

IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS: CONSTRUINDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Resumo: A organização que capta e registra o conhecimento dos colaboradores, tem a oportunidade de criar redes de aprendizagem, revisão, aperfeiçoamento e dinamismo aos seus processos, proporcionando aos colaboradores possibilidade de novos conhecimentos, por meio de compartilhamento. Para tal atividade é necessário realizar o mapeamento dos processos, verificando a cultura existente na organização. Diante desse cenário, a presente pesquisa investiga: quais as dificuldades vivenciadas ao iniciar o mapeamento de processos em uma organização? Partindo dessa indagação, identificar as dificuldades vivenciadas ao iniciar o mapeamento de processos em uma organização é o objetivo geral norteador desta pesquisa. A pesquisa tem natureza qualitativa, do tipo descritiva-exploratória, o universo é uma empresa privada e o sujeito investigado um profissional que trabalha com mapeamento de processos há oito anos. Como procedimento metodológico foi utilizado um questionário por meio da ferramenta Google Forms, para compreender o trabalho e as dificuldades do Sujeito X ao realizar o mapeamento de processos. Aponta-se como principais resultados que as dificuldades vivenciadas ao mapear os processos são: a cultura organizacional e os colaboradores em todos os níveis hierárquicos.

Palavras-chave: Cultura organizacional; comportamento organizacional; mapeamento de processos; gestão do conhecimento.

Maria Fabiana Izidio de Almeida
Doutoranda e mestra em Ciência da Informação, Especialista em Gestão da Informação e Documentos, Bacharel em Arquivologia e Técnica Jurídica.
izidio1985@yahoo.com.br

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano
Doutora e mestre em História Social pela Universidade de São Paulo (USP). Docente da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP/Marília).
marcia.pazin@unesp.br

Cassia Regina Bassan de Moraes
Diretora da Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC - Garça). Docente Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP/Marília).
crbassan@gmail.com

IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PROCESS MAPPING: BUILDING KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: The organization that captures and records the knowledge of employees, has the opportunity to create networks of learning, review, improvement and dynamism in its processes, while also providing employees with the possibility of new knowledge, through this sharing. For such an activity it is necessary to map the processes of organizations, understanding, the entire universe of individuals, how group are formed, verifying the existing culture in the organization. Given this scenario, the present research investigates: what are the difficulties experienced when starting to map processes in an organization? Identifying the difficulties experienced when starting the process mapping in an organization is the general guiding objective of this research. The research has a qualitative nature, of the descriptive-exploratory type, the universe is a private company and the investigated subject is professional who has been working with process mapping for eight years. As a methodological procedure, a questionnaire was used through the Google forms tool, to understand the work and the difficulties of Subject X in mapping processes. The main results point out that the difficulties experienced when mapping processes are: the organizational culture and employees at all hierarchical levels who do not contribute to the mapping of processes, with the identification of gaps, nor do they take the initiative to carry out the activities improvements.

Keywords: Organizational culture; Organizational behavior; Processo mapping; Knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

As organizações privadas compõem-se de diferentes grupos, formados por indivíduos com experiências profissionais, vivências, histórias, dentre outros elementos que os tornam únicos e possibilitam sua inserção ou não a determinado grupo.

Essas organizações podem ser de pequeno, médio e grande porte, privadas, ou públicas, cada qual com suas características e, nessa ambiência, os colaboradores detêm uma parcela considerável do conhecimento que permeia as organizações, uma vez que são eles que executam as funções e atividades.

Buscar meios para ser competitivo no mundo mercadológico tem sido um desafio para as organizações e, certamente os colaboradores são peças-chave nesse processo, pelo conhecimento que possuem, que, muitas vezes, vai além de técnicas profissionais.

Nos dias atuais, as organizações despertaram o interesse para as informações produzidas internamente, uma vez que apesar de as informações externas serem facilmente acessíveis, com os mais modernos sistemas de busca, elas precisam ser filtradas, classificadas, organizadas, para que possam ser utilizadas de modo eficiente. As informações internas, denominadas informações orgânicas, podem ser representadas pelos mais variados tipos de documentos, gerados diariamente pelos colaboradores, mas também há as informações que somente quem executa determinado processo possui.

Captar essas informações e o conhecimento representado por elas tem sido um desafio para as organizações, uma vez que quando um colaborador se desliga da organização, pode levar consigo um capital significativo de informações e conhecimento acumulado ao longo do tempo de trabalho. Porém, há outro viés, quando a organização capta e registra o conhecimento dos colaboradores, tem a oportunidade de criar redes de aprendizagem, possibilitar a revisão, o aperfeiçoamento e dar dinamismo aos seus processos, proporcionando ainda aos colaboradores possibilidade de novos conhecimentos, por meio desse compartilhamento.

Para tal atividade, é necessário realizar o mapeamento dos processos e atividades das organizações, compreendendo todo o universo dos indivíduos, identificar como os grupos se formam e verificar a cultura existente na organização.

Diante desse contexto, coloca-se como questão problema desta pesquisa: quais as dificuldades vivenciadas ao iniciar o mapeamento de processos em uma organização?

Identificar as dificuldades vivenciadas ao iniciar o mapeamento de processos em uma organização é o objetivo geral norteador desta pesquisa.

Para tanto, esta pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva. O universo é uma empresa privada do ramo industrial. O sujeito investigado aqui denominado Sujeito X, compõe o quadro de colaboradores da empresa e trabalha com mapeamento de processos há oito anos. Utilizou-se de questionário por meio da ferramenta *Google Forms*, para compreender o trabalho e as dificuldades do Sujeito X ao realizar o mapeamento de processos.

Compreender as dificuldades do Sujeito X na realização do seu trabalho, para discutir e compartilhar os resultados, fomentou a realização desta pesquisa, uma vez que esses resultados podem refletir um panorama para outras organizações.

Apona-se, como principal resultado, que as dificuldades vivenciadas ao mapear os processos são: a cultura organizacional e os colaboradores em todos os níveis hierárquicos, que não contribuem com o mapeamento de processos, com a identificação das lacunas e tampouco tomam a iniciativa de executar as atividades de melhorias.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Compreender o universo corporativo sempre foi um desafio, não só porque envolve todas as variáveis mercadológicas que determinada organização se insere, mas em destaque pelos indivíduos que interagem e desenvolvem suas atividades nessa ambiência. O comportamento dos indivíduos reflete na organização, assim como a organização reflete nos indivíduos e na sociedade como todo.

Muitas vezes, o comportamento dos indivíduos é dirigido e condicionado pela própria organização, por meio de documentos escritos, como manuais de conduta, códigos de ética, regras, normas, dentre outros mecanismos utilizados para definir padrões de postura e de comportamento desejáveis à cultura organizacional.

A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, a crença comum que se reflete nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais perceptíveis (histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos). A cultura organizacional não existiria sem as pessoas (ARRUDA, 2006, p. 16).

Ao destacar que a cultura organizacional não existiria sem as pessoas, Arruda (2016) proporciona a reflexão que, as pessoas também interferem, como abordado anteriormente, na cultura organizacional.

Logo, ao iniciar qualquer projeto é preciso compreender a cultura e os comportamentos estabelecidos na organização, o que abrange os comportamentos formais e informais, porém isso não é tarefa fácil. Muitas vezes não é possível nem ao menos detectar o exato momento em que determinado comportamento ou rotina se iniciaram, uma vez que a cultura organizacional abarca “[...] todos os tipos de entidades, é subjetiva, porém interfere concretamente no comportamento e nas ações dos membros das organizações”. (GARCIA; FADEL, 2010, p. 212).

Ao iniciar um trabalho de mapeamento de processos torna-se latente conhecer os colaboradores dos setores, investigando quem são os indivíduos que formam as opiniões e dominam os grupos. Em concordância com Garcia e Fadel (2010), Dias (2007, p. 11) dialoga abordando que o estudo da cultura organizacional “[...] permite compreender relações de poder, regras estabelecidas não-escritas, interesses de grupos determinados, comportamentos contraditórios etc.”. Isso, provavelmente contribuirá para o sucesso dos trabalhos, obtendo ainda apoio do colaborador chave.

Para tanto, é preciso investigar e conhecer os elementos culturais que constituem a organização, são eles: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, estórias, tabus e normas.

A conceituação de cultura pelos seus elementos acaba por se revelar envolvente e plena de detalhes que nos passam despercebidos na vida organizacional cotidiana, podendo nos causar certa surpresa quando reconhecemos alguns de seus traços em um estudo mais formal. Frequentemente, esses elementos fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante e válido (FREITAS, 2013, p. 15).

A surpresa apontada por Freitas (2013) deve-se ao fato de que muitos desses elementos são cotidianos, porém não foram pré-estabelecidos em documentos, ou definidos pelo conselho administrativo, proprietários etc. Essas características comportamentais foram moldadas pelos indivíduos, geralmente os dominantes do ambiente, em cada setor. Ao serem analisados, esses elementos revelam se a cultura organizacional está alinhada com o que realmente foi estabelecido, se há melhorias possíveis nas posturas ou desvios comportamentais inadequados

à cultura desejável. O Quadro 1 demonstra de modo sucinto os principais pontos de cada elemento apontado por Freitas (2013).

Quadro 1: Elementos da Cultura organizacional

Elementos da Cultura Organizacional	Características
Valores	<ul style="list-style-type: none">• Resistem ao tempo;• Incorporam as mudanças;• Permitem inovação e excelência de modo flexível sem alterar a mensagem oficial;• São reforçados pelos elementos estórias, rituais, cerimônias, normas etc.;• Importantes para o sucesso da organização;• Guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia.
Crenças e pressupostos	<ul style="list-style-type: none">• Expressam aquilo que é tido como a verdade;• Não são questionados nem discutidos;• São naturais.
Ritos, rituais e cerimônias	<ul style="list-style-type: none">• Atividades planejadas;• Manifestam o lado concreto da cultura organizacional;• Comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização;• Sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis;• Demonstram a maneira como os procedimentos são executados;• Apresentados de modo criativo ou lúdico;• Demonstram os valores básicos;• Exibem experiências.
Sagas e heróis	<ul style="list-style-type: none">• Louvam o caminho percorrido pela organização;• Enfatizam a superação dos grandes obstáculos,
Estórias	<ul style="list-style-type: none">• Narrativas baseadas em eventos reais;• Reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente;• Divulgam os valores e exemplos que devem ser seguidos;• Coordenam as ações dos indivíduos para o objetivo comum;• Fornecem sugestões sobre as formas de agir;• Simbólicas e flexíveis;• Podem ser mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas;• Explicam valores e formas de agir;• Indicam caminhos• Abarca biografias dos grandes líderes organizacionais e os livros dedicados às empresas;• Elas dão um colorido especial, um tom confidencial, aos momentos especiais e críticos da vida organizacional.
Normas	<ul style="list-style-type: none">• Comportamento esperado, aceito ou apoiado;• Podem ser explícitas formalmente;

	<ul style="list-style-type: none">• Podem não ser explícitas;• Comportamento sancionado pelo grupo;• Repassado pelos outros elementos culturais.
Tabus	<ul style="list-style-type: none">• Orientam os comportamentos no sentido inverso;• Escondido;• Silenciado.

Fonte: elaborado pelas autoras, adaptado de Freitas (2013).

Nota-se no Quadro 1 que os elementos da cultura organizacional abarcam os extremos: o que é passível de formalização, os Valores, por exemplo, que são escritos e determinados pelo alto escalão da organização e o que é estabelecido pelos grupos, como os tabus, que muitas vezes, são criados para intimidar novos colaboradores, ou estão presentes subliminarmente na cultura organizacional.

Identificar esses elementos é fundamental ao se realizar o trabalho de mapeamento dos processos, pois será preciso um contato direto com os colaboradores, compreendendo as rotinas e histórico dos processos. Para cada colaborador deverá ser realizado um tipo de abordagem, haja vista que o esse pode ser dominante e formador de opinião em determinado grupo.

Assim como investigar os processos também revelam a cultura organizacional:

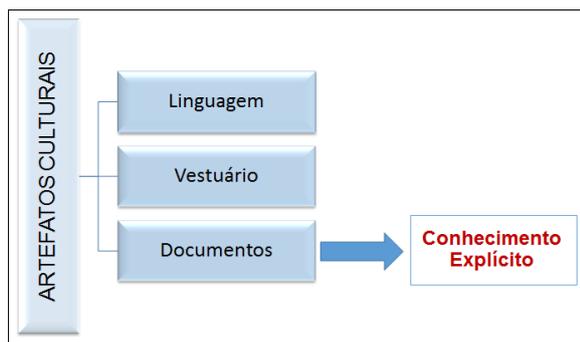
[...] para desvendar a cultura de uma organização é preciso mapear as relações de poder entre as categorias e entre áreas da organização: para tanto, a análise do processo de trabalho e das práticas administrativas (principalmente aquelas relativas à gestão de recursos humanos e ao sistema de comunicação) proporem elementos essenciais (FLEURY, 2007, p. 117).

Todos esses pontos deverão ser observados pelo profissional da informação, uma vez que são contributos essenciais ao mapeamento de processos.

Outro elemento de destaque são as Crenças e Pressupostos, que podem envolver os processos, retratados comumente nas falas “sempre foi feito assim”. Compreender esses cenários facilitará o trabalho do profissional responsável por mapear os processos.

Observar os artefatos culturais da organização, também colabora na compreensão do universo que se pretende mapear. A Figura 1 demonstra os pontos que envolvem a cultura organizacional.

Figura 1: Artefatos Culturais



Fonte: elaborada pelas autoras (2020).

A relevância dos artefatos culturais está imbricada com os elementos culturais, porém de modo mais enfático apontam a linguagem, o vestuário e os documentos. Os documentos terão destaque nesta pesquisa por se relacionar diretamente com a gestão do conhecimento, que também é foco desta pesquisa.

Observar a linguagem utilizada pelos colaboradores torna-se fundamental para criar proximidade com os envolvidos no projeto de mapeamento de processos, uma vez que a linguagem pode aproximar ou distanciar os indivíduos, isso em qualquer circunstância e, às vezes, são desenvolvidos “[...] termos próprios para descrever equipamentos, escritórios, pessoal-chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados com seu negócio” (DIAS, 2007, p. 71). Logo o profissional da informação buscará compreender a linguagem da organização.

A chegada de um novo colaborador pode ser dificultada, caso não seja aceita pelo grupo, e isso abarca a compreensão da linguagem, por isso é relevante que seja realizada uma integração que vá desde as normas, procedimentos até a linguagem da organização, seja essa formal ou informal.

O vestuário não é diferente, pois também se caracteriza como uma linguagem. Porém, no que se refere ao vestuário é comum o colaborador ser informado anteriormente ao ingresso na organização o modo como as pessoas se vestem. Isso evita até mesmo constrangimentos que podem levar a desmotivação do colaborador.

Como abordado anteriormente, a Figura 1 apresenta um destaque para o artefato ‘documentos’. De acordo com o *Dicionário de Terminologia Arquivística*, documento é uma “Unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato”, e podem ser as principais fontes de informação ao iniciar um processo de mapeamento de documentos, pois será possível verificar a cultura e comportamento organizacional que a organização estabeleceu.

(ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 73) Para tanto, deverá ser observada a essência do documento, ou seja, a informação que está registrada.

Le Coadic (2004, p. 4) destaca que a informação é um conhecimento registrado em um suporte e abarca que a informação é

[...] um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Inscrição feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação.

Identificar se já há algum tipo de documento sobre os processos, dentre outros documentos que tornam toda a ambiência da organização explícita é relevante. Nesse momento, identificam-se também os conhecimentos que já estão registrados. Podem ser apostilas, projetos, banco de dados, dentre outros registros que facilitarão um entendimento preliminar do processo a ser mapeado.

Esses tipos de documentos tornam o conhecimento explícito, “[...] aquele que é codificado, visto que representa um o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistematizada em algum suporte físico” (VALENTIM; GELINSKI, 2006, p. 118).

As iniciativas de explicitar o conhecimento, porém, não podem ser simplesmente declaradas, mesmo que em programas formais; a organização precisa vivenciar e transparecer a cultura de aprendizagem, enfatizando que mapear os processos é um dos primeiros passos da gestão do conhecimento.

3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A Ciência da Administração busca, por meio de suas ferramentas, responder as dificuldades e a evolução das rotinas administrativas. Essas dificuldades e evolução perpassam pelas tecnologias de informação que contribuem significativamente com muitas mudanças no mundo corporativo.

As organizações que não procuram manter seus processos mapeados encontram muitos desafios. Somado a isso, a alta rotatividade de colaboradores é prejudicial, principalmente se os processos ainda não estão registrados, afinal quando um colaborador sai da organização, leva muito conhecimento técnico ou não consigo. “O conhecimento reside na mente dos indivíduos,

e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado e transformado em inovação” (CHOO, 2003, p. 30).

Para tanto, além de uma cultura organizacional que proporcione a identificação e compartilhamento desse conhecimento, são necessários métodos e técnicas para realizar essa complexa atividade, que não perpassa só a identificação e compartilhamento, mas contempla um conjunto complexo de funções e atividades.

Na sociedade contemporânea, as organizações são entendidas dentro de um conceito dinâmico de sistemas, como um complexo de interações através dos quais os produtos, serviços, recursos e fluxos de documentos e informações transitam de um ponto a outro, dentro e fora da organização, num ambiente organizacional cada vez mais competitivo e globalizado (BUENO; RODRIGUES, 2016, p. 17).

Devido à complexidade dessas interações é preciso utilizar-se de métodos para captar o conhecimento, operacional ou não, dos colaboradores da organização. Destaca-se nesta pesquisa o mapeamento de processos, que ao final deverá ser apresentado de modo organizado e compreensível a todos que podem ter acesso, indicando como determinado processo é realizado.

O mapeamento de processos propicia às organizações uma visualização dos seus processos, que em muitas ocasiões, estão onerosos, são desnecessários e geram custo extra. Outro ponto relevante que se torna perceptível ao mapear os processos é que quando o colaborador deixa a organização, todo o conhecimento vai com ele, caso esses processos não estejam registrados. Vale destacar a definição de mapear, de acordo com o *Dicionário Online de Português*, mapear (2021) consiste em “Construir ou confeccionar um mapa de algo [...]”, ou seja, o mapeamento de processos poderá ser algo gráfico, visual, onde sua leitura é facilmente realizada. A definição de processos é apontada por Scartezini (2009, p. 6, grifo do autor) como

[...] maneiras de fazer alguma coisa. Envolve a transformação de um insumo em produto final. No interior do processo ocorrem **transformações**, que incluem as etapas necessárias para a obtenção do produto final, de valor agregado.

As transformações ocorridas em um processo, conforme destacada por Scartezini (2009) são fundamentais na sua execução, por isso, o mapeamento necessita ser vivo e constantemente consultado e atualizado. Caso isso não ocorra, ficará obsoleto e toda energia despendida pode

ser perdida e um novo trabalho ter que ser iniciado. Para tanto, a gestão deve estar próxima dos colaboradores, do projeto e ressaltar constantemente a importância desse trabalho.

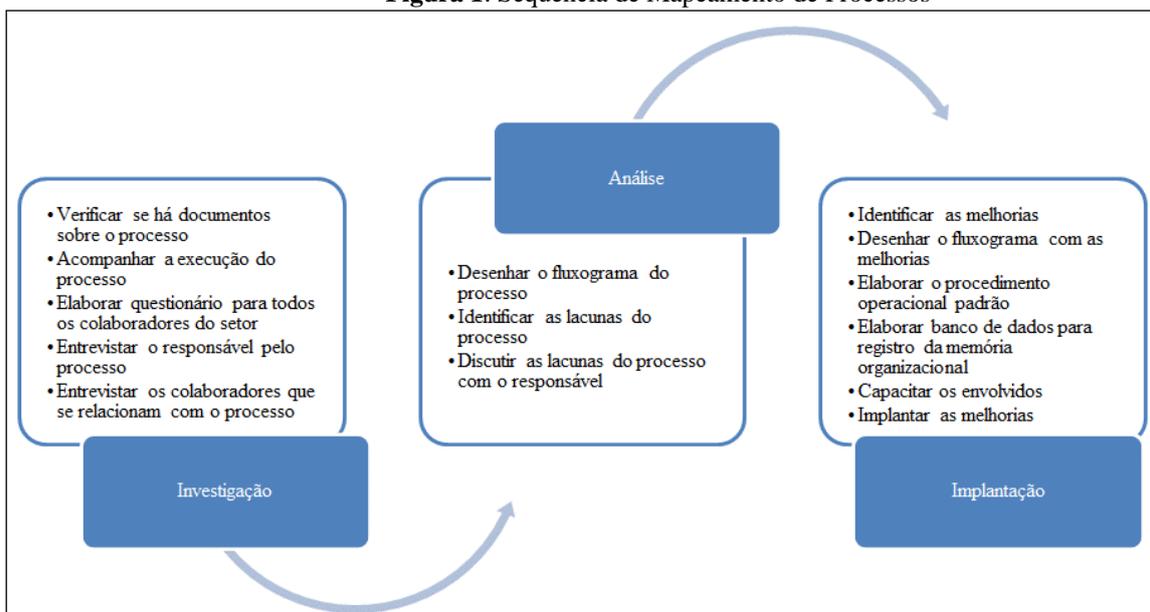
Considerando que atualmente, as organizações buscam aperfeiçoamento e excelência em seus serviços e produtos, compreender, estudar, modificar e registrar os processos e documentos colabora de modo efetivo na eficiência administrativa.

Melhorar os processos da organização é fator crítico para o sucesso institucional de qualquer organização, seja pública ou privada, desde que realizada de forma sistematizada e que seja entendida por todos na organização (SCARTEZINI, 2009, p. 5).

Nota-se na explanação acima que é preciso que o mapeamento seja realizado de modo sistemático, organizado, obedecendo a uma metodologia. Isso evita que, ao obter um produto final, não se recorde como ele foi construído, o que pode comprometer todo o trabalho desenvolvido e a garantia do resultado obtido.

O mapeamento de processos deve seguir uma sequência lógica, partindo das pesquisas realizadas e vivências, propõe-se o modelo abaixo, na Figura 1.

Figura 1: Sequência de Mapeamento de Processos



Fonte: elaborada pelas autoras (2020).

Na etapa Investigação, as três atividades propostas proporcionarão ao profissional da informação inteirar-se do processo, de modo macro, com o acompanhamento da execução do processo e após isso, conhecer de modo intrínseco o processo, por meio de entrevistas com os

responsáveis. A indicação de elaborar questionário para todos os responsáveis pelo setor contribui com a captação de melhorias do processo, uma vez que apesar de não executar o processo, todos os colaboradores vivenciam a rotina um dos outros.

As entrevistas devem ser conduzidas de modo a deixar o entrevistado confortável, obtendo assim mais informações.

Para entrevistar as pessoas-chave, você deve se submeter à programação e à disponibilidade do entrevistado [...] A natureza da entrevista é principalmente aberta, e o entrevistado pode não cooperar, necessariamente, na adesão total à sua linha de questões (YIN, 2010, p. 111).

Nesse sentido, caso haja dificuldade no levantamento de informações, o profissional da informação deverá se reunir com os gestores e buscar alternativas, pois as entrevistas são de suma importância.

Na etapa de Análise, o profissional da informação desenvolverá suas atividades ainda próximas ao colaborador responsável. A proximidade e sinergia dos envolvidos no projeto refletem nos resultados e melhorias identificadas, uma vez que o arquivista estudará todos os materiais coletados, discutindo com o responsável pelo procedimento a viabilidade das propostas e melhorias identificadas.

Na Implantação, o arquivista apresentará, junto com o responsável pelo procedimento, os novos patamares do processo. É salutar demonstrar a otimização de tempo, a economia com materiais, dentre outros indicadores conquistados com as mudanças. Envolver a equipe desde o início do processo é fundamental, pois todos se sentirão participativos nas mudanças e também nas melhorias, o que pode impulsionar a implantação de novos procedimentos.

Todas essas etapas e cuidados contribuirão com a gestão do conhecimento. Essas etapas proporcionarão que o processo seja visualizado por diferentes ângulos, o que contribui com o sucesso do mapeamento. Ressalta que, todos os passos devem ser registrados para futuras consultas e garantia de como chegou ao produto final.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem sido objeto de muitos estudos recentemente, haja vista sua aplicação, que traz segurança aos processos organizacionais, pois a GC busca captar

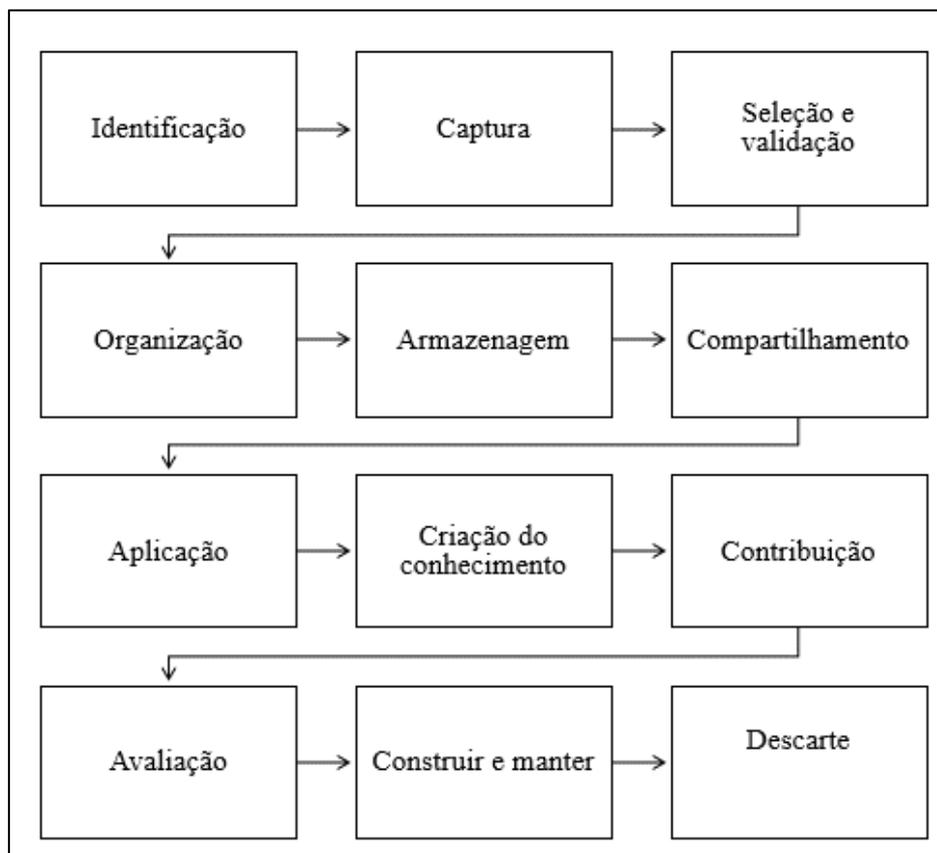
os conhecimentos tácitos tornando-os explícitos, ou seja, registrados. Isso ocorre por meio de diferentes mecanismos,

[...] gestão estratégica da informação, cultura organizacional, memória organizacional, comunidades de prática, aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento, gestão de documentos, capital intelectual, criatividade e inovação (HOFFMANN, 2009, p. 33).

Para tanto, é preciso executar uma série de etapas, que seguem abaixo representadas na Figura 2. Essas etapas foram propostas por Stollenwerk (1999) e abrangem desde a identificação do conhecimento e competência dos colaboradores, organização, classificação das informações captadas, resultando na criação de conhecimento. Somado a essas etapas, inclui-se a proposta de Bukowitz e Williams (2002) que, por meio da ferramenta de diagnóstico da gestão de conhecimento apontam as etapas de: contribuição, avaliação, construir e manter e descarte.

A identificação do conhecimento que se deseja captar é um processo que tem início no planejamento da implantação da GC. Desenvolver um projeto piloto é indicado, uma vez que, caso haja algo para ser corrigido ou adaptado, haverá tempo. Quanto mais transparente a gestão for ao apresentar o projeto aos colaboradores, maiores serão as chances de êxito nas próximas etapas, como a Captura do conhecimento, pois “A gestão do conhecimento auxilia as instituições na inovação de processos, produtos e serviços; além disso, contribui para evitar a perda e a obsolescência do conhecimento (VIEIRA, 2020, p. 327)”.

Figura 2: Processos da Gestão do Conhecimento



Fonte: elaborado pelas autoras – baseado em Stollenwerk (1999); Bukowitz e Williams (2002).

Capturar o conhecimento é uma das etapas mais delicadas, pois o profissional da informação deverá se aproximar do colaborador responsável pelo procedimento, a fim de registrar o maior número de informações e detalhes. A Cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento, bem como o próprio projeto precisam estar bem internalizados pelos envolvidos.

A principal razão para a ligação entre a informação e a GC é a conversão contínua de conhecimento e vice-versa. A conversão contínua de conhecimento em informação e de informação em conhecimento é necessária, visto que as pessoas não podem compartilhar seu conhecimento diretamente com as outras sempre (CARMO; MOLINA, 2016, p. 51-52).

Por outro lado, o compartilhamento direto nem sempre contempla mecanismos de controle adequados ao processo de Gestão de Conhecimento. A existência de uma instância de controle do processo de compartilhamento amplia a capacidade de retenção padronizada do conhecimento que se deseja criar e registrar.

A etapa de Seleção e Validação do conhecimento que será processado exige análise crítica, pois a seleção tem que ser assertiva impulsionando o registro de informações relevantes e úteis do procedimento, evitando prejuízos e incertezas na operação.

A era do conhecimento trouxe para as organizações duas situações inesperadas. A primeira é a ausência de previsibilidade dos ambientes. Verifica-se que a incerteza passou a dominar os processos decisórios organizacionais, refletindo a necessidade de criar ações empreendedoras para o enfrentamento de dificuldades administrativas. A segunda é a necessidade de competitividade. As organizações modificam seus parâmetros de gestão, focando seus investimentos em ativos intangíveis (recursos humanos), pois os mesmos são considerados capazes de multiplicar o capital empresarial (OLIVEIRA; FRANCISCO, 2009, p. 1).

A captação, seleção e validação de conhecimento implícito, reduzem as dificuldades de tomar decisões, uma vez que a gestão estará pautada em informações registradas, o que facilita as análises e posicionamento de modo seguro, pois a informação levantada terá valor atribuído.

Mapear processos gera um número volumoso de documentos, que precisa ser organizado e armazenado, de modo que facilite o acesso. Para tanto, a gestão de documentos colabora com essa etapa, pois

A gestão documental em ambientes empresariais propicia melhoria considerável aos processos, fluxos, atividades e tarefas organizacionais. [...] proporciona maior eficiência e eficácia no que tange ao acesso, recuperação e disseminação de informações/documentos para todos os níveis hierárquicos da organização (VALENTIM, 2012, p. 23).

Sendo gerenciada, a documentação produzida nos processos de captação de conhecimento será organizada, classificada, armazenada e preservada, sendo disponibilizada sempre que necessário.

O processo de “Compartilhar” “[...] é visto como um dos principais protagonistas [...], pois é por meio do desenvolvimento de ações orientadoras da sua prática, que se consegue obter o consenso de interpretação [...]” (VALENTIM, 2006, p. 129). Compartilhar o conhecimento armazenado é uma etapa delicada no que tange ao acesso a esse conhecimento, logo é recomendável a existência de um sistema que contemplo restrições de acesso. Somado a isso, otimiza o acesso e o processamento do conhecimento, o que, ao final, agiliza até mesmo uma tomada de decisão.

A partir desse compartilhamento, a organização aplica o conhecimento recuperado, seja para uma tomada de decisão, rotatividade de processos, estudos, projetos, diversos usos possíveis para uma organização que captou, selecionou, classificou, seu conhecimento, agora explícito. Todos esses usos podem gerar novos conhecimentos, criando oportunidades e melhorias para a organização.

A etapa de “Contribuição” proposta por Bukowitz e Williams (2002) visa agregar ao processo a experiência das pessoas que tiveram contato com determinado conhecimento, o que acarreta a retroalimentação e, que de fato se torna contributivo, pois o processo permanecerá vivo e atualizado. Essa etapa, conforme apontam Vasconcelos e Cândido (2008, p. 8) “[...] diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, ou seja, transferir o conhecimento individual para a organização, promovendo a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado”.

A “Avaliação” é salutar nesses processos, pois a partir de novas e constantes análises, outras oportunidades são identificadas no processo de gestão do conhecimento. Assim como a etapa de “Construir e manter” que “[...] busca assegurar que o conhecimento mantenha a organização viável e competitiva por meio dos seus futuros ativos do conhecimento, bem como canaliza recursos de maneira que reabasteçam e criem conhecimento” (VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2008, p. 9).

O “Descarte” proposto por Bukowitz e Williams (2002) encontra-se com a etapa de “Seleção e Validação” de Stollenwer (1999), pois “[...] o enfoque não está apenas em descartar, mas também em não adquirir conhecimento que não seja necessário à organização [...], pois o que deve ser levado em conta é o objetivo específico da organização” (VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2008, p. 9). O descarte é sempre uma atividade crítica, analítica e necessário, de modo que a organização dispenda suas energias nos pontos essenciais.

A Figura 2 construída a partir das propostas de Stollenwer (1999) e Bukowitz e Williams (2002) proporcionou uma visualização gráfica dos principais pontos da Gestão do Conhecimento, assim como foi possível perceber o quanto é complexa a sua implantação, que deve ocorrer por meio de um sólido planejamento, gerenciamento e controle. Ressalta-se ainda que a cultura e o comportamento organizacional são pilares para que a organização alcance esse tipo de gestão do conhecimento.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que buscou compreender as dificuldades vivenciadas pelo Sujeito X durante a execução da sua atividade de mapear processos. A pesquisa qualitativa por meio dos seus dados “[...] objetivam uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social” (GOLDENBERG, 1997, p. 49).

Esta pesquisa é do tipo descritiva-exploratória, pois buscou descrever os fenômenos vivenciados pelo Sujeito X, bem como suas relações com os colaboradores envolvidos durante esse processo. A pesquisa descritiva “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54). No que se refere a pesquisa exploratória, propiciou uma “[...] visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 1994, p. 45).

O universo desta pesquisa é uma organização privada de grande porte, localizada no Estado de São Paulo. Foi investigado por aplicação de questionário o colaborador responsável por mapear os processos nesta organização. A pesquisa não teve a pretensão de verificar a realidade de todos os profissionais atuantes em mapeamento de processos, logo esta pesquisa não se caracteriza como quantitativa.

O questionário foi o instrumento utilizado para coleta de dados, por meio por meio da ferramenta *Google Forms*, para compreender o trabalho e as dificuldades do Sujeito X ao realizar o mapeamento de processos. O questionário contemplou 13 questões abertas e fechadas com vistas a compreender a formação do Sujeito X, por exemplo, “qual a formação acadêmica”; a trajetória profissional, como “quanto tempo possui de experiência em mapeamento de processos e quais setores já atuou” e suas vivências e dificuldades durante a sua atuação profissional, por exemplo, “quais dificuldades, resistências já passou; qual a motivação da organização por mapear seus processos”, dentre outros que propiciaram interpretar suas experiências nessa atividade.

7 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Na busca por compreender as dificuldades vivenciadas por um profissional que tem como principal atividade mapeamento de processos, foi necessário um estudo teórico em torno das temáticas que envolvem esta pesquisa. A partir desse arcabouço teórico foi possível estabelecer um questionário com 13 questões, enviado por meio da ferramenta *Google Forms*, para investigar e identificar essas dificuldades.

O Sujeito investigado, aqui denominado Sujeito X, foi selecionado de modo intencional, uma vez que a pesquisadora possui conhecimento prévio do trabalho que ele realiza com mapeamento de processos.

A formação acadêmica do Sujeito X é Ciência da Computação; possui oito anos de experiência na atividade de mapeamento de processos, atuando em setores como: agronegócio, financeiro, metalúrgico e alimentício e apontou o mapeamento de riscos, controles e plano de auditoria interna e externa as principais motivações das organizações para mapear seus processos.

O Sujeito X afirmou já ter vivenciado dificuldades ao mapear processos; a questão de número seis ofertou quatro opções para identificar o tipo de resistência vivenciada: dificuldades com colaborador, com gestor, com alto escalão ou cultural. O Sujeito X apontou como única dificuldade a “cultural”. E, quando foi solicitado que explanasse sobre as dificuldades vivenciadas o Sujeito X apontou:

As principais resistências que foram identificadas nos mapeamentos realizados foram decorrentes da cultura organizacional, onde todos os níveis hierárquicos não estavam dispostos a identificar as fragilidades do ambiente organizacional e tomar as ações necessárias para corrigir.

Nota-se na fala do Sujeito X que a dificuldade cultural perpassa todos os níveis hierárquico. Também é possível identificar outras duas dificuldades: indisposição para identificar as lacunas dos processos e, ainda ações para corrigi-las, o que torna o trabalho mais árduo e os resultados mais lentos.

Para compreender o avanço do trabalho em ambientes que possui dificuldades culturais para mapear seus processos, foi perguntado ao Sujeito X como ele conseguiu contornar essas dificuldades, sua resposta foi:

Boa parte das dificuldades encontradas foram contornadas com a apresentação do ganho para a empresa ou setor mapeado, demonstrando as fragilidades, ganho operacional. Dessa forma, foi possível demonstrar para a liderança e demais colaboradores a importância do trabalho e os resultados esperados, apesar das mudanças necessárias.

Mudança organizacional pode ser sempre uma barreira para os colaboradores, haja vista que, muitas vezes, vivem um momento confortável e estático dentro da organização, ter muitos colaboradores com muito tempo de casa, pode contribuir ainda mais com as resistências. Demonstrar os resultados e ganho, sem dúvida é fundamental para reverter às dificuldades.

O Sujeito X aponta a *“Transparência do processo, visibilidade de fragilidades e oportunidades de melhoria, assim como organização e padronização na execução do processo”* como principal resultado do mapeamento de processos.

As organizações que possuem alguma modalidade de cultura de aprendizagem podem passar pelo mapeamento de processos com menores impactos, uma vez que, ao final contribui com a gestão do conhecimento por resultar em documentos e banco de dados, sem dúvida, esse argumento facilita a participação dos colaboradores.

Foi questionado também se o Sujeito X já teve contato com a gestão do conhecimento, com intuito de saber se o mapeamento de processos pudesse também compor essa ferramenta. O Sujeito X respondeu que tem *“[...] conhecimento básico que a Gestão do Conhecimento é um processo para a aplicação e transferência de conhecimentos”*.

Muitas vezes, a necessidade de mapear os processos surge no alto escalão, e não envolve os colaboradores, que executam os processos no projeto, o que contribui consideravelmente com as dificuldades que serão enfrentadas quando as entrevistas, desenho de fluxos e demais atividades começarem.

Por meio das respostas do Sujeito X foi possível compreender a complexidade do mapeamento de processos e seus impactos na organização, seja por meio dos resultados e também pelas dificuldades.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura e comportamento organizacional por envolver uma complexa rede que envolve indivíduos, empresas, informações, documentos, artefatos culturais possui muita complexidade e viés. Investigar como o profissional que trabalha com essas variáveis para

mapear seus processos contribui significativamente para esta pesquisa, que partiu inicialmente de base teórica e obteve informações da realidade.

De modo geral, as organizações que possuem a cultura do registro de processos ainda são escassas, principalmente em organizações de pequeno e médio porte.

Manter a gestão da informação e de documentos sem mapear os processos não é o ideal, por esse motivo as organizações e profissionais aprofundam-se nos processos para posteriormente gerir as informações. Somado a isso, a cultura organizacional precisa emanar essas atividades, alinhando discurso a prática, sem o que os colaboradores permaneçam inseguros ao mapear seus processos, pois podem associar isso a um futuro desligamento.

Aponta-se como principal resultado que as dificuldades vivenciadas ao mapear os processos são geradas pela cultura organizacional, quando os colaboradores em todos os níveis hierárquicos não contribuem com o mapeamento de processos, com a identificação das lacunas e tampouco tomam a iniciativa de executar as atividades de melhorias.

Partiu-se do pressuposto que cultura organizacional seria indicada como uma das dificuldades do mapeamento dos processos, porém foi uma surpresa ser a principal dificuldade, única indicada pelo Sujeito X, isso porque a cultura organizacional reflete em toda a ambiência organizacional.

Fomentar uma cultura organizacional de aprendizagem *a priori* para depois iniciar os trabalhos de mapeamento de processos pode ser uma estratégia válida, trazendo maiores informações e contributos a gestão do conhecimento.

Agradecimentos

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo financiamento a esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em:
http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf

ARRUDA, M. F. de. **Cultura organizacional e inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

BUENO, D. A.; RODRIGUES, A. C. Mapeamento de fluxos documentais como elemento de identificação arquivística em ambientes empresariais. **Prisma.com**, Porto, n. 32, p. 16-45, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/72977>. Acesso em: 12 fev. 2020

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARMO, P. F. DO; MOLINA, L. G. A importância da gestão do conhecimento na contabilidade gerencial: um estudo teórico. *In*: SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: FENÔMENOS EMERGENTES NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2016, Londrina. **Anais [...]**. Londrina: UEL, 2016.

Disponível em:

<http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2016/secin2016/paper/viewFile/318/159>.

Acesso em: 24 abr. 2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Editora Alínea, 2007.

FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações de trabalho. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. (org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 113-127.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional e seus elementos. *In*: FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GARCIA, R.; FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais. *In*: VALENTIM, M. L. P. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Editora UNESP, 2010. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/j4gkh/11>. Acesso em: 30 ago. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios a aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

MAPEAR. *In: Dicio, Dicionário Online de Português*. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/mapear/>

OLIVEIRA, A. C.; FRANCISCO, A. C. Um estudo de caso sobre a gestão do conhecimento na empresa perdigão s/a. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 29., 2009, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ABEPRO, 2009. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Nacionais/2009%20-%20enegep/24.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e melhorias de processo**. Goiânia, 2009. Disponível em: <http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%20E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia organizacional: em busca de uma abordagem integrada. *In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA E GESTAO DO CONHECIMENTO*, 1., 1999, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: CIET; SENAI, 1999. Disponível em: https://conhecimentoeinovacao2010.wikispaces.com/file/view/Gestao_Artigo_12_Inteligencia_Competitiva_e_Estrategia_Empresarial.pdf. Acesso em: 20 set. 2016.

VALENTIM, M. L. P. (org.). **Estudos Avançados em Arquivologia**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento corporativo. *In: VALENTIM, M. L. P. (org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Marília: Fundepe Editora, 2006.

VASCONCELOS, A. C. F. CÂNDIDO, G. A. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como Mecanismo para Criação de Valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 25., 2008, Brasília, DF. **Anais [...]** Brasília, DF: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/Simpósio108.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2020.

VIEIRA, T. O. O contributo da gestão de documentos na gestão do conhecimento nas organizações: uma abordagem exploratória. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 327-350, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/88437>. Acesso em: 28 mar. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damascena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.