

Gestão do conhecimento e gestão de processos de negócios: uma aplicação para melhoria na produção de vídeos**Knowledge management and business process management (BPM): an application for improvement in video production**

DOI: 10.34140/bjbv2n4-013

Recebimento dos originais: 20/08//2020

Aceitação para publicação: 20/09/2020

Leonardo Fraga Costa

Engenheiro de Produção pelo Instituto Federal do Espírito Santo - IFES

Instituição: Faculdade Multivix

Endereço: R. Barão do Rio Branco, 120 - Colina de Laranjeiras, Serra - ES, 29167-172

E-mail: leonardofragacosta@gmail.com

Juliano Honorato Cândido

Engenheiro de Produção pelo Instituto Federal do Espírito Santo - IFES/Campus Cariacica

Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Goiabeiras, Vitória - ES, 29075-910

E-mail: jhonoratocandido@gmail.com

Érika de Andrade Silva Leal

Doutora em Engenharia de Produção pelo IFES

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo - IFES/Campus Cariacica

Endereço: Rod. Gov. José Sete, nº 184 - Itacibá, Cariacica - ES, 29150-410

E-mail: professoraerikaleal@gmail.com

Flávio Raposo Pereira

Mestre em Engenharia e desenvolvimento Sustentável pela Universidade Federal do Espírito Santo-UFES

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo - IFES/Campus Cariacica

Endereço: Rod. Gov. José Sete, nº 184 - Itacibá, Cariacica - ES, 29150-410

E-mail: flavio.pereira@ifes.edu.br

Marcos Paulo Macieira Avelar

Graduando em Engenharia de Produção pelo IFES

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo - IFES/Campus Cariacica

Endereço: Rod. Gov. José Sete, nº 184 - Itacibá, Cariacica - ES, 29150-410

E-mail: macieiramarcos@gmail.com

RESUMO

Este artigo analisa o processo de inserção de vídeo em um sistema de TV de uma emissora no Espírito Santo desde a captação até a disponibilidade do produto para exibição. Identificam-se os pontos que causam efeito negativo tanto no sistema como no fluxo produtivo e propõe-se um modelo que aplica ferramentas baseadas em Gestão de Processos de Negócios - Business Process Management (BPM) – e Gestão do Conhecimento (GC). A solução proposta concentra-se em filtrar o material antes mesmo da sua inserção no sistema. Percebe-se a GC como fundamental no que se refere aos treinamentos e conscientização dos membros da equipe, bem como o compartilhamento do

conhecimento adquirido e o BPM no que tange ao planejamento, modelagem do processo, melhoria, controle e análise quantitativa dos dados. Através da aplicação do modelo proposto, espera-se gerar uma redução de 17,50% em ocupação do sistema com material desnecessário gerado pelas matérias dos telejornais, sendo 3,52% a redução advinda da solução tecnológica e 13,98% correspondentes à redução obtida por meio dos treinamentos aos cinegrafistas e repórteres. Em relação ao número de cliques, uma redução de 22,57%, sendo 17,09% atribuídos aos treinamentos e 5,48% de redução no número de cliques obtidos pela solução tecnológica.

Palavras-chave: Produção de vídeos, Gestão do Conhecimento, Gestão De Processos De Negócios

ABSTRACT

This paper analyses the video insertion process into a TV System in a TV Company from Espírito Santo state from the capture to product availability to display. The points that cause negative effects in the system and in the production flow were identified and was proposed a model that uses Business Process Management (BPM) and Knowledge Management (KM) tools. The solutions proposed was concentrated to filter the visual material before to be inserted in the system. We could realize the KM tools through training and awareness of the team members, beyond the knowledge sharing, and the BPM tools could be observed through planning, process modeling, improvements, control and qualitative data analysis. By applying the proposed model, we expected to reduce 17.50% of system occupation with unnecessary material generated by TV News, in which 3.52% of reduction by technological solution and 13.98% of reduction by training of cameramen and reporters. Regarding the number of clips, we expected to decrease 22.57% of system occupation, in which 5.48% by technological solution and 17.09% by training.

Keywords: Video Production, Knowledge Management, Business Process Management

1 INTRODUÇÃO

Buscando acompanhar os avanços tecnológicos da área televisiva, as emissoras, novamente, precisaram adaptar-se à digitalização (CABRAL; FILHO, 2012). Uma dessas mudanças tecnológicas é a migração para modelos sem fita (*tapeless*) e produção em alta definição (HD), o que proporciona um salto significativo na qualidade do vídeo, de SD (*Standard Definition*) para HD (*High Definition*), o *upgrade* também objetiva eliminar custos associados com os fluxos de trabalho baseados em fita, proporciona também um processo mais ágil de fluxo de trabalho de produção através de acesso mais fácil à informação, (OMNEON, 2010).

Entretanto, o processo transitório é turbulento em muitas vezes e como afirma Baldam (2007), precisa-se entender que as pessoas nem sempre seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em sua satisfação, seguem um princípio behaviorista. A maneira como essa modificação irá acontecer na empresa depende tanto do envolvimento da alta gestão, no sentido de influenciar o nível e qualidade do compartilhamento do conhecimento (WANG & NOE, 2010), quanto na incorporação de novas rotinas, procedimentos, informações técnicas e treinamentos para que essas informações sejam transformadas em conhecimento e incorporadas às atividades rotineiras

(TIGRE, 2006). Trabalhando em equipe, segundo Offenbeek (2001), a confiança mútua entre os membros é estabelecida, e assim, o compartilhamento de informações, a criação de novas ideias através do diálogo e da discussão são facilitados, pois as equipes atuam como agentes fundamentais de aprendizagem e geração de inovação.

Nos últimos anos, no caso do setor de televisivo, junto com o aumento da qualidade (definição) do material produzido, aumentou também a quantidade de vídeos considerados não importantes inseridos no sistema. Conseqüentemente, houve maior necessidade de espaço, utilização no sistema, manutenção, tempo para procurar os vídeos desejados em meio a todos os outros da mesma matéria, gerando uma carga desnecessária no sistema e custos de tempo e de equipamento que podem ser economizados. Com isso, faz-se necessário um mapeamento e análise do processo atual de inserção de vídeos no sistema (*Ingest*), bem como as partes e atividades envolvidas. Assim, este artigo analisa o processo de inserção de vídeo em um sistema de TV em uma emissora no Espírito Santo desde a captação até a disponibilidade do produto para exibição, utilizando de ferramentas da metodologia de Business Process Management (BPM) e Gestão do Conhecimento (GC) para propor melhorias no processo.

Para tanto, o trabalho está dividido em mais 04 itens além dessa introdução. O item 2, a seguir, aborda o referencial teórico; o item 3 apresenta a metodologia; no item 4 são feitas análises e discussões de dados e, no item 5, seguem as conclusões do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - BPM)

Capote (2012) afirma que, apesar do conceito formal de BPM definida em CBOOK (2013) como uma abordagem disciplinar para identificação e resolução dos problemas de um processo, devemos entender esta ferramenta como um tradutor da insatisfação do cliente, estruturada e traduzida em conceitos, técnicas, tecnologias e ações de transformação.

Para Baldam (2007), esta ferramenta conhecida como BPM pode ser dividida em 4 etapas, sendo elas:

- Planejamento: tem o propósito de definir as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais
- Modelagem: engloba atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*as is*) e/ou sobre a proposta de processo futuro (*to be*)
- Execução: engloba atividades que garantirão a implementação e a execução dos processos
- Controle e Análise de Dados: engloba atividades relacionadas ao controle geral do processo

O BPM traz benefícios visíveis às organizações do ponto de vista gerencial e de resultados. Para Benedete (2007), alguns benefícios são a identificação e eliminação de redundância nos processos, bem como seus gargalos, redução dos riscos de erro de planejamento, pois a ferramenta nos possibilita o melhor entendimento do processo antes de sua implantação, identificação de possíveis melhorias nos processos, simplificação e maior agilidade na gestão das exceções dos processos.

Para Palmer (2007), a análise do BPM é a padronização da interface de comunicação com o sistema, além disso, a gestão dos processos traz flexibilidade, possibilitando as adaptações necessárias de modo rápido e eficaz. Smith e Fingar (2003) afirmam que melhorar a Gestão dos Processos de Negócios (BPM) por meio de inovação é o caminho para a agilidade dos negócios e vantagem competitiva, além de poder simplificar radicalmente a implantação de processos da cadeia produtiva. Porém, apenas recentemente as empresas tem procurado novas formas de trabalho e reestruturação, visto que uma forma prática para implementar e gerenciar o ciclo de vida do projeto de processos de negócios e a execução, foi uma falha extrema, (SMITH; FINGAR, 2003).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) de acordo com Bezerra e Quandt (2013), é a maneira pela qual as entidades produzem valor a partir do poder intelectual e ativos de conhecimento. Como afirmaram Takeuchi e Nonaka (2008), a GC é o processo de criação, disseminação e incorporação do conhecimento na organização. Para Davenport e Prusak (1998), mesmo que como um bem intangível, o conhecimento deve ser gerido e tratado como um ativo da empresa. Dentro da própria organização existem diversos colaboradores que podem agregar muito valor e ajudar a melhorar os processos e atividades executadas, por isso, para Records (2005), uma boa gestão do conhecimento consegue estimular a criação e disseminação do conhecimento que antes era exclusivo ou simplesmente era algo totalmente desconhecido pela organização, e através disso, criar padrões e otimizar seus processos produtivos. Tem-se, ainda, como resultado, dessa gestão, um estímulo à inovação, aumento da produtividade e promoção da cultura de aprendizado contínuo, sendo considerada uma organização que aprende e melhora constantemente seus processos e produtos.

2.2.1 Espiral do Conhecimento

O processo de transformação de um conhecimento adquirido pela experiência até que seja formalizado, padronizado e se transforme no conhecimento explícito, ou vice-versa, é definido Nonaka e Takeuchi (2008) como Espiral do Conhecimento ou Espiral SECI (Socialização,

Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento), que pode ser compreendido através da Figura 1:

Figura 1: Espiral do Conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Estudos indicam que a cultura organizacional é um dos fatores que influenciam bastante a forma de os funcionários reagirem a determinadas situações (PASSOS; DIAS-NETO; SILVA BARRETO, 2012b e BABNIK; TRUNK; DERMOL, 2014) e que, quando ocorre uma mudança no sistema tecnológico, o setor ou um grupo de setores é transformado, não apenas em equipamentos e sistemas, mas mudanças organizacionais (TIGRE, 2006). A maneira como essa modificação irá acontecer na empresa depende fortemente do envolvimento da alta gestão, no sentido de influenciar o nível e a qualidade do compartilhamento do conhecimento nos outros setores, é a estratégia *top-down* (WANG & NOE, 2010).

Iljins, Skvarciany e Dloh (2015), afirmam que os líderes que planejam realizar tais mudanças, devem atentar-se a fatores como a satisfação dos funcionários, bem como o envolvimento, conformidade, missão para que o clima organizacional não seja um problema para o sucesso da mudança. Constataram ainda que fatores como a estabilidade, sistemas de recompensa, satisfação no trabalho, orientação da equipe, a capacitação e o núcleo de valores são os mais importantes fatores da cultura organizacional e que durante a transição, devem ser constantemente avaliados.

2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Babnik, Trunk e Dermol (2014), a aprendizagem organizacional é determinada pela natureza da tarefa e o que ela envolve. Afirma, ainda, que modo como o membro da equipe vê a atividade que ele desempenha influencia no comportamento de aprendizagem. Além disso, pessoas orientadas por lideranças que promovem o feedback, pedindo ajuda, falando dos erros,

experimentando, planejando e compartilhando informações, tem comportamentos positivos em relação à aprendizagem em equipe. O que pode ser explicado pelo conceito de segurança psicológica, (EDMONSDSON, 1999 *apud* BABNIK; TRUNK; DERMOL, 2014). Dessa forma, ainda segundo os últimos autores, o líder tem um papel que pode ser facilitador na aprendizagem organizacional e deve utilizar isso para desafiar os membros da equipe a alcançar novos patamares, incentivando-os a pensar livremente, a fim de que se sintam seguros para admitir abertamente, analisar e aprender com seus erros, além de explorarem alternativas.

Bell e Blawath (2012) descreveram três condições que devem existir para que a aprendizagem na equipe ocorra:

- Capacidade cognitiva: equipes com membros com elevada capacidade cognitiva tem maior capacidade de processar coletivamente as informações;
- Colaboração eficaz: partilha de conhecimentos, experiências ou ideias devem ocorrer dentro da equipe. Esta condição compreende o aspecto social da aprendizagem coletiva e a colaboração pode ser influenciada não apenas pela personalidade e comportamento de cada um, mas também por meio de treinamentos em equipe.
- Quadro comum de referência ou linguagem: a fim de contribuir de forma eficiente e promover o envolvimento na aprendizagem coletiva. A comunalidade serve para destacar vários potenciais antecedentes de processamento de informação em equipes.

De acordo com Oyemomi (2016), o Gerenciamento de Processos de Negócio e a Gestão de Conhecimento, quando integrados podem promover melhores resultados na otimização de processos que também envolvem pessoas. Records (2005) afirma que um dos grandes atrasos e falhas nos processos é a falta de conhecimento e informação corretas no lugar correto. Os fatores organizacionais facilitam o compartilhamento conhecimento de ponta e os processos de negócios contribuem para a melhoria e desempenho organizacional (Oyemomi, 2016).

3 METODOLOGIA

Utiliza-se neste artigo a metodologia de estudo de caso aplicada a uma empresa do ramo de telecomunicações da cidade de Vitória no Espírito Santo. Por ser a adequada para o estudo de situações reais com uma análise qualitativa e quantitativa dos processos elaborados. No qual seriam realizadas as modelagens *as is* do processo para identificação dos problemas e como resultado, a proposta do modelo *to be*.

Primeiramente, foi realizada uma reunião com as áreas de Projetos e Engenharia de TV, cujo objetivo foi explicar a proposta do trabalho e entender como funcionam as etapas técnicas da

produção das reportagens. Nessa reunião foi garantido acesso dos pesquisadores aos dados necessários para a elaboração desse artigo.

De posse dos dados foi elaborado o BPM do processo de criação das reportagens, desde a formulação da pauta de reportagem até a transmissão aos telespectadores. A partir daí foi selecionado o subprocesso *ingest* para ser o objeto de estudo.

Utilizando-se de uma planilha eletrônica foram organizados os dados da quantidade de material que os repórteres produzem nas matérias da seguinte forma:

- matéria realizada em rua por dia;
- quantidade de clipes produzidos;
- tamanho de cada volume de clipes.

A partir daí foram calculadas as médias de clipes filmados por dia, seus tamanhos, média semanal e mensal do espaço que os mesmos ocupam no armazenamento da empresa. Com essa estratificação em conjunto com as informações apresentadas pelo mapeamento de processos, os pesquisadores selecionaram os subprocessos que necessitavam ser otimizados para que o volume de material inútil fosse eliminado antes mesmo de sobrecarregar o sistema.

O modelo *to be* foi elaborado, e para isso foi necessário seguir 4 fases, conforme proposto por Netto (2009):

1. na etapa de projeto os processos são redesenhados;
2. na etapa de configuração, os projetos são implementados;
3. na etapa de execução se inicia quando os processos operacionais de negócio são executados usando o sistema configurado;
4. na etapa de diagnóstico os processos operacionais são analisados para identificar problemas e encontrar coisas que podem ser melhoradas.

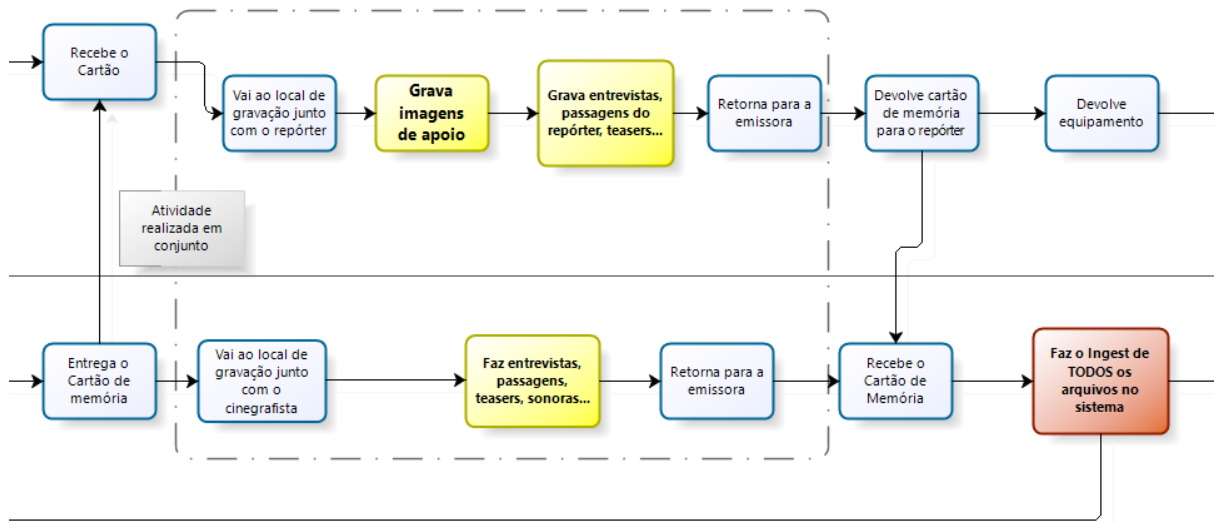
Com o modelo *to be* projetado, foram elaboradas em um software de planilha eletrônica, tabelas com o objetivo de comparar a forma como é feito o trabalho (modelo *as is*) e os resultados obtidos com a implementação da Gestão do Conhecimento na atuação direta sobre a Cultura Organizacional e treinamentos adequados aos funcionários nos subprocessos visados, além da implementação tecnológica através do uso de um aplicativo para gerenciamento de vídeos. A modelagem do processo será realizada através do *Software Bizagi Modeler*. Essas informações foram trabalhadas e apresentadas em forma de tabelas e gráficos para que assim pudessem ser obtidas conclusões sobre real eficácia da integração do BPM e a Gestão do Conhecimento.

4 ESTUDO DE CASO

A empresa analisada, desde 2009 já transmite o sinal como TV Digital e, em 2013, através da aquisição de uma solução tecnológica, que envolvia *hardwares* e *softwares*, passou a produzir materiais em alta definição para os telejornais locais. Essa inovação foi recebida com empolgação por parte da equipe e com resistência por outros devido à mudança, pois a maioria dos funcionários da TV precisou realizar treinamentos e readaptar seu modo de trabalhar.

O processo atual de inserção de vídeos se dá de acordo o fluxo demonstrado na Figura 2, sendo que não foram representados no presente trabalho os processos anteriores e posteriores.

Figura 2: Modelo *As Is*.



Fonte: Autores

Uma emissora possui diversos processos produtivos, dentre eles, o artigo vai tratar do processo de inserção de vídeos no sistema, chamado de *Ingest*. Do modo que é executado, quando um produtor recebe a sugestão de matéria, caso aprovadas, são agendadas. O chefe de reportagem é a pessoa responsável por organizar para onde cada repórter e cinegrafista irão realizar determinada matéria. O repórter recebe as orientações com o cinegrafista sobre a matéria e o primeiro recebe o cartão de memória do chefe de reportagem e o entrega para o cinegrafista (que já buscou o equipamento) para deslocarem-se para o local de gravação.

Com a câmera, o cinegrafista faz a gravação da entrevista e sonoras feitas pelo repórter - sonoras são as imagens que geralmente somente aparece o repórter repassando a informação-. Quando acaba a entrevista ou antes (isso depende do momento), o cinegrafista grava imagens para apoio na edição. Feito isso, retornam para a emissora. O repórter faz o *Ingest* dos clipes no sistema e informa

aos editores que o material já está disponível. Enquanto isso, se tiver que escrever algum texto para gravar o áudio, o faz. E o processo de edição começa.

O editor de texto é o responsável pela matéria que será exibida. O editor de imagens copia todos os vídeos da matéria em questão para o sistema e edita o material conforme orientações do editor de texto. O editor de texto, para tentar acelerar o processo de edição, encontra os trechos dos clipes que ele quer que estejam no produto final e informa ao editor de vídeo. Quando a edição acaba, o vídeo é colocado pelo editor de imagens no sistema e o editor de texto confere a edição, preenche os dados do vídeo e aprova para a exibição, caso esteja tudo correto. Somente assim, o material fica disponível para ser exibido em um telejornal e chegar à TV do telespectador.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Através de uma análise dos dados dos vídeos gravados, pode-se perceber os seguintes dados na Tabela 1. O grande problema em relação à quantidade de clipes produzidos está na demora em que o editor procura o vídeo desejado, além de que quanto mais vídeos, mais espaço de armazenamento no *Storage* é necessário.

Durante a coleta dos dados, percebeu-se que muitos dos clipes de imagens são repetidos e que as sonoras feitas pelos repórteres são, em sua maioria, acompanhadas de erros.

Percebe-se então que alguns pontos podem ser tratados:

- gravação de vídeos em ângulos diferentes: a mesma imagem no mesmo ângulo não justifica ter dois ou três clipes gravados;
- sonoras, passagens e entrevistas com erros do repórter, já poderiam ser excluídas antes de entrar no sistema.

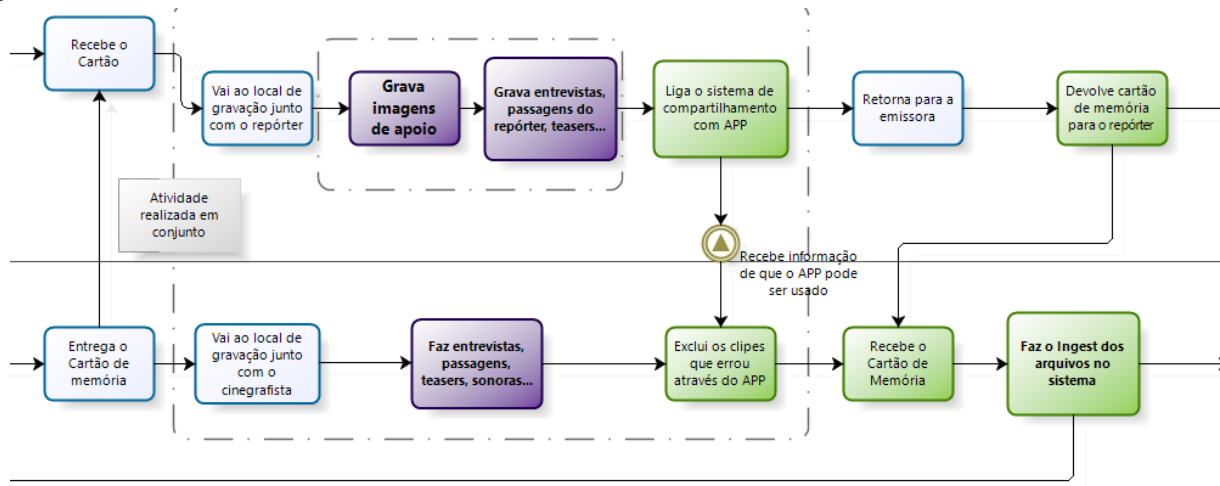
Tabela 1: Produção de vídeos na emissora

Média clipes/dia	GB produzidos/dia	Média Semanal (Gb)	Média Mensal (Gb)
876	85	510	2040

Fonte: Autores.

4.2 MODELO PROPOSTO

Ao serem analisados mais de 800 clipes, observou-se que muitos destes poderiam ter sido eliminados antes mesmo de serem inseridos no sistema. A partir deste entendimento, pôde-se identificar onde são os pontos críticos do processo, redesenhá-lo, e daí, propor as devidas alterações. O fluxo demonstrado na Figura 3 representa o processo de inserção de vídeos, mas sem evidenciar os processos anteriores e posteriores do mesmo.

Figura 3: Modelo *To be*.

Fonte: Autores

Nas soluções apresentadas, percebe-se a Gestão do Conhecimento atuando com o treinamento e conscientização dos membros da equipe, bem como o compartilhamento do conhecimento adquirido e a Gestão de Processos de Negócios (BPM) no que tange ao planejamento, modelagem do processo, melhoria, controle e análise quantitativa dos dados que serão apresentados a seguir adquiridos por meio do modelo proposto acima na Figura 2. De acordo com a Tabela 2, podemos perceber uma possível mudança significativa na quantidade de cliques produzidos.

Tabela 2: Comparativo do novo nº de cliques produzido

TOTAL CLIPES/DIA	TOTAL CLIPES/SEMANA	CLIPES ELIMINÁVEIS (REPÓRTER)/DIA	CLIPES ELIMINÁVEIS (CINEGRAFISTA) /DIA	TOTAL ELIMINÁVEL (CLIPES)	NOVO PRODUZIDO/DIA (CLIPES)	NOVO PRODUZIDO / SEMANA (CLIPES)
876	5256	48	156	204	672	4032

Fonte: Autores

De acordo com a Tabela 3, podemos perceber a mudança significativa que ocorrerá no espaço de armazenamento dos vídeos produzidos:

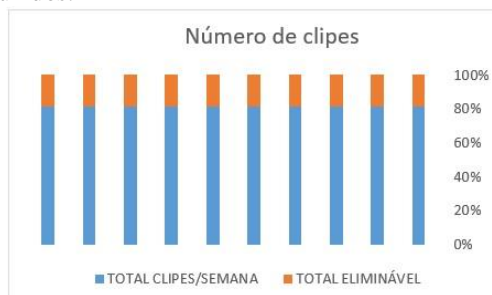
Tabela 3: Comparativo da nova quantidade de dados produzida

MATÉRIA/DIA (GB)	CLIPES ELIMINÁVEIS REPÓRTER/ DIA(GB)	CLIPES ELIMINÁVEIS CINEGRAFISTA S/DIA(GB)	TOTAL ELIMINÁVEL/DIA (GB)	ELIMINÁVEIS/ SEMANA(GB)	NOVO APENAS PRODUZIDO COM SOLUÇÃO TECNOLÓGICA (GB)	NOVO PRODUZIDO TREINAMENTOS (GB)	NOVO PRODUZIDO/DIA (GB) INTEGRANDO SOLUÇÕES	NOVO PRODUZIDO/ SEMANA (GB)
86,78	3,06	12,13	15,19	91,14	83,72	74,65	71,59	429,54

Fonte: Autores

No gráfico 1, um comparativo da quantidade de clipes produzidos no modelo atual (AS IS) e no modelo proposto (TO BE):

Gráfico 1: Percentual de clipes produzidos.



Fonte: Autores

Para entendimento claro, considerando que um ano possui cinquenta e duas semanas. A redução da produção de material que não agrega valor pode ser percebida da seguinte forma na Tabela 4.

Tabela 4: Redução da produção de dados

ELIMINÁVEIS /SEMANA(GB)	SEMANAS (ANO)	TOTAL DE DADOS ECONOMICIZADOS (TB) ANO	REDUÇÃO PERCENTUAL EM DADOS: REPÓRTER (SOLUÇÃO TECNOLÓGICA)	REDUÇÃO PERCENTUAL EM DADOS: CINEGRARISTA (TREINAMENTOS)	REDUÇÃO PERCENTUAL TOTAL EM DADOS PRODUZIDOS	REDUÇÃO PERCENTUAL EM Nº DE CLIPES: REPÓRTER (SOLUÇÃO TECNOLÓGICA)	REDUÇÃO PERCENTUAL EM Nº DE CLIPES: CINEGRARISTA (TREINAMENTOS)	REDUÇÃO PERCENTUAL TOTAL EM Nº DE CLIPES
91,15	52	4,8	3,52%	13,98%	17,50%	5,48%	17,09%	22,57%

Fonte: Autores

Dessa forma, se for considerado que o material não será apagado, são 4,9 TB de espaço do *Storage* que deixam de ser ocupados ao longo do ano. Uma redução percentual de 17,50% em ocupação do sistema com material desnecessário gerado pelas matérias dos telejornais sendo 3,52% a redução advinda da solução tecnológica e 13,98% correspondentes à redução obtida por meio dos treinamentos aos cinegrafistas e repórteres. Ao se analisar o número de clipes inseridos no sistema, o possível resultado obtido com a solução proposta é uma redução percentual de 22,57%, considerando a implementação completa. O volume de clipes produzidos pelos cinegrafistas seria reduzido em 17,09%, enquanto pela solução tecnológica, 5,48% de redução no número de clipes desnecessários produzidos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desse artigo foi analisar o processo de inserção de vídeo em um sistema de TV em uma emissora no Espírito Santo desde a captação até a disponibilidade do produto para exibição,

utilizando de ferramentas da metodologia de *Business Process Management* (BPM) e Gestão do Conhecimento (GC) para propor melhorias no processo.

A partir do modelo *to be*, percebeu-se com os resultados obtidos que se o modelo for aplicado conforme o previsto, é possível reduzir em 17,50% em ocupação do sistema com material desnecessário gerado pelas matérias dos telejornais sendo 3,52% a redução advinda da solução tecnológica e 13,98% correspondentes à redução obtida por meio dos treinamentos aos cinegrafistas e repórteres. Uma redução percentual de 22,57% no número de clipes produzidos, sendo a redução de 17,09% atribuídos aos treinamentos e 5,48% de redução no número de clipes obtidos pela solução tecnológica.

Para tanto, ressalta-se, então, que para haver sucesso na implantação do modelo proposto, duas ações são fundamentais: 1) Executar treinamentos aos cinegrafistas orientando-os sobre a não necessidade da gravação de diversos clipes no mesmo ângulo, além de informar tanto aos cinegrafistas, quanto aos repórteres, sobre o impacto e importância da tarefa deles em todo o processo; 2) Gerenciar os vídeos antes dos mesmos serem inseridos no sistema, através de um aplicativo instalado em um *smartphone*, podendo eliminar os vídeos com erros que não serão utilizados na reportagem, reduzindo o material desnecessário inserido no sistema.

Sugere-se que, para trabalhos futuros, seja feita uma análise mais aprofundada da questão cultural da empresa, bem como outras propostas de melhoria, além da viabilidade técnica e humana de aplicação das soluções.

REFERÊNCIAS

- BABNIK, K.; TRUNK, N.; DERMOL, V. **Individuals learning in work teams: Support to knowledge management initiatives and an important source of organizational learning.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 124, p. 178–185, 2014.
- BALDAM. R.; VALLE, R.; PEREIRA. H.; et al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management.** São Paulo: Ed. Érica Ltda, 2007.
- BELL, B. S.; BLAWATH, S. **Team Learning: A Theoretical Integration and Review Team Learning.** Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, 2012.
- BENEDETE, A. C. **Roteiro Para a Definição de Uma Arquitetura SOA Utilizando BPM.** 68 f. Monografia (Especialização) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007.
- BEZERRA, C.; QUANDT, C. **Relações entre gestão do conhecimento, faturamento e número de funcionários em empresas graduadas por incubadoras.** *REGE. São Paulo - SP, Brasil*, v.20, n.4, p. 537-556, 2013.
- CABRAL, E. D. T.; FILHO, A. V. C. **TV Digital terrestre no Brasil: oportunidades perdidas Digital Terrestrial TV in Brasil: Missed Opportunities.** *Cuadernos de Información*, v. 31, p. 89–100, 2012.
- CAPOTE, G. **BPM Para Todos - Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora Sobre Gerenciamento de Processos de Negócios.** Rio de Janeiro: Câmara Brasileira do Livro, 2012.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ILJINS, J.; SKVARCIANY, V.; DLOH, O. **Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change.** 20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015) Impact. Anais, 2015.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OMNEON. **CASE STUDY HD Migration and Tapeless Production.** USA, 2010.
- OFFENBEEK, M. **Processes and outcomes of team learning.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001.
- OYEMOMI, O. et al. **How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach.** *Journal of Business Research*, 2016.
- PALMER, N. **A survey of Business Process Initiatives.** *BPTrends*, 2007.
- PASSOS, O. M., DIAS-NETO., & DA SILVA BARRETO, R. **Assessing the relevance of organizational culture in software process improvement initiatives.** In *CIBSE*, 2012
- RECORDS, L. R. **The Fusion of Process and Knowledge Management.** *BPTrends*, n. September, p. 1–11, 2005.
- PILAV-VELIC, A. & MARJANOVIC, O. **Integrating open innovation and business process innovation: Insights from a large-scale study on a transition economy.** *Information & Management*, 2015.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **BPM' s Third Wave: Based on extracts from Business Process Management - The Third Wave.** *BPTrends*, 2003.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia de tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WANG, S.; NOE, R. A. **Human Resource Management Review Knowledge sharing: A review and directions for future research**. *Human Resource Management Review*, v. 20, n. 2, p. 115–131, 2010.

ZUFFO, M. K. **TV Digital aberta no Brasil- Políticas estruturais para um modelo nacional**. Disponível em: <http://www.lsi.usp.br/~mkzuffo/repositorio/politicaspUBLICAS/tvdigital/TVDigital.pdf>
Acesso em: 28/05/2016.