexidade, possibilitando e promovendo uma cultura de compartilhamento de informações que impulse o aprendizado organizacional, utilizando o conhecimento para tomar decisões e aprender com o histórico de decisões passadas, mesmo em ambientes onde a cultura Lean pode não estar completamente estabelecida.

Permeando essas observações sobre a necessidade de um modelo destinado para tomada de decisão, o que corrobora com as inferências

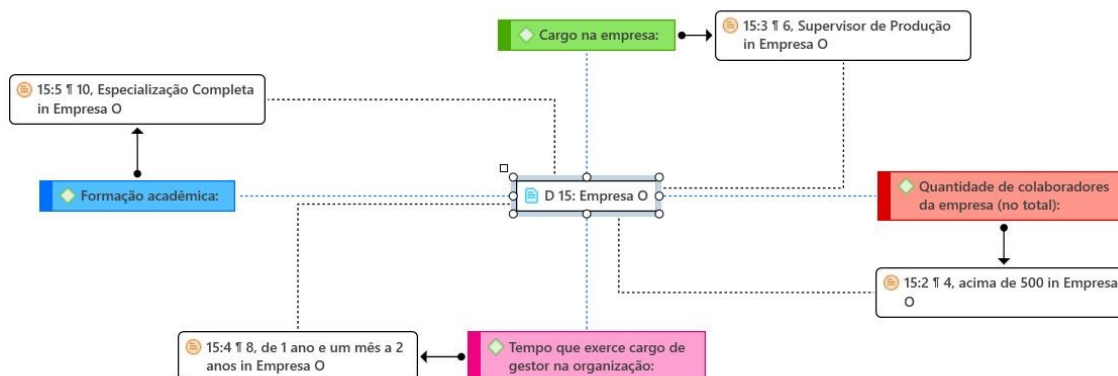
explicitadas ao analisar os dados gerados pelas empresas “L” e “M”, conforme pode ser observado no mapa de rede da empresa “N”.

Percebendo que a informação é uma parte essencial na tomada de decisão, ao mesmo tempo que está associada a diferentes elementos que suportam esse processo, como a Gestão do Conhecimento o MEG e o *Lean Production*, essa análise possibilita evidenciar o papel atribuído às pessoas na cultura de uma organização, atribuindo relevância ao conhecimento humano.

O alinhamento dessas questões evidencia que existe a necessidade de um modelo de tomada de decisão integrado que possa facilitar o processo decisório, resultando em uma integração de elementos essenciais para tomada de decisão. A implementação de um modelo alinhado a esses princípios pode contribuir para decisões mais informadas, colaborativas e eficazes.

A seguir, apontam-se as percepções decorrentes das análises das respostas da empresa “O”, conforme se observa na Figura 13.

Figura 13 – Mapa de rede da empresa O e suas intersecções



Fonte: os autores (2024).

As relações dos fluxos estabelecidos entre as respostas e as codificações realizadas no mapa de rede da empresa “O” indicam cinco questões a serem pensadas:

- A relevância das pessoas no processo decisório como fonte de informação e conhecimento;
- Os procedimentos destinados ao gerenciamento do conhecimento organizacional;
- A cultura organizacional nos resultados esperados;
- Um modelo de tomada de decisão integrado;

- Excelência organizacional promovida por uma cultura baseada em conhecimento.

Com base nessas observações, é possível identificar a necessidade de um modelo para tomada de decisão que venha a promover uma inter-relação entre pessoas, Gestão do Conhecimento, cultura organizacional e modelos de gestão, possibilitando gerar uma integração, possibilitando otimizar a tomada de decisão e promover uma cultura de excelência e eficiência na organização. Com isso, a integração de práticas e valores é vista como essencial para alcançar resultados alinhados com os objetivos estratégicos da empresa ao adotar um modelo que suporte o processo decisório.

Com base nos dados presentes até aqui, fica evidenciado que entre as codificações realizadas, a Gestão do Conhecimento assume o papel central, colocando em evidência as seguintes questões:

- Uma cultura organizacional suportada pela capacitação dos colaboradores, propiciando gerar um ambiente permeado pelo conhecimento;
- Aprimoramento do *Lean Production*, por meio da Gestão do Conhecimento;
- Avaliação do ambiente organizacional suportada pela Gestão do Conhecimento;
- Integração do processo de identificação, captura e compartilhamento do conhecimento interno para tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as diferentes análises realizadas, sendo estas suportadas por um procedimento metodológico confiável e reproduzível, essa seção aborda as percepções dos pesquisadores diante dos dados que emergiram por meio das relações entre o fenômeno estudado e a visão dos gestores que atuam no cenário organizacional.

Desse modo, retomar o objetivo proposto é essencial para que se possa concluir esse estudo. Assim, ao buscar explicar como ocorre a adequação do

processo de tomada de decisão com os modelos de Gestão do Conhecimento, foi possível chegar a conclusões distintas à análise léxica e aos mapas de redes.

- A Gestão do Conhecimento está diretamente interligada aos fluxos de informações internos e externos de uma organização, sendo influenciada pelos princípios do *Lean Production* e do MEG, contribuindo para a eficácia operacional e a busca constante por excelência e eficiência nos processos que abarcam a tomada de decisão.
- A Gestão do Conhecimento atua como um direcionador, assumindo um papel significativo na capacitação, identificação de oportunidades de melhoria, treinamento e avaliação do desempenho organizacional, possibilitando alcançar a melhoria contínua.
- O ambiente organizacional resulta em um fluxo de informações, onde as organizações utilizam práticas de Gestão do Conhecimento, possibilitando capturar informações distintas, ocorrendo seu armazenamento, viabilizando o processo em que o conhecimento é gerado.

Essas três percepções evidenciam que diante dos diferentes modelos destinados para tomada de decisão, ao considerar o fluxo informacional gerado, as práticas de Gestão do Conhecimento facilitam essa adequação ao possibilitar uma junção entre a teoria e a prática, assimilando diferentes culturas e transformando-as em cultura organizacional por meio do aprendizado contínuo, onde ocorre internalização e externalização.

Com relação ao grau de influência da Gestão do Conhecimento na tomada de decisão das organizações estudadas, cabe salientar que sua validação foi viabilizada por meio de métodos quantitativos. Durante esse processo, foram identificadas similaridades entre as organizações estudadas, um ponto relevante a ser assinalado ao indicar que, apesar das particularidades existentes, as organizações participantes da pesquisa afirmam que a Gestão do Conhecimento exerce influência em sua tomada de decisão.

Por fim, esse estudo apresenta uma contribuição teórica ao relacionar a tomada de decisão em empresas que utilizam o *Lean Production* alinhadas com

o MEG, como também uma contribuição prática ao explicitar a visão dos gestores sobre o papel da Gestão do Conhecimento na tomada de decisão.

Como proposta de estudos futuros, os pesquisadores ressaltam a necessidade de uma pesquisa aplicada com o intuito de identificar o impacto da Inteligência Artificial no processo de inovação em organizações que utilizam em sua tomada de decisão a Gestão do Conhecimento, *Lean Production* e o MEG.

REFERÊNCIAS

ALLISON, T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little, Brown. 1971.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BENTO, G. S.; GOMES, G.; TONTINI, G. O impacto da cultura organizacional no sucesso do Lean Manufacturing: uma análise sócio bibliométrica. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 49 – 68, 2019. DOI <https://doi.org/10.15675/gepros.v14i4.2288>.

BRAUN, V; CLARKE, V. **Thematic analysis**: a practical guide. London: SAGE Publications, 2022.

CARTER, B.; DANFORD, A.; HOWCROFT, D.; RICHARDSON, H.; SMITH, A.; TAYLOR, P. Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC. **Public money & management**, v. 31, n. 2, p. 115-122, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232944264_Lean_and_mean_in_the_civil_service_The_case_of_processing_in_HMRC. Acesso em: 19 jul. 2022.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 01, p. 1-25. mar. 1972. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392088>. Acesso em: 01 maio 2026.

CORSO, K. B; RAIMUNDINI, S. L; GRANADO, F. O; MUNIZ, R. J. Aplicação de inteligência estratégica antecípava e coletiva: inovando a tomada de

decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 199-217, abr./jun. 2014.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative inquiry, and research design**: choosing among five approaches. Thousand Oaks: Sage publications, 2016.

CYERT, R. M; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 2.ed. Oxford: Blackwell, 1992.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FISCHMANN, A. A; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, p. 10-25, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/HchNLVz8rHYRBLcz4KwGn8F/?lang=pt>. Acesso em: 01 maio 2026.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE [FNQ]. **Guia de referência da gestão para excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.

GLASER-SEGURA, D. A; PEINADO, J; GRAEML, A. R. Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente. **R. Adm.**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 423-436, out./dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/SQLQx8XgfzjJTtymgb5MNKN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 05 maio 2026,

GOMES, L. I. E. Gestão de informação/conhecimento em ciência da informação: perspectivas sobre os termos e proposta de aplicação teórico-prática. **Páginas a&b**, v. 3, n. 12, p. 163-178, 2019. DOI <https://doi.org/10.21747/21836671/pag12a10>.

HARDCOPF, R; LIU, G. J; SHAH, R. Lean production and operational performance: the influence of organizational culture. **International Journal of Production Economics**, v. 235, p. 108060, 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>.

HOFFMANN, W. A. M. Gestão do Conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 45, n. 3, p. 31-43, set./dez. 2016. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045>. Acesso em: 01 maio 2026.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KOWALSKI, Z. *et al.* Industrial symbiosis for sustainable management of meat waste: the case of Śmitowo Eco-Industrial Park, Poland. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 6, 2023.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MAGALHÃES, T. G; DALMAU, M. B. L; SOUZA, I. M. Gestão do Conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa júnior. **Revista Gestão Universitária na América Latina** [GUAL], v. 7, n. 2, p. 108-129, maio 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n2p108>. Acesso em: 01 maio 2026.

MARCH, J. G. **A primer on decision making**. New York: Free Press, 1994.

MARCH, J. G; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MINTZBERG, H; RAISINGHANI, D; THÉORÊT, A. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246–275, 1976. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392045>. Acesso em: 01 maio 2026.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHNO, T. **O sistema de produção Toyota**: além da produção em larga escala. Barcelona: Productivity Press, 1991.

RAZZOLINI FILHO, E. **Introdução à gestão da informação**: a informação para organizações no século XXI. Curitiba: Juruá, 2020.

SANTOS, H. M; KRAWSZUK, G. L. Gestão do Conhecimento organizacional: tratamento arquivístico para reuso da informação administrativa. **Investigación Bibliotecológica**, v. 34, n. 83, abr./jun. 2020, México. DOI <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.83.58146>.

SANTOS, J. C; VALENTIM, M. L. P. Informação, conhecimento e valor da informação. **Rev. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 14, 2021. Disponível em: <https://revistas.ancib.org/index.php/tpbci/article/view/554>. Acesso em: 01 maio 2026.

SCHREIER, M. Qualitative Content Analysis. In: FLICK, U. (ed.). **The SAGE handbook of qualitative data collection**. London: SAGE Publications, 2018.

SHINGO, S. **Sistemas de produção com estoque zero**: o sistema Shingo para melhorias contínuas. Porto Alegre: Bookman, 1996

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2001.

TURUNEN, H; VAISMORADI, M; JONES, J; SNELGROVE, S. Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. **Journal of Nursing Education and Practice**, v. 6, n. 5, p. 100-110, 2016. DOI <https://doi.org/10.5430/jnep.v6n5p100>.

VALENTIM, M. L. P. Information flows and environments in business contexts: the meat sector case of Salamanca/Spain. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v. 7, [n. especial], p. 283-305, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/9195e9e1-9c5b-4b46-ac8c-b94cdb3c148c/content>. Acesso em: 01 maio 2026.

WOMACK, P. J; JONES, T. D; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONFLITOS DE INTERESSE

Conforme orienta o *Committee on Publication Ethics* (COPE) os autores declaram que:

- **Vínculos Financeiros:** Não receberam qualquer auxílio financeiro, bolsas, honorários ou financiamentos de organizações que possam ter interesse direto ou indireto nos resultados publicados neste trabalho.
- **Vínculos Profissionais:** Não possuem relações de emprego, consultoria ou participação acionária em empresas ou instituições que possam se beneficiar ou ser prejudicadas pelo conteúdo deste artigo.
- **Conflitos de Natureza Pessoal ou Acadêmica:** Não existem relações pessoais, acadêmicas ou de competitividade com outros indivíduos ou organizações que possam ter influenciado de forma inadequada a condução da pesquisa, a análise dos dados ou a redação do manuscrito.
- **Papel dos Financiadores:** Os autores ratificam que a agência financiadora não teve qualquer papel no desenho do estudo, na coleta de dados, na interpretação dos resultados ou na decisão de submeter o trabalho para publicação.

CONTRIBUIÇÕES DAS AUTORIAS

Informa-se nesta seção as funções de cada autoria, de acordo com a [taxonomia CRediT](#), conforme orientado na página da revista PCI:

Função	Definição
Conceituação	Aguinaldo Ferreira dos Santos; Edelvino Razzolini Filho.
Curadoria de dados	Aguinaldo Ferreira dos Santos.
Análise Formal	Aguinaldo Ferreira dos Santos.
Obtenção de financiamento	—
Investigação	Aguinaldo Ferreira dos Santos; Edelvino Razzolini Filho.
Metodologia	Aguinaldo Ferreira dos Santos; Edelvino Razzolini Filho.
Administração do projeto	Edelvino Razzolini Filho.
Recursos	—
Software	—
Supervisão	Edelvino Razzolini Filho.
Validação	Aguinaldo Ferreira dos Santos; Edelvino Razzolini Filho.
Visualização [de dados (infográfico, fluxograma, tabela, gráfico)]	Aguinaldo Ferreira dos Santos.
Escrita – primeira redação	Aguinaldo Ferreira dos Santos.
Escrita – revisão e edição	Aguinaldo Ferreira dos Santos; Edelvino Razzolini Filho.