

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A CONTRIBUIÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: O CASO DA PROGEPE/UFJF**

BIANCA AGATHA DE MOURA CARVALHO OLIVEIRA

JUIZ DE FORA
2018

BIANCA AGATHA DE MOURA CARVALHO OLIVEIRA

A CONTRIBUIÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: O CASO DA PROGEPE/UFJF

Monografia apresentada pela acadêmica Bianca Agatha de Moura Carvalho Oliveira ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela
Ferreira

JUIZ DE FORA
FACC/UFJF
2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 22 de outubro de 2018.

Bianca Agatha de Moura Carvalho Oliveira

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos vinte e dois dias do mês de outubro de dois mil e dezoito, na sala onze da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de BIANCA AGATHA DE MOURA CARVALHO OLIVEIRA, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 201426001, modalidade presencial, desta universidade, intitulado “A contribuição do mapeamento de processos para a gestão do conhecimento: o caso da PROGEPE/UFJF”. Após a apresentação da aluna e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna _____. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 22 de outubro de 2018.

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira
Orientador

Profa. Débora Vargas Ferreira Costa

Profa. Débora Magalhães Kirchmair

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo da contribuição do mapeamento de processos para o aprimoramento da gestão do conhecimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora - PROGEPE. Para tanto, foi realizado um estudo do projeto Mapeamento e Otimização de Processos adotado na Pró-Reitoria em questão e de como é feito o seu planejamento, execução e controle. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os integrantes do Escritório de Processos, órgão da universidade responsável pelo projeto em foco. Os resultados obtidos permitiram a identificação dos principais benefícios que o mapeamento de processos pode proporcionar, em especial para a gestão do conhecimento institucional. Partindo desses resultados, o trabalho discute de que forma a prática do mapeamento impacta a transmissão dos conhecimentos advindos das atividades no processo a todos os integrantes da organização. Concluiu-se, então, ser significativa essa contribuição, confirmando-se, assim, a relevância do projeto desenvolvido na PROGEPE.

PALAVRAS-CHAVE: Mapeamento de processos; Gestão do conhecimento; Gestão universitária

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	10
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	16
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 ORIENTAÇÃO	20
3.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM	20
3.3 TIPO DE PESQUISA	20
3.4 UNIVERSO E SELEÇÃO DE SUJEITOS	21
3.5 LEVANTAMENTO DE DADOS	21
3.6 TRATAMENTO DE DADOS	21
3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	21
4. O MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA PROGEPE/UFJF	22
5. POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO	28
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTA	37

1. INTRODUÇÃO

O mapeamento de processos, objeto de atenção desta pesquisa, representa uma importante medida no contexto da gestão do conhecimento (GC), pois, quando não é desenvolvido, pode prejudicar a transmissão dos saberes acumulados pela organização entre seus membros. Isso pode se tornar prejudicial, na medida em que, caso ocorra o afastamento, temporário ou definitivo dos trabalhadores, as atividades por eles desenvolvidas poderão ser prejudicadas ou inviabilizadas. Além disso, o bom trabalho nessa área possibilita a melhoria contínua dos procedimentos adotados e a melhor preservação do conhecimento adquirido pela organização. Dessa forma, fica evidente a relevância do mapeamento para a GC, pois é através deste procedimento que o saber individual pode, mais facilmente, ser articulado e compartilhado coletivamente.

Nesse sentido, como destacam Almeida et al (2016), podem ser obtidos ganhos de eficiência e eficácia pela adoção da GC, sendo, dessa forma, vista como uma área de extrema importância para as organizações em geral. O presente trabalho busca, então, abordar o conceito da GC, englobando seus elementos constituintes, práticas e ferramentas gerenciais com interfaces organizacionais, evidenciando sua colaboração para a prática do mapeamento de processos.

A adoção dessa prática é fundamental para a disseminação do conhecimento individual e de modo consequente a despersonalização dos processos e atividades. O desenvolvimento e introdução de processos capazes de gerenciar, armazenar e disseminar o conhecimento representa, dessa forma, um novo desafio para as organizações.

Nesse contexto, Terra (2000, apud Godoy 2011, p.190) acredita que no mundo empresarial o conceito de GC “tem sido tratada primordialmente por estudiosos da teoria administrativa e, mais específica e originalmente, por pesquisadores ligados ao estudo da inovação e administração de tecnologia e de P&D.” Afirma então o autor que a comunidade científica busca, à vista disso, aprofundar as pesquisas e dirimir questões sobre o tema.

Autores como Castillo e Cazarini (2010) dissertam que, geralmente, a GC pode ser entendida como o gerenciamento ordenado e metódico da estrutura organizacional, bem como das pessoas, tecnologias e processos envolvidos, com o propósito de reutilizar o conhecimento para agregação de valor.

Complementando, Godoy (2011), afirma que o conceito de GC baseia-se na concepção de que todo o conhecimento presente na organização, seja ele internalizado nas pessoas, nos

processos ou departamentos, pertence também a todos os envolvidos que contribuem com a evolução, desenvolvimento ou aprimoramento desse ativo.

Diante do exposto, considerando o viés perceptivo dos autores quanto ao conceito atribuído à GC, percebe-se a importância da disseminação do conhecimento para adoção do mapeamento de processos, sendo assim útil para o aprimoramento da gestão. Isto porque, processos quando mapeados favorecem a otimização, o aprendizado e a difusão do conhecimento.

Pode-se dizer que o mapeamento de processos, segundo Teixeira (2013), encarrega-se de gerar oportunidades de melhoria de desempenho organizacional, na medida em que reconhece as conexões críticas e desenvolve bases úteis para a inserção de novas e modernas tecnologias de informação. Consiste, portanto, em uma excelente ferramenta para o mais adequado entendimento dos processos vigentes e para a eliminação ou simplificação dos que precisam de modificações.

Já Campos *et al* (2016) expõem que a contribuição do mapeamento de processos para a organização está nas informações concebidas através desse método, que viabilizam a realização de análises a respeito da otimização dos processos beneficiando a concepção de melhores práticas e resultados, além da produção de registros históricos da execução dos processos. Complementando o argumento, o mapeamento de processos aparece como uma forma de estruturar e melhorar os processos inerentes à organização, trazendo impactos positivos como o aparecimento de benefícios oriundos de tal prática.

Partindo dessas constatações, o objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do mapeamento de processos para a gestão do conhecimento. Foi estudado especificamente o caso da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que passou recentemente por um processo de mapeamento e otimização de processos. Com base no estudo do referencial teórico e na realização de entrevistas semiestruturadas com os integrantes do Escritório de Processos, foi verificado como a adoção desse projeto pode facilitar a difusão e a preservação do conhecimento institucional.

A questão central analisada foi assim definida: De que forma o projeto Mapeamento e Otimização de Processos, da PROGEPE/UFJF pode contribuir para o aprimoramento da gestão do conhecimento da Pró-Reitoria?

A metodologia adotada contou com uma pesquisa bibliográfica, com foco nas contribuições teóricas de vários autores que estudaram sobre a Gestão do Conhecimento e o Mapeamento de Processos nas organizações. A ela, somou-se um levantamento de campo, com a realização de entrevistas com profissionais envolvidos no processo de mapeamento estudado.

Buscou-se, assim, relatar o cenário encontrado e evidenciar os aspectos a serem adotados em cenários análogos ao estudado.

Este relatório, que apresenta o que foi constatado na pesquisa, está dividido em seis capítulos, contando com esta introdução. O próximo traz o referencial teórico, que engloba as concepções de diversos autores a respeito da gestão do conhecimento e do mapeamento de processos. Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos, destacando a orientação adotada, o método de abordagem seguido e outras definições metodológicas como o tipo de pesquisa, o universo e a seleção de sujeitos, levantamento de dados, tratamento e limitações do método. Logo depois, retrata-se o mapeamento de processos adotado na PROGEPE, destacando-se o que foi levantado nas entrevistas realizadas. O capítulo seguinte destaca as possíveis contribuições que o mapeamento pode trazer para a gestão do conhecimento, como o aprimoramento dos processos organizacionais, a realização inovadora das atividades, a transmissão, difusão e melhor absorção dos conhecimentos, a identificação das fragilidades e capacidades de cada setor, o acesso facilitado aos diversos setores e o fortalecimento da visão sistêmica sobre a organização, dentre outros aspectos.

Por fim, são apresentadas as conclusões a que foi possível se chegar, entre elas a importância do mapeamento de processos para a gestão do conhecimento, identificada pela alta capacidade de transmissão dos conhecimentos gerados no fluxo de trabalho e nos processos desenvolvidos a todos os envolvidos, recorrendo à prática da análise estruturada. Além disso, revela-se útil para registrar e preservar a documentação histórica da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a contribuição de um conjunto de estudiosos, cujas teorias serviram de referencial ao desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, será abordado o tema gestão do conhecimento, destacando-se seu significado, importância e principais métodos.

2.1 Gestão do conhecimento

Para entender como o mapeamento de processos contribui para a gestão do conhecimento é necessário, a priori, compreender o conceito e o significado de ambos os processos, como eles se relacionam e como é imprescindível a adoção do mapeamento de processos para a esfera pública no que diz respeito à manutenção da eficácia organizacional. De acordo com Terra (2004, *apud* Uriarte, 2006, p.21) a gestão do conhecimento refere-se ao modo de

organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos.

No caso de uma entidade pública, como a que é objeto da pesquisa aqui retratada, onde se tem, na definição apresentada, o destaque para resultados econômicos, deve-se entender resultados de uma forma mais ampla, vinculados à missão institucional e aos interesses da sociedade.

Assim, a capacidade que a organização tem de gerar, armazenar, difundir e utilizar o conhecimento está progressivamente associada com o sucesso organizacional. Nesse sentido, Xu e Quaddus (2005) *apud* Almeida & Fagundes (2005), afirmam que o processo de mudança da antiga economia fundamentada em recursos para a atual, está fazendo com que as organizações se atentem para o gerenciamento e potencialização do mais importante bem que elas dispõem: o conhecimento. Dessa forma, a importância desse ativo aumenta na medida em que o mesmo é utilizado de maneira adequada para a criação de valor.

Ainda de acordo com os autores citados, o conhecimento vem se tornando, cada vez mais, um ativo extremamente valioso e indispensável para as organizações por ser a principal matéria-prima com a qual todos trabalham. Ao implantar a gestão desse ativo, as vantagens oriundas são dificilmente imitáveis pelo fato estar enraizado nas pessoas, e não somente em recursos físicos.

No entanto, vale mencionar que o conhecimento é composto por dois tipos correlacionados, conforme expõem Takeuchi & Nonaka (2008): o tácito e o explícito. O primeiro é obtido pela experiência pessoal, na prática vivenciada, sendo caracterizado como subjetivo, pelo

fato das ideias, concepções, experiências e habilidades serem atinentes a uma pessoa, e por essa razão, a transferência de informações para terceiros torna-se difícil. Em contrapartida, no explícito, obtido pelo estudo sistemático e facilmente traduzido em textos, gráficos, tabelas e diagramas, a codificação do conhecimento se torna mais corriqueira assim como sua transferência e reutilização.

É considerável mencionar a distinção feita por Carvalho (2012, *apud* Ferreira, 2009) entre esses dois tipos de conhecimento, introduzindo sua natureza conforme o quadro a seguir.

Quadro 1: Natureza dos conhecimentos

Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Objetivo	Subjetivo
Teórico	Prático
Racional	Vivencial
Sequencial (se... então...)	Simultâneo (aqui e agora)

Fonte: Ferreira 2009, baseado em Carvalho, 2012

Ainda com o propósito de estabelecer os parâmetros conceituais dessas duas modalidades, é importante considerar a ótica dos autores quanto à maneira como a organização produz e adota o conhecimento, ao afirmarem que:

[...] uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Identificamos quatro modos de conversão do conhecimento: (1) *socialização*: de tácito para tácito; (2) *externalização*: de tácito para explícito; (3) *combinação*: de explícito para explícito; e (4) *internalização*: de explícito para tácito. Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Este modelo descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como o indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional (TAKEUCHI & NONAKA, 2008, p.23).

Deste modo, é importante considerar que o processo de formação inicia-se com a socialização, pois é através desta etapa que o conhecimento tácito é gerado e compartilhado, mediante experiência. Na segunda etapa, a adoção do diálogo e da reflexão é fundamental para a articulação do mesmo. É parte integrante da terceira etapa do processo, a estruturação e aplicação do conhecimento explícito e informação. Finalizando o ciclo, a prática como fonte da aquisição do conhecimento tácito, evidenciando que é no processo de conversão do tácito para o explícito que ocorre a criação do conhecimento. Sendo que, primeiramente o processo se dá de indivíduo para indivíduo, em seguida de indivíduo para grupo, do grupo para a organização e por fim da organização para o indivíduo, como pode ser observado na figura 1, a seguir:

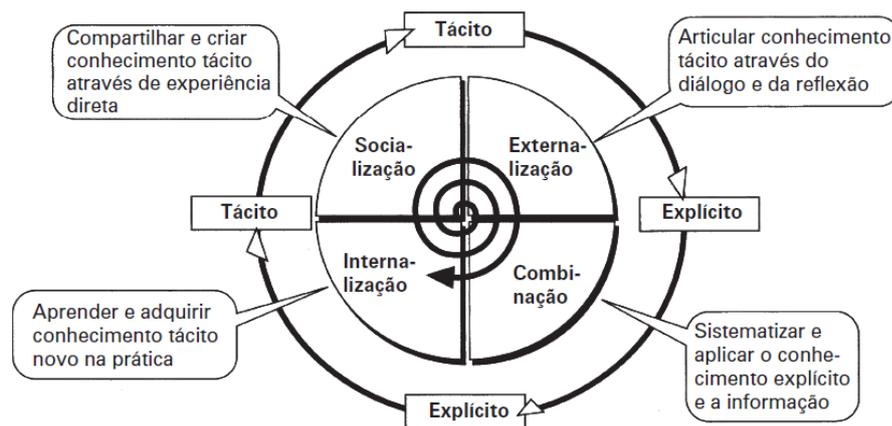


Figura 1 – Processo SECI
 Fonte: Takeuchi & Nonaka (2008, p. 24)

No entanto, vale ressaltar que, de acordo com Macintosh (1996, *apud* Alvares et. al, 2010), a gestão do conhecimento, todavia, não se limita a gerir esses ativos, mas os processos influenciadores, como o desenvolvimento, preservação, uso e compartilhamento. Tais processos envolvem a fase do reconhecimento e investigação e os processos relacionados a eles, como também o subsequente planejamento e controle de ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Cabe salientar que, ao gerenciar adequadamente tais ativos, as organizações tendem a usufruir mais satisfatoriamente as oportunidades, superando as ameaças e fomentando transformações nos ambientes interno e externo.

Há de se considerar também a visão de Stewart (1998) quanto à definição da gestão do conhecimento, abordando o gerenciamento do capital intelectual. O autor destaca três componentes substanciais desse ativo, como o capital humano (correspondente às pessoas, suas capacidades e experiência), o capital estrutural (análogo à fração do conhecimento que pode ser adquirida pela organização, como o capital de inovação e capital de processo) e por último, o capital do cliente (equivalente ao conhecimento e experiência adquiridos pela utilização de produtos e serviços da organização).

Para Castanheira (2007, p.16) assim definida, a gestão do conhecimento perfaz por:

[...] iniciativas no âmbito de diversas funções organizacionais, ao mesmo tempo apoiando suas atividades e requerendo apoio delas. Nessa interação, funções como Planejamento Estratégico, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Qualidade, Vendas, Assistência Técnica, Gestão de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, dentre outras, numa dada medida, têm sua contribuição a dar em termos do conhecimento e sua gestão, agregando valor e inovando.

As principais funções destacadas por esse autor foram reunidas na figura a seguir, a qual permite visualizar alguns fatores de ligação com a gestão do conhecimento.

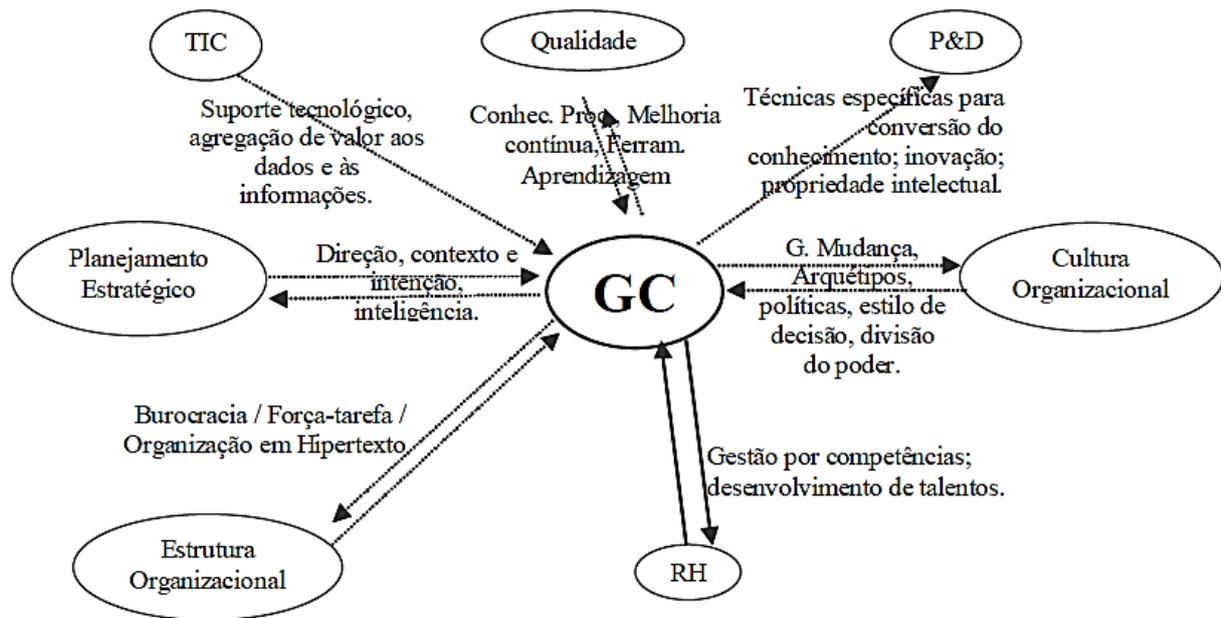


Figura 2 – Esquema de interação da GC com outros Processos Funcionais/Aspectos
 Fonte: Castanheira (2007, p. 17)

A figura 2 retrata que a gestão do conhecimento perpassa e interage com diversas áreas, dentre elas, a tecnologia da informação, planejamento estratégico, estrutura organizacional, recursos humanos, cultura organizacional, P&D e qualidade resultando em um processo de troca de informações.

A princípio, o termo gestão do conhecimento foi definido por Powell (1993) como uma maneira integrada e arquitetada de gerir o capital intelectual da organização. Complementando, Stewart (2002) faz uma alusão de que o capital intelectual carece de um contínuo aperfeiçoamento e compartilhamento de experiências, e para isso é necessária à utilização intensiva de tecnologias.

De modo semelhante, Reich (2007) acredita que ao implantar a gestão do conhecimento, a organização deverá atribuir certa importância ao clima organizacional, assim como às desigualdades nos níveis de conhecimento que existe entre os membros da organização, aos canais de comunicação e a potencialidade das tecnologias de informação que poderão ser instituídas.

Com maior destaque nessa temática, Bukowitz & Williams (2002, *apud* Alvares et al 2010, p. 240) realizaram um amplo esforço de compilação, envolvendo a visão de que a gestão do conhecimento é “o processo pela qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento (ou capital intelectual), que eles definem indistintamente como algo valorizado pela organização que esteja contida nas pessoas, nos processos, nos sistemas, na cultura, nas metodologias, etc.”

Cabe evidenciar aqui a distinção entre dados, informação e conhecimento como destaca Carbone et al (2009) ao esclarecer que os dados caracterizam palavras e números agrupados e

ordenados, a informação refere-se a um conjunto de dados compostos que suscitam alguns significados para o receptor e o conhecimento é o conjunto de informações atinentes a uma pessoa, por intermédio da qual direciona sua interpretação da realidade, e conseqüentemente, suas decisões e comportamentos.

Davenport (1998) acredita que a definição do termo ‘informação’ feita isoladamente é bastante complexa e reconhece que os intentos de fazê-la através da discriminação com dado e conhecimento concomitantemente são de fato imprecisas. O quadro a seguir destaca a percepção do autor sobre este processo, solidificado de acordo com sua propositura.

Quadro 2 – Dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simples observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998, *apud* Neto, 2005, p.32)

Para corroborar e destacar ainda mais essa relação aqui proposta convém mencionar a conceituação da tríade: dados, informação e conhecimento. Em Davenport & Prusak (1998, p.2), encontra-se a assertiva de que os dados podem ser vistos, em geral, como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, constituídos de informações brutas, e onde tais eventos devem possuir uma definição genuína. É importante frisar que os dados em particular não são providos de significância, desígnio e pertinência, no entanto, são relevantes pelo fato de constituírem a matéria-prima medular para a criação da informação.

Drucker (1999, p.32) acrescenta a ótica da informação, ao reconhecer que “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito” devido à proeminência de ser um produto apto a fornecer, construir e extrair conhecimento. Davenport & Prusak (1998, p.6), sugerem que “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”, isto porque, ele é complexo por ser uma combinação de elementos categoricamente ordenados, e intuitivo, e por isto, laborioso de ser entendido em termos lógicos. Marchand & Davenport (2004), acrescentam que o processo de conversão de conhecimento em informação, e vice-versa, é indispensável, já que nem sempre as pessoas compartilham seu conhecimento com as demais. É nesse momento que a gestão da informação torna-se essencial, uma vez que possibilita a facilidade de acesso às novas informações viabilizando a criação do conhecimento.

A visão de Senge (1999) também é válida, já que expõe possibilidades práticas de utilização e fruição do conhecimento das pessoas na esfera organizacional. Ao fazer a convergência entre organização que aprende e gestão do conhecimento, a proposta desse autor resulta na adoção de novas formas de aprendizado. Nelas, as pessoas desenvolvem o trabalho em equipe e, por meio do contato, da comunicação e da soma das capacidades individuais, certifica a apropriação do conhecimento coletivo e a consolidação da cultura organizacional.

Esse autor popularizou o termo ‘Organização que Aprende’ (OA), mediante uma teoria embasada em cinco disciplinas, que se traduzem no domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Convém ressaltar que tais disciplinas são totalmente inter-relacionadas e objetivas no que concerne à relação dos indivíduos com as organizações, ao reconhecer que *“essas disciplinas representam abordagens (teorias e métodos) para desenvolver as três capacidades centrais da aprendizagem: estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade”* (SENGE, 2012, p.17).

Em um mundo onde as mudanças ocorrem de modo progressivo é preciso entender o modelo de OA. Isto porque, são diversos os desafios encontrados, como destaca Santos et. al (2017, p.206-207):

[...] vencer a letargia conceitual sobre o modelo de modo que as organizações possam se apoderar de seus benefícios; considerar as experiências, a criatividade e as ideias dos trabalhadores; criar infraestrutura física e digital para facilitar o armazenamento do conhecimento que poderá subsidiar o processo de tomada de decisão; iniciar um esforço educacional de criação de uma cultura aprendente; a ressignificação da gestão de pessoas e o ajuste do sistema de planejamento de modo que seja facilitado o processo de criação, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento como um costume social das pessoas na organização; criar novos cargos como o de gestor do conhecimento, ativista do conhecimento ou gerente do conhecimento; recompensar os trabalhadores conforme a capacidade de contribuição e lealdade dos trabalhadores; formalizar a gestão do conhecimento para que as práticas de aprendizagem desenvolvidas façam parte da estratégia organizacional; vencer a burocratização; vencer as estruturas acomodadas em suas zonas de conforto; gestores que ainda permanecem com atitudes imediatistas que apenas resolvem o problema momentaneamente; mudança no foco das organizações de especialista funcionalista para flexível; maior orientação para controlar em vez de ensinar; recompensam o desempenho das pessoas com base em obediência a padrões determinados e não pelo desejo que elas possuem em aprender, entre outros.

Partindo desse contexto, Tsang (1997) constatou que a organização que aprende tem sua essência na ação e revisão de ferramentais metodológicos que viabilizam a identificação, promoção e avaliação da qualidade dos processos de aprendizagem.

Corroborando com esse ponto de vista, Senge (2012, p.28) classifica as organizações que aprendem como:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e

abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Percebe-se, portanto, que as organizações que aprendem destinam-se, sobretudo, a usufruir ao máximo dos aportes peculiares de seus trabalhadores para que os processos sejam encarados sob a ótica da aprendizagem.

Santos (2003, p.79) acrescenta que a organização que aprende é

[...] resultado da interação de três elementos essenciais que gera um sistema: as individualidades ou pessoas que aproveitam sua capacidade para conhecer e criar, a organização que busca resultados de acordo com sua missão e seus objetivos, e a mesma organização assegurando a sinergia ou a interação sistemática entre as pessoas.

A partir dos recortes delineados, conceitos como os da organização que aprende e da gestão do conhecimento são vistos como básicos para o gerenciamento de atividades e processos. Isso porque podem proporcionar o alcance das melhores práticas de gestão, propiciar o melhor uso do conhecimento, além de estimular o desenvolvimento de novos conhecimentos e a criatividade tanto individual quanto coletiva. É neste momento que fica evidente a importância da aplicabilidade do mapeamento de processos, uma vez que possibilita o advento de uma visão e de um saber compartilhado do processo por todos os envolvidos, resultando em melhorias contínuas e sucessivas tanto para os trabalhadores como para as organizações em geral.

A próxima seção contempla as perspectivas de alguns autores com relação à definição e importância do mapeamento de processos, ao destacar os pontos cruciais para a melhoria do processo atual e conseqüentemente do desempenho da organização.

2.2 Mapeamento de processos

Com o propósito de estabelecer os parâmetros conceituais do termo mapeamento de processos, é importante considerar a ótica de alguns autores sobre essa temática. Por exemplo, Hunt (1996, *apud* Villela 2000), descreve-o como um instrumento crítico gerencial e de comunicação visando o melhoramento dos atuais processos ou a introdução de uma nova estrutura orientada para processos. O autor afirma que a realização da análise estruturada possibilita a redução nas falhas de integração entre o aperfeiçoamento do desempenho e os sistemas da organização, de custos no desenvolvimento tanto de serviços como de produtos. Destaca ainda ser essa uma ótima ferramenta para viabilizar o mais adequado conhecimento dos processos vigentes e suprimir ou tornar mais simples aqueles que carecem de modificações.

Na visão de Davenport (1994), processo é um arranjo característico das atividades organizacionais no tempo e no espaço, constituído por início, fim, *inputs* e *outputs* definidos. Harrington (1993), por sua vez, acredita que o processo é definido pelo conjunto de tarefas logicamente interligadas, dispondo dos recursos organizacionais para criar resultados e alcançar os objetivos delineados. Complementando, Campos (2009) acredita que ao gerar resultados reais, há um acréscimo de valor a todas as atividades e etapas envolvidas no processo. Em síntese, de acordo com esses autores, os processos são conjuntos de atividades direcionadas para um determinado objetivo, sendo essa sua essência.

A seguir são destacadas as etapas pelas quais o mapeamento de processo perpassa, que são, de acordo com Biazzo (2000 *apud* Correia et. al 2002, p.3):

1. Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
2. Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
3. Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de “*author-reader*” (onde o “*reader*” pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

Logo, fica evidente que, para uma adequada realização do mapeamento de processos, é preciso de antemão definir os limites, clientes, entradas e saídas do processo e os atores integrantes do fluxo de trabalho. Em seguida, deve-se entrevistar os intendentos pelas inúmeras atividades do processo e estudar os documentos disponíveis, o que por sua vez, permite a concepção do modelo com suporte na informação obtida e verificação gradual fundamentada na lógica do ciclo de “*author-reader*” (informações reportadas pelos atores diretamente envolvidos no processo).

Ainda considerando o viés perceptivo de Correia et. al (2002, p.4), o mapeamento de processos desempenha um papel importante ao contribuir com o entendimento das dimensões estruturais do fluxo de trabalho, “*para que sejam feitas as avaliações da eficiência e eficácia e ao dar as direções para um programa de reprojeto das atividades*”.

Sob esse prisma, Tseng *et al* (1999) evidenciam que, para simplificar a execução do mapeamento de processos, é recomendado adotar uma linguagem gráfica na apresentação, minuciando as interfaces do processo mapeado para realizar uma análise detalhada, sólida e pertinente ao vocabulário do projeto.

Então, vale ressaltar que a sua adoção pode ser benéfica para a identificação dos processos e para análise estruturada das organizações, estimulando o surgimento de uma visão e de um saber compartilhado por todos os integrantes do processo, definindo adequadamente as tarefas,

excluindo aquelas redundantes, utilizando os recursos de modo enérgico e contribuindo assim com o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

É conveniente salientar a percepção de Teixeira (2013) quanto à importância de se adotar o mapeamento de processos, pelo fato do mesmo servir como um registro e documentação histórica da organização. Posto que o aprendizado seja arquitetado segundo conhecimentos e experiências anteriores dos indivíduos, a organização não pode comprometer as lições e experiências adquiridas ao longo de vários anos, caso seus funcionários optarem por sair do emprego ou se aposentarem.

Além disso, Johnston & Clark (2002, *apud* Mello & Salgado, 2005, p.1716) argumentam que “o principal benefício obtido pelo mapeamento de processos de serviços é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim”.

Por esse motivo, Mello *et al* (2002) apontam que, para gerenciar um processo, é fundamental, antes de tudo, visualizá-lo. Isso é viável graças à adoção de técnicas de análise do processo, pois esse método facilita a detecção de falhas e possibilidades de melhoria, sobrelevando as tarefas críticas e suprimindo aquelas dispensáveis ou com duplicidade, buscando conduzir a organização para um patamar melhor que o atual, análogo ao desejado pela alta direção.

Na visão de Pradella *et al* (2012), para realizar o mapeamento, faz-se necessária a representação gráfica e padronizada das tarefas constituintes do processo, de modo cronológico de efetuação, a fim de que se possa facilitar a interpretação de todas as etapas partícipes do processo. A figura a seguir permite a visualização dos símbolos adotados para reproduzir graficamente e de modo padronizado um processo, conforme o tipo de atividades características do processo.

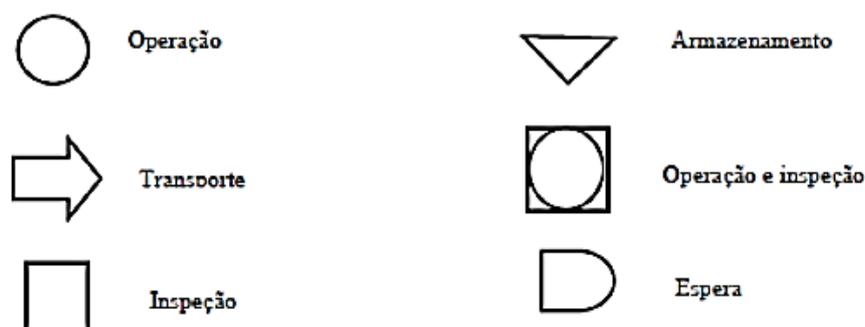


Figura 3 – Símbolos de padronização para o fluxo de processos
Fonte: Barnes, 2004, adaptado por Souza, 2014, p.26.

É por intermédio desses símbolos, acima expostos, que o mapeamento de processos pode ser representado, ao adotar um fluxograma composto por uma sequência cronológica de

atividades, ilustrando de modo padrão todas as etapas do processo. Diante disso, a transformação atinente a um processo precisa criar valor e gerar resultados proficientes e eficazes para que a organização consiga atender sua missão institucional.

Todavia, para se compreender como o processo realmente funciona na íntegra, com o intuito de aperfeiçoá-lo, é fundamental a adoção de ferramentas cuja funcionalidade basilar seja viabilizar o pleno entendimento de cada etapa. Tal como pressupõe Harrington (1991, *apud* Biazzi 2006), ao evidenciar que *“uma das ferramentas mais comuns é o mapeamento do processo na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras”*.

Por sua vez, Biazzi *et al* (2006, p.2) complementam que:

uma das vantagens de se utilizar uma ferramenta gráfica é a facilidade de visualização, tanto da sequência de atividades, como da forma como as atividades se encaixam. Outra vantagem consiste em disciplinar a forma de raciocínio da equipe. É possível visualizar no fluxograma áreas em que as regras não estão claras ou mesmo estão sendo violadas. São evidenciadas, também, diferenças entre a forma como se supõe que as atividades sejam feitas e como elas realmente são feitas. Assim, o fluxograma é um elemento-chave para o programa de melhoria, facilitando a visualização de processos complexos e a comunicação sobre áreas com problemas.

O mapeamento de processos e a gestão do conhecimento são vistos como ferramentas difundidas entre organizações que almejam o primor no gerenciamento de seus processos. Conquanto, é importante mencionar que a gestão do conhecimento muitas vezes torna-se essencial para a realização do mapeamento, em outras palavras, o mapeamento está condicionado à feição de um processo de gestão de conhecimento.

Conhecidos os conceitos, a importância e alguns dos principais aspectos da gestão do conhecimento e do mapeamento de processos, o próximo capítulo apresenta os aspectos metodológicos observados na pesquisa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os principais procedimentos metodológicos seguidos na condução da pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados. Também apresenta as classificações pertinentes a esses procedimentos, conforme a seguir exposto.

3.1 Orientação

No que diz respeito à abordagem adotada, trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, tendo em vista que os dados com que se trabalhou foram, basicamente, documentos, materiais bibliográficos e entrevistas. Tais dados foram analisados com foco nas percepções da própria pesquisadora, dos autores consultados e das pessoas entrevistadas, sem que tenha sido realizada qualquer operação estatística.

3.2 Métodos de abordagem

Neste estudo, foi utilizado o método dedutivo, visto que, diante da exposição e entendimento das premissas e teorias gerais sobre a importância da gestão do conhecimento para o mapeamento de processos, ao adotar a técnica da entrevista com os integrantes do Escritório de Processos, buscou-se compreender a dimensão desses dois conceitos no âmbito organizacional a partir de presunções particulares de cada integrante, generalizando o achado desse estudo para a organização como um todo.

3.3 Tipo de pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido mediante uma pesquisa aplicada, envolvendo o estudo das bibliografias encontradas e classificadas como importantes no âmbito da gestão do conhecimento e mapeamento de processos, úteis para a aplicação prática da pesquisa. Como observam Barros & Lehfeld (2000, p.78), a pesquisa aplicada fomenta a formação do conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Os meios adotados consistiram em uma pesquisa bibliográfica, complementada por um levantamento de campo, considerados convenientes para fundamentar o estudo de caso, envolvendo técnicas de coleta de dados e levantamento de dados.

3.4 Objeto de estudo e seleção de sujeitos

O objeto de estudo foi constituído especificamente do trabalho de mapeamento de processos realizado no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora. Foram entrevistados os três profissionais do Escritório de Processos diretamente envolvidos com esse trabalho.

3.5 Levantamento de dados

O levantamento de dados no campo ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com o intuito de obter respostas amplas para o problema de pesquisa levantado. O roteiro foi construído com base nas teorias estudadas, mas os entrevistados tiveram liberdade para ampliar as perguntas, acrescentando outros aspectos que julgassem relevantes.

3.6 Tratamento de dados

Para o tratamento dos dados obtidos na pesquisa, adotou-se a técnica de análise do conteúdo, procurando-se correlacionar o que foi exposto pelos entrevistados com as principais contribuições teóricas dos autores estudados.

3.7 Limitações do método

Uma das limitações da pesquisa realizada consiste em terem sido entrevistados somente os responsáveis pela condução do processo de mapeamento estudado, não sendo incluídos os demais envolvidos, como, por exemplo, os representantes da PROGEPE. Essa opção se deu pelas limitações de tempo na realização da pesquisa.

Também pode ter ocorrido, como não é raro em entrevistas, que as respostas dadas não reflitam totalmente a percepção dos entrevistados, os quais podem buscar um posicionamento que considerem mais adequado, mais “politicamente correto”.

4. O MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA PROGEPE/UFJF

Tratando especificamente do caso do mapeamento da PROGEPE, o mesmo teve início com a demanda por parte da nova Pró-Reitora, em razão de enxergar uma necessidade de mudança na organização, em virtude da incorreta execução dos processos, o que gerava certo retrabalho. Com esse objetivo, procurou a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC, que com o auxílio do Escritório de Processos deram início ao projeto. A ideia inicial era começar com a reestruturação, em seguida, realizar a correta distribuição das atividades de modo que diminuísse a sobrecarga de trabalho e seguisse os padrões atribuídos pelos órgãos de controle. O papel do mapeamento de processos e sua contribuição com o entendimento das dimensões estruturais do fluxo de trabalho, pode ser percebido em Correia et. al (2002, p.4) no seguinte trecho “para que sejam feitas as avaliações da eficiência e eficácia e ao dar as direções para um programa de reprojeto das atividades”.

Para a identificação da forma como tem sido efetuado o mapeamento de processos objeto de atenção deste trabalho, foram realizadas entrevistas com os três servidores do Escritório de Processos diretamente envolvidos com esse trabalho. O que foi levantado nas entrevistas está destacado a seguir.

Na primeira pergunta, foi indagado aos entrevistados como deve ser feito o planejamento, a execução e o controle do processo de mapeamento. Todos afirmaram que deve ser seguida uma metodologia pré-definida, baseada em experiências de outras instituições. No caso específico do mapeamento estudado, informaram que utilizaram um método já aplicado em outras instituições públicas, o qual consiste, basicamente, em três etapas: i) mapeamento da situação atual; ii) análise das possíveis melhorias e iii) definição da situação futura.

Destacaram ainda que devem ser realizadas várias reuniões com os envolvidos para que o levantamento da situação atual fique fidedigno. A respeito especificamente do controle, disseram que deve ser centralizado no Escritório de Processos, onde deve haver um portfólio organizado. Esse posicionamento corrobora o que afirma Hunt (1996, *apud* Villela 2000) quanto à realização da análise estruturada, admitindo que a mesma possibilita redução de falhas de integração entre os sistemas da organização e o aprimoramento do desempenho, de custos no desenvolvimento de serviços e produtos.

Em seguida, foi perguntado que situações podem facilitar esse trabalho. Novamente surgiram as reuniões, apontadas como um importante fator de sucesso, demonstrando preocupação em manter um trabalho integrado com as áreas envolvidas. Um dos entrevistados realçou, nesse sentido, que é necessário “trabalhar em cima do que o cliente quer” (E1). Outro aspecto destacado

foi a respeito do envolvimento dos gestores. Os entrevistados disseram que, quando o gestor é parceiro, ele é aquele que “facilita, que empolga, que força, cobra as pessoas” (E2). Também foi destacada a necessidade de que os clientes percebam o Escritório de Processos como sendo eficiente, pois isso facilitaria a obtenção de apoio e o envolvimento. Nota-se, portanto, uma forte ênfase na parceria com as áreas envolvidas no mapeamento, sendo essa a tônica dos três aspectos apontados como relevantes.

Com relação às situações que podem dificultar o trabalho de mapeamento, realçaram a resistência do setor como fator principal. Isto porque as pessoas já entram desanimadas, uma vez que os vários projetos passados sem êxito serviram como justificativa para a não realização do mapeamento de processos. Além do mais, há certa resistência pelo fato de existir o “medo de perder a exclusividade, o poder, a personalização do processo, por transparecer o conhecimento” (E2).

A próxima questão dizia respeito à influência que o mapeamento de processos pode exercer sobre a gestão do conhecimento organizacional. Segundo os entrevistados, de fato existe tal influência, principalmente quando o conhecimento é advindo da área operacional. O que já vem acontecendo na PROGEPE, visto que os novos servidores passam a ser treinados seguindo as etapas do mapeamento criado pelo Escritório de Processos, que consiste em treinar as pessoas mediante um conhecimento que já está externalizado. O que por sua vez, facilita a transmissão e a combinação de conhecimentos, ocasionando em uma nova forma de realizar as atividades organizacionais. Tal depoimento condiz com o posicionamento de Senge (1999) ao sugerir a adoção de novas formas de aprendizado, pois é através delas que as pessoas desenvolvem o trabalho em equipe, e por meio do contato, da comunicação e da soma das capacidades individuais, solidifica a apropriação do conhecimento coletivo e a consolidação da cultura organizacional.

As etapas perpassadas foram inicialmente o mapeamento “*AS IS*”, logo após a análise de melhorias e por fim a modelagem (mapeamento “*TO BE*”). É importante nesse momento, esclarecer que o mapeamento “*AS IS*” corresponde ao processo de levantamento e documentação da situação atual. A análise de melhorias abrange um conjunto de ações desenvolvidas para aperfeiçoar as atividades que estão sendo executadas, identificando e corrigindo eventuais erros. E, por último o mapeamento “*TO BE*” alusivo ao processo de debate, definição e registro da situação futura, comumente representada por fluxo ou diagrama com auxílio de ferramentas que agregam valor ao processo. No entendimento de Mello et. al (2002), para gerenciar um processo, é fundamental, antes de mais nada, visualizá-lo. O que é possível em razão do uso de técnicas de

análise do processo, pois esse método viabiliza a detecção de falhas e possibilidades de melhoria, sobrelevando as tarefas críticas e suprimindo aquelas dispensáveis ou com duplicidade, na busca de conduzir a organização para um patamar melhor que o atual, paralelo ao desejado pela alta direção.

No entanto, ao introduzir o mapeamento de processos, várias dificuldades podem ser encontradas como, por exemplo, a chegada ao servidor. No começo, os funcionários da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC criaram um questionário com o intuito de extrair às informações principais das atividades dos servidores da PROGEPE, contudo, o mesmo não foi tão profundo, resultando em falhas, sendo por esse motivo julgado como ineficaz pelos servidores. Para os entrevistadores a ineficácia advém da utilização à priori de um instrumento que não foi concebido de acordo com a metodologia de trabalho do Escritório de Processos, sem qualquer tipo de preparo técnico, e por isso o retorno foi baixo (30% ou menos). Diante disso, no primeiro momento, “as pessoas estavam despreparadas e resistentes, muitas vezes não sabiam o que era um processo. Foi preciso realizar várias reuniões nos setores para que os servidores pudessem entender o processo” (E3). E entenderem também qual o papel do Escritório de Processos, o que não está claro para eles, pois até hoje acreditam que não devem ser os principais agentes das mudanças, sendo este o dever do Escritório de Processos. “Ficam esperando quem está assessorando resolver. Ficam de braços cruzados, acaba que nós é que temos que ser o agente da mudança” (E2).

O envolvimento da equipe representa um fator crítico de sucesso em qualquer processo de mudança organizacional planejada e, com o mapeamento e otimização de processos não é diferente. Por isso, a equipe técnica procurou sempre agir de forma transparente, divulgando o que estava sendo feito no projeto e procurando obter o apoio dos envolvidos.

Por outro lado, podem ser encontradas facilidades como o patrocínio do gestor do setor, uma vez que é responsável por cobrar resultados dos servidores. Outra facilidade levantada é a visão da eficiência do Escritório de Processos por parte dos clientes, aqui compreendidos como os setores da instituição que procuram o Escritório com alguma demanda.

Os principais achados do mapeamento, como cita um dos entrevistados “são pequenas mudanças que fazem a diferença” (E1). Com função de promover várias mudanças, como a mudança da estrutura organizacional para uma estrutura orientada para processos. Deixando o processo de mudança mais explícito e coerente.

Por outro lado, podem existir situações que prejudicam a eficiência dos processos. Nos processos mapeados da PROGEPE uma das situações apontadas foi à falta de confiança no

sistema interno da Universidade, o SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica). Isto porque, “um dado em algum momento passado sumiu aí não utilizam mais o Siga” (E1). O que gera retrabalho. Pode-se dizer que a outra situação percebida foi a falta de confiança em outros servidores, inexistindo uma relação de impessoalidade e a falta de diálogo entre dois servidores, um subordinado ao outro, ocasionando a diminuição da eficiência do processo.

Outra dificuldade que assim pode ser entendida é quando as pessoas entrevistadas não fornecem explicações completas no momento da entrevista. No caso da PROGEPE, tem perfis de pessoas, pois algumas vão passando as informações vagarosamente, outras mais rapidamente. “Sendo necessário no mínimo de três a dez entrevistas com uma mesma pessoa para mapear o processo” (E1). A característica do entrevistador, do analista de processos também influencia, por exemplo, quando o mesmo é mais detalhista o processo tende a ser mais demorado. Geralmente, são necessárias de “três a quatro reuniões com a mesma pessoa para conseguir tirar todas as informações” (E2).

Os documentos organizacionais, quando de fácil acesso, podem auxiliar no trabalho de mapeamento, um desses documentos são os formulários disponibilizados pela PROGEPE. Os instrumentos normativos também são auxiliares do processo. Outros métodos podem ser úteis, como a visualização do site da instituição, entendendo a sua missão e a leitura dos manuais institucionais. A disponibilização dos documentos organizacionais pode beneficiar, dentre outras coisas, “o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim”, Johnston & Clark (2002, apud Mello & Salgado, 2005, p.1716).

A PROGEPE, além disso, desenvolve ações de gestão do conhecimento. Ela está muito envolvida, pois elabora treinamento e capacitação, o que integra a gestão do conhecimento. “Descobre por meio do mapeamento as lacunas organizacionais” (E3). A partir do momento em que divulga seus formulários, passa a facilitar parcialmente a gestão do conhecimento. Resumidamente, a PROGEPE desenvolve ações de gestão do conhecimento por meio dos treinamentos e capacitações dos servidores.

Nesse momento, fica nítida a importância do mapeamento de processos para a PROGEPE, em razão do benefício que transfere para a gestão do conhecimento. Principalmente, por meio da externalização e combinação do conhecimento. “Externalização para internalização do conhecimento de um novo servidor no setor. Conhecimentos que podem ser combinados para chegar a um resultado mais eficiente. Conhecer as fragilidades do setor, as potencialidades e

deixar transparente para o servidor. Aprender como faz e a fazer melhor. A partir do momento que a organização se conhece começa a desenvolver mais” (E1).

Mais a respeito de gestão do conhecimento e mapeamento de processos: “Eu sou meio entusiasta dos dois assuntos. Acho que pelos benefícios que traz, quando alguém de fora chega e mapeia o processo, começa a enxergar a organização como um todo” (E1). “É meio que montar o quebra-cabeça de como a organização funciona, ao mapear consegue construir esse quebra-cabeça”(E2). “Passa a entender melhor o que você faz e porque você faz. A importância do seu trabalho através do mapeamento de processos, de certa maneira se sente mais valorizado. Deixando-o mais transparente, possibilita outras oportunidades. Faz gestão do conhecimento, gestão de riscos, gestão por competência, acaba sendo o mapeamento de processos um suporte para a organização” (E3).

O quadro a seguir revela, de forma sintética, o que foi levantado nas entrevistas realizadas.

Quadro 4: Síntese das entrevistas

ASPECTO PESQUISADO	RESPOSTAS
Como deve ser feito o planejamento, a execução e o controle do processo de mapeamento	<u>Etapas:</u> i) mapeamento da situação atual; ii) análise das possíveis melhorias e iii) definição da situação futura <u>Cuidados importantes:</u> • Realizar reuniões com os envolvidos e centralizar o controle no Escritório de Processos
Situações que podem facilitar o trabalho de mapeamento	• Realizar reuniões com os envolvidos • Garantir o envolvimento dos gestores • Difundir entre os gestores a percepção do Escritório de Processos como eficiente
Situações que podem dificultar o trabalho de mapeamento	• Resistência dos setores envolvidos
Influência que o mapeamento de processos pode exercer sobre a gestão do conhecimento organizacional	• Os novos servidores passam a ser treinados seguindo as etapas do mapeamento criado pelo Escritório de Processos: treinar as pessoas mediante um conhecimento que já está externalizado • Facilita a difusão e a preservação do conhecimento institucional
Início do mapeamento da PROGEPE	• Demanda por parte da nova Pró-Reitora • Necessidade de mudança na organização • Incorreta execução dos processos • Retrabalho
Etapas perpassadas	• Mapeamento "as is" • Análise de melhorias e • Mapeamento "to be"
Dificuldades encontradas	• Abordagem do servidor • Falta de conhecimento do papel do Escritório de Processos • Falta de explicações completas no momento da entrevista • Diferenças de abordagem entre os entrevistadores
Facilidades encontradas	• Patrocínio da Pró-Reitora e uma visão positiva da eficiência do Escritório de Processos por parte dos gestores
Principal achado do mapeamento	• Indicou a necessidade de mudanças nos processos analisados, visando sua simplificação e a descentralização de atividades
Situações que prejudicam a eficiência dos processos da PROGEPE	• Falta de confiança no SIGA e nos próprios servidores
Documentos organizacionais que auxiliam no trabalho de mapeamento	• Formulários disponibilizados pela PROGEPE • Instrumentos normativos • Site e manuais institucionais
Ações de gestão do conhecimento desenvolvidas na PROGEPE	• Promoção de treinamentos e capacitações • Adoção de formulários padronizados para o andamento de diversos tipos de processo
Importância do mapeamento de processos para a PROGEPE	• Externalização e combinação dos conhecimentos • Conhecimento das fragilidades e potencialidades de cada setor • Favorecimento da transparência das atividades desenvolvidas

Fonte: dados da pesquisa

No momento da escrita deste trabalho, o projeto em foco, que começou em fevereiro de 2017, estava finalizando, já tendo sido formuladas as propostas de reformulação dos processos (o chamado “*to be*”), as quais tinham sido validadas pelas áreas envolvidas. Estava em negociação, entretanto, uma alteração na estrutura da Pró-Reitoria que teve origem no trabalho desenvolvido mas que gerou certa resistência dos funcionários dos setores afetados. A previsão era que, em cerca de dois meses, as propostas estivessem já implementadas.

Conhecidos, então, os principais aspectos envolvidos no trabalho de mapeamento de processos em foco, o próximo capítulo apresenta a análise das possíveis contribuições que esse trabalho pode oferecer para a gestão do conhecimento institucional.

5. POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Diante do que foi levantado no mapeamento de processos da PROGEPE, revelado no capítulo anterior, podem ser percebidas as interfaces com a gestão do conhecimento agora apresentadas.

Conforme visto no capítulo que apresentou o referencial teórico, uma das definições da gestão do conhecimento (GC), segundo Terra (2004, *apud* Uriarte, 2006) seria a de um esforço de organização dos processos gerenciais de uma instituição. Esse objetivo relaciona-se claramente ao mapeamento de processos, o qual, como levantado, está diretamente associado ao aprimoramento dos processos organizacionais.

Terra (2004, *apud* Uriarte, 2006) também destaca que a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos representam aspectos essenciais da GC. O mapeamento de processos está relacionado, conforme destacado pelos entrevistados, a um esforço de padronização que deverá preceder a informatização e a instituição de manuais e rotinas pré-definidas. Com isso, será facilitado o acesso dos diferentes setores da organização e demais pessoas interessadas às informações geradas no decorrer de cada processo, contribuindo, portanto, para a sua disseminação.

Ainda de acordo com o autor citado, a gestão do conhecimento visa gerar benefícios para os públicos internos e externos de cada organização. O acesso mais eficiente às informações sobre os processos de trabalho da instituição, que o mapeamento proporciona, pode contribuir diretamente nessa direção. Quando um processo é mapeado, sua dinâmica pode ser mais facilmente explicitada para todos os interessados nos assuntos nele tratados. Essa é a contribuição dada, portanto, para os públicos internos e externos.

Autores como Xu e Quaddus (2005, *apud* Almeida & Fagundes, 2005) acrescentam que as organizações precisam adotar o gerenciamento do conhecimento, visando fazer com que os saberes possuídos fiquem enraizados nas pessoas. A PROGEPE, ao treinar seus funcionários mediante um conhecimento que já está externalizado viabiliza a transmissão e fusão de conhecimentos promovendo a realização inovadora das atividades organizacionais. Pode, ainda, favorecer a melhor absorção dos conhecimentos já desenvolvidos por parte de seus servidores.

Nesse sentido, cabe destacar a percepção de Macintosh (1996, *apud* Alvares et. al, 2010) quanto ao desenvolvimento, preservação, uso, compartilhamento, e principalmente o gerenciamento desse ativo, ao admitir que se for feito de maneira apropriada a tendência é que as organizações possam desfrutar de forma adequada as oportunidades, suplantando as ameaças e transformando seus ambientes: interno e externo.

Vale também destacar que o mapeamento de processos aparece como um método de grande importância por contribuir com o compartilhamento dos saberes e visões dos envolvidos, proporcionando contínuas melhorias tanto para a organização como para os trabalhadores de modo geral. É o que também acreditam os entrevistados, ao apontarem o benefício que a adoção do mapeamento de processos transfere para a gestão do conhecimento. Foi por eles destacado que é por meio da externalização e da combinação do conhecimento que os resultados se tornam mais eficientes, por permitir o conhecimento das fragilidades e capacidades de cada setor. Isto porque, no momento em que a organização se conhece melhor, tem maior facilidade para progredir e se desenvolver mais. A visão sobre a organização dessa forma se torna mais ampla.

Outro ponto que merece destaque é a respeito da estruturação do mapeamento de processos em “*as is*”, análise de melhorias e “*to be*”. Os entrevistados afirmam que essas etapas quando bem definidas e seguidas, são primordiais para um planejamento mais eficiente, visto que podem promover um aprimoramento da execução e controle dos processos. Diante disso, é válido reforçar que a primeira etapa caracteriza-se pela pesquisa e registro do momento atual, buscando identificar as forças, fraquezas e oportunidades de melhoria do processo. A melhoria é analisada na etapa seguinte, que consiste em monitorar os processos e seus resultados, identificando os problemas e suas possíveis causas, e em seguida preparar as ações cabíveis. A última etapa é aquela que proporciona o panorama futuro do processo, onde são definidas as soluções para os problemas percebidos, reforçando as atividades que agregam valor e suprimindo aquelas não pertinentes, além de estruturar as atividades gerando maior transparência ao processo.

Nesse ponto, é válido considerar a percepção de Takeuchi & Nonaka (2008) quanto ao processo de externalização do conhecimento, por consistir na associação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão. E, a partir disso, fica evidente o quão importante é o mapeamento de processos para a PROGEPE, já que viabiliza a externalização e a combinação dos conhecimentos, e a partir disso é possível compreender as possíveis fragilidades e potencialidades de cada setor, além de tornar mais evidente as atividades desenvolvidas.

A PROGEPE, aliás, desenvolve ações de gestão do conhecimento como é o caso dos programas que incluem a qualificação de seus servidores como treinamentos e capacitações e sistemas de avaliação de desempenho. Essas ações são importantes por contribuir com o entendimento dos servidores a respeito da visão, missão e valor organizacional, informações essas que podem auxiliar no desempenho dos serviços garantindo que todos os processos sejam feitos em conformidade com as diretrizes da organização. É fato que um servidor que passa por um treinamento está mais bem preparado a desempenhar suas funções, uma vez que ao deter um

conhecimento mais profundo sobre seu setor, este passa a dominar mais suas atividades e contribui, dessa forma, com a melhoria dos processos organizacionais.

Ao praticar a combinação dos processos com os mecanismos de gestão do conhecimento, a organização tende a aproveitar efetivamente esse saber, utilizando-o em prol do desenvolvimento de resultados, o que por sua vez, viabiliza uma maior produtividade, por aperfeiçoar seus processos e adotar a aprendizagem organizacional. Com essa postura, a organização tende a ser mais evoluída, diante da plena habilidade técnica e estratégica de seus servidores. O que poderá proporcionar um efetivo ganho de eficiência para a organização como um todo e a modernização na execução de seus processos e atividades internas e externas.

É por intermédio dessa prática que a PROGEPE busca aprimorar suas técnicas de gestão do conhecimento (GC), incorporando o mapeamento de processos nessa ação. Ao adotar a combinação desses dois métodos, a tendência é o impulso de desempenho, melhorias e inovações para a organização. A importância da GC, nesse sentido, é de conectar de forma eficiente os indivíduos que possuem o conhecimento, com aqueles que carecem dessa sabedoria convertendo o conhecimento pessoal em organizacional.

Pôde-se perceber, com este trabalho, que ocorreram as diferentes transições de conhecimento. A socialização se deu pela troca de experiências pessoais entre os servidores e compartilhamento do entendimento dos processos após a realização do mapeamento por meio de *brainstorms* (uma das técnicas adotada pelo Escritório de Processos, para a obtenção de melhores soluções diante da exposição de ideias e concepções de seus integrantes, a fim de obter um melhor entendimento e organização do processo). Já a externalização foi verificada no registro do conhecimento através da adoção do mapeamento. A combinação, por sua vez, consistiu na troca de informações explícitas encontradas principalmente nos documentos organizacionais como formulários, instrumentos normativos, sites e manuais durante o mapeamento. Por fim, a internalização acontece quando o conhecimento gerado no processo é concretizado na organização, por meio de estratégias de capacitações, treinamentos, criação de novos manuais e documentos institucionais, o que está em andamento na realidade estudada.

Diante do que foi exposto, fica nítida a importância da realização do mapeamento de processos na organização, porque ele contribui para um melhor entendimento do negócio e como deve ser planejado, executado e controlado. Com isso, facilita a manutenção de um desempenho adequado por parte dos envolvidos em cada processo, os quais passam a ter maior facilidade para executar de forma correta as atividades que lhes são atribuídas. Além disso, fica mais fácil o desenvolvimento de uma análise factual dos processos e a busca de sua melhoria, tornando os

requisitos mais claros perante a prática da gestão do conhecimento e contribuindo dessa forma, com a melhoria da qualidade e padronização dos processos organizacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto, a questão central indutora da pesquisa realizada foi: De que forma o projeto Mapeamento e Otimização de Processos, da PROGEPE/UFJF pode contribuir para o aprimoramento da gestão do conhecimento da Pró-Reitoria?

Com base no que foi levantado na revisão da literatura, verificou-se, principalmente, que o mapeamento de processos contribui de forma significativa para a gestão do conhecimento na medida em que possibilita o mais adequado conhecimento das dimensões estruturais do fluxo de trabalho e dos atuais processos. Isso pode ser alcançado através de uma análise estruturada, permitindo o compartilhamento de uma visão e um saber por todos os envolvidos. Além disso, pode servir como um registro e documentação histórica da organização.

Depois, as entrevistas realizadas destacaram, principalmente, que o planejamento, a execução e o controle do processo de mapeamento devem seguir três etapas fundamentais. A primeira delas é realizar o mapeamento da situação vigente. Em seguida, devem ser analisadas as possíveis melhorias e, por fim, pode-se chegar à definição de uma situação futura desejável para a organização. Para isso, é importante a realização de reuniões com os envolvidos e o envolvimento dos gestores no processo de mapeamento, facilitando a disseminação do conhecimento institucional. Para obtenção de êxito nessa tarefa, foi identificada a necessidade de ampliar a divulgação do Escritório de Processos, além do treinamento e capacitação contínua dos servidores.

Constatou-se que o mapeamento de processos pode promover várias mudanças nos processos analisados, simplificando-os e descentralizando algumas atividades. Além do mais, viabiliza a externalização e combinação de conhecimentos, o entendimento das vulnerabilidades e capacidade dos setores e a perceptibilidade das atividades desenvolvidas.

Dessa forma, foi possível perceber que uma das principais contribuições do mapeamento foi o aperfeiçoamento dos processos organizacionais. Para a gestão do conhecimento, no caso estudado, foi propiciar a transmissão, fusão e melhor absorção dos conhecimentos atrelada a uma visão sistêmica sobre a organização. Verificou-se, também, que o mapeamento pode contribuir com o mais adequado entendimento do negócio e da forma como ele precisa ser planejado, executado e controlado, tudo isso indispensáveis para a melhoria da qualidade e padronização dos processos organizacionais.

Como sugestão de estudos futuros, pode ser mencionada a investigação de como se deu a contribuição em foco após o término do processo estudado, o qual encontrava-se ainda em andamento por ocasião da pesquisa. Também pode ser sugerida a inclusão de outros sujeitos além dos profissionais responsáveis por esse trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alivínio; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente e PÁDUA FILHO, Wagner Cardoso de. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

ALMEIDA, Dagoberto Alves de; FAGUNDES, Liliane Dolores. **Aplicação da gestão do conhecimento no mapeamento de falhas em concessionária do setor elétrico**. Produto & Produção, vol. 8, n.3, p.63-79, out.2005.

ALVARES, Lilian; BAPTISTA, Sofia Galvão; JÚNIOR, Rogério Henrique de Araújo. **Gestão do conhecimento: categorização conceitual**. Porto Alegre, v.16, n.2, p.235-252, 2010. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/download/15124/10437>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

BARNES, Ralph Mosser. **Estudo de movimentos e de tempos**. Tradução da 6ª edição americana. 9ª reimpressão. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BIAZZI, Monica Rottmann; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. **Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira**. XXVI ENEGEP, Fortaleza, 2006.

BIAZZO, Stefano. **Approaches to business process analysis: a review**. Business Process Management Journal, Vol.6 N°2, 2000, pp.99-112.

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

CAMPOS, Jorge de Paiva. **Mapeamento de processos: uma estratégia vencedora**, 2009. Disponível em: <<http://www.brisot.com.br/custom/34/uploads/cadastro/4/Artigo%20-%20MAPEAMENTO%20DE%20PROCESSOS.pdf>> Acesso em: 24 out. 2018.

CAMPOS, Pedro Vinícius; COELHO, Irina Berbert Vidal Inácio; NEPOMUCENO, Gabriel Albino Ponciano; SILVA, Márcio Modesto da. **Gestão do Conhecimento como ferramenta de mapeamento de processos e modernização institucional**. IX Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2016. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-10-02.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2018.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de (org.). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CASTANHEIRA, Maurício. **Gestão do conhecimento:** gestão de pessoas, administração pública e educação. Publit Soluções Editoriais, 2007.

CASTILLO, Lucio Medrano; CAZARINI, Edson Walmir. **Conceitos importantes na gestão do conhecimento e a taxonomia do conhecimento.** 14 p. XVI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo. 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/CONCEITOS_IMPORTANTES_NA_GESTAO_DO_CONHECIMENTO.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2018.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto Alves. **Mapeamento de processo:** uma abordagem para análise de processo de negócio. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr10_0451.pdf> Acesso em: 08 abr. 2018.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Gestão do Conhecimento.** Material didático do curso de gestão do conhecimento e por competências para gestores do Banco Central. Brasília, 2009.

GODOY, Luciana Cristina. **Anuário da Produção Acadêmica Docente.** Vol. 5, Nº. 10, Ano 2011. Disponível em: <<http://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/1442/1/Artigo%2015.pdf>> Acesso em: 11 mar. 2018.

HARRINGTON, H. James. **Business Process Improvement:** The breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness. New York: McGraw Hill, 1991.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviços.** Editora Atlas, São Paulo, 2002.

MACINTOSH, Ann. **Position paper on knowledge asset management.** Scotland: Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, 1996. Disponível em: <<http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kam.html>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald. A. A GC é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 189-194.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista e SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. **ISO 9001:2000**: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SALGADO, Eduardo Gomes. **Mapeamento dos processos em serviços**: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. XXV Encontro Nac. De Eng. De Produção, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2018.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual interativo. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/EARM-6ZGNE6>> Acesso em: 10 mar. 2018.

POWELL, Timothy W. The value of information. In: POWELL, T. **The High tech marketing machine**: applying the power of computers to out-smart the competition. Columbus: McGraw-Hill, Probus, 1993.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos da teoria à prática**: Aplicando a Metodologia de Simulação para Otimização do Redesenho de processos. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

REICH, Blaize Horner. Management knowledge and learning in TI projects: a conceptual framework and guidelines for practice. **Project Management Journal**, Drexel, Hill, PA, v. 38, n. 2, p. 5-17, 2007.

SANTOS, Armando Cuesta. **Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências**: a era digital. São Paulo, v.38, 2003. Disponível em: <<http://200.232.30.99/download.asp?file=V3801077.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

SANTOS, Rosineide Silva dos; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; FARIAS, Maria da Salete Barboza de; BRITO, Lydia Maria Pinto. **Organizações de aprendizagem**: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público. HOLOS, [S.l.], v. 8, p. 205-228, dez. 2017. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/5171/pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta Disciplina**. Arte e prática da organização que Aprende. São Paulo: Best Seller, 2012.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2014. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1>>.
Acesso em: 23 abr. 2018.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.17-38.

TSANG, Eric W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, 50(1), 73-89, New York, 1997.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves. **Mapeamento de Processo: Teoria e Caso Ilustrativo**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf>.
Acesso em: 21 abr. 2018.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Posicionando a Gestão do Conhecimento no âmbito estratégico**. Disponível em:
<<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca/posicionandoambitoestrategico.pdf>>.
Acesso em: 25 abr. 2018.

TSENG, Mitchell M; QINHAI, Ma; SU, Chuan-Jun. Mapping Customers' Service Experience for Operations Improvement. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p.50-64,1999.

URIARTE, Flavia Maia da Nova. **Portal corporativo como canal para gestão do conhecimento**. Florianópolis, 2006. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/88217>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1>>.
Acesso em: 21 abr. 2018.

XU, Jun; QUADDUS, Mohammed. Adoption and diffusion of knowledge management systems: an Australian survey. **Journal of Management Development**, v.24. n.4, pp. 335-361, 2005.

APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Antes de tratarmos do caso específico do mapeamento de processos da PROGEPE, gostaria que você me falasse um pouco sobre as técnicas de mapeamento de processo de uma forma geral.

1. Como deve ser feito o planejamento, execução e controle do processo de mapeamento?
2. Que situações podem facilitar esse trabalho?
3. Quais podem dificultar?
4. Você considera que o mapeamento de processos pode influenciar de forma significativa a gestão do conhecimento organizacional? Como?
Tratando agora especificamente do caso do mapeamento da PROGEPE;
5. Por que ele foi efetuado?
6. Que etapas foram seguidas?
7. Quais as principais dificuldades encontradas?
8. E as facilidades?
9. De uma forma geral quais os principais achados do mapeamento?
10. De uma forma geral, que situações que podem prejudicar a eficiência do processo você percebeu que existem nos processos mapeados da PROGEPE?
11. As pessoas entrevistadas fornecem explicações completas no momento da entrevista?
12. Os documentos organizacionais auxiliaram nesse trabalho de mapeamento? Por quê?
13. O quanto você considera que a PROGEPE desenvolva ações de gestão do conhecimento? Por quê?
14. O mapeamento de processos poderá beneficiar a gestão do conhecimento na PROGEPE? Como?
15. O que mais você gostaria de falar a respeito de gestão do conhecimento e mapeamento de processos?