

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



Maria Luiza Oliveira Silva

**Gestão do conhecimento e inovação incremental:
Estudo de caso no setor de serviços**

MARIANA

2026

Maria Luiza Oliveira Silva

**Gestão do conhecimento e inovação incremental:
Estudo de caso no setor de serviços**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal de
Ouro Preto como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Profa. Héli da Norato

MARIANA

2026

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586g Silva, Maria Luiza Oliveira.

Gestão do conhecimento e inovação incremental [manuscrito]: estudo de caso no setor de serviços. / Maria Luiza Oliveira Silva. - 2026.
45 f.: il.: color.. + Quadros.

Orientadora: Profa. Dra. Héliida Mara Gomes Norato.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Conhecimento e aprendizagem. 2. Contribuição de melhoria. 3. Gestão do conhecimento. 4. Indústria de serviços. 5. Pesquisa organizacional. I. Norato, Héliida Mara Gomes. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.941

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - CRB6 1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Maria Luiza Oliveira Silva

Gestão do conhecimento e inovação incremental: Estudo de caso no setor de serviços

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 27 de julho de 2026

Membros da banca

[Doutora] -Hélida Mara Gomes Norato Duarte - Orientadora (DECAD - Departamento de Ciências Administrativas)

[Doutora] - Ana Flávia Rezende - (DECAD - Departamento de Ciências Administrativas)

[Doutor] - Fábio Viana de Moura- (DECAD - Departamento de Ciências Administrativas)

[Mestranda] - Jucilene Aparecida Gomes Pereira - (PROPEI- Programa de Mestrado Empreendedorismo e Inovação)

[Hélida Mara Gomes Norato Duarte], orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 05/08/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Helida Mara Gomes Norato, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/08/2026, às 13:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?

[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](#) , informando o código verificador **1148128** e o código CRC **9BA35067**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.008351/2026-01

SEI nº 1148128

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35402-163
Telefone: (31)3557-3555 - www.ufop.br

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar como a aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) pode contribuir para a inovação incremental de processos em uma empresa do setor de serviços, por meio da identificação, organização e aplicação do conhecimento organizacional. A Gestão do Conhecimento constitui uma abordagem voltada à identificação, ao compartilhamento, à organização e à aplicação dos conhecimentos presentes nas organizações. No setor de serviços, a forte dependência das experiências individuais e das interações entre profissionais e clientes reforça a necessidade de registrar e sistematizar os saberes construídos nas rotinas de trabalho. Entretanto, mesmo que a GC seja um elemento crítico para organizações no setor de serviços, ainda se faz necessária a ampliação das evidências quanto à aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento neste setor. Diante desse contexto, a pesquisa foi orientada pela seguinte questão: como a Gestão do Conhecimento contribui para a inovação incremental de processos em uma empresa do setor de serviços? Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso e análise dos dados pela técnica de análise de conteúdo. O estudo foi conduzido em uma pequena empresa do setor de serviços estéticos. Os resultados demonstraram que a aplicação da Gestão do Conhecimento favoreceu a identificação, a sistematização e a organização dos conhecimentos presentes na empresa, subsidiando propostas de melhoria para seus processos. Conclui-se que a Gestão do Conhecimento constitui um importante apoio à inovação incremental ao transformar o conhecimento organizacional em oportunidades de aperfeiçoamento contínuo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Inovação incremental; Conhecimento tácito; Setor de serviços; Memória organizacional.

ABSTRACT

The study aimed to analyze how the application of Knowledge Management (KM) practices can contribute to incremental process innovation in a service sector company through the identification, organization, and application of organizational knowledge. Knowledge Management is an approach focused on the identification, sharing, organization, and application of organizational knowledge. In the service sector, the strong reliance on individual experiences and interactions between professionals and clients reinforces the need to document and systematize the knowledge developed through daily work routines. However, although Knowledge Management is considered a critical element for service organizations, further evidence is still needed regarding the application of Knowledge Management practices in this sector. In this context, the study was guided by the following research question: how does Knowledge Management contribute to incremental process innovation in a service sector company? This is an applied, descriptive study with a qualitative approach, conducted through a case study, with data analyzed using the content analysis technique. The study was carried out in a small company operating in the aesthetic services sector. The results showed that the application of Knowledge Management facilitated the identification, systematization, and organization of the knowledge existing within the company, supporting proposals for process improvement. It is concluded that Knowledge Management provides important support for incremental innovation by transforming organizational knowledge into opportunities for continuous improvement.

Keywords: Knowledge Management; Incremental Innovation; Tacit Knowledge; Service Sector; Organizational Memory.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Gestão do conhecimento (GC)	8
2.2 Gestão de conhecimento no setor de serviços.....	10
2.3 Inovação incremental	12
3. METODOLOGIA.....	14
3.1 Delineamento.....	14
3.2 Organização objeto do estudo	15
3.3 Processo de coleta de dados	15
3.4 Processo de análise de dados	17
4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
4.1 Conhecimentos tácitos no contexto organizacional	18
4.2 A conversão de conhecimentos tácitos em explícitos no contexto organizacional por meio da Espiral do Conhecimento	20
4.3 A Gestão do Conhecimento e caminhos para inovação incremental	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICES	38

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem se consolidado como abordagem estratégica orientada à criação, ao compartilhamento e à aplicação de saberes nas organizações, com efeitos diretos sobre decisões e resultados, transformando informação em valor competitivo (Nicolau, 2002; Nonaka; Takeuchi, 2008; Damian; Cabero, 2021; Bahiense; Pereira, 2024). No setor de serviços, essa discussão ganha centralidade, pois os resultados organizacionais dependem fortemente da interação entre pessoas, processos e clientes, o que torna o conhecimento um ativo associado à qualidade e à continuidade do serviço prestado (Nicolau, 2002; Damian, 2025). Nesse contexto, parte da literatura aponta que a GC, ao integrar conhecimento e tecnologia, favorece trajetórias de melhoria incremental e a criação de soluções alinhadas às demandas dos usuários (Bandeira *et al.*, 2022; Catessamo *et al.*, 2023).

A inovação incremental caracteriza-se pela implementação contínua de melhorias graduais em produtos, processos ou serviços, permitindo o aperfeiçoamento de práticas já consolidadas (Schumpeter, 2006; Scherer; Carlomagno, 2016). No âmbito das rotinas organizacionais, esse tipo de inovação tende a ser potencializado quando o conhecimento explícito é sistematizado e convertido em prática cotidiana, articulando saberes tácitos e explícitos no trabalho, o que amplia condições para melhorias graduais e para o aumento da eficiência operacional (Nonaka; Takeuchi, 2008; Silva; Santos, 2023; Veloso *et al.*, 2024). A conversão dinâmica entre conhecimento tácito e explícito é detalhada pela Espiral do Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008). Esse fluxo contínuo favorece avanços incrementais e engloba as etapas de socialização, externalização, combinação e internalização, constituindo o chamado modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024). Contudo, em empresas de serviços, parte relevante do conhecimento permanece incorporada às experiências e habilidades individuais, o que reforça a necessidade de mecanismos para registrar e transformar saberes construídos na prática em referências organizacionais compartilháveis, reduzindo perdas e retrabalho (Damian; Cabero, 2021). Nesse cenário, observa-se a necessidade de identificar conhecimentos tácitos no contexto organizacional e convertê-los em conhecimentos explícitos, de modo que possam ser reutilizados na melhoria de processos, configurando uma lacuna prática que fundamenta a presente investigação.

A relevância da Gestão do Conhecimento para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais e o potencial da inovação incremental para promover melhorias contínuas em empresas do setor de serviços fundamentam o desenvolvimento desta pesquisa. Diante desse

contexto, o presente artigo se orienta pela seguinte pergunta de pesquisa: como a gestão do conhecimento contribui para a inovação incremental de processos em uma empresa do setor de serviços? Assim, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar como a aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) pode contribuir para a inovação incremental de processos em uma empresa do setor de serviços, por meio da identificação, organização e aplicação do conhecimento organizacional. Para alcançar esse propósito, estabelecem-se como objetivos específicos: identificar conhecimentos tácitos no contexto organizacional que precisam ser convertidos em explícitos; aplicar o modelo da Espiral do Conhecimento (SECI) para orientar a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos; e analisar processos organizacionais que demandam a GC, apresentando proposta de inovação incremental.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, caracterizada como pesquisa aplicada, descritiva e conduzida mediante estudo de caso em uma empresa do setor de serviços. A coleta de dados ocorreu por meio da observação direta das rotinas organizacionais, da análise dos processos de trabalho, dos sistemas utilizados e de documentos internos da empresa objeto deste estudo, sendo as informações tratadas por meio da análise de conteúdo. A justificativa do estudo ancora-se na relação entre inovação, GC e competitividade. Alguns estudos apontam que a inovação e a gestão do conhecimento figuram como pilares relevantes para que as organizações enfrentem cenários de competitividade crescente e transformem ideias em produtos e serviços por meio da combinação e aplicação de conhecimentos tácitos e explícitos (Meneses Júnior; Pereira, 2025; Bahiense; Pereira, 2024). Além disso, ao institucionalizar o aprendizado e torná-lo acessível, a GC contribui para mitigar riscos associados à dependência de especialistas e à ruptura da continuidade operacional em serviços, o que pode fortalecer ciclos de aprendizagem e capacidade de adaptação (Damian; Cabero, 2021; Rangel; Olivares, 2023). No contexto prático, a pesquisa busca contribuir para evidenciar a aplicação de GC em uma empresa do setor de serviços ao propor mecanismos para identificar, organizar e compartilhar conhecimentos organizacionais, com intuito de favorecer a padronização de processos e a melhoria contínua dos serviços prestados. Além disso, as propostas apresentadas podem servir como referência para outras pequenas empresas do setor de serviços que enfrentam desafios semelhantes relacionados à Gestão do Conhecimento.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, são apresentados os resultados. Por fim,

apresentam-se as considerações finais, destacando as principais conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento (GC)

A Gestão do Conhecimento (GC) constitui uma abordagem estratégica voltada à criação, ao compartilhamento e à aplicação de saberes no interior das organizações, com impacto direto sobre decisões e resultados (Nicolau, 2002; Nonaka; Takeuchi, 2008; Jannuzzi *et al.*, 2016; Damian, 2025). Nessa direção, a GC não se limita a um conjunto de técnicas administrativas, pois se estrutura como um processo coletivo que transforma informação em valor competitivo (Nicolau, 2002; Moraes *et al.*, 2023; Sapienza; Mattar, 2024).

Alguns pesquisadores defendem desde o início das discussões relativas à GC, que o conhecimento deve ser tratado como recurso essencial, cuja gestão adequada define a sustentabilidade do desempenho organizacional (Nicolau, 2002; Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024).

No campo organizacional, a GC tende a fortalecer a competitividade quando se vincula a práticas sistemáticas de desenvolvimento, retenção e circulação do conhecimento entre áreas e níveis hierárquicos (Sapienza; Mattar, 2024; Damian, 2025). Essa articulação é relevante porque permite consolidar condições para aprendizagem contínua e, ao mesmo tempo, reduzir fragilidades associadas à perda de saberes (Nicolau, 2002; Jannuzzi *et al.*, 2016; Damian, 2025).

O conhecimento, enquanto recurso estratégico, apresenta natureza dupla: tácita e explícita, sendo que essa distinção orienta a forma como as organizações capturam, formalizam e reaplicam saberes no trabalho cotidiano (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024; Damian, 2025). O conhecimento tácito se manifesta principalmente em experiências, percepções e habilidades desenvolvidas na prática, enquanto o explícito se expressa por meio de documentos, normas, registros e rotinas, permitindo maior padronização (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024). Esses autores explicam que a transposição entre essas dimensões ocorre por meio da internalização e da externalização, possibilitando que o saber individual se converta em aprendizado organizacional.

Nesse contexto, a memória organizacional pode ser compreendida como o conjunto de conhecimentos, informações, experiências e práticas acumuladas pela organização ao longo do tempo e incorporadas aos seus processos e rotinas (Damian; Cabero, 2021). Esses autores

reforçam a importância da memória organizacional como base da GC. A ausência de mecanismos de retenção e recuperação do conhecimento conduz à perda de recurso intelectual, fenômeno comum em empresas do setor de serviços (Nicolau, 2002; Ferigato, 2024). Nesse sentido, a GC surge como instrumento de preservação e reaproveitamento das experiências anteriores, contribuindo para a eficiência dos processos e para a continuidade operacional (Damian; Cabero, 2021; Sapienza; Mattar, 2024).

Alguns estudos apontam que a GC está fortemente ligada à capacidade de inovação e à construção de vantagem competitiva sustentável, ao estruturar fluxos de aprendizagem e conversão do conhecimento em valor organizacional (Bandeira *et al.*, 2022; Moraes *et al.*, 2023; Bahiense; Pereira, 2024). Porém, observam-se pontos críticos, Nicolau (2002) ressalta que as organizações enfrentam o dilema entre reter internamente o conhecimento ou externalizá-lo, o que exige equilíbrio entre preservar e disseminar o conhecimento.

A integração entre memória organizacional e GC fortalece o aprendizado organizacional e reduz o retrabalho (Damian; Cabero, 2021). Empresas que estruturam bases de conhecimento, comunidades de prática e redes internas tendem a apresentar maior capacidade de adaptação (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024; Sapienza; Mattar, 2024).

A Espiral do Conhecimento, formulada por Nonaka e Takeuchi (2008), descreve o processo dinâmico de conversão entre conhecimento tácito e explícito. Esse processo ocorre por meio das fases de socialização, externalização, combinação e internalização (modelo SECI) (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024). No ambiente de serviços, a espiral assume especial relevância, pois o aprendizado contínuo depende da interação e do compartilhamento entre profissionais (Sapienza; Mattar, 2024; Damian, 2025). A consolidação desse ciclo é reforçada por estruturas institucionais que sustentam práticas, rotinas e normas organizacionais, garantindo a continuidade da aprendizagem mesmo diante de mudanças de contexto (Rangel; Olivares, 2023).

O investimento em capacitação também atua como motor da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008; Galete, 2025). Galete (2025) evidencia que programas de treinamento e desenvolvimento ampliam o potencial criativo e geram novas formas de pensar. A autora ressalta que a aprendizagem experiencial é uma das vias mais eficazes de internalização do conhecimento explícito.

A Espiral do Conhecimento também depende da estrutura organizacional e da cultura corporativa (Sapienza; Mattar, 2024; Damian, 2025). Sapienza e Mattar (2024) enfatizam que ambientes hierárquicos e rígidos tendem a bloquear a troca de informações, dificultando o

avanço da aprendizagem coletiva. Assim, a gestão deve adotar modelos participativos, capazes de promover o fluxo contínuo de ideias e experiências (Nonaka; Takeuchi, 2008; Rangel; Olivares, 2023; Sapienza; Mattar, 2024).

Ferigato (2024) destaca que a internalização do conhecimento formalizado em saber prático requer ambientes de experimentação e feedback constante. Essa retroalimentação transforma a teoria em ação, fortalecendo a autonomia e o senso de propósito dos colaboradores, ao favorecer a aprendizagem experiencial e a incorporação do conhecimento no trabalho cotidiano (Galete, 2025; Sapienza; Mattar, 2024). Essa articulação reforça a GC como um processo integrado, capaz de sustentar aprendizagem e inovação de maneira agregada (Moraes *et al.*, 2023; Galete, 2025). Alguns autores defendem que a GC reforça o potencial de inovação em organizações de diferentes setores, ao estruturar processos de aprendizagem, compartilhamento e aplicação do saber, tanto em contextos de manufatura quanto de serviços (Nonaka; Takeuchi, 2008; Moraes *et al.*, 2023; Sapienza; Mattar, 2024).

2.2 Gestão de conhecimento no setor de serviços

No setor de serviços, a GC assume características próprias, uma vez que os resultados organizacionais estão fortemente associados à interação entre pessoas, processos e clientes, tornando o conhecimento um ativo diretamente vinculado à qualidade e à continuidade do serviço prestado (Nicolau, 2002; Jannuzzi *et al.*, 2016; Damian, 2025).

Bandeira *et al.* (2022) identificam quatro dimensões da integração entre GC e inovação em serviços: gestão da inovação, inteligência de negócios, compartilhamento do conhecimento e governança. Essas dimensões criam um ambiente favorável ao aprimoramento de processos, permitindo que a empresa aprenda com seus próprios resultados (Bandeira *et al.*, 2022; Moraes *et al.*, 2023). Assim, a inovação torna-se uma prática sistemática e sustentada no contexto organizacional (Bandeira *et al.*, 2022; Moraes *et al.*, 2023; Bahiense; Pereira, 2024).

Estudos vinculados ao campo da Gestão Estratégica observam que as organizações enfrentam dilemas estratégicos quanto ao grau de retenção e difusão do conhecimento (Nicolau, 2002; Jannuzzi *et al.*, 2016; Meneses Júnior; Pereira, 2025). Em serviços, onde o saber é fortemente dependente do recurso humano, a perda de especialistas representa risco de ruptura do processo inovador e de comprometimento da continuidade operacional (Nicolau, 2002; Sapienza; Mattar, 2024; Damian, 2025). Logo, a GC funciona como instrumento de mitigação

desses riscos, ao institucionalizar o aprendizado e torná-lo acessível a todos (Damian; Cabero, 2021; Rangel; Olivares, 2023; Ferigato, 2024).

No âmbito dos serviços, a gestão do conhecimento adquire maior relevância devido à centralidade das interações humanas na produção de valor (Sapienza; Mattar, 2024; Damian, 2025). Essa configuração demanda mecanismos capazes de registrar saberes construídos na prática cotidiana e transformá-los em referências organizacionais compartilháveis, especialmente em contextos nos quais o conhecimento é gerado na interação entre profissionais e usuários (Damian; Cabero, 2021; Ferigato, 2024; Damian, 2025). Assim, a GC organiza experiências individuais e coletivas, favorecendo consistência, continuidade e aprendizagem institucional no atendimento aos usuários (Nicolau, 2002; Grimberg; Hoffmann, 2025).

Essas características são ainda mais evidentes em micro e pequenas empresas de serviços, nas quais a limitação de recursos e a informalidade dos processos intensificam a dependência do conhecimento individual e da aprendizagem prática (Nicolau, 2002; Catessamo *et al.*, 2023; Damian, 2025; Meneses Júnior; Pereira, 2025).

A consolidação dessa dinâmica pressupõe modelos de gestão do conhecimento alinhados à memória organizacional, voltados à preservação e recuperação de saberes acumulados (Damian; Cabero, 2021). Desse modo, a GC sustenta estabilidade e continuidade na prestação de serviços (Nicolau, 2002; Ferigato, 2024).

Quando o conhecimento explícito é sistematizado no contexto dos serviços, favorece a padronização e a replicação de boas práticas (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024). Entretanto, para estes autores sua eficácia depende da habilidade dos colaboradores em transformá-lo em conhecimento tácito, por meio da experiência cotidiana. A capacidade de promover essa conversão contínua diferencia organizações que aprendem de forma estruturada daquelas que reagem tardiamente a mudanças, pois a GC fortalece ciclos de aprendizagem e amplia condições para inovar com base em experiência acumulada (Sapienza; Mattar, 2024; Moraes *et al.*, 2023).

Ademais, a GC no setor de serviços relaciona-se diretamente à inovação ao integrar conhecimento e tecnologia, favorecendo trajetórias de melhoria incremental e criação de soluções alinhadas às demandas dos usuários, inclusive por meio da articulação entre práticas de GC e capacidades inovativas em processos e serviços (Catessamo *et al.*, 2023; Moraes *et al.*, 2023; Bahiense; Pereira, 2024; Veloso *et al.*, 2024).

No contexto de transformação e competitividade, a combinação entre GC e promoção da aprendizagem organizacional no setor de serviços tem sido associada à implementação de

práticas e capacidades compatíveis com a Indústria 4.0, indicando que a gestão sistemática do conhecimento pode apoiar inovação e desempenho (Catessamo *et al.*, 2023; Veloso *et al.*, 2024).

2.3 Inovação incremental

A inovação incremental pode ser entendida como um processo contínuo de aperfeiçoamento aplicado a produtos, processos ou serviços, sustentado pelo refinamento sistemático de práticas já consolidadas (Schumpeter, 2006; Scherer; Carlomagno, 2016; Damian *et al.*, 2025). Essa dinâmica é favorecida quando a GC se articula à aprendizagem organizacional, criando condições para adaptações graduais e para a manutenção da competitividade ao longo do tempo (Bahense; Pereira, 2024; Veloso *et al.*, 2024).

No contexto das micro e pequenas empresas, a inovação incremental assume papel ainda mais relevante, uma vez que restrições de recursos financeiros, humanos e tecnológicos tendem a limitar a adoção de inovações radicais (Fanhaimpork, 2023; Gomes; Borini, 2024; Meneses Júnior; Pereira, 2025). Nessas organizações, melhorias graduais fundamentadas no aproveitamento do conhecimento existente se tornam estratégicas para garantir competitividade e continuidade operacional (Scherer; Carlomagno, 2016; Bahense; Pereira, 2024; Veloso *et al.*, 2024).

A inovação incremental depende da capacidade de converter o conhecimento formal em prática, o que requer líderes que promovam o diálogo entre áreas e incentivem a experimentação (Scherer; Carlomagno, 2016; Ferigato, 2024; Sapienza; Mattar, 2024). Ao integrar saberes tácitos e explícitos no cotidiano das rotinas, a organização amplia sua capacidade de promover melhorias incrementais e elevar sua eficiência operacional (Nonaka; Takeuchi, 2008; Jannuzzi *et al.*, 2016; Veloso *et al.*, 2024). A sistematização das experiências anteriores favorece a inovação incremental, pois permite replicar o que funciona e corrigir falhas com rapidez (Scherer; Carlomagno, 2016; Moraes *et al.*, 2023).

A capacitação dos colaboradores é fator determinante na geração de inovação incremental ao ampliar a criatividade e a motivação, elementos que impulsionam o aprendizado coletivo (Veloso *et al.*, 2024; Galette, 2025). Nesse contexto, a GC sustenta a evolução progressiva de serviços, processos e cultura organizacional (Silva; Santos, 2023; Gomes; Borini, 2024).

Paralelamente, o compartilhamento do conhecimento constitui condição indispensável para a sustentação de melhorias graduais, sobretudo em ambientes colaborativos (Silva; Santos,

2023; Sapienza; Mattar, 2024). A disposição dos indivíduos para trocar saberes influencia diretamente a capacidade organizacional de implementar ajustes incrementais de forma coordenada, reforçando a importância de práticas coletivas de gestão do conhecimento (Silva; Santos, 2023; Ferigato, 2024; Sapienza; Mattar, 2024).

Com a intensificação do uso de tecnologias digitais, estratégias de GC apoiadas por Tecnologias da Informação e Comunicação ampliam a capacidade de registrar, acessar e reutilizar conhecimentos organizacionais (Bandeira *et al.*, 2022; Moraes *et al.*, 2023; Ribeiro *et al.*, 2023). Esse suporte tecnológico favorece ciclos mais ágeis de inovação incremental, fortalecendo a integração entre conhecimento formalizado, prática cotidiana e aprendizagem contínua (Bandeira *et al.*, 2022; Moraes *et al.*, 2023; Meneses Júnior; Pereira, 2025).

Nesse cenário, a inovação incremental também se associa à sustentabilidade organizacional, uma vez que melhorias contínuas tendem a otimizar o uso de recursos ao longo do tempo (Bandeira *et al.*, 2022; Garcia *et al.*, 2024). A integração entre processos de GC e inovação tecnológica favorece soluções progressivas alinhadas a objetivos organizacionais e ambientais, sem demandar rupturas estruturais (Bandeira *et al.*, 2022; Bahiense; Pereira, 2024; Veloso *et al.*, 2024).

A relação entre GC e inovação incremental também se manifesta na capacidade das organizações de responder a transformações externas de maneira constante (Catessamo *et al.*, 2023; Fanhaimpork, 2023). A sistematização do conhecimento permite ajustes graduais alinhados às demandas do ambiente competitivo e às capacidades internas disponíveis, reduzindo riscos associados a mudanças abruptas (Moraes *et al.*, 2023; Veloso *et al.*, 2024).

A incorporação contínua de melhorias exige, ainda, a integração coerente entre conhecimento e inovação, evitando fragmentações entre iniciativas isoladas (Bahiense; Pereira, 2024; Castro *et al.*, 2025; Meneses Júnior; Pereira, 2025). Nesse sentido, a GC promove alinhamento ao articular saberes individuais e coletivos em torno de objetivos compartilhados, fortalecendo trajetórias incrementais de desenvolvimento organizacional (Rangel; Olivares, 2023; Sapienza; Mattar, 2024; Grimberg; Hoffmann, 2025).

A inovação incremental pode ser compreendida como resultado direto de ambientes organizacionais que valorizam a aprendizagem contínua, o compartilhamento estruturado do conhecimento e a aplicação sistemática de saberes acumulados (Bandeira *et al.*, 2022; Silva; Santos, 2023; Sapienza; Mattar, 2024). Dessa forma, a GC se consolida como o alicerce que sustenta melhorias progressivas, estabilidade operacional e competitividade de longo prazo (Veloso *et al.*, 2024; Damian, 2025).

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento

A presente pesquisa seguiu um delineamento metodológico que classifica o estudo quanto à natureza, aos objetivos, à abordagem e aos procedimentos, conforme a orientação de Matias-Pereira (2019). Quanto à natureza, tratou-se de pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos (Matias-Pereira, 2019). No contexto deste trabalho, a aplicação se justificou porque a investigação está voltada a propor e estruturar práticas e processos de gestão do conhecimento em uma organização do setor de serviços, de modo a apoiar melhorias no funcionamento organizacional.

Quanto aos objetivos, tratou-se de pesquisa descritiva, na qual o autor aponta que estudos descritivos buscam examinar um fenômeno para descrevê-lo de forma integral ou diferenciá-lo de outro (Matias-Pereira, 2019). Assim, o estudo descreveu as práticas e os processos de gestão do conhecimento propostos e observados na empresa analisada e como esses elementos se relacionam com oportunidades de inovação incremental em processos, a partir da compreensão do funcionamento e das rotinas organizacionais.

No que se refere à abordagem, tratou-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Matias-Pereira (2019), a pesquisa qualitativa parte do entendimento de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, com vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade, em que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais, sem requerer métodos e técnicas estatísticas. Desse modo, a abordagem qualitativa mostrou-se adequada porque o foco do estudo está na compreensão de práticas, experiências, rotinas e significados atribuídos pelos participantes às iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento e à inovação incremental no ambiente organizacional.

Quanto aos procedimentos, adotou-se o estudo de caso, por possibilitar uma análise aprofundada do fenômeno em seu contexto real. Cauchick (2018) define estudo de caso como a análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), utilizando múltiplos instrumentos de coleta de dados e interação entre pesquisador e objeto de pesquisa (Cauchick, 2018).

3.2 Organização objeto do estudo

A organização objeto deste estudo atua no setor de serviços estéticos, oferecendo procedimentos faciais, corporais e de depilação a laser. Trata-se de uma microempresa localizada no município de Ouro Preto (MG), com aproximadamente doze anos de atuação.

A pesquisa foi autorizada pela proprietária da organização mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice K). Para preservar sua identidade, a empresa optou por não divulgar seu nome ao longo do estudo. Ressalta-se que a pesquisadora possui vínculo de parentesco com a proprietária da organização, por ser sua mãe. Essa informação é apresentada para garantir transparência quanto à relação entre a pesquisadora e a organização objeto deste estudo.

3.3 Processo de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por triangulação, contemplando observação in loco, entrevistas semiestruturadas e análise documental de documentos internos, sistemas e processos. Cauchick (2018) recomenda que, após a seleção do caso, sejam empregadas múltiplas fontes de evidência, usualmente entrevistas, análise documental e observações (Cauchick, 2018). Essa triangulação permite a comparação entre diferentes fontes para analisar a convergência ou divergência das evidências, sustentando de forma mais consistente as interpretações construídas no estudo (Cauchick, 2018).

O primeiro procedimento adotado foi a observação de campo, que ocorreu entre os meses de janeiro e maio de 2026. Durante esse período, foram acompanhadas as atividades desenvolvidas na organização objeto do estudo, permitindo observar as rotinas de atendimento às clientes, os processos de agendamento, a comunicação entre a equipe, a organização administrativa e financeira, bem como as formas de compartilhamento e utilização do conhecimento nas atividades cotidianas da clínica. A observação de campo foi registrada por meio de notas de campo que geraram um documento de 8.500 caracteres, utilizado posteriormente para subsidiar a análise dos dados.

O segundo procedimento de coleta de dados consistiu na análise documental. Foram analisados documentos internos já existentes da organização, tais como procedimentos operacionais, registros administrativos e financeiros, planilhas de controle, informações obtidas por meio do sistema de gestão utilizado pela organização, mensagens padronizadas enviadas às clientes e outros documentos relacionados aos processos organizacionais.

Além da coleta de dados, a pesquisa contemplou o desenvolvimento do Procedimento Operacional Padrão (POP) e a realização de testes exploratórios com a Base de Conhecimento no Notion e com funcionalidades do sistema Clinic Experts. Enquanto o POP foi desenvolvido e aplicado durante a pesquisa, o Notion e o Clinic Experts foram avaliados quanto à sua aplicabilidade, permanecendo como propostas para futura implementação na organização.

O outro procedimento utilizado para a coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Triviños (1987), esse tipo de entrevista é conduzido a partir de um conjunto de questões previamente organizadas sobre o tema investigado, permitindo que, ao longo da conversa, novos aspectos relacionados ao assunto sejam explorados conforme as contribuições do entrevistado. O roteiro para a realização da entrevista semiestruturada foi elaborado em quatro blocos principais e consta no Apêndice L. Os dois primeiros blocos do roteiro da entrevista visavam: (i) a identificação do fluxo do conhecimento (Tácito e Explícito) e (ii) reconhecer possíveis oportunidades para inovação incremental e melhoria contínua de processos organizacionais. De modo subsequente, os dois últimos blocos do roteiro da entrevista foram propostos com o intuito de: (iii) observar a provável interface entre GC e inovação incremental no contexto da organização objeto do estudo e (iv) reconhecer potenciais desafios relativos à adoção de práticas de GC no contexto da organização objeto do estudo.

A entrevista foi realizada com a proprietária da clínica de estética, por ser a responsável pela gestão da organização e pela condução dos processos estratégicos, administrativos e operacionais. As informações obtidas foram registradas por meio de notas de campo, com autorização prévia da participante, gerando um documento com aproximadamente 4.000 caracteres, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização da participante da entrevista

Participante	Função	Síntese das principais informações
Proprietária	Gestora e responsável pelos processos estratégicos, administrativos e operacionais	Grande parte do conhecimento da clínica está concentrada na experiência da proprietária e é compartilhada principalmente de forma informal, por meio da comunicação verbal durante as atividades cotidianas, reuniões e comunicação pelo WhatsApp. Embora a organização possua POPs, fichas de anamnese, termos de consentimento e informações registradas no sistema de gestão, esses recursos ainda não são utilizados de forma padronizada por toda a equipe, mantendo a dependência do conhecimento individual. Também foram identificadas oportunidades de aprimoramento por meio da sistematização do conhecimento, da padronização das rotinas e do fortalecimento dos mecanismos de registro e compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

3.4 Processo de análise de dados

Por fim, para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, adequada para examinar as evidências sobre práticas de gestão do conhecimento orientadas à inovação incremental a partir de registros de observação e documentos. A análise de conteúdo é compreendida como técnica de análise das comunicações que examina o que foi observado pelo pesquisador, classificando o material em temas ou categorias para auxiliar a compreensão dos discursos (Silva; Fossá, 2015). Adotou-se como referência a técnica proposta por Bardin (2011), organizada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme sistematização destacada por Silva e Fossá (2015). A partir dessas etapas, o material coletado foi organizado e interpretado para construção de categorias e temas relacionados às práticas de gestão do conhecimento e às oportunidades de melhoria incremental nos processos da organização estudada. As categorias de análise adotadas na pesquisa, bem como suas respectivas definições teóricas, são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de análise da pesquisa

Categoria Analítica	Definição
Conhecimento tácito (CA1)	Conhecimento construído a partir da experiência, habilidades, percepções e valores dos indivíduos, sendo de difícil formalização e compartilhamento (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024).
Socialização (CA2)	Processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito por meio do compartilhamento de experiências, observação, interação e prática entre os indivíduos (Nonaka; Takeuchi, 2008).
Externalização (CA3)	Processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, permitindo sua formalização em documentos, procedimentos e outros registros organizacionais (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024).
Combinação (CA4)	Processo de integração e organização de diferentes conhecimentos explícitos para gerar novos conhecimentos explícitos (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024).
Internalização (CA5)	Processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado pelos indivíduos por meio da aprendizagem e da aplicação prática, transformando-se em conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 2008; Ferigato, 2024).
Processos organizacionais (CA6)	Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a produzir um resultado específico para um cliente (Jannuzzi <i>et al.</i> , 2016; Damian; Cabero, 2021; Moraes <i>et al.</i> , 2023).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Nonaka e Takeuchi (2008), Jannuzzi *et al.* (2016), Damian e Cabero (2021), Moraes *et al.* (2023) e Ferigato (2024).

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Conhecimentos tácitos no contexto organizacional

Na empresa objeto deste estudo, parte significativa do conhecimento organizacional está presente nas práticas cotidianas, na experiência da proprietária, na forma de atender as clientes, na condução dos procedimentos estéticos e na orientação informal da equipe. Esse conhecimento, em um primeiro momento, não aparece registrado em manuais, normas ou documentos formais, mas se manifesta por meio da experiência prática, da observação, da habilidade técnica, da sensibilidade no relacionamento com as clientes e da capacidade de agir adequadamente em diferentes situações de atendimento. Conforme relatado pela proprietária: *“Grande parte do conhecimento ainda não é registrado, os procedimentos de atendimento, comunicação com as clientes e organização das atividades são conhecidos principalmente por mim e na maioria das vezes repassados verbalmente para a equipe durante o trabalho”* (Entrevistada). Essa realidade dialoga com Nonaka e Takeuchi (2008), ao compreenderem o conhecimento tácito como aquele associado às experiências, percepções, valores e habilidades desenvolvidas na prática. Do mesmo modo, Ferigato (2024) contribui para essa análise ao discutir a transposição entre conhecimentos tácitos e explícitos, indicando que o saber construído nas rotinas precisa ser identificado e organizado para que possa ser compartilhado e aplicado de forma mais ampla no contexto organizacional.

A partir da análise do contexto da clínica de estética, foram identificados diferentes conhecimentos tácitos relevantes para o funcionamento da organização, evidenciando a Categoria Analítica 1 (CA1), conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Conhecimentos tácitos identificados na clínica de estética.

Conhecimento tácito identificado	Descrição
Atendimento humanizado e acolhedor	Empatia, cordialidade, contato visual, no tratamento pelo nome e na preocupação com o conforto durante sua permanência na clínica
Padrão de excelência definido pela proprietária	Transmitido no dia a dia por meio da convivência, da orientação, da observação e do acompanhamento das colaboradoras
Conhecimento técnico dos procedimentos estéticos	Avaliação profissional, preparação para o procedimento, execução adequada do atendimento, cuidados com biossegurança, uso correto de produtos e materiais e orientações pós-procedimento
Comunicação com clientes	Confirmação de agendamentos, envio de mensagens de agradecimento e orientações posteriores ao atendimento
Gestão de reclamações	Escuta atenta, pedido de desculpas quando necessário, registro do ocorrido, encaminhamento ao responsável e busca por solução adequada
Postura profissional da equipe	Discrição, ética, pontualidade, apresentação pessoal e alinhamento visual e comportamental

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esses conhecimentos são especialmente relevantes porque a organização pertence ao setor de serviços, no qual a produção de valor depende diretamente da interação entre profissionais e clientes. Nesse tipo de organização, a qualidade percebida não está relacionada apenas aos equipamentos, produtos ou estrutura física, mas também à forma como a equipe mobiliza conhecimentos técnicos, relacionais e organizacionais durante o contato com a cliente. Assim, o atendimento, a comunicação, a escuta, o acolhimento, a segurança transmitida e a capacidade de resolver problemas tornam-se elementos centrais para a experiência do serviço. Essa análise está alinhada a Nicolau (2002) e Damian (2025), que destacam a importância da Gestão do Conhecimento no setor de serviços em razão da forte relação entre pessoas, processos e clientes. Também se relaciona às contribuições de Sapienza e Mattar (2024), ao enfatizarem que a aprendizagem organizacional e a colaboração são fundamentais para a circulação do conhecimento e para o fortalecimento das práticas organizacionais.

Entretanto, quando esses conhecimentos permanecem concentrados apenas na proprietária ou em colaboradoras mais experientes, a clínica fica exposta a riscos como perda de padrão, retrabalho, falhas de atendimento, dificuldade de treinamento de novas profissionais e dependência excessiva de saberes individuais. Nesse sentido, a identificação dos conhecimentos tácitos constitui uma etapa essencial para sua posterior conversão em conhecimento explícito, permitindo que práticas construídas pela experiência sejam registradas, compartilhadas e incorporadas às rotinas da organização. Damian e Cabero (2021) contribuem

para essa compreensão ao abordarem a memória organizacional como base para preservar, recuperar e reutilizar conhecimentos acumulados ao longo do tempo. Rangel e Olivares (2023), por sua vez, reforçam a importância de transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional. Desse modo, a identificação dos conhecimentos tácitos na clínica de estética representa o primeiro passo para estruturar práticas de Gestão do Conhecimento capazes de apoiar a padronização, a aprendizagem coletiva e a inovação incremental dos processos.

4.2 A conversão de conhecimentos tácitos em explícitos no contexto organizacional por meio da Espiral do Conhecimento

A partir da identificação dos conhecimentos tácitos presentes na empresa, buscou-se compreender como esses saberes poderiam ser convertidos em conhecimentos explícitos, de modo que deixem de ficar restritos à proprietária e às colaboradoras mais experientes para orientar procedimentos, treinamentos e rotinas compartilhadas. Para essa análise, utilizou-se a Espiral do Conhecimento, também denominada modelo SECI, composta pelas fases de socialização, externalização, combinação e internalização (Nonaka; Takeuchi, 2008). No caso analisado, esse modelo permite compreender tanto práticas já existentes na organização quanto propostas desenvolvidas nesta pesquisa para favorecer a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Na empresa objeto deste estudo, a socialização ocorre no cotidiano da clínica, por meio da convivência entre a proprietária e a equipe, da observação dos atendimentos, das orientações verbais, das reuniões de alinhamento e dos treinamentos internos, evidenciando a Categoria Analítica 2 (CA2). Nessa fase, o conhecimento tácito é compartilhado diretamente entre as pessoas, sem necessariamente estar documentado. Isso acontece, por exemplo, quando novas colaboradoras aprendem com profissionais mais experientes e quando a proprietária transmite seu padrão de excelência no atendimento, baseado em empatia, acolhimento, profissionalismo e cuidado com a cliente. Essa dinâmica foi percebida na entrevista, quando a proprietária relatou que *"o compartilhamento acontece de maneira informal mesmo, as colaboradoras costumam conversar entre si ou me informar quando identificam alguma melhoria. Quando a mudança é considerada boa, ela passa a ser adotada naturalmente pela equipe, sem que exista um registro formal desse novo procedimento"* (Entrevistada). Esse resultado está alinhado à concepção de Nonaka e Takeuchi (2008), segundo a qual a socialização envolve o compartilhamento de

experiências e saberes tácitos entre os indivíduos. Também se aproxima das contribuições de Sapienza e Mattar (2024), ao evidenciarem a importância da colaboração e da aprendizagem organizacional para a circulação do conhecimento.

Por meio da externalização dos conhecimentos identificados, esta pesquisa desenvolveu o Procedimento Operacional Padrão denominado POP excelência no atendimento (Apêndice A), evidenciando a Categoria Analítica 3 (CA3). O documento sistematiza o passo a passo de como receber, encantar, atender, orientar e fidelizar a cliente, transformando em registro formal as orientações anteriormente transmitidas de forma verbal no cotidiano da clínica. Dessa forma, o conhecimento prático deixa de depender apenas da memória e da experiência individual e passa a ser registrado em documentos, roteiros, checklists, modelos de mensagens, padrões de atendimento e materiais de treinamento. A importância dessa formalização também foi destacada pela proprietária ao afirmar: *“Acredito que ajuda. [...] Esses documentos contribuem para padronizar o atendimento, pois cada colaboradora pode ter aprendido a executar um mesmo procedimento de maneiras diferentes, por exemplo. Com isso, conseguimos estabelecer um padrão e garantir maior qualidade e segurança nos atendimentos”* (Entrevistada). A formalização das orientações no POP excelência no atendimento concretiza a externalização descrita por Nonaka e Takeuchi (2008), pois transforma experiências, habilidades e formas de atuação anteriormente mantidas no plano tácito em conhecimento registrado e compartilhável. Essa transformação também se aproxima da transposição do conhecimento discutida por Ferigato (2024), uma vez que os saberes construídos pela experiência foram convertidos em referências formais para a execução das atividades. A sistematização desses saberes em um documento organizacional corresponde ainda à abordagem de Damian e Cabero (2021) sobre a memória organizacional, pois possibilita preservar, recuperar e reutilizar conhecimentos desenvolvidos na rotina da clínica.

Após a externalização, foi realizada a combinação dos conhecimentos explícitos por meio da organização do POP excelência no atendimento, dos protocolos, dos modelos de mensagens, dos materiais de treinamento e de outros documentos em uma base acessível à equipe, evidenciando a Categoria Analítica 4 (CA4). Assim, o conhecimento explícito passa a ser estruturado de forma mais clara, favorecendo a consulta, a padronização e o compartilhamento entre as colaboradoras. A organização desses materiais corresponde à fase de combinação do modelo SECI, pois integra diferentes conhecimentos explícitos em uma estrutura única e acessível à equipe (Nonaka; Takeuchi, 2008). Ao possibilitar a preservação e

a recuperação dos documentos, a base digital também contribui para a consolidação da memória organizacional, conforme a perspectiva de Damian e Cabero (2021).

O POP excelência no atendimento foi desenvolvido para promover a internalização dos conhecimentos explicitados, especialmente aqueles relacionados aos roteiros de comunicação, às orientações pós-procedimento, à postura profissional e à reprodução do padrão de excelência no relacionamento com as clientes, evidenciando a Categoria Analítica 5 (CA5). Sua disponibilização à equipe permite que os procedimentos registrados sejam consultados e utilizados como referência durante os atendimentos, favorecendo maior uniformidade na execução das atividades.

Conforme sintetizado no Quadro 4, a conversão do conhecimento na organização não se limita ao registro de informações. O processo tem início no compartilhamento das experiências da proprietária e das colaboradoras, avança para a formalização dos saberes em documentos, prossegue com a organização desses materiais em uma base digital e alcança a etapa em que o conhecimento registrado passa a orientar as atividades da equipe. Desse modo, as quatro fases do modelo SECI apresentam-se de forma articulada e contribuem para transformar conhecimentos individuais em referências organizacionais compartilháveis.

Quadro 4 – Aplicação do modelo SECI na clínica de estética.

Etapas do modelo SECI	Aplicação na organização	Resultado organizacional
Socialização (CA2)	Compartilhamento de experiências por meio da convivência entre a proprietária e a equipe, da observação dos atendimentos, das orientações verbais, das reuniões de alinhamento e dos treinamentos internos.	Transmissão do padrão de atendimento da proprietária para as colaboradoras.
Externalização (CA3)	Transformação dos conhecimentos práticos em procedimentos, treinamentos e no POP excelência no atendimento.	Registro e formalização dos conhecimentos tácitos identificados.
Combinação (CA4)	Organização do POP excelência no atendimento, dos protocolos, dos modelos de mensagens, das orientações, das fichas, dos termos e dos materiais de treinamento em uma Base de Conhecimento.	Integração e disponibilização dos conhecimentos explícitos em uma estrutura acessível à equipe.
Internalização (CA5)	Utilização dos procedimentos e materiais formalizados como referência para a execução dos atendimentos.	Início da incorporação do padrão de excelência às práticas, habilidades e comportamentos das profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Após sua elaboração, o POP excelência no atendimento passou a ser utilizado pela equipe da clínica como referência para a realização dos atendimentos e para o treinamento de novas colaboradoras. Durante aproximadamente dois meses de utilização, observou-se que o documento passou a orientar de forma mais padronizada as atividades relacionadas ao atendimento, à comunicação com as clientes, às orientações pós-procedimento e à postura profissional. Nesse período, as profissionais passaram a consultar o POP durante a execução das atividades e nos momentos de treinamento, favorecendo a incorporação gradual do padrão de excelência às práticas desenvolvidas pela equipe. Dessa forma, o conhecimento anteriormente registrado passou a integrar, de maneira progressiva, as habilidades, atitudes e comportamentos das profissionais, caracterizando o processo de internalização descrito por Nonaka e Takeuchi (2008), pois o conhecimento formalizado passa a servir como referência para a execução prática do atendimento.

O POP de excelência no atendimento constitui, nesse contexto, um resultado concreto da conversão do conhecimento tácito em explícito. Esse instrumento transforma o padrão de atendimento da proprietária e da equipe em um passo a passo claro, capaz de orientar o primeiro contato, a recepção, a avaliação profissional, o atendimento, o encerramento, o pós-atendimento, a gestão de reclamações e a postura profissional da equipe. Ao registrar procedimentos que antes dependiam da experiência individual, o POP excelência no atendimento passa a integrar a memória organizacional da clínica, entendida por Damian e Cabero (2021) como a preservação e a recuperação dos conhecimentos acumulados pela organização. A disponibilização do documento à equipe também representa a passagem de um conhecimento anteriormente concentrado na proprietária para um conhecimento organizacional formalizado e compartilhável, processo relacionado à institucionalização do conhecimento individual discutida por Rangel e Olivares (2023).

Por fim, observa-se que a conversão do conhecimento não se encerra com a criação do POP excelência no atendimento ou dos treinamentos. É necessário revisar periodicamente os procedimentos, analisar feedbacks das clientes, observar dificuldades da equipe, atualizar materiais e realizar novos alinhamentos sempre que necessário. Essa revisão contínua permite que o conhecimento explícito permaneça útil, atualizado e conectado às demandas reais da clínica. Nesse sentido, a manutenção dos documentos e treinamentos fortalece a aprendizagem organizacional e prepara a base para a inovação incremental, uma vez que a melhoria contínua dos procedimentos representa aperfeiçoamento gradual dos processos já existentes. Essa compreensão dialoga com Scherer e Carlomagno (2016), ao tratarem da inovação como prática

de aperfeiçoamento, e com Veloso *et al.* (2024), ao relacionarem melhoria contínua e inovação organizacional.

4.3 A Gestão do Conhecimento e caminhos para inovação incremental

A partir da identificação dos conhecimentos tácitos e da possibilidade de convertê-los em procedimentos, treinamentos e documentos, tornou-se possível propor caminhos de inovação incremental para a organização. Nesse contexto, foi evidenciada a Categoria Analítica 6 (CA6) – Processos organizacionais, contemplando melhorias voltadas ao atendimento, à comunicação, ao agendamento, ao controle financeiro, ao relacionamento com clientes, ao treinamento e à organização interna do conhecimento. Essas propostas não representam uma ruptura radical no funcionamento da clínica, mas aperfeiçoamentos graduais em processos já existentes. No caso estudado, a Gestão do Conhecimento atua como base para que os saberes acumulados na rotina sejam utilizados para melhorar processos e fortalecer a qualidade dos serviços.

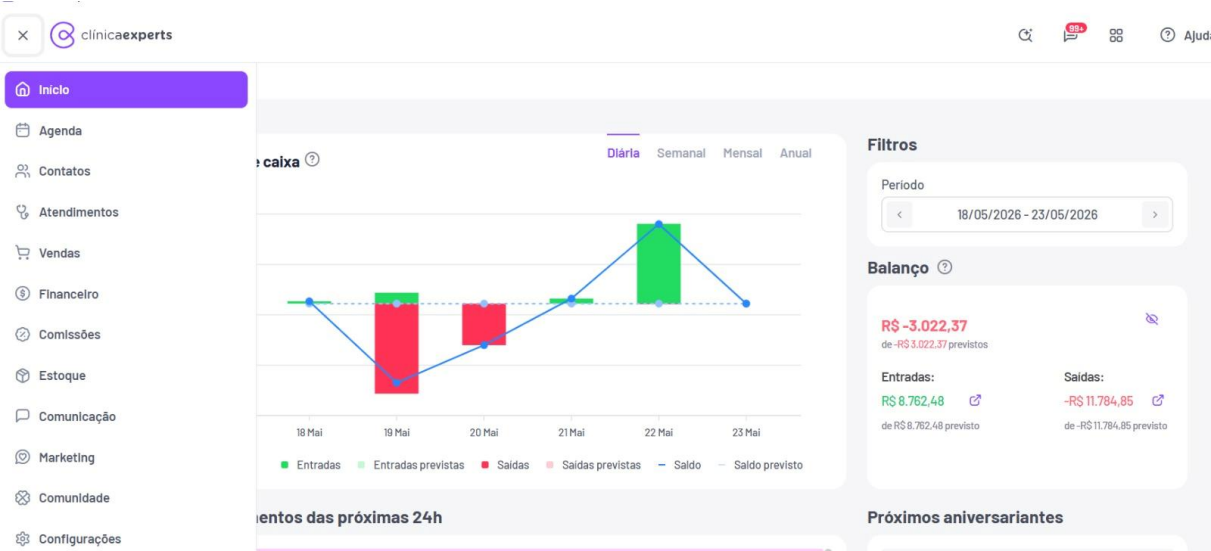
Durante a análise da rotina da clínica, do sistema Beauty, das planilhas e dos processos administrativos, foi possível identificar limitações relacionadas ao acompanhamento financeiro e à gestão do relacionamento com as clientes. Observou-se que o sistema utilizado não demonstra com clareza as receitas e despesas reais do mês, exigindo a utilização de três planilhas manuais para esse acompanhamento. Além disso, a ausência de recursos para gestão de relacionamento com cliente faz com que confirmações de agendamento, mensagens de aniversário, lembretes, orientações, retornos e pesquisas de satisfação sejam realizados manualmente. Essa situação pode gerar retrabalho, aumentar a possibilidade de erros, aumentar o tempo dedicado às tarefas administrativas e reduzir a disponibilidade da recepção para responder a novos atendimentos. Tais fragilidades indicam a necessidade de organizar melhor os dados, informações e conhecimentos gerados no cotidiano da clínica.

A implantação de um novo sistema deve ocorrer de forma planejada, não apenas como substituição tecnológica, mas como processo de aprendizagem organizacional. Para isso, tornou-se necessário mapear o fluxo atual de atendimento, agendamentos, comunicação com clientes e registros financeiros, definir as funcionalidades obrigatórias do novo sistema, pesquisar e selecionar sistemas compatíveis, testar funcionalidades, definir o sistema mais adequado, realizar cadastros e configurações iniciais, importar dados anteriores, treinar a equipe e acompanhar a utilização. Essas etapas permitem reduzir resistências, adequar o sistema às

necessidades práticas da clínica e garantir que a equipe utilize a ferramenta de forma padronizada. Esse processo está alinhado às contribuições de Galete (2025), ao destacar que a capacitação constitui um elemento importante para a criação e consolidação do conhecimento nas organizações.

Nesse contexto, a adoção do Sistema Clinic Experts apresenta-se como uma proposta de inovação incremental voltada à organização dos processos operacionais da clínica. Durante a pesquisa, foram realizados testes exploratórios na plataforma, permitindo avaliar suas funcionalidades e sua aderência às necessidades da organização, sem que sua implantação definitiva fosse concluída. O sistema pode integrar agendamentos, relacionamento com clientes, controle financeiro, cadastro de clientes, relatórios e comunicação automatizada, reduzindo a dependência de controles manuais e tornando os dados mais acessíveis e confiáveis. A escolha do sistema ocorreu em razão da disponibilidade de funcionalidades relacionadas à agenda, ao cadastro de clientes, aos atendimentos, às vendas, ao controle financeiro, às comissões, ao estoque, à comunicação e ao marketing. O painel de visão geral permite reunir informações financeiras e operacionais em uma única interface, incluindo o acompanhamento das entradas, das saídas, do saldo e do fluxo de caixa em diferentes períodos.

Figura 1 – Visão geral das funcionalidades do Sistema Clinic Experts

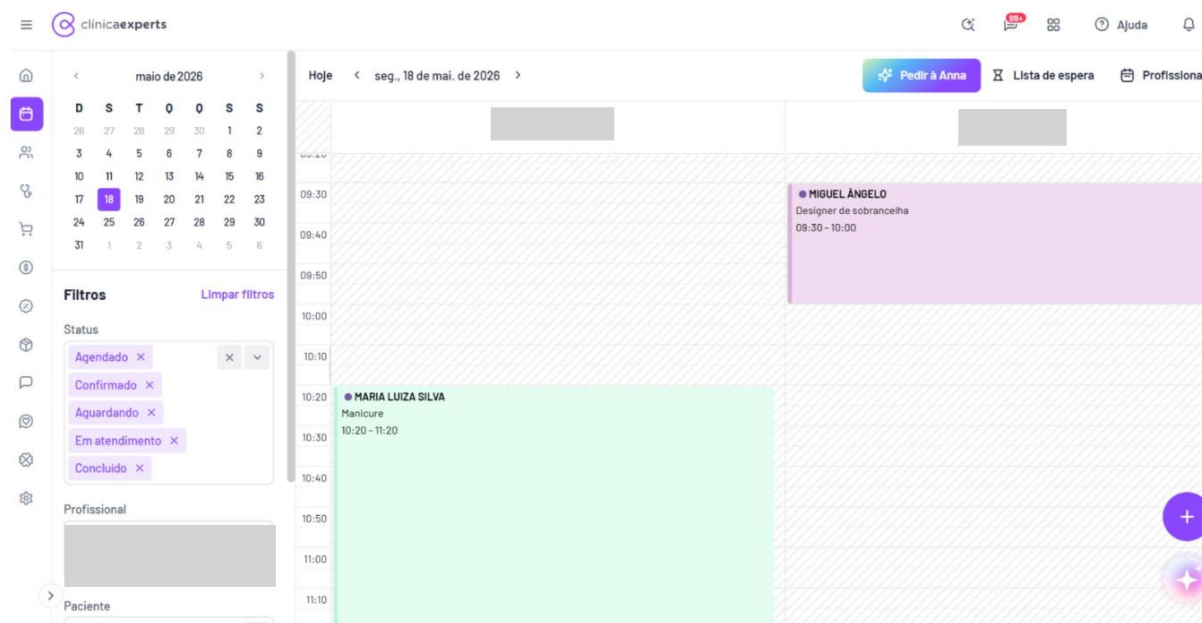


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Na gestão dos agendamentos, o Clinic Experts permite a visualização da agenda por profissional, data e horário. O sistema disponibiliza filtros relacionados à situação do atendimento, como agendado, confirmado, remarcado, cancelado, não compareceu,

aguardando, em atendimento e concluído, além de possibilitar a consulta dos horários destinados a cada profissional. Essa organização pode favorecer a distribuição dos atendimentos, reduzir conflitos de horários e facilitar o acompanhamento do fluxo diário da clínica.

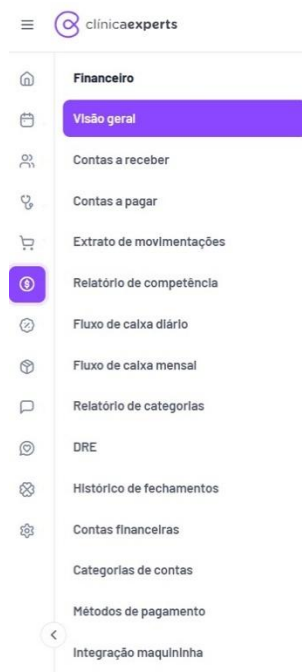
Figura 2 – Funcionalidade de agendamento do Sistema Clinic Experts



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No âmbito financeiro, o Clinic Experts pode concentrar funcionalidades anteriormente distribuídas entre diferentes controles. O módulo disponibiliza visão geral das movimentações (Apêndice B), contas a receber, contas a pagar, extrato de movimentações, relatório de competência, fluxo de caixa diário e mensal, relatório de categorias, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), histórico de fechamentos, contas financeiras, categorias de contas, métodos de pagamento e integração com a maquininha. A utilização dessas funcionalidades permite acompanhar receitas, despesas e resultados com maior clareza, tende a reduzir a necessidade das três planilhas anteriormente usadas no controle mensal. Essa mudança representa uma articulação entre conhecimento e inovação organizacional, conforme discutem Moraes *et al.* (2023), pois as informações geradas nas atividades passam a ser sistematizadas e aplicadas na melhoria dos processos internos. Espera-se que a sua adoção também ajude a reduzir a fragmentação dos dados, anteriormente distribuídos em controles manuais, e fortaleça sua utilização no planejamento da clínica.

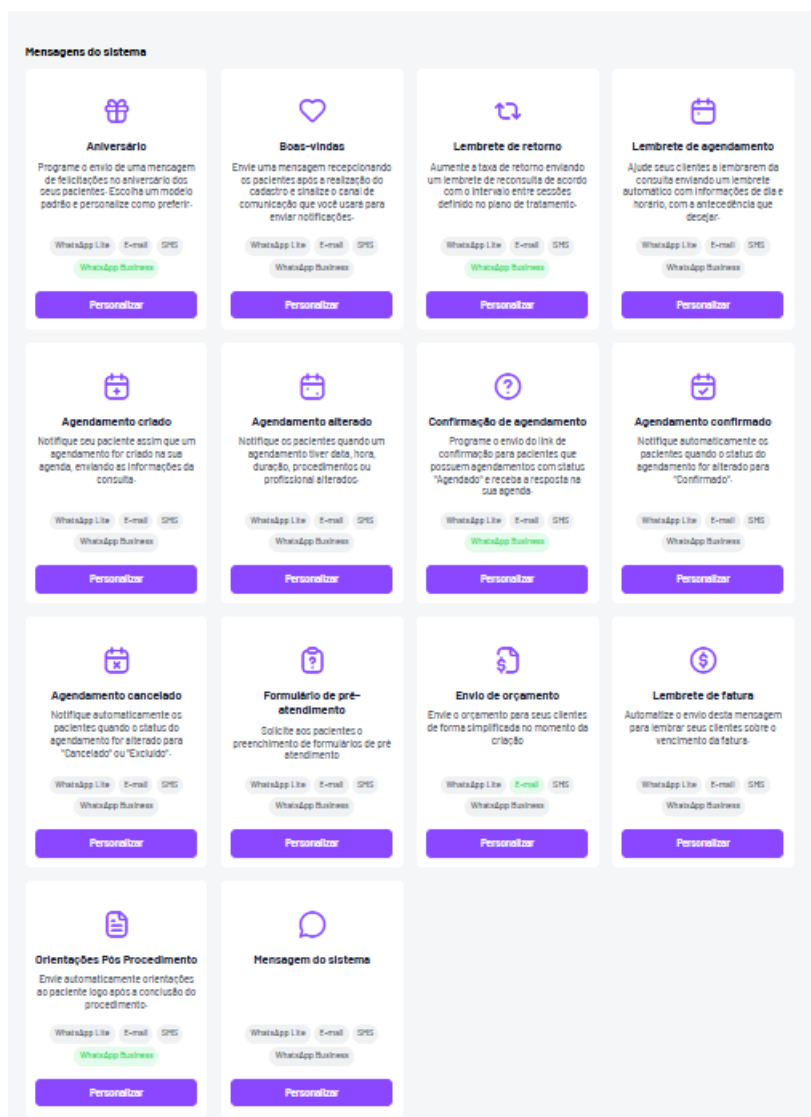
Figura 3 – Funcionalidades do módulo financeiro do Sistema Clinic Experts



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O Clinic Experts também pode auxiliar na gestão do relacionamento com clientes por meio do módulo de comunicação. Durante a análise da rotina da clínica, foi possível identificar que mensagens de confirmação de agendamento, mensagens de aniversário, lembrete de retorno, orientações pós-procedimento e outras comunicações padronizadas eram enviadas manualmente pela recepção. Essa rotina consumia parte do tempo destinado às atividades administrativas e evidenciou uma oportunidade de melhoria no processo de comunicação com as clientes. Com base nessas evidências, verificou-se que a automatização dessas comunicações poderia contribuir para otimizar as atividades da recepção. Esse módulo possibilita automatizar mensagens por WhatsApp Business, e-mail e SMS, cujos modelos podem ser personalizados pela clínica de acordo com sua forma de comunicação. Entre as automações disponíveis estão o envio de mensagens de aniversário, lembrete de retorno (Apêndice C), o envio de formulário de pré-atendimento, o envio de orçamento, o lembrete de fatura, o encaminhamento de orientações pós-procedimento de acordo com o procedimento realizado (Apêndice D e E) e entre outros.

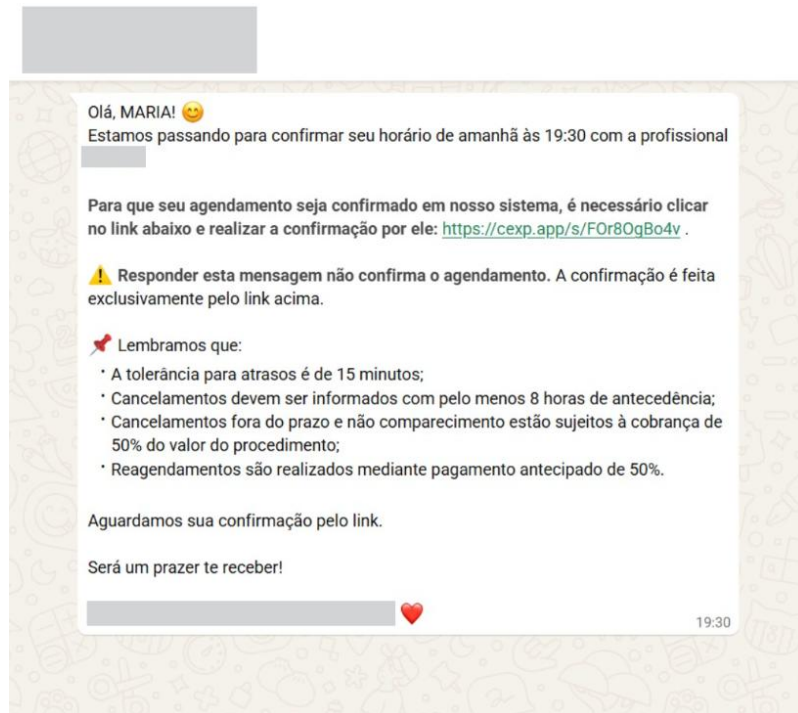
Figura 4 – Automatizações de comunicação disponíveis no Sistema Clinic Experts



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Entre as funcionalidades testadas, destaca-se a confirmação automática de agendamentos. O sistema envia uma mensagem à cliente por WhatsApp contendo um link para confirmação da presença. Ao acessar esse link, a cliente pode confirmar ou cancelar o agendamento (Apêndice F). A partir disso, o status é atualizado automaticamente no sistema para "Confirmado" (Apêndice G) ou "Cancelado", o que pode eliminar a necessidade de registro manual pela equipe. Simultaneamente, um e-mail é encaminhado à profissional responsável (Apêndice H), informando a confirmação ou cancelamento do agendamento. Essa automação tende a reduzir tarefas operacionais, facilitar o acompanhamento da agenda e contribuir para maior organização do processo de atendimento, com potencial para diminuir a possibilidade de falhas decorrentes de controles manuais.

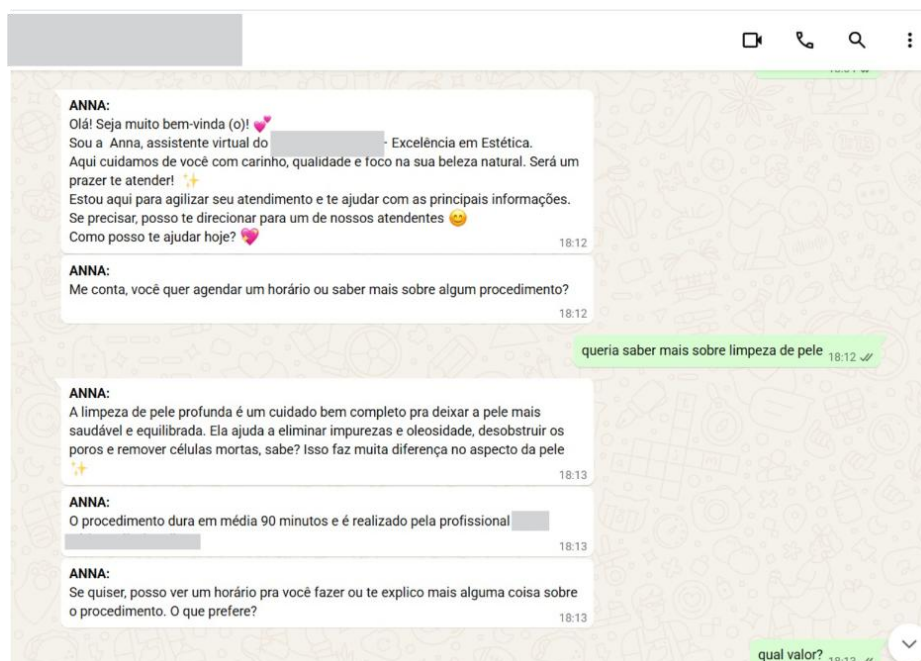
Figura 5 – Automatização de mensagem de confirmação



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Além dessas funcionalidades, o sistema conta com uma assistente virtual integrada ao WhatsApp, configurada com informações cadastradas pela própria clínica. A ferramenta é capaz de fornecer informações sobre os procedimentos, esclarecer dúvidas frequentes e auxiliar no agendamento de consultas (Apêndice I). Além disso, pode encaminhar imagens (Apêndice J) e outras informações previamente registradas no sistema, mantendo um padrão de comunicação alinhado às orientações da clínica. Quando necessário, o atendimento pode ser direcionado para um colaborador, garantindo a continuidade do suporte à cliente.

Figura 6 – Atendimento realizado pela assistente virtual



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

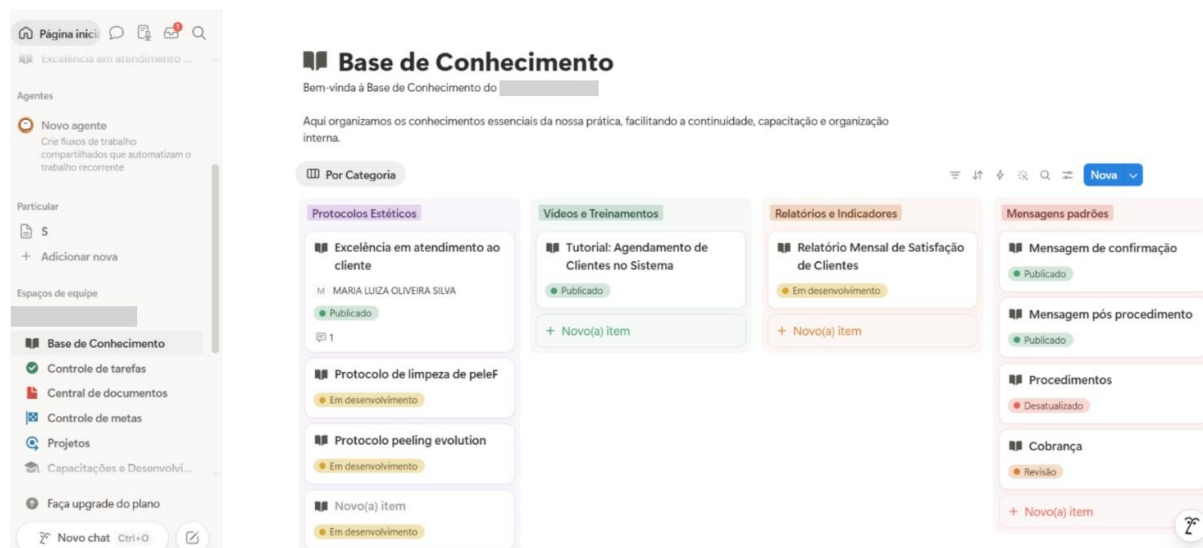
A automação da comunicação pode contribuir para reduzir a execução manual e repetitiva de mensagens e favorecer maior regularidade no contato com as clientes. O uso integrado dessas informações representa uma transformação digital dos processos organizacionais, na perspectiva discutida por Ribeiro *et al.* (2023), uma vez que a tecnologia deixa de atuar apenas como ferramenta de registro e passa a modificar a forma como as atividades de comunicação, acompanhamento e relacionamento são executadas.

Durante a análise da rotina organizacional e dos documentos internos foi possível identificar que informações importantes permaneciam dispersas em diferentes locais ou concentradas no conhecimento da proprietária. A partir disso, propõe-se o uso do Notion como ferramenta de organização da Gestão do Conhecimento na organização. O Notion pode funcionar como uma base interna para armazenar, organizar e atualizar protocolos, POP, treinamentos, vídeos, documentos internos, modelos de mensagens, checklists, metas, tarefas e projetos. A proposta é transformar conhecimentos práticos, antes dispersos ou concentrados em pessoas específicas, em uma base acessível à equipe. Desse modo, a clínica poderá contar com um ambiente digital voltado à preservação, consulta, atualização e compartilhamento de conhecimentos técnicos, operacionais e estratégicos.

A biblioteca de conhecimento no Notion pode ser organizada por temas essenciais ao funcionamento da empresa, incluindo procedimentos estéticos padronizados, protocolos

internos de atendimento e biossegurança, rotinas administrativas, modelos de mensagens para clientes, checklist de qualidade do serviço, treinamentos, controle de metas, tarefas, projetos e documentos compartilhados. Também pode contemplar áreas como técnicas de estética facial e corporal, comunicação com clientes, agendamento eficiente, pós-venda, fidelização, atendimento humanizado e orientações pós-procedimento. Como exemplo dessa organização, o POP excelência no atendimento foi inserido na Base de Conhecimento, na categoria "Protocolos Estéticos", permanecendo disponível para consulta, atualização e revisão da equipe. Entretanto, sua utilização pela equipe constitui uma proposta para futura implementação na organização. Essa estrutura tem potencial para transformar conhecimentos dispersos em uma base organizada, permitindo que a equipe consulte informações com facilidade, atualize materiais e acompanhe melhorias internas.

Figura 7 – Estrutura da Base de Conhecimento da clínica no Notion



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A integração entre Clinic Experts e Notion demonstra que a inovação incremental proposta à organização ocorre por meio da combinação entre organização operacional e estruturação do conhecimento. O Clinic Experts foi analisado como uma solução capaz de contribuir para organizar dados de agendamento, financeiro, gestão de relacionamento com cliente, relatórios e comunicação, enquanto o Notion foi proposto como ferramenta para organizar conhecimentos internos, como procedimentos, treinamentos, documentos, protocolos, projetos e padrões de atendimento. Juntos, esses sistemas podem fortalecer a Gestão do Conhecimento e apoiar a inovação incremental ao contribuir para a redução de retrabalho, a padronização de processos, o apoio aos treinamentos, a melhoria do atendimento e a ampliação

do uso estratégico das informações. As propostas de redução dos controles manuais, de centralização dos dados, de automação das comunicações e de organização da base de conhecimento correspondem ao aperfeiçoamento gradual dos processos descrito por Scherer e Carlomagno (2016). Esses resultados também se aproximam da relação entre melhoria contínua e inovação organizacional apresentada por Veloso *et al.* (2024), pois as mudanças propostas ampliam a capacidade de identificar problemas, organizar conhecimentos e promover ajustes nas rotinas.

Portanto, os resultados indicam que a Gestão do Conhecimento pode apoiar a inovação incremental na organização ao transformar conhecimentos tácitos em procedimentos, treinamentos e documentos, organizar a memória organizacional, padronizar práticas, automatizar processos e fortalecer a aprendizagem da equipe. Nesse contexto, a proposta desenvolvida contempla três frentes principais: a padronização do atendimento por meio do POP de excelência no atendimento, a digitalização e automação de processos por meio do Clinic Experts e a organização do conhecimento por meio do Notion. Dessa forma, a GC deixa de ser apenas uma prática de registro e passa a atuar como instrumento estratégico para melhoria contínua, qualidade do serviço e competitividade. Essa análise evidencia a relação entre Gestão do Conhecimento e inovação apontada por Bahiense e Pereira (2024), especialmente quanto à utilização do conhecimento como base para gerar melhorias organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como a Gestão do Conhecimento contribui para a inovação incremental nos processos de uma empresa do setor de serviços, tendo como objeto uma clínica de estética. Para alcançar esse objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativa e conduzida por meio de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu mediante observação *in loco*, entrevista semiestruturada, análise de processos e análise documental, com posterior tratamento das informações pela análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a identificação, a formalização e a organização dos conhecimentos presentes nas rotinas da clínica constituem elementos que podem apoiar a padronização de práticas, reduzir a dispersão de informações e implementar melhorias graduais nos processos organizacionais.

Em relação aos dois primeiros objetivos específicos, foram identificados conhecimentos tácitos ligados ao atendimento humanizado e acolhedor, ao padrão de excelência definido pela

proprietária, aos procedimentos estéticos, à comunicação com clientes, à gestão de reclamações e à postura profissional da equipe. Esses conhecimentos encontravam-se inicialmente concentrados na experiência da proprietária. A aplicação do modelo SECI permitiu compreender a conversão desses saberes por meio da socialização, caracterizada pelo compartilhamento cotidiano de experiências; da externalização, concretizada pela elaboração do POP excelência no atendimento; da combinação, evidenciada pela estrutura proposta para organização de documentos e materiais na Base de Conhecimento do Notion; e da internalização, iniciada com a utilização dos procedimentos formalizados como referência para a prática da equipe.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a análise permitiu identificar fragilidades relacionadas aos controles financeiros dispersos em planilhas, às limitações do sistema anterior, à execução manual de atividades de comunicação, ao retrabalho, ao risco de erros, à demora nas respostas e à dispersão dos conhecimentos organizacionais. Como resposta a essas demandas, foram propostas três melhorias principais: o POP excelência no atendimento, voltado à padronização do serviço; o Sistema Clinic Experts, apresentado como proposta para apoiar a gestão da agenda, o controle financeiro, o módulo de relacionamento com cliente, os relatórios e as automações de comunicação; e o Notion, proposto como Base de Conhecimento para procedimentos, treinamentos, documentos, indicadores, tarefas e projetos. Essas mudanças configuram caminhos para inovações incrementais por aperfeiçoarem processos já existentes sem modificar a atividade principal da clínica.

No campo teórico, o estudo reforça a aplicabilidade do modelo SECI em uma pequena empresa do setor de serviços estéticos, demonstrando como conhecimentos construídos na experiência cotidiana podem ser identificados, formalizados, organizados e gradualmente incorporados às rotinas organizacionais. Os resultados também ampliam a compreensão da relação entre Gestão do Conhecimento e inovação incremental ao evidenciarem que a padronização de procedimentos, a constituição da memória organizacional, a aprendizagem da equipe e o uso de sistemas digitais podem atuar de forma integrada na melhoria dos processos. Dessa maneira, a pesquisa aproxima os conceitos de conhecimento tácito e explícito, memória organizacional, aprendizagem organizacional e transformação digital em um mesmo contexto aplicado.

Em termos práticos, a pesquisa buscou contribuir para uma empresa do setor de serviços apresentando propostas voltadas à redução da dependência de conhecimentos concentrados na proprietária, padronização do atendimento, apoio ao treinamento de novas colaboradoras,

preservação dos conhecimentos organizacionais, redução de controles manuais, integração de informações, otimização da comunicação com clientes e melhoria no acompanhamento financeiro. A criação de uma base digital também pode favorecer a consulta, a atualização e o compartilhamento dos procedimentos. Para outras pequenas empresas do setor de serviços, o estudo pode servir como referência ao apresentar um caminho composto pela identificação dos conhecimentos tácitos, sua formalização em procedimentos, a organização dos materiais em uma base de conhecimento, a utilização de tecnologias para integrar e automatizar processos e a revisão contínua das práticas com base em feedbacks e resultados.

O presente estudo apresenta algumas limitações que abrem caminhos para pesquisas futuras. Em primeiro lugar, por ter sido realizado em uma única organização de pequeno porte do setor de serviços estéticos, recomenda-se que estudos vindouros realizem análises comparativas entre empresas de diferentes portes e segmentos. Em segundo lugar, o período limitado de acompanhamento após a implementação do POP Excelência no Atendimento e a realização de testes exploratórios com o Clinic Experts e a Base de Conhecimento do Notion apontam para a necessidade de pesquisas longitudinais que acompanhem a organização por um prazo mais amplo, permitindo avaliar a utilização contínua dessas propostas pela equipe e seus possíveis impactos nos processos organizacionais. Em terceiro lugar, a ausência de indicadores quantitativos pré e pós-implementação e a predominância de evidências qualitativas indicam a oportunidade de mensurar quantitativamente a satisfação/fidelização de clientes e os impactos em custos, tempo, erros e retrabalho. Por fim, a impossibilidade de avaliar plenamente a internalização dos conhecimentos sugere que investigações futuras examinem as barreiras à adoção de tecnologias e à retenção do conhecimento corporativo. Conclui-se, portanto, que a Gestão do Conhecimento contribui para melhorias contínuas quando associada à participação da equipe, à atualização dos procedimentos e ao acompanhamento sistemático dos resultados.

REFERÊNCIAS

- BAHIENSE, Thaila; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. Gestão do conhecimento e inovação: uma visão global dos resultados da interface entre os dois campos no mundo dos negócios. **Revista PRETEXTO**, v. 25, n. 4, p. 110-129, 2024.
- BANDEIRA, Gabriel L. et al. Inovação em serviços e gestão do conhecimento: Uma revisão bibliométrica e caminhos futuros. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, p. eRAMD220082, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CATESSAMO, Malundo Fausto *et al.* Inovação e desempenho nas PME Angolanas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 967-977, 2023.

CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3. ed. São Paulo: GEN LTC, 2018.

DA SILVA, Danillo Pereira; SANTOS, Carla Rietti Souto. Cultura Organizacional e seus efeitos no Compartilhamento de Conhecimento e na Inovação: Um Estudo Empírico em uma Organização Militar da Marinha do Brasil. **Acanto em Revista**, v. 10, n. 10, 2023.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins *et al.* A construção do conceito de informação para inovação: abordagens a partir de uma revisão sistemática de literatura. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 23, p. e025030, 2025.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento: estudo a partir do setor de serviços. **Informação & Informação**, v. 30, n. 2, p. 1-26, 2025.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Modelos de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Informação & informação**, v. 26, n. 3, p. 157-180, 2021.

DE CASTRO TAVARES, Juliette; SOARES, Juliano Lima; PEREIRA, Ana Maiara Rodrigues. Sistemas de controle gerencial e gestão da inovação: uma investigação em organizações cooperativas. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 26, n. 2, p. 63-77, 2025.

DE MORAES, Marco Tulio Braga; MALISCHESKI, Karyne; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Gestão do conhecimento e inovação organizacional: uma revisão integrativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, p. 146-161, 2023.

FANHAIMPORK, Dinorvan. Um estudo da ambidestria da inovação nas micro e pequenas empresas. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 27, n. 1, p. 35-50, 2023.

FERIGATO, Guilherme Cassarotti. Transposição do conhecimento: do explícito ao tácito, uma proposta a gestão do conhecimento. **Revista edUCA-Revista Multidisciplinar da Faculdade Católica Paulista**, v. 7, p. e024002-e024002, 2024.

GALETE, Gabriela Mendes Freitas. Gestão do conhecimento: a capacitação para o conhecimento como ferramenta potencializadora do processo de criação do conhecimento. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 23, n. 6, p. e10479-e10479, 2025.

GARCIA, Luis Carlos Dominguez; DE BARROS SANTOS, Jefferson; LOPES, Bruno. Um estudo da relação entre ISO 9001 e inovação. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 23, n. 2, p. 57-75, 2024.

GOMES, Leonardo Augusto Vasconcelos; BORINI, Felipe Mendes. Ultrapassando as barreiras da inovação radical. **GV-EXECUTIVO**, v. 23, n. 4, p. e92547-e92547, 2024.

GRIMBERG, Samirian Viviani; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. PKM Canvas: uma ferramenta inovadora para a gestão do conhecimento pessoal: PKM Canvas: an innovative tool for personal knowledge management. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 15, n. 1, p. 108-123, 2025.

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**, v. 21, n. 1, p. 97–118, jan. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENESES JÚNIOR, Antônio da Conceição; PEREIRA, Edilania Lima Andrade. Gestão da inovação e do conhecimento em micro e pequenas empresas: desafios e oportunidades. **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 1–18, 2025.

NICOLAU, Isabel. Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 1, n. 3, p. 54-68, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p. ISBN 978-85-7780-191-6.

RANGEL, Raphaela Pereira; OLIVARES, Gustavo Lopes. O institucionalismo organizacional como conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional. **Revista Eletrônica do Instituto de Humanidades**, v. 30, n. 56, 2023.

RIBEIRO, Robériton Luís Oliveira et al. Modelo conceitual de inovação e transformação digital. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 24, n. 1, p. 138-161, 2023.

SAPIENZA, Caren; MATTAR, João. Papel da colaboração na gestão do conhecimento e na aprendizagem organizacional. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, v. 15, n. 1, p. 04-13, 2024.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão de Inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy**. Introduction by Richard Swedberg. 5. ed. London; New York: Routledge, 2006.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, Rodrigo Teixeira Guimarães et al. Influência da capacidade absorativa na melhoria contínua: modelo teórico para alcance da inovação organizacional. **Revista Reuna**, v. 29, n. 1, p. 1-12, 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A – POP excelência no atendimento

POP – Excelência do atendimento ao cliente

MANUAL CORPORATIVO DE PROCEDIMENTOS

66

OBJETIVO INSTITUCIONAL

Proporcionar um atendimento acolhedor, personalizado e de alta qualidade, garantindo a satisfação, fidelização e bem-estar dos clientes em todos os pontos de contato com a clínica.

Primeiro Contato

Telefone, WhatsApp, Redes Sociais ou Presencial

Responder de forma ágil, gentil e clara

Usar linguagem cordial e empática

Fornecer informações com segurança: serviços, valores, horários, formas de pagamento e condições

Realizar ou atualizar o cadastro da cliente

Confirmar agendamento com data, hora, nome do profissional e procedimento

Exemplo de saudação:

Olá! Seja muito bem-vindo(a) ao [nome da clínica]. Estamos aqui para atender você e tirar suas dúvidas. Como podemos te ajudar hoje?

Recepção na Clínica

Recepção amorosa

Cumprimentar o cliente com sorriso, olhar nos olhos e tom de voz acolhedor.

Utilizar o nome do cliente sempre que possível.

Conforto do Cliente

Oferecer água, café ou chá.

Ambiente Agradável

Manter o ambiente limpo, cheiroso, agradável e climatizado.

Avaliação profissional

Documentação

Entregar e explicar o Termo de Consentimento e a Ficha de Anamnese com calma.

Esclarecimento

Esclarecer possíveis dúvidas e deixar o cliente seguro em relação ao processo.

Preparação

Realizar os devidos pré-procedimento, de acordo com o tratamento.

Atendimento com Excelência

A profissional deve:

Pontualidade e Apresentação

Estar pontual, uniformizada e com boa apresentação.

Avaliação Empática

Realizar a avaliação com empatia e escuta ativa. Explicar cada etapa do procedimento de forma clara e profissional.

Conforto e Segurança

Garantir conforto, privacidade e segurança durante todo o atendimento.

Qualidade e Organização

Utilizar produtos e materiais de qualidade e devidamente higienizados. Manter a sala de atendimento limpa e organizada entre os atendimentos. Garantir a realização de todas as etapas e o padrão do procedimento.

Encerramento do Atendimento

1

Orientações — Esclarecer os cuidados pós-procedimento.

2

Agendamento — Confirmar agendamento da próxima sessão (se aplicável).

3

Feedback — Perguntar se o cliente ficou satisfeito e se tem alguma dúvida ou sugestão.

4

Fidelização — Incentivar o retorno da cliente ao [nome da clínica].

5

Despedida — Agradecer com simpatia: "Agradecemos por escolher [nome da clínica], espero que você volte!"

Pós-Atendimento e Encantamento

Avaliação

1

Enviar mensagem de agradecimento e o NPS para avaliar atendimento via Whatsapp.

Orientações

2

Reforçar os cuidados pós-procedimento por escrito em PDF ou imagem.

Fidelização

3

Convidar o cliente para participar de campanhas, sorteios ou programa de fidelidade.

Acompanhamento

4

Após 1 ou 2 dias, enviar mensagem perguntando como está após o procedimento.

38

Gestão de Reclamações

Escuta Ativa

Ouvir com atenção e sem interrupções.

Resolução

Oferecer solução rápida e compensação justa, se for o caso. Retornar sempre com educação e transparência.



Empatia

Pedir desculpas sinceras, se necessário.

Registro

Registrar o ocorrido e repassar ao responsável.

Postura da Equipe

Manter-se sempre:

- ✓ Educada e respeitosa
- ✓ Pontual
- ✓ Discreta e ética
- ✓ Alinhada ao padrão visual e comportamental da clínica

É proibido:

- ✗ Falar sobre assuntos pessoais em frente aos clientes
- ✗ Fazer julgamentos ou comentários sobre os clientes
- ✗ Prometer resultados sem embasamento
- ✗ Discutir assuntos internos na presença dos clientes

Avaliação e Melhoria Contínua

Análise

Avaliar as pesquisas de satisfação regularmente.



Capacitação

Realizar treinamentos e alinhamentos mensais.

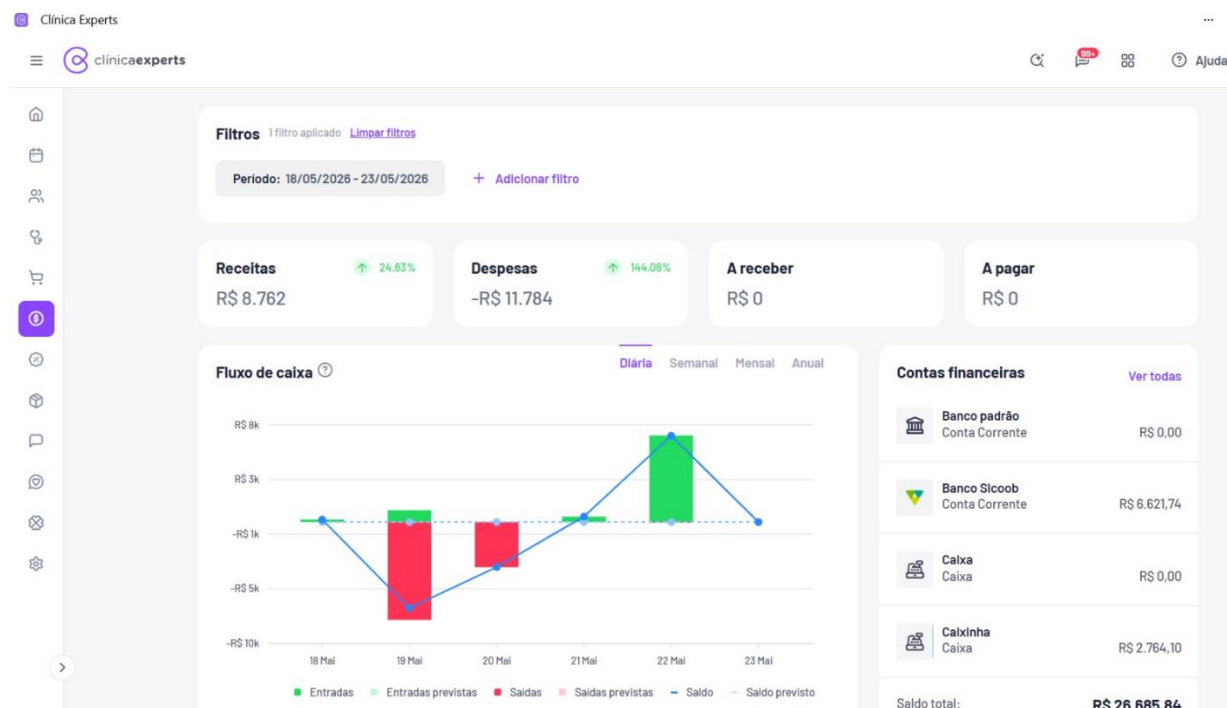
Atualização

Atualizar este procedimento sempre que necessário.

REVISÃO - 001

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

APÊNDICE B – Visão geral das movimentações



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE C – Automatização de mensagem de lembrete de retorno

Lembrete de retorno

seção Canais de Atendimento, onde eles serão analisados antes de ficarem disponíveis para uso em suas comunicações

Mensagem

Olá, **Primeiro nome do paciente** ! 😊

Passando para lembrar que já está no período recomendado para renovar o seu tratamento de **Procedimento** .

Esse retorno é importante para manter os resultados conquistados e continuar cuidando da sua beleza e bem-estar. ✨

Se desejar agendar, é só nos chamar. Será um prazer receber você novamente! ❤️

Nome da clínica . ❤️

[Remover automação](#)

[+ Nova automação](#)

Olá, Aninha! 😊

Passando para lembrar que já está no período recomendado para renovar o seu tratamento de Aplicação de Botox.

Esse retorno é importante para manter os resultados conquistados e continuar cuidando da sua beleza e bem-estar. ✨

Se desejar agendar, é só nos chamar. Será um prazer receber você novamente! ❤️

Clinica Experts. ❤️

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE D – Automatização de mensagem de pós procedimento

Orientações Pós Procedimento

Mensagem

Olá, **Primeiro nome do paciente** !

Segue abaixo os cuidados após o seu procedimento **bioestimulador de colágeno corporal**:

- ✨ Faça compressas geladas na região tratada nas primeiras **24 horas**, para ajudar a reduzir o processo inflamatório;
- ✨ Realize as massagens na área tratada conforme a orientação da profissional;
- ✨ Durante as **duas primeiras semanas**, evite:
 - Exposição prolongada ao sol;
 - Fontes de calor intenso e raios infravermelhos;
 - Exposição a temperaturas muito baixas;
 - Sauna e banho a vapor.
- ✨ A prática de atividades físicas pode ser retomada após **24 horas**.

Seguir esses cuidados é fundamental para uma boa recuperação e para potencializar os resultados do tratamento.

Em caso de qualquer dúvida, estamos à disposição. Agradecemos a confiança e a preferência!

Nome da clínica . ❤️

Olá, Aninha!

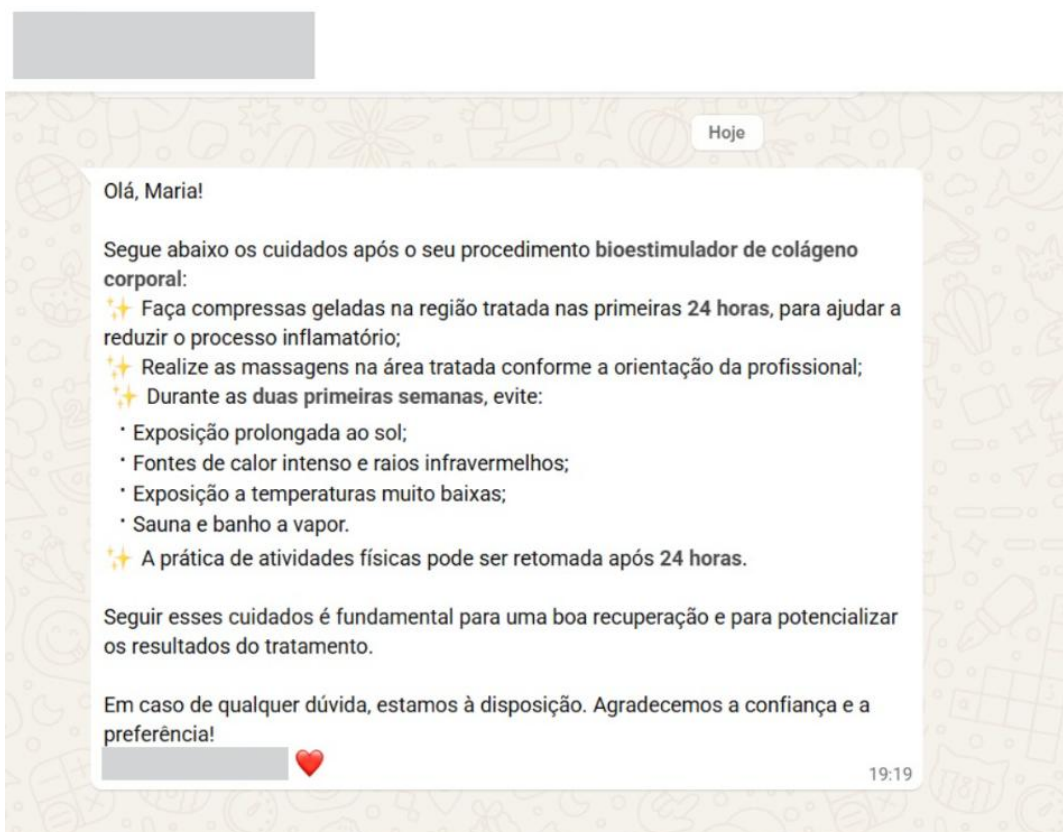
Segue abaixo os cuidados após o seu procedimento **bioestimulador de colágeno corporal**:

- ✨ Faça compressas geladas na região tratada nas primeiras **24 horas**, para ajudar a reduzir o processo inflamatório;
- ✨ Realize as massagens na área tratada conforme a orientação da profissional;
- ✨ Durante as **duas primeiras semanas**, evite:
 - Exposição prolongada ao sol;
 - Fontes de calor intenso e raios infravermelhos;
 - Exposição a temperaturas muito baixas;
 - Sauna e banho a vapor.
- ✨ A prática de atividades físicas pode ser retomada após **24 horas**.

Seguir esses cuidados é fundamental para uma boa recuperação e para

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE E – Automatização de mensagem de pós-procedimento



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE F – Tela de confirmação automática de agendamento enviada à cliente



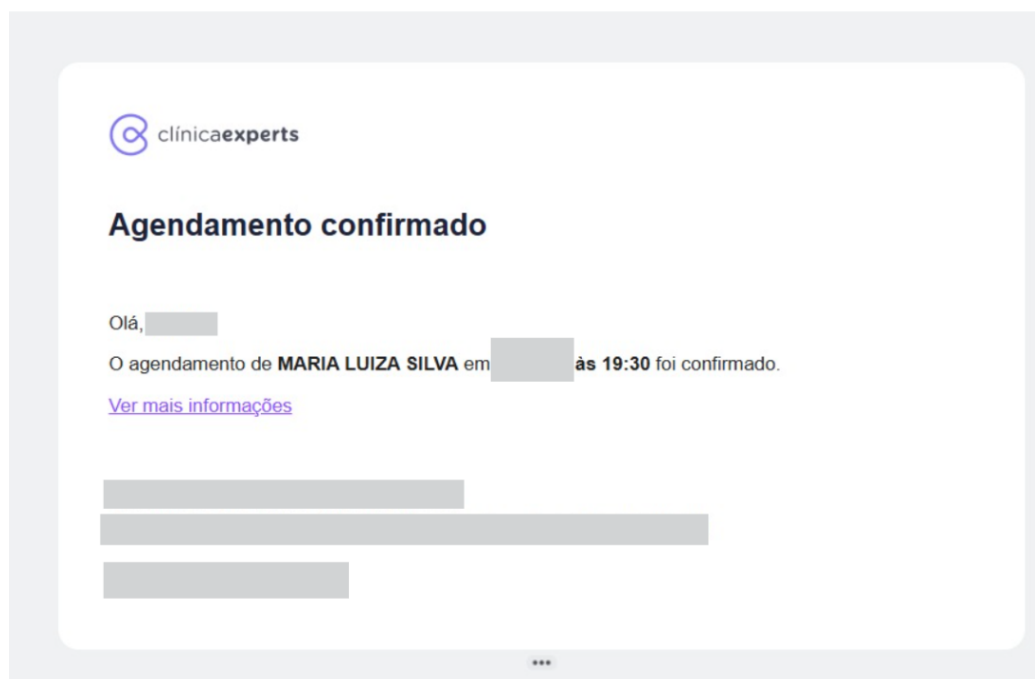
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE G – Atualização automática do status do agendamento



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE H – E-mail automático de confirmação de agendamento enviado à profissional



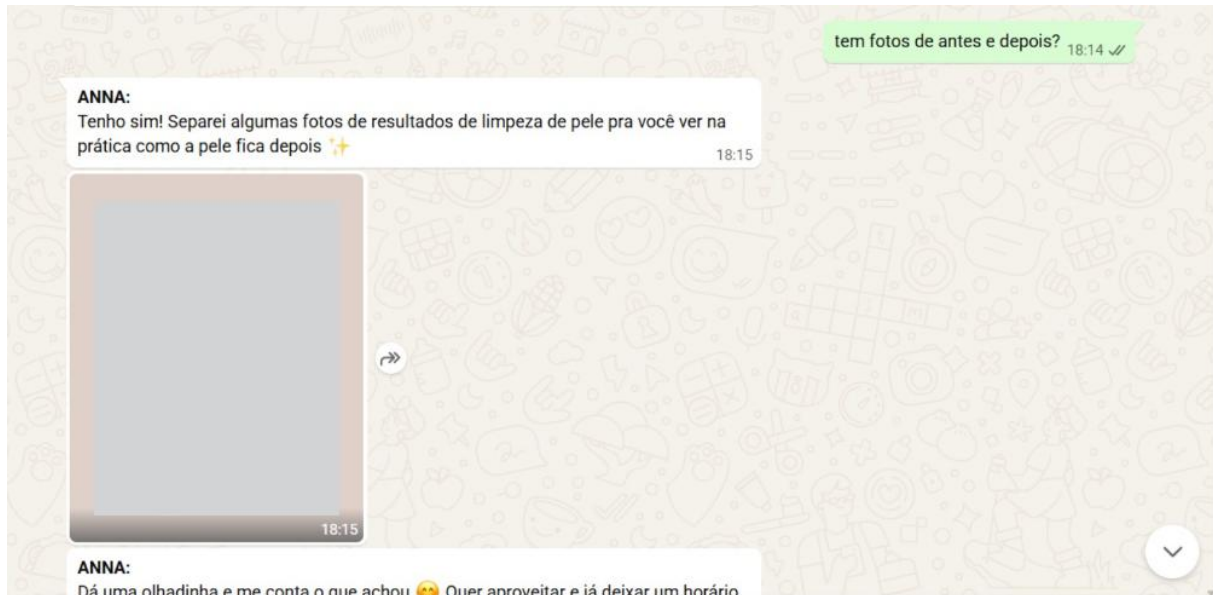
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE I – Teste de agendamento realizado pela assistente virtual



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE J – Simulação de envio de imagens pela assistente virtual



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

APÊNDICE K - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado



Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
Departamento de Administração - DECAD



SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Prezado(a) Senhor(a),

Solicito autorização para realização de uma pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade monografia, do(a) acadêmico(a): Maria Luiza Oliveira Silva, orientado pela Professora Doutora Héli da Norato, tendo como título preliminar **"Gestão do conhecimento e inovação incremental: Estudo de caso no setor de serviços"**.

O Objetivo Geral da pesquisa é: Analisar as implicações da aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) para promover a inovação incremental de processos em uma empresa do setor de serviços. Os objetivos específicos são: Identificar conhecimentos tácitos no contexto organizacional que precisam ser convertidos em explícitos; Aplicar a modelo da Espiral do Conhecimento para a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos; Analisar processos organizacionais que demandam a GC e apresentar proposta de inovação incremental.

A participação dessa empresa neste estudo não envolve nenhuma forma de risco para essa organização. A participação neste estudo não implicará em nenhum tipo gasto para essa empresa. Portanto, o papel dessa organização na presente pesquisa é o de empresa concedente. Isto é, aquela que fornece autorização para desenvolvimento da pesquisa, em relação ao objetivo de pesquisa acima declarado, caracterizando-a como parte do contexto de estudo desta pesquisa.

A participação dessa empresa nesta pesquisa consistirá das seguintes fases que compõem a coleta de dados: (i) entrevistas semiestruturadas; (ii) acessos aos sistemas utilizados; (iii) observação das rotinas e dos processos organizacionais; (iv) análise de documentos internos, registros administrativos e informações disponibilizadas pelo sistema de gestão da empresa.

Saliento que todos os dados e informações necessárias para a pesquisa serão previamente submetidos à aprovação do (a) responsável pela empresa concedente.

A presente atividade é requisito para a conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Ouro Preto.

Quanto a divulgação, o (a) pesquisador (a) responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada, sem qualquer identificação dos indivíduos participantes. Em relação a exposição do nome da empresa, junto à divulgação pública dos resultados desta pesquisa nos meios acadêmicos e científicos, o (a) responsável pela empresa concedente indicará a liberação e ou a opção de anonimato, através desta

Rua do Catete, 166, Centro, 35420-000, Mariana (MG)
+55 31 3557-3555 Ramal: 244 – decad@icsa.ufop.edu.br - www.icsa.ufop.edu.br



Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
Departamento de Administração - DECAD



autorização para condução da pesquisa em sua organização. Asseguro que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Caso você concorde quanto a participação dessa organização nesta pesquisa, marque a alternativa deferido ao final deste termo. Ao assinalar a alternativa deferido você declara que entendeu os objetivos, riscos e benefícios de sua participação na pesquisa, e que concordo em participar. Registre também uma das alternativas quanto a divulgação do nome da empresa junto à esta pesquisa.

Contatos do (a) pesquisador (a) responsável: Maria Luiza Oliveira Silva, graduando (a) da Universidade Federal de Ouro Preto UFOP no Departamento de Ciências Administrativas.

Rua do Catete, 166 Mariana/MG- Brasil CEP 35420-000 telefone (+55) (31) 3557-3555 Ramal 244.

(+55) (31) 98688-7753 e-mail: maria.los@aluno.ufop.edu.br

Resposta da empresa a solicitação para realização de uma pesquisa acadêmico científico

Deferido (x) Indeferido ()

(x) Com anonimato () Sem anonimato



Representante da empresa concedente da pesquisa

Assinatura e carimbo

Rua do Catete, 166, Centro, 35420-000, Mariana (MG)
+55 31 3557-3555 Ramal: 244 – decad@icsa.ufop.edu.br - www.icsa.ufop.edu.br

APÊNDICE L – Roteiro de entrevista semiestruturada

Bloco I — Identificação e Fluxo do Conhecimento (Tácito e Explícito)

Objetivo: Mapear como a informação e as sabedorias práticas são capturadas, organizadas e compartilhadas.

1. **Mapeamento e Registro:** Como o conhecimento necessário para realizar o trabalho no dia a dia é registrado na empresa? (*Ex.: manuais, procedimentos operacionais padrão - POPs, base de dados, treinamentos*).
2. **Compartilhamento de Saberes:** Quando um colaborador descobre uma forma mais eficiente de realizar uma tarefa ou resolver um problema (conhecimento tácito), como essa ideia/experiência é repassada para os demais membros da equipe?

3. **Acesso à Informação:** A equipe encontra facilidade para acessar as informações e diretrizes de que precisa no cotidiano de trabalho? Quais ferramentas ou momentos (reuniões, sistemas) facilitam esse processo?

Bloco II — Inovação Incremental e Melhoria Contínua de Processos

Objetivo: Compreender como ocorrem as pequenas mudanças e otimizações nas rotinas da empresa.

4. **Estímulo às Ideias:** A empresa incentiva a equipe a sugerir pequenas mudanças ou adaptações nos processos de serviços? Como isso acontece na prática?
5. **Dinâmica de Mudanças:** Você poderia citar um exemplo recente de uma pequena melhoria implementada em um processo ou rotina de atendimento que facilitou o trabalho ou melhorou o resultado para o cliente?
6. **Identificação de Falhas/Gargalos:** Como a equipe identifica que um processo precisa ser ajustado (ex.: presença de erros, retrabalho, lentidão ou reclamações de clientes)?

Bloco III — A Interface entre GC e Inovação Incremental (Objetivo Central)

Objetivo: Avaliar como a sistematização e a troca de conhecimentos apoiam e potencializam as melhorias nos processos.

7. **Conhecimento impulsionando Mudanças:** Na sua visão, a formalização do conhecimento (POPs, treinamentos, guias) ajuda ou atrapalha a criação de novas melhorias? De que forma?
8. **Internalização e Prática:** Depois que uma nova forma de trabalhar é definida, como a empresa garante que toda a equipe aprenda e adote essa nova rotina no cotidiano?

Bloco IV — Desafios e Encerramento

Objetivo: Identificar barreiras e abrir espaço para percepções não capturadas.

9. **Desafios:** Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa para manter o conhecimento atualizado e transformá-lo em melhorias contínuas?
10. **Considerações Finais:** Há algo que não foi perguntado sobre o compartilhamento de conhecimentos ou sobre as melhorias de processos na empresa que você gostaria de acrescentar?