

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

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM JUIZ DE
FORA.**

CAMILA DIAS DIÓRIO

JUIZ DE FORA
2016
CAMILA DIAS DIÓRIO

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM JUIZ DE FORA.

Monografia apresentada pela acadêmica Camila Dias Diório ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Isabella Stroppa Rodrigues

Juiz de Fora
FACC /UFJF
2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me guiado, me ouvido, me amparado nos momentos difíceis e por ter me dado forças para continuar.

Aos meus pais, agradeço por sempre estarem ao meu lado dando todo o apoio possível e impossível, as broncas e puxões de orelha; mas acima de tudo agradeço por todo amor e carinho que sempre me deram.

Aos meus tios, tias, primos e primas que sempre estiveram do meu lado nas decisões ruins e nas boas.

Ao vô Cacildo e a vó Dirce, que sem seus ensinamentos hoje eu não seria nem metade do que sou.

À minha irmã por sempre estar ao meu lado e me amparar em todos os momentos.

Aos colegas de trabalho de Juiz de Fora, que sem eles eu não estaria onde estou.

À minha querida orientadora, Isabella, pela paciência, incentivo, apoio e broncas, que fizeram com que este trabalho pudesse ser realizado.

“Everything happens for a reason.”



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

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 (TCC) 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 de 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 (TCC).

JUIZ DE FORA, 27 DE JULHO DE 2016.

CAMILA DIAS DIÓRIO

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art, 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos vinte e sete dias do mês de julho de 2016, nas dependências 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 CAMILA DIAS DIÓRIO, discente regularmente matriculada no curso de Ciências Contábeis sob o número 201177005, modalidade presencial, desta universidade, intitulado **Mapeamento de processos do departamento de pessoal: um estudo de caso em uma empresa de Construção Civil de Juiz de Fora**. Após a apresentação do aluno e consequente deliberação, a banca examinadora reuniu em sessão fechada, considerando a discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). 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, 27 de Julho de 2016.

Orientadora
Prof^ª. Isabella Stroppa Rodrigues

Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M.Sc.

Prof. Me. Ary Ferreira dos Santos Júnior

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Cadeia de valor de conhecimento | 11 |
| Figura 2 – Modos de conversão do conhecimento | 12 |
| Figura 3 – Ciclo no processo de conversão do conhecimento..... | 16 |
| Figura 4 – Organograma Estrutural | 25 |
| Figura 5 – Simbologia do Fluxograma | 27 |
| Figura 6 – Fluxograma de Admissão e Demissão | 28 |
| Figura 7 – Fluxograma de Férias | 31 |
| Figura 8 – Fluxograma de Folha de Pagamento dos Funcionários..... | 33 |
| Figura 9 – Fluxograma de Pagamento dos Empreiteiros..... | 34 |

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo abordar o mapeamento dos processos executados pelo Departamento Pessoal de uma empresa de Construção Civil de Juiz de Fora, reconhecendo os ativos intelectuais disponíveis e desejáveis, por meio da identificação dos pontos críticos e fortes, no intuito de contribuir para maximizar os serviços ali executados. O problema de pesquisa que norteou esta investigação tem por objetivo buscar por respostas que possam satisfazer à seguinte questão: como a gestão do conhecimento pode melhorar e auxiliar as rotinas daquele órgão da empresa estudada? O método utilizado foi num primeiro plano a pesquisa bibliográfica, que permitiu a construção do referencial teórico do presente trabalho. Já num segundo momento e para suportar a inserção no campo, adotou-se a pesquisa-ação e, por fim, a pesquisa documental, na medida que foi necessário o contato com dados de fonte primária, para que se pudesse construir a análise do presente trabalho. Os resultados alcançados indicaram que com o mapeamento de processos aplicados poderá contribuir para com a redução de tempo na realização das atividades correlatas facilitando assim a execução dos seus processos, como também o compartilhamento de informações.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Processos.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 11 |
| 2.1. Gestão do conhecimento | 11 |
| 2.2 Aprendizagem Organizacional | 15 |
| 2.2.1 Mapeamento de Processos como Fonte de Aprendizagem Organizacional | 19 |
| 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS | 23 |
| 4. CARACTERIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE SITUAÇÃO EMPÍRICA | 25 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 35 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 38 |

1. INTRODUÇÃO

No mercado atual as empresas e seus empregados visam cada dia mais, buscar um maior conhecimento e aprendizado em função das constantes mudanças que ocorrem diariamente. Os indivíduos envolvidos passam por um processo de aprendizagem e conhecimento onde suas experiências diárias são analisadas, interpretadas, repassadas, compreendidas e aplicadas em toda a organização. Desta forma, investir em aprendizagem sugere desenvolver cada vez mais conhecimento, facilitando no entendimento por possuir uma maior e melhor capacidade de identificar possíveis ameaças e melhorias a serem realizadas.

A gestão do conhecimento pode ser considerada o produto da aprendizagem que visa melhorar a área trabalhada, gerenciando documentos e informações, facilitando o entendimento dos processos ali realizados, economizando tempo de trabalho e eliminando as falhas encontradas. Uma boa gestão do conhecimento pode fazer com que os funcionários identifiquem mais facilmente suas competências, aprendam o que precisam e na sequência, possam compartilhar seus conhecimentos uns com os outros.

A empresa estudada, atualmente, está passando por contínuas mudanças em seus processos de trabalho, portanto, o presente estudo, com foco no Departamento Pessoal (DP), visa melhorar esses processos e para que isso ocorra de maneira mais eficaz e que ofereça um modo melhor e mais acessível de trabalho adotou-se uma ferramenta de fluxogramação para maior facilidade de compreensão das tarefas envolvidas nos procedimentos efetuados naquela unidade supramencionada, no intuito de mapear e gerir os procedimentos ali realizados, aprimorando e monitorando os que já são desenvolvidos e desenvolvendo e aplicando os que ainda precisam ser desenvolvidos.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar e mapear o ativo intelectual do Departamento Pessoal, identificando os ativos de conhecimento disponíveis e desejáveis para a empresa, mapeando pontos favoráveis e críticos para a realização do trabalho no departamento, melhorando o trabalho e abrindo uma vantagem competitiva sobre outras empresas no mercado. E como objetivos específicos têm a descrição dos principais procedimentos de um Departamento Pessoal, utilizando métodos de mapeamento de processos, para facilitar e potencializar processos como: a contratação de um funcionário até sua demissão, folha de pagamento, explorando os tributos e procedimentos obrigatórios, como: INSS, FGTS, IRRF e SEFIP/GFIP; pagamento dos empreiteiros e férias.

Como problema de pesquisa tem-se a seguinte pergunta: Como a gestão de conhecimento pode melhorar e auxiliar as rotinas de Departamento Pessoal da empresa estudada?

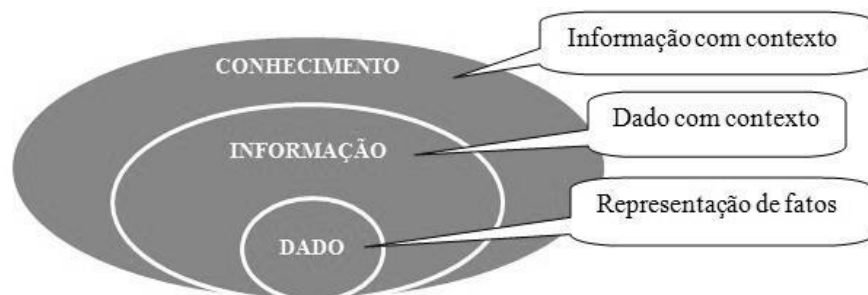
O trabalho está construído em cinco capítulos e visa responder ao problema de pesquisa a partir do seguinte encadeamento; o primeiro apresenta a introdução que busca contextualizar a temática central abordada, como também elucida o seu objetivo e culmina com um breve relato sobre a estruturação do trabalho. Já o segundo capítulo engloba o resultado da pesquisa bibliográfica realizada, abordando os conceitos que buscam pelo enlace entre Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Mapeamento de Processos, ações este que se constitui como a moldura conceitual adotada. O terceiro capítulo por sua vez, apresenta o relato sobre os aspectos metodológicos adotados para suportar a realização deste processo de investigação. O quarto procura caracterizar a organização estudada, como também a apresentação dos mapas de processos aplicados no departamento. Encerrando o trabalho, o quinto capítulo aborda as considerações finais, compostas por sugestões propostas pela autora para a implementação de melhorias e outras possíveis aplicações a serem feitas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão do conhecimento

Muitos consideram que dado, informação e conhecimento são termos que se referem ao mesmo conceito, porém, mesmo tendo significados à primeira vista muito próximos e, levando em conta a gama de conceitos que existem na literatura, essas três palavras levam a diferentes caminhos, porém complementares entre si, como é possível perceber a partir da interpretação da figura 1 abaixo:

Figura 1 - Cadeia de valor de conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64)

O ideal no contexto organizacional é que a empresa repasse aos seus colaboradores a real ideia dos três conceitos acima, pois um entendimento equivocados deles pode levar facilmente ao fracasso das suas operações. Por se complementarem, se o dado inicial é passado erroneamente, então todos os processos seguintes virão com erros, dificultando e atrasando toda a sequência do trabalho. Outro ponto importante seria a informação ser passada à diretoria com erros de cálculo ou lançamentos, por exemplo, podendo acarretar em uma decisão com bases viciadas, que, assim, poderá trazer danos irreversíveis a organização. Portanto, é preciso saber diferenciar os três pontos da cadeia de valor de conhecimento para que facilite o trabalho de todos e haja segurança na tomada de decisões.

Partindo então à devida diferenciação dos termos apresentados, o dado corresponde à matéria-prima para a elaboração da informação. São caracteres que, tomados isoladamente, não transmitem conhecimento algum. Neste sentido, Davenport e Prusak (2003, p. 3), dizem que “*dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão*”. Informação, por sua vez, é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões, “*São dados interpretados, dotados de relevância e propósito*” (DRUCKER, 1999, p.32).

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 6) “*Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações*”. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) observam que “[...] *o conhecimento, diferentemente da informação, refere - se a crenças e compromisso*”. Já Davenport e Prusak (2003) complementam o conceito afirmando que o conhecimento está cada vez mais perto da ação, podendo levar a melhores tomadas de decisões em relação a estratégias, clientes e serviços.

Nas organizações, o conhecimento se apresenta sob dois formatos: tácito e explícito. Tácito diz respeito àquilo que é subjetivo, o conhecimento individual gerado de acordo com a experiência pessoal de cada um, sendo de difícil formalização e transmissão, enquanto o explícito diz respeito ao que é objetivo e está acessível a outras pessoas em linguagem formal ou sistemática. Sobre este aspecto Choo (2003) afirma que a construção do conhecimento:

[...] é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (CHOO, 2003, p. 36).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), há quatro maneiras de conversão do conhecimento, as quais seguem representadas na figura 2 abaixo:

Figura 2 – Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

A primeira seria socialização, que transforma conhecimento tácito em conhecimento tácito, seguida de exteriorização, capaz de tornar conhecimento tácito em conhecimento

explícito, depois combinação, que converte conhecimento explícito para conhecimento explícito, e, por último, internalização, que realiza o processo de transformar conhecimento explícito em conhecimento tácito.

“A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

Este processo, segundo Choo (2003), ocorre com os aprendizes, que aprendem por meio da imitação de seu mestre e pela prática, e igualmente acontecerá com os empregados de uma organização que passam por processos de capacitação visando a ampliação de seus índices de qualificação. .

Em seguida, a exteriorização faz com que o conhecimento tácito seja traduzido para o explícito por meio de metáforas, conceitos e modelos, sendo este fundamental para a criação de um novo conhecimento, uma vez que cria conceitos novos e esclarecedores, provocados e mediados pelo diálogo ou reflexão coletiva. Seguindo a ideia de criação de novos conceitos e de compartilhamento de experiências, torna-se possível realizar a combinação, que envolve a troca e agregação de conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas e redes de computador (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

E por fim pode se concretizar a internalização, por meio da qual, *“[...] as experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimentos são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho”* (CHOO, 2003, p. 39). Assim, se pode inferir que se o conhecimento estiver em documentos ou explicitado em manuais, a internalização será muito mais fácil de ser captada, pois o indivíduo vive a experiência do outro indiretamente. Nonaka e Takeuchi (1997) também citam que ler ou ouvir histórias de sucesso faz com que os membros da organização sintam o realismo e a essência da experiência que ocorreu no passado e se transforme em um modelo mental tácito.

Em uma economia como a atual, que é regida pelo conhecimento, é impossível uma organização criar conhecimento sozinha e, portanto, ela precisa dos seus colaboradores, *“As empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou a escolaridade porque entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo”* (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 14).

Assim é possível inferir que gerir este tipo de conhecimento se torna um grande desafio, pois, ao contrário dos outros recursos, como os financeiros, estes são de difícil compreensão e classificação, não tendo uma base para que se possa avaliá-los, com a devida

precisão. Nesta linha de raciocínio, as organizações estão procurando cada vez mais investir e valorizar o aprendizado, criando e estimulando o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores, buscando assim, pela construção de alguma vantagem concorrencial capaz de provocar diferenciais capazes de distanciar sucesso e fracasso. Nesta linha de raciocínio, Barroso e Gomes (1999) afirmam que *“A gestão do conhecimento inclui: identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso”* (BARROSO & GOMES, 1999, p.154).

Santos (2001) por sua vez, afirma que a adoção da gestão do conhecimento dentro das organizações leva a uma maior segurança na hora de mensurar, tomar decisões acertadas com relação à melhor estratégia a ser adotada, escolher melhores canais de distribuição de seus produtos e serviços sabendo identificar as informações fornecidas e gerenciando seus conhecimentos. O mesmo autor ainda complementa que existem alguns desafios a serem vencidos, como: *“[...] influenciar o comportamento do trabalhador, considerado o maior deles, fazer com que as lideranças da organização comprem a ideia; e, por fim, determinar como classificar o conhecimento”* (SANTOS, 2001, p. 32).

Nos dias atuais, as organizações estão cada dia mais reconhecendo e compreendendo que o conhecimento corresponde a um ativo corporativo, mais conhecido como ativo intelectual, e assim requer os mesmos cuidados de gestão que são dedicados à obtenção de valor de outros ativos quaisquer mais tangíveis. Santos (2001, p. 35) define então capital intelectual como *“[...] a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior”*.

Existem três formas e lugares distintos para se encontrar capital intelectual, quais sejam: conhecimento dentro da mente de cada indivíduo, conhecimento adicional, que é gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o seu conhecimento, e os que são encontrados em livros, cd's, jornais, discos, dentre outros (TAPSCOTT, 2000).

O aumento da concorrência local e mundial, e a expansão dos mercados fazem com que a organização precise e queira aprender o mais rápido possível para se adequar às exigências e se manter no mercado. A aquisição e mudança do conhecimento que existe dentro da empresa e que é gerado com o passar do tempo é o resultado da aprendizagem organizacional, sendo sua formalização vital para o melhor funcionamento da organização.

Investir em tecnologias facilitadoras na aprendizagem coletiva é o que muitas organizações estão fazendo, visando uma maior vantagem competitiva da empresa.

2.2 Aprendizagem Organizacional

O processo de aprendizagem em uma organização não envolve somente elaborar novos mapas cognitivos, mas também visa verificar o que está acontecendo tanto no ambiente externo quanto no interno, mapeando novos comportamentos que possam promover e evidenciar o aprendizado. Fleury e Fleury (1995) destacam que as organizações criam, adquirem, transferem conhecimentos e desenvolvem rotinas para lidar com as complexidades à ela internas e externas, sendo que o objetivo consiste em incorporar tais rotinas à memória organizacional como uma ferramenta para contornar tais dificuldades.

Segundo Guns (1998, p.33) aprendizagem organizacional é “[...] *a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.*” Desta forma, a aprendizagem pode ser vista como uma vantagem competitiva sustentável, sendo uma estratégia inovadora e eficiente. Para que isto se concretize, no entanto, há a necessidade de compartilhar conhecimentos, crenças e metas para que a organização aprenda como um todo, construindo assim sua própria ‘memória’ de conhecimento para servir de base para aprendizados futuros. Drummond³ (1994) *apud* Fleury e Fleury (1995, p.20) ainda completam que “[...] *mudança comportamental não constitui o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de este conhecimento poder ser recuperado pelos membros da organização.*”

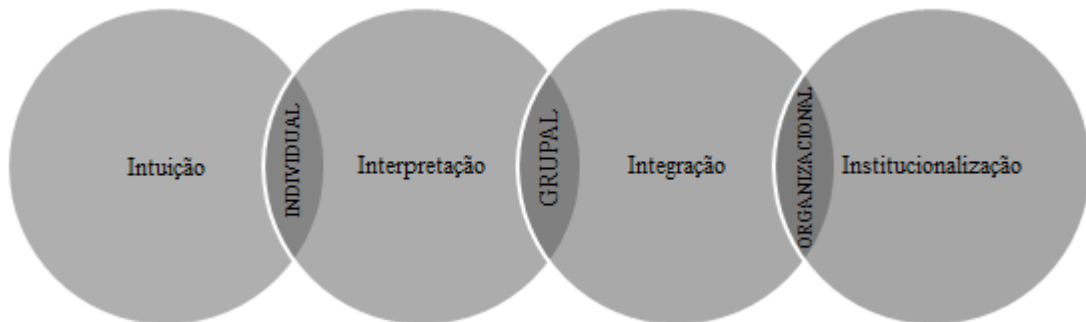
Argyris e Schön⁴ (1978) *apud* Perrotti (2004, p. 61) dizem que “Não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, e aprendizagem individual é uma condição necessária, mas insuficiente para o aprendizado organizacional.” O aprendizado individual por si só não oferece nenhum ganho ou garantia de longo prazo para uma organização, entretanto, sem ele, não há como ocorrer o aprendizado organizacional (SENGE, 1998). Pode-se perceber então a existência de um ciclo no processo de conversão do conhecimento que engloba os níveis individual, grupal e organizacional. Segundo Mintzberg (2010), neste ciclo, ocorrem quatro estágios: intuição, interpretação, integração e

³ DRUMMOND, A. Learning in international strategic alliances: Brazil and the UK as host countries, Japan as the common partner. Cambridge: Judge Management Institute. Research report, 1994.

⁴ ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald. Organizational Learning: A theory of action perspective. Readings, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

institucionalização, onde os dois primeiros ocorrem no nível individual, enquanto no nível dos grupos ocorre a interpretação e a integração, e no nível organizacional, a integração e institucionalização, conforme ilustrado na figura 3 abaixo:

Figura 3 – Ciclo no processo de conversão do conhecimento



FONTE: Adaptado de Crossan *et al*⁵, *apud* Mintzberg (2010, p. 210).

A intuição ocorre no subconsciente do indivíduo, é o início do aprendizado. Em seguida, quando os elementos do consciente do aprendizado individual são selecionados e repassados ao grupo, acontece a interpretação. Posteriormente, há a mudança de compreensão coletiva no nível do grupo ao nível organização, o que caracteriza a integração, seguida, por fim, da institucionalização, ao incorporar o aprendizado para toda a organização (MINTZBERG, 2010).

Desta forma, percebe-se que o processo faz com que a aprendizagem individual acabe se transformando em coletiva, sendo o conhecimento incorporado às práticas organizacionais visando desenvolver capacidades que podem contribuir para um maior desempenho da organização como um todo (BITENCOURT, 2010).

Nestes termos se pode perceber que investir em aprendizado representa investir em maior capacidade de compreensão dos pontos fortes e fracos da organização, podendo identificar mais facilmente as oportunidades e ameaças que possam vir a atingi-la interna e externamente, situação esta que pode portanto, se configurar como um diferencial em relação a outras organizações que se encontram no mercado, e que não conhece em profundidade seu próprio negócio em termos de possibilidades e de limitações.

⁵ CROSSAN, M., LANE, H. and WHITE, R. An Organizational Learning Framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 1999.

Neste sentido, como primeiro passo para que ocorra a aprendizagem organizacional, se faz necessário, que a organização perceba o cenário no qual está inserida e, a partir disso passe a reconhecer a importância de se adaptar às constantes mudanças. Garvin (1993)⁶ *apud* Fleury e Fleury (1995) propõe então cinco caminhos que podem ser percorridos para esta adaptação às mudanças:

- Resolução sistemática de problemas: solução de problemas utilizando diagnósticos feitos com métodos científicos;
- Experimentação: procura e testes de novos conhecimentos, procurando expandir horizontes;
- Experiências passadas: as organizações precisam fazer um *feedback* de suas ações revendo os seus sucessos e fracassos e avaliá-los;
- Circulação de conhecimento: circulação rápida e eficiente de conhecimento por toda a organização;
- Experiências realizadas por outros: observar as estratégias utilizadas pelos concorrentes para que se possa construir um caminho novo (FLEURY e FLEURY, 1995, p. 23).

Segundo Senge (1998, p. 37), as organizações que aprendem (*learning organizations*) são “Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”. Garvin (1998) menciona ainda alguns fatores que impulsionam o aprendizado:

O aprendizado pode ser impulsionado pela **curiosidade** (‘Existe um modo melhor de fazer isso?’), pela **circunstância** (‘Eu estava visitando a fábrica de um cliente e adivinhe o que aprendi?’) ou pela **experiência diária** (‘Eu tentei fazer uma modificação no meu discurso de vendas, e funcionou!’). O aprendizado também pode ser impulsionado por uma **crise** (‘Estamos perdendo participação no mercado e dinheiro. Precisamos nos tornar uma empresa centrada no cliente, de maneira eficiente e rápida’) (GARVIN, 1998, p. 64) [Grifo do autor].

Seguindo a mesma ideia de Mintzberg (2010), onde primeiramente o foco é no indivíduo e seu processo de autoconhecimento, de clarificação de objetivos pessoais, seguido do deslocamento para o grupo e finalizando com o pensamento sistêmico capaz de englobar todas as outras, num conjunto de teoria e prática, Senge (1998) cita cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem, quais sejam:

- 1- Domínio pessoal: a busca pelo autoconhecimento aprofundando em seus objetivos, passando a ver a realidade de forma mais objetiva. “*As pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas (...)*”

⁶ GARVIN, D. Building a learning organization. Harvard business review, july /aug, 1993.

fazem isso se comprometendo com seu próprio aprendizado ao longo da vida” (SENGE, 1998, p.41).

- 2- Modelos mentais: ideias e imagens enraizadas que influenciam as pessoas no modo de como veem o mundo e seus atos.
- 3- Visões partilhadas: após traçado o objetivo e compartilhá-lo com os outros indivíduos da organização, esses passam a dedicar-se e aprender não por obrigação, mas por vontade própria, criando visões partilhadas.
- 4- Aprendizagem em grupo: gerir a capacidade de um membro da organização de propor ideias e participar da elaboração de um projeto em comum. *“A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas e não os indivíduos”* (SENGE, 1998, p.44).
- 5- Pensamento sistêmico: composto de conhecimento e instrumentos; é a junção de todos os caminhos, visando melhorar o processo de aprendizagem apontando as direções futuras de aperfeiçoamento.

O processo de aprendizagem, por ter seu ponto nevrálgico nas equipes, depende da habilidade de seus gestores e igualmente dos membros da equipe de trabalho envolvida, perceberem as diferentes formas para adotar novos padrões de comportamento e de processos, identificar estratégias e detectar e corrigir erros para se destacar no mercado.

Com este intuito, uma técnica utilizada para estruturar o aprendizado na organização é o mapeamento dos processos, caracterizado por buscar especificar cada uma das entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) de informações, produtos e serviços, em um espaço de tempo pré-determinado (DAVENPORT, 1994).

O mapeamento busca possibilitar que o conhecimento/aprendizado seja repassado a todos com maior facilidade de compreensão, diminuindo tempo de serviço, custos e renovando a competitividade. Visando melhorar e aprimorar o aprendizado, o mapeamento dos processos de uma organização tem por finalidade uma administração eficaz das medidas a serem seguidas, uma ampla difusão de informação e melhor processo de desenvolvimento de recursos humanos.

2.2.1 Mapeamento de Processos como Fonte de Aprendizagem Organizacional

O mapeamento de processos é uma técnica aplicada para identificar, aperfeiçoar e compreender os processos ou inter-relações entre as atividades, dentro da análise de uma organização, e consiste em aperfeiçoar os fluxos de trabalho já existentes ou implantar uma nova estrutura de trabalho, detalhando todos os processos que nele estão envolvidos, sendo de grande importância para identificar as deficiências e melhorias dos processos dentro da organização.

Nos dias atuais, o conceito de processo tem sido muito comentado devido ao fato do investimento em seu gerenciamento e melhoria ajudar a manter ou a proporcionar uma vantagem competitiva. Davenport (1994) define processo como:

[...] um conjunto de atividades estruturadas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...), portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados (DAVENPORT, 1994, p.7).

Ao analisar os processos, Fernandes (2010) afirma que cada um deles está inserido em outro maior e que estes seguem uma hierarquia, sendo que, de acordo com cada organização, podem ser decompostos em vários níveis de trabalho. Na percepção de Villela (2000), esta hierarquia é apresentada a partir da seguinte ordem:

- Macroprocesso** – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;
- Processo** – é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor;
- Subprocesso** – é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- Atividades** – são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- Tarefa** – é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada à como um item desempenha uma incumbência específica (VILLELA, 2000, p. 46) [Grifo do autor].

Mapear os processos consiste então em responder a três perguntas básicas: como é a organização? Qual o problema? E como resolvê-lo? O mapeamento de processos baseia-se na captura de informações, materiais e trabalhos para que estes sejam registrados de forma que outras pessoas possam entendê-los, respondendo da melhor maneira possível às perguntas, de modo que haja uma mudança na perspectiva da organização visando obter redução de custos, melhora significativa na qualidade, redução das atividades que não agregam valores e conseqüente potencialização das que geram, promovendo melhorias e

renovando serviços prestados, ao facilitar o entendimento, possibilitar agilidade e incrementar o desempenho.

Alvarenga *et al* (2013, p. 6) afirmam que “*O mapeamento de processos é uma técnica utilizada para os detalhes dos processos de negócios, focando os elementos importantes que influenciam no seu comportamento real. A gestão utiliza o mapeamento do processo para ver o negócio em um piscar de olhos.*” Miranda (2006) ainda complementa ao argumentar que:

O mapeamento de processos consiste na construção de um modelo, ou representação gráfica, que demonstre as inter-relações entre as atividades, o capital humano para desempenhá-la e os objetivos atinentes à produção de um determinado resultado, no caso de uma saída específica a ser gerada pelo processo (MIRANDA, 2006. p. 96).

Há três passos a serem seguidos para realizar o mapeamento: 1- conhecer os processos principais a serem estudados, verificando os procedimentos do início até o fim, 2- identificação e coleta de dados e informações, verificando as pessoas envolvidas, e, por último, 3- transformação das informações coletadas em um novo modelo de fluxo de trabalho.

Villela (2000) ainda complementa que, após a aprovação do novo fluxo de trabalho, o processo não se encerra, pois a organização e suas atividades estão em constantes mudanças.

Conhecer bem todas as atividades da organização é a base necessária para visualizar e identificar as dificuldades operacionais e propor o melhor caminho a ser seguido, eliminando os pontos frágeis a partir do aprendizado, tanto individual quanto o coletivo, buscando a participação de todos os colaboradores.

Inúmeras são as tecnologias utilizadas hoje em dia para mapear processos, sendo que a escolha e utilização do procedimento dependem do tipo da organização, pois a técnica escolhida tem que estar alinhada ao estilo e às necessidades das organizações. Um dos modelos utilizados para análise de rotinas é o fluxograma, ferramenta que permite que os processos das operações sejam mais facilmente visualizados. D’Ascensão (2001, p.110), descreve o fluxograma como “*Uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e redesenho*”.

A simbologia utilizada no presente trabalho tem como base a simbologia do padrão ANSI, entidade denominada Instituto Nacional Americano de Padronização, é a simbologia básica para se estruturar o fluxograma horizontal/administrativo. Outro tipo de simbologia que pode ser utilizada na fluxogramação é a ASME, que é denominada como Associação Americana de Engenharia Mecânica, utilizada para rotinas mais simples e com características mais operacionais.

Seguindo o padrão ANSI, foram utilizados sete símbolos para a montagem dos fluxogramas: 1- Terminais, que demonstram o início e fim de cada um dos fluxos, 2- Processos, que representaram as ações de cada atividade, 3- Conector de página, que irá interligar os fluxos quando os mesmos estiverem em páginas diferentes, 4- Entidade Externa, que representa qualquer área externa ao processo ou departamento estudado, 5- Decisão, que será utilizada quando houver mais de uma possibilidade de ocorrência, 6- Conector de Fluxo, que será utilizado para interligar um fluxo em uma mesma página e por ultimo 7- Documento, que representa os documentos utilizados para a realização do serviço.

Modificar a estrutura organizacional da empresa requer um profundo entendimento da organização e de suas atividades que constituem os processos essenciais e de apoio ao departamento. Neste sentido, a gestão do conhecimento com o emprego das técnicas corretas proporcionará o compartilhamento do conhecimento de qualidade entre todas as fronteiras da organização a fim de que se tenham resultados positivos e ágeis para a organização.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste nos caminhos a serem percorridos para que se possa satisfazer ao objetivo de um trabalho acadêmico. Segundo Silva e Menezes (2005, p.25), “*Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.*”

Tendo em vista atender ao objetivo proposto, foi realizado um estudo sobre os temas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, através de revisão bibliográfica, a qual forneceu um aporte teórico para um maior aprofundamento nestas áreas de conhecimento. Tal pesquisa bibliográfica abrangeu a utilização de material já publicado em livros, artigos e periódicos, além dos meios documentais disponibilizados pela organização em estudo, os quais se referem às atividades do Departamento Pessoal da empresa estudada e documental, por se utilizar de documentos privados que se encontram dentro do departamento de pessoal da empresa estudada (GIL, 2002).

Para elaboração do mapeamento de processos, a metodologia utilizada será a pesquisa-ação direcionada a um objeto de estudo específico, qual seja a empresa estudada no que tange ao seu departamento de pessoal. A pesquisa consiste em uma seleção de métodos e artifícios que visam desenvolver conhecimentos na área, bem como responder questões inicialmente desconhecidas, as quais devem ser analisadas de forma lógica e ordenadas (GIL, 2002). A razão que norteia a realização desta pesquisa é de ordem prática, a qual advém da pretensão de realizar determinada ação da melhor maneira possível e no menor intervalo de tempo necessário.

A expressão pesquisa-ação surge com o intuito de indicar um processo que envolvesse a pesquisa à ação ou prática, onde se desenvolvesse o conhecimento e compreensão da parte prática. Fernandes (2010, p. 40) afirma que “*Na pesquisa-ação, o procedimento demanda acesso aos dados em primeira mão, construindo sua análise e explicação mais a partir das informações que de ferramentas quantitativas complexas*”. Na situação em questão, a pesquisa parte de fatos próprios da empresa, onde a pesquisadora teve acesso a todas as informações necessárias para, então, propor a resolução do problema de falta de estruturação de processos e frequente retrabalho no departamento.

Gray (2012, p. 254) afirma que “[...] *quem faz pesquisa-ação se envolve diretamente no processo de pesquisa como um agente de transformação, dedicado não apenas a estudar*

organizações e processos, mas também a melhorá-los”. O mesmo autor ainda complementa que este tipo de estudo não tem como meta apresentar as respostas prontas aos problemas, mas sim revelar diferentes realidades a diferentes grupos e, a partir delas reunir diversas opiniões, pois mesmo tendo informações idênticas, cada pessoa interpretará o assunto de um jeito diferente por terem visões de mundo e culturas diferentes (GRAY, 2012).

Thiollent (1985) por sua vez, argumenta que pesquisa-ação pode ser entendida como:

[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1985, p.14).

Assim, para atingir ao seu objetivo, esta pesquisa analisou todos os procedimentos realizados pelos funcionários do departamento de pessoal em todas as rotinas da empresa estudada. De acordo com a rotina do departamento, reunindo ali todas as visões e percepções dos colaboradores que trabalham no setor e por meio da análise dos documentos que ali se encontraram, houve a estruturação do diagnóstico do investigador, que foi utilizado como base para a estruturação do fluxograma de cada rotina, recurso que visou garantir uma visão mais clara dos processos e de seus possíveis gargalos, possibilitando, desta forma, a identificação de possibilidades de melhoria capazes de incrementar a agilidade e o desempenho dos processos, e igualmente reduzir significativamente a incidência de retrabalho.

4. CARACTERIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE SITUAÇÃO EMPÍRICA

A empresa estudada no presente trabalho atua no ramo de construção civil e se localiza na cidade de Juiz de Fora – MG, sendo atuante no mercado desde 2008 (dois mil e oito). Seu objetivo é o de garantir o sonho da casa própria aos seus clientes, buscando sempre a melhoria contínua dos processos de trabalho, visando uma maior garantia do produto e satisfação do cliente.

Nos dias atuais, a empresa atua principalmente no segmento que envolve o programa do Governo Federal denominado, Minha Casa Minha Vida. Em seu portfólio, há mais de 1.000 (mil) imóveis entregues e a cada ano ela vem crescendo mais, visando expandir suas atividades para cidades vizinhas. Seu faturamento anual gira em torno de R\$ 46.000.000,00 (quarenta e seis milhões de reais) de acordo com o método POC - *Percentage of Compliance* (porcentagem de performance) - de avaliação.

O método POC é um método utilizado pelas construtoras e incorporadoras onde a construção de um empreendimento demora mais de um exercício fiscal (um ano). A partir de 2010, esse método não poderia mais ser utilizado pelas empresas de capital aberto por conta da aderência às normas internacionais de contabilidade (IFRS), e o método correto a ser empregado seria o de conclusão da obra, no qual a receita só seria reconhecida no momento em que a obra terminasse, ou seja, no momento da entrega das chaves.

Porém com as constantes discussões sobre o tema, as construtoras e incorporadoras continuam utilizando o método POC, seguindo as instruções e orientações do CPC 17 – Contratos de Construção, ICPC 02 – Contrato de Construção do Setor Imobiliário.

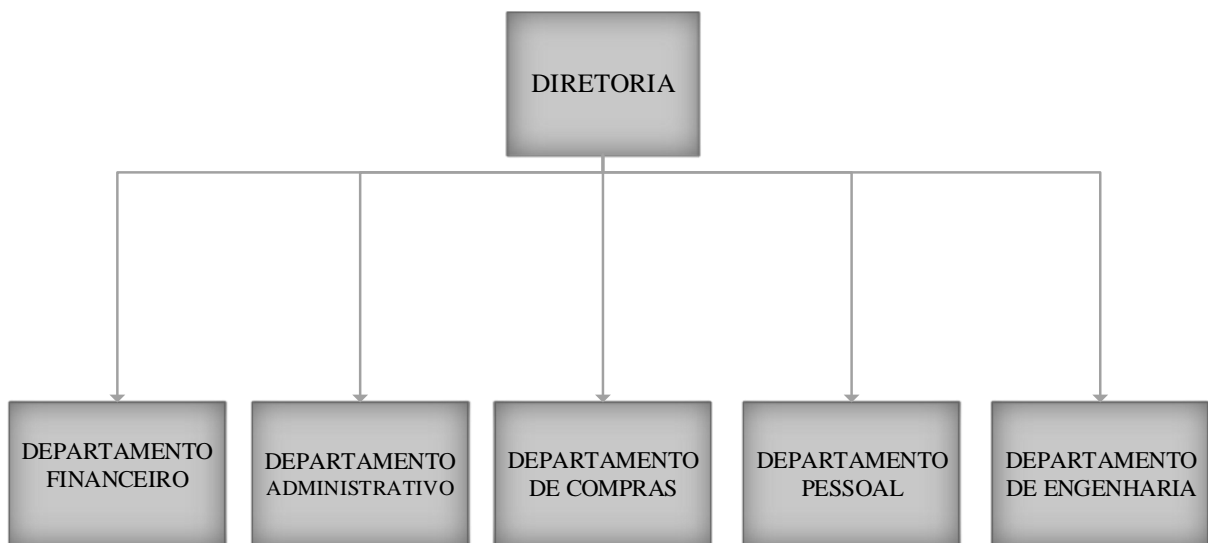
Neste sentido, Santos e Salotti (2013) esclarecem que:

Se o controle, riscos e benefícios forem continuamente transferidos de acordo com a evolução da obra, os contratos devem ser considerados contratos de construção, permanecendo assim o reconhecimento de receita pelo POC; já nos casos em que a transferência ocorre somente após a conclusão do empreendimento, o reconhecimento da receita deve ocorrer somente no momento da entrega das chaves (SANTOS e SALOTTI, 2013, p. 5).

Este método de contabilização utilizado segue a evolução da obra onde só são contabilizadas as despesas e receitas referentes à porcentagem de evolução de obra ocorrida naquele exercício fiscal, portanto as receitas e despesas somente são consideradas de acordo com a execução do serviço.

O presente trabalho, realizado então nesta empresa de grande faturamento, iniciou-se com a ideia de reestruturação do Departamento Pessoal, o que envolveu, em um primeiro momento, a identificação da sua estrutura formal, para que dessa forma, fosse possível, então atribuir os processos, tarefas e atividades a cada um dos setores específicos. Neste sentido, como a organização ainda não havia realizado o desenho de seu organograma, iniciou-se o estudo empírico pelo desenvolvimento desta representação gráfica, apresentada abaixo pela figura 4:

Figura 4 – Estrutura Organizacional da Organização Pesquisada



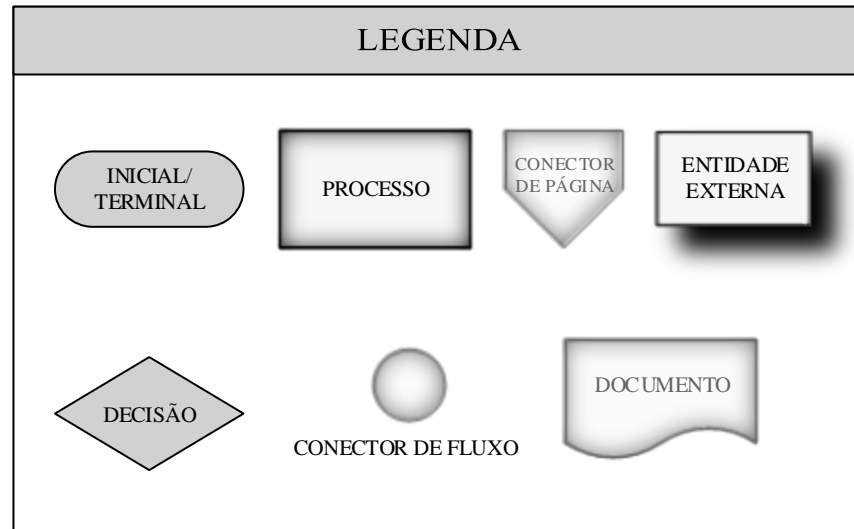
FONTE: Elaborado pela autora (2016)

Após a elaboração do organograma e considerando-se a grande movimentação de funcionários e a crescente quantidade de lançamentos de novos empreendimentos, identificou-se a necessidade de um estilo de trabalho onde os erros e o retrabalho precisariam ser minimizados o máximo e, se possível eliminados. Os mapeamentos desses processos visam então auxiliar neste ponto, promovendo agilidade e facilidade no serviço, onde qualquer pessoa possa iniciar um trabalho no setor sem necessariamente demandar uma grande carga horária de treinamentos.

Por meio de observações realizadas nos trabalhos do setor estudado, foram montados os mapeamentos dos processos do Departamento Pessoal, os quais podem até mesmo ser utilizados por outras empresas que executem rotinas semelhantes, sendo que o mesmo método pode ainda ter sua aplicação expandida para os demais setores da empresa estudada.

Os mapeamentos foram elaborados de acordo com uma adaptação da simbologia padrão ANSI dos fluxogramas, cujos símbolos empregados neste trabalho estão a seguir expostos com sua respectiva função descrita no quadro.

Figura 5 – Simbologia do Fluxograma



FONTE: Elaborado pela autora (2016)

Os fluxos estruturados foram os que se caracterizaram como as rotinas do setor sob estudo, quais sejam: admissão e demissão, férias, folha de pagamento e pagamento dos empreiteiros. Neste sentido, segue-se então a descrição de cada um dos mapeamentos e, em seguida, os fluxogramas elaborados pela autora do trabalho.

O processo de admissão começa pela solicitação da contratação de um novo funcionário que, após passar na entrevista, entrega os documentos necessários para admissão e é direcionado para fazer o exame na clínica do trabalho. Assim que a clínica libera o exame atestando que o funcionário está apto para o trabalho, o mesmo é encaminhado para um dos empreendimentos da empresa para que possa iniciar suas atividades laborativas na obra onde ficará em experiência por 30 (trinta) dias, podendo prorrogar por mais 60 (sessenta) dias. Se o funcionário não se adaptar na obra, será então dispensado, podendo ser por aviso prévio indenizado, aviso prévio trabalhado, pedido de demissão, rescisão por antecipação do contrato de experiência ou, em casos excepcionais, demitido com justa causa. Se o funcionário se adapta na obra, cabe ao Departamento Pessoal fazer o controle dos Atestados de Saúde Ocupacionais (ASO) e das férias.

O processo de férias consiste em verificar se o funcionário tem o direito às férias, o que significa ter completado o período aquisitivo de 12 (doze) meses de serviço. O funcionário,

tendo direito ao gozo das férias, estas serão programadas e geradas para que, 30 (trinta) dias antes do início, o funcionário assine o aviso de férias e 2 (dois) dias antes do início, o financeiro realize o pagamento devido ao funcionário e ele assine o recibo de pagamento.

Já o mapeamento de folha de pagamento consiste em gerar os relatórios de folha de ponto, que será utilizado para poder realizar os lançamentos dos proventos e descontos de cada funcionário, como hora extra, faltas, feriado trabalhado, dentre outras possibilidades. Após os lançamentos, há a conferência dos mesmos e em seguida a folha é gerada no sistema utilizado.

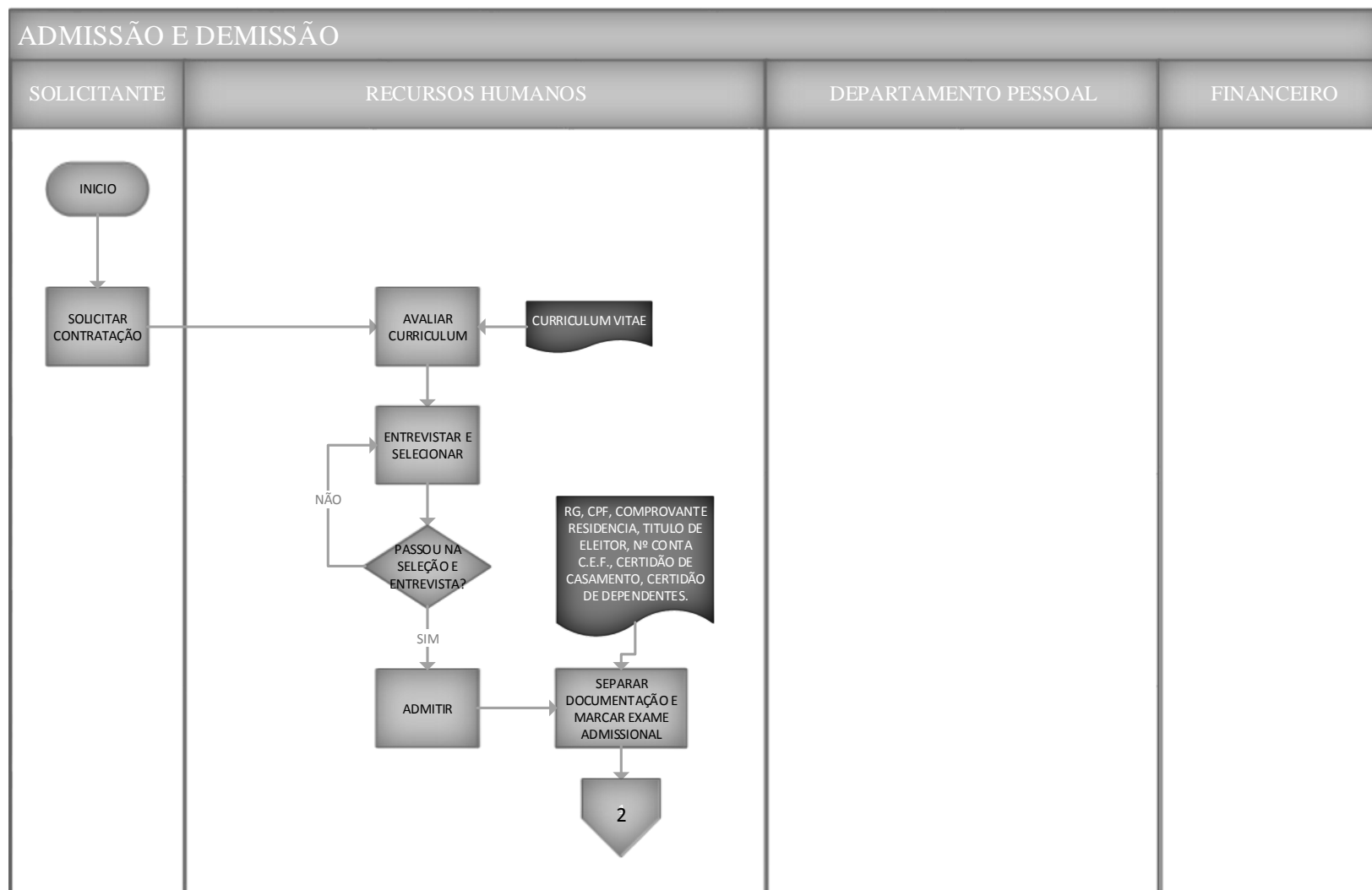
Com os contracheques impressos e separados por empreendimento, há a montagem da planilha de pagamento, onde se encontra o valor que será pago a cada um dos funcionários registrados na empresa. O Departamento Pessoal envia, com um certo prazo de antecedência, ao setor financeiro da empresa a planilha para que, no dia antecedente à data do pagamento, seja enviada ao banco a fim de que o mesmo realize os depósitos nas respectivas contas dos funcionários.

No dia do pagamento, o Departamento libera para as obras os contracheques para serem datados, assinados e devolvidos ao escritório.

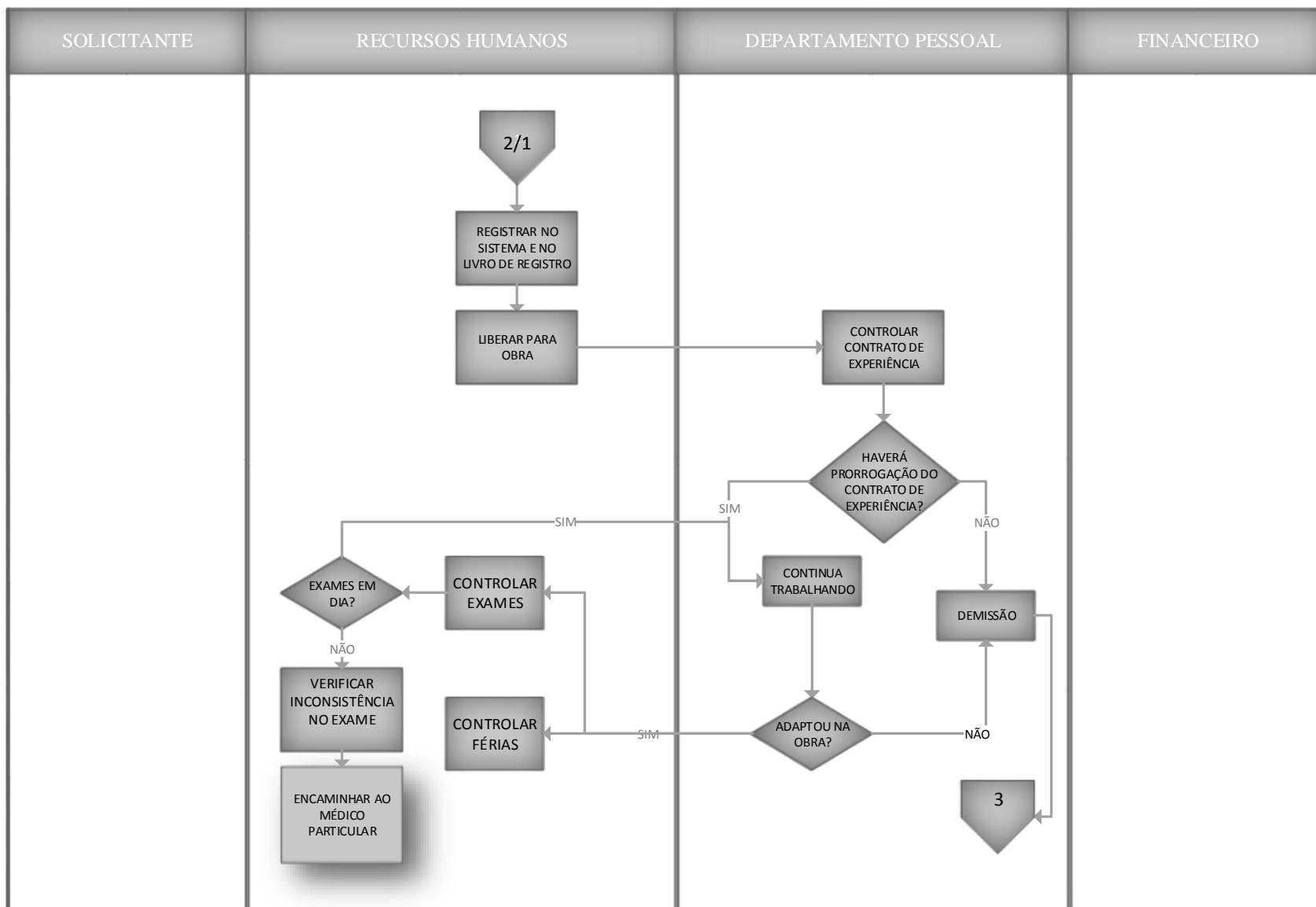
O pagamento dos empreiteiros segue a mesma lógica do pagamento dos funcionários, porém os valores a serem acertados são passados ao Departamento Pessoal pelo Departamento de Engenharia, que faz o cálculo da medição de obra, ficando o setor Pessoal responsável por pedir a nota fiscal aos empreiteiros e conferi-las para que se possa lançar os valores das notas fiscais na planilha de pagamento e encaminhar para o financeiro realizar os pagamentos via transferências bancárias online.

Simultaneamente com o envio da planilha de pagamento para o financeiro, o Departamento Pessoal é responsável pelos lançamentos dos valores pagos a cada funcionário, e pelo lançamento de cada nota fiscal de empreiteiros no sistema de controle de contas a pagar. Com todos os valores lançados, o financeiro pode então realizar a baixa de cada uma das contas pagas deste processo.

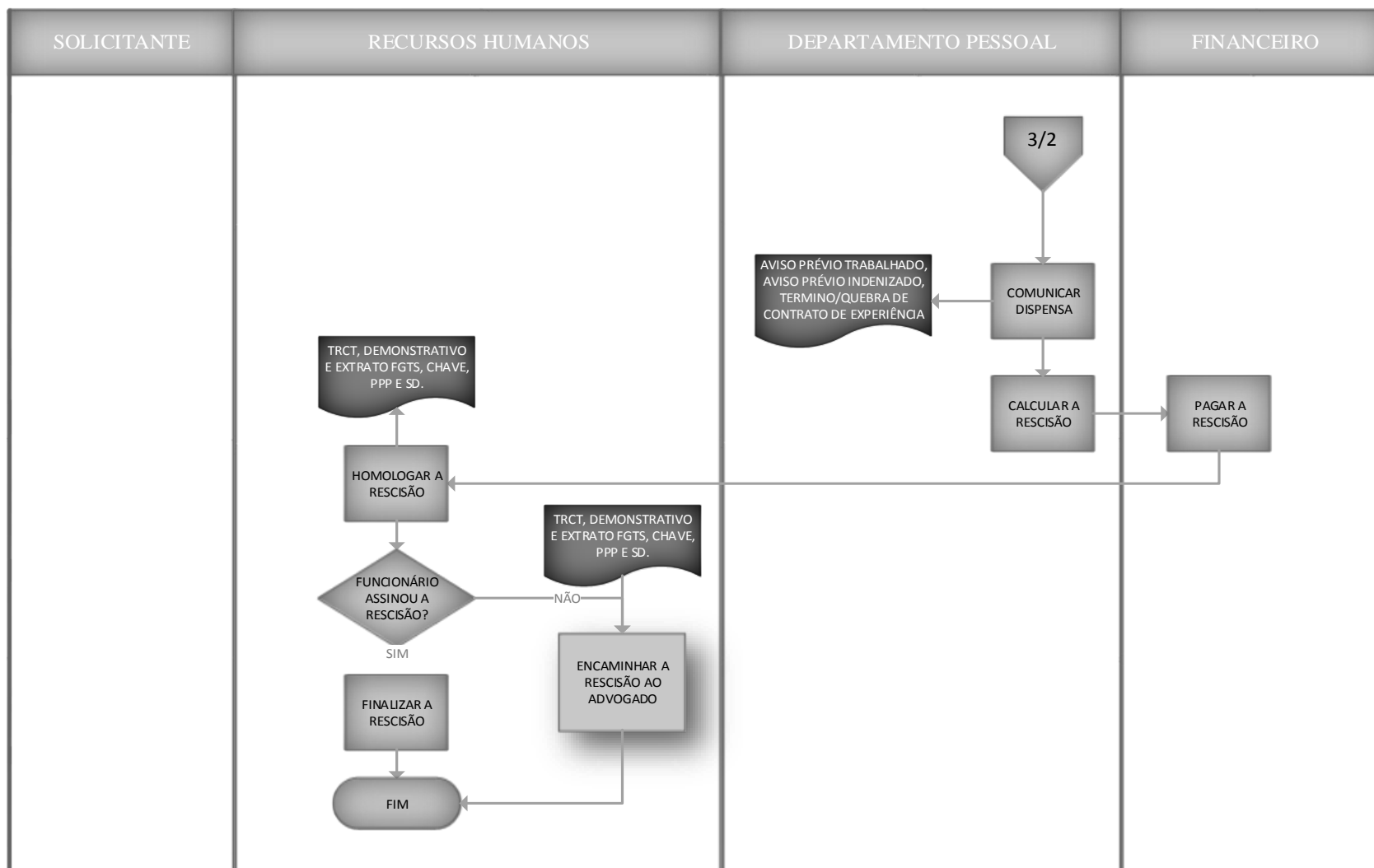
Figura 6 – Fluxograma de Admissão e Demissão



FONTE: Elaborado pela autora (2016)

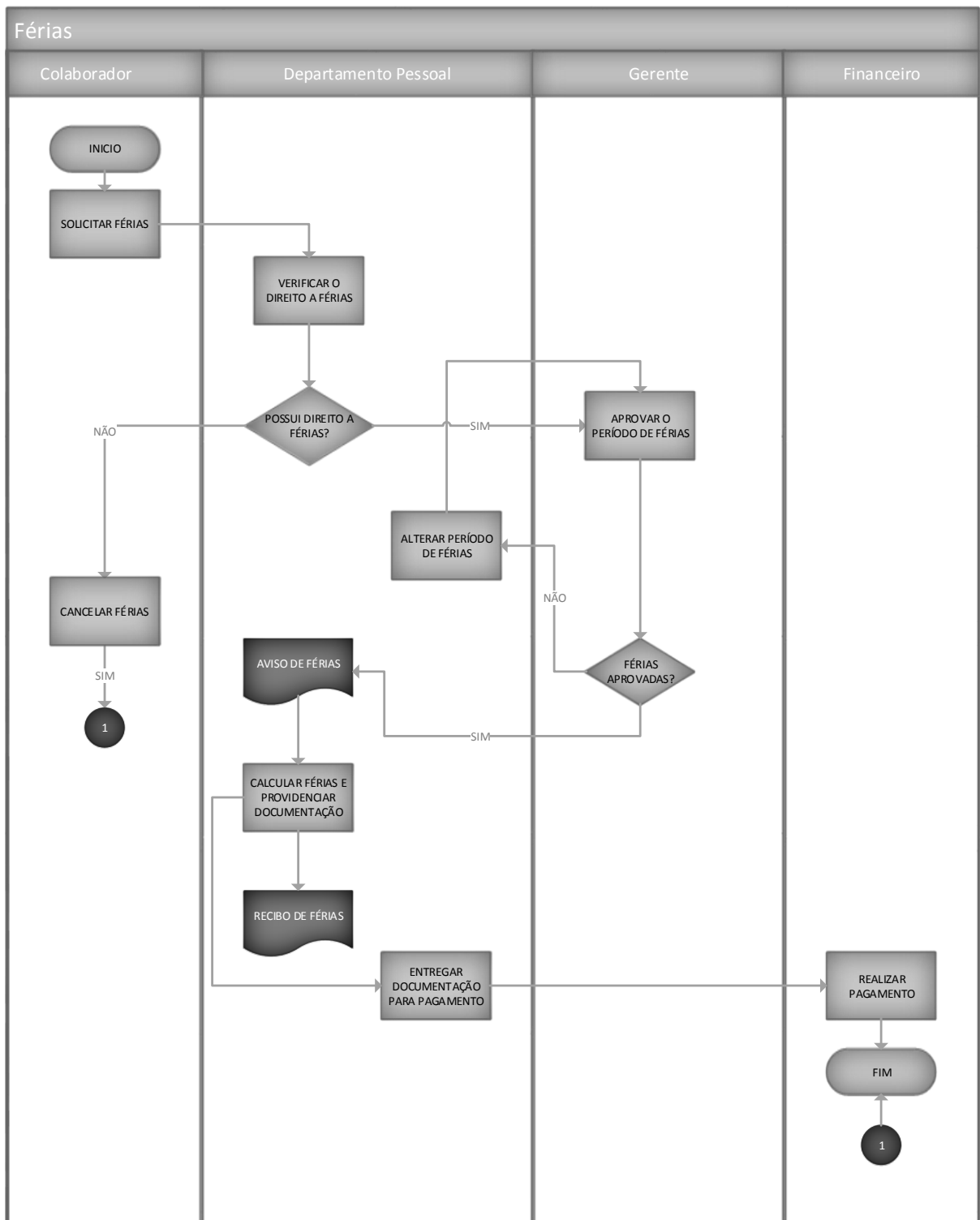


FONTE: Elaborado pela autora (2016)



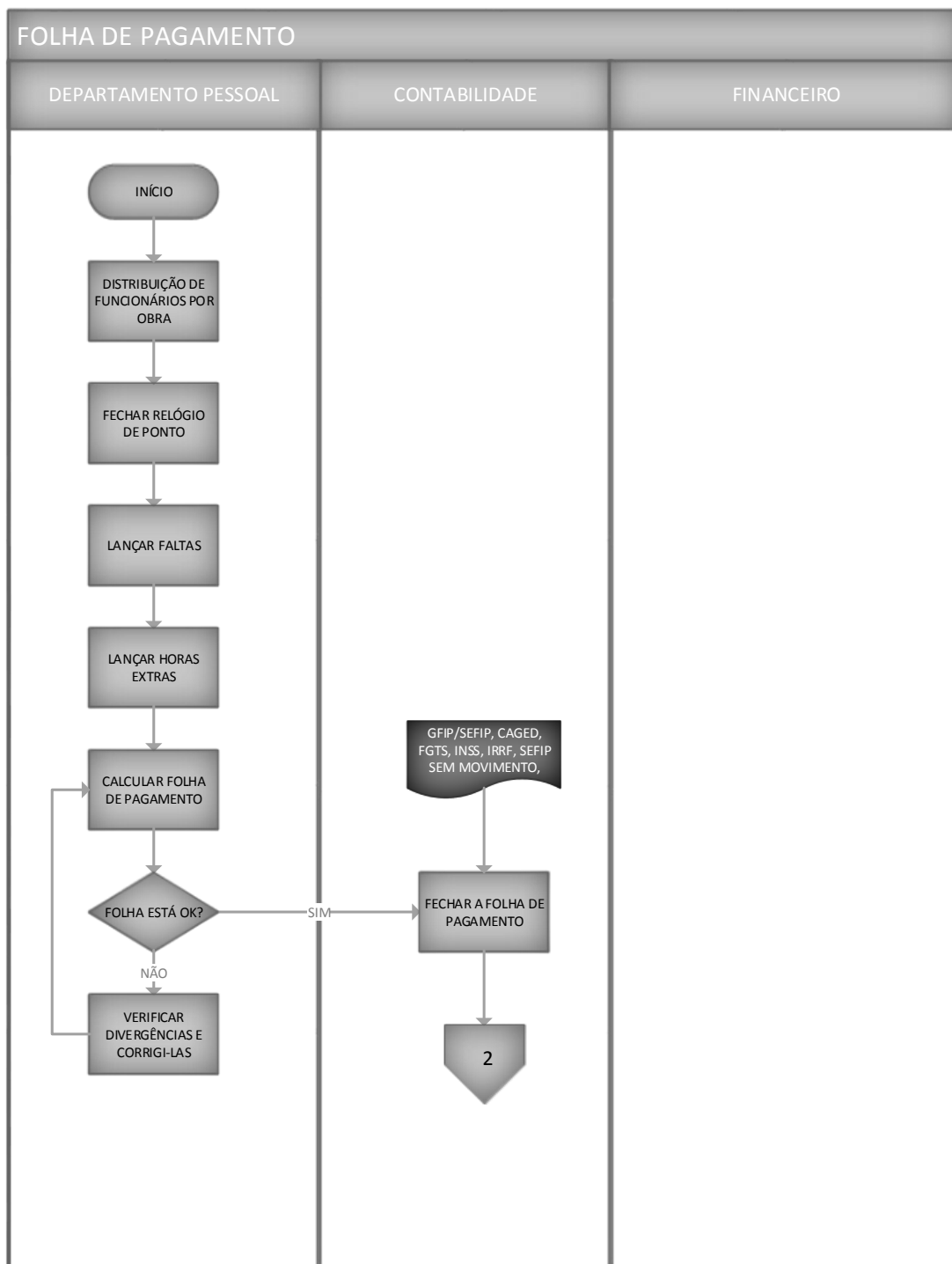
FONTE: Elaborado pela autora (2016)

Figura 7 – Fluxograma de Férias

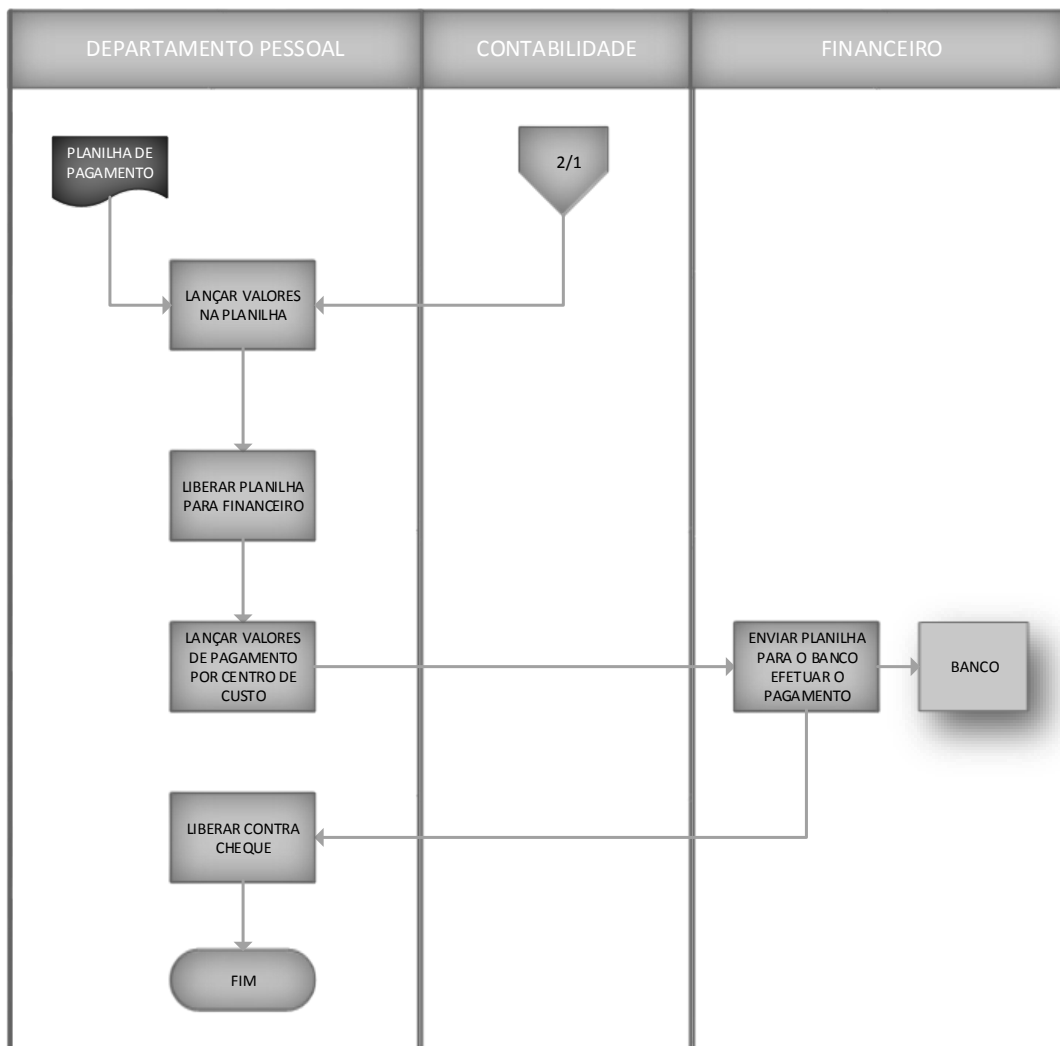


FONTE: Elaborado pela autora (2016)

Figura 8 – Fluxograma de Folha de Pagamento dos Funcionários

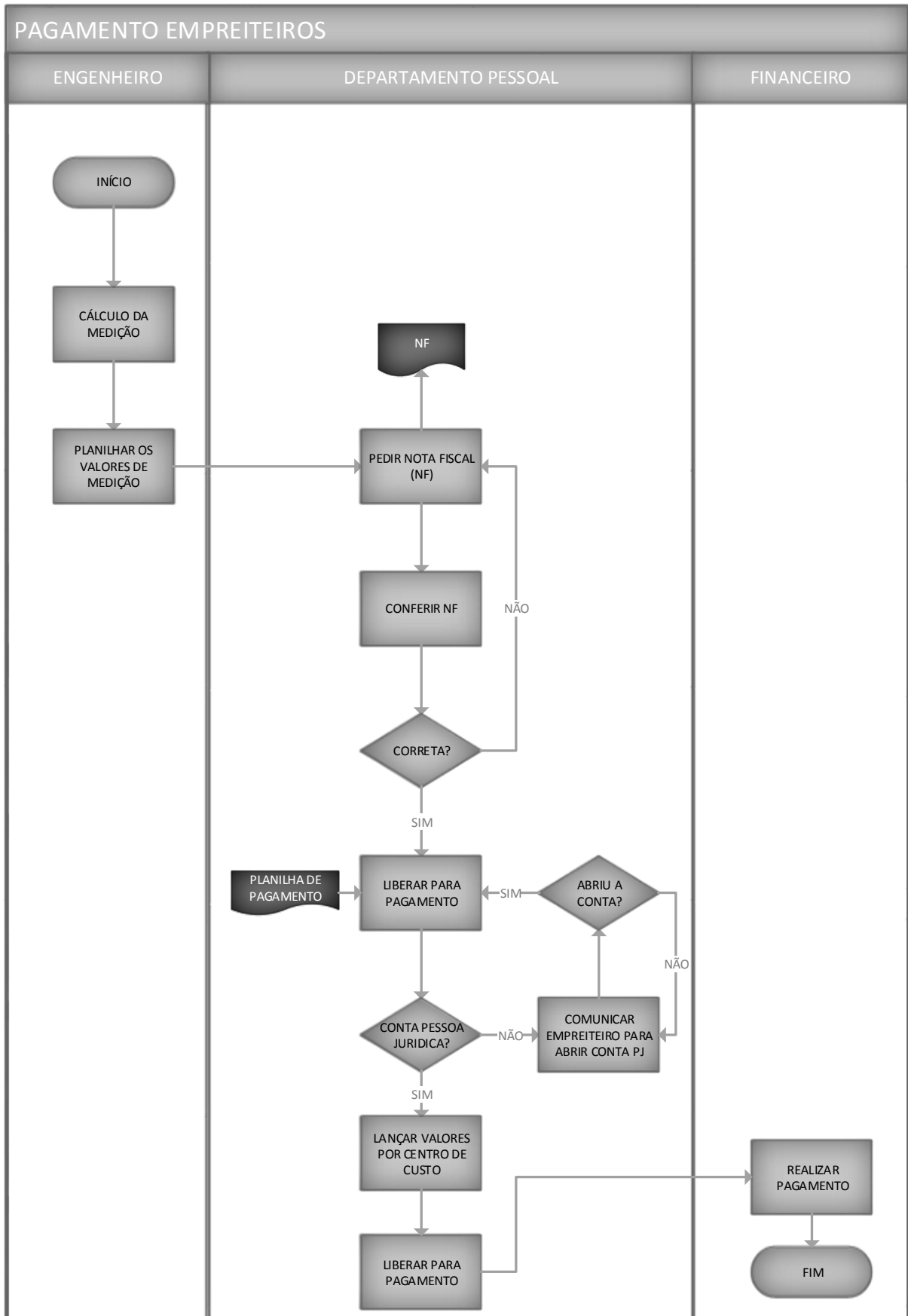


FONTE: Elaborado pela autora (2016)



FONTE: Elaborado pela autora (2016)

Figura 9 – Fluxograma de Pagamento dos Empreiteiros



FONTE: Elaborado pela autora (2016)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar e mapear o ativo intelectual da empresa no âmbito de seu Departamento Pessoal, descrevendo a situação atual do setor estudado, onde há pontos de difíceis entendimentos e outros mais fáceis. Por meio das entrevistas realizadas com os colaboradores deste departamento, foi possível constatar que a falta de estruturação dos processos ali realizados e a grande dependência de um funcionário, não só no setor estudado, como também nos outros setores da empresa, pode causar grandes complicações para a manutenção da rotina da organização.

Desta forma, a primeira etapa para que isso não mais ocorra é a gestão do conhecimento, transformando o máximo possível do que existir deste como tácito na organização em explícito, para que o mesmo se torne acessível e compreensível a todos. A transmissão desses tipos de conhecimento entre os integrantes dos setores provoca a redução da dependência com relação aos funcionários.

As sistematizações dos conhecimentos corporativos geram a aprendizagem organizacional, capaz de possibilitar o compartilhamento de grande número de informações e permitir o giro em direção ascendente da espiral do conhecimento. Este tipo de gestão profissional do conhecimento é capaz de permitir que a organização se destaque frente às demais, proporcionando um diferencial em termos de eficiência e eficácia dos processos, sendo assim conseqüentemente afetada sua competitividade.

No presente trabalho, a empresa estudada não possuía nenhuma estrutura de organograma e fluxograma implantada, o que fez com que fosse estruturada a hierarquia e toda a técnica de mapeamento para poder identificar os processos, aperfeiçoando-os e facilitando a compreensão dos fluxos de trabalho dentro do setor.

A aplicação da técnica de mapeamento de processos, bem como a difusão da importância do gerenciamento do conhecimento no cenário organizacional atual visa aperfeiçoar e compreender melhor os processos dentro da organização, facilitando o entendimento do serviço e identificando ao setor o seu papel e a sua importância dentro da organização.

A Gestão do Conhecimento faz com que o compartilhamento das ideias e a modo que serão repassados facilite a compreensão a fim de que se tenham resultados ágeis e positivos para a organização, oferecendo, no caso estudado, uma grande contribuição não só para o

departamento da empresa estudada, mas também para outros departamentos que desejam aprimorar seu trabalho.

Por fim, como resultado desta pesquisa observou-se que os mapeamentos foram capazes de contribuir para a gestão de processos da organização, facilitando o trabalho do setor e melhorando na aprendizagem e na comunicação dos empregados como um todo. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que a teoria utilizada no presente trabalho seja aplicada em outros departamentos da empresa, analisando os dados e processos e estruturando-os de forma que qualquer pessoa possa entendê-los, demonstrando a situação e o processo de negócio do setor, como também em outras empresas que queiram se estruturar ou reestruturar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Tiago Henrique de Paula *et al.* **Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos.** Revista de engenharia e tecnologia. Ago, 2013.

BARROSO, Antônio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth, Braz Pereira. **Tentando entender a gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro, 1999.

BITENCOURT, Claudia *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: SENAC, 2003.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** São Paulo: Atlas, 2001

DAVENPORT, Thomas., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 2003, 14ª ed.

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

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

FERNANDES, Adeildo de Souza. **Mapeamento de processos de uma empresa prestadora de serviços: O caso da rede capta.** Trabalho de conclusão de curso. UFPB, 2010, p. 114.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo, Atlas, 1995.

GARVIN, David *et al.* **Aprender a aprender.** HSM Management, São Paulo: Savana, jul./Ago. 1998

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** Porto Alegre: Penso, 2012.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Futura, 1998.

KIERNAN, Matthew J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI.** São Paulo: Makron Books, 1998.

MINTZBERG, Henry. *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Zenilton de Jesus Gayoso. **Mapeamento de processos baseado em princípios da arquitetura de informação:** uma perspectiva sistêmica. Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

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

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento.** 2004. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.

SANTOS, Antônio Raimundo et al. **Gestão do conhecimento:** Uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba : Champagnat, 2001, 267 p..

SANTOS, Fernanda Belmudes dos; SALOTTI, Bruno Meirelles. **O método de reconhecimento de receita adotado pelas entidades de incorporação imobiliária brasileiras compromete a comparabilidade das demonstrações financeiras?** Florianópolis, UFSC. Dez., 2013.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** Florianópolis: UFSC. 2005.

SILVEIRA, Adalberto Vasconcelos da. **Mapeamento de processos: o princípio de uma reestruturação organizacional.** Porto Alegre: UFRS. 2010.

TAPSCOTT, Dan. Palestra. **A nova era da economia digital.** São Paulo, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 1985.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** UFSC. Pós graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000.