



Noviembre 2016 - ISSN: 1988-7833

O MAPEAMENTO DE PROCESSOS E A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Aline Cristiane Rocha Lacerda¹

Silvio Popadiuk²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aline Cristiane Rocha Lacerda y Silvio Popadiuk (2016): "O mapeamento de processos e a disseminação do conhecimento no contexto organizacional", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/04/mapeamento.html>

Resumo:

O objetivo deste trabalho foi o de analisar as contribuições do mapeamento de processos como ferramenta para disseminação do conhecimento nas organizações. Para o alcance do objetivo, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos que consistiram na identificação dos principais tipos de conhecimento existentes; descrever como o conhecimento pode ser disseminado e quais as barreiras nesse processo; caracterizar os tipos de mapeamento de processos existentes e verificar como o mapeamento de processos auxilia na disseminação do conhecimento.

O artigo foi estruturado em dois momentos. O primeiro envolve uma revisão da literatura concernente às temáticas de Gestão do Conhecimento e mapeamento de processos de forma individual, e; num segundo momento, apresentou-se a relação entre os mesmos. Ao final do trabalho concluiu-se que o mapeamento de processos pode contribuir para a disseminação do conhecimento em uma organização, pois contribui para uma melhor visualização dos processos, permitindo assim a identificação de falhas, a elaboração de soluções corretivas, além de possibilitar um melhor controle sobre as atividades realizadas, garantindo desta forma o aumento da qualidade dos serviços prestados pelo referido setor.

Palavras Chave: Mapeamento, Processos, Conhecimento e Disseminação.

Abstract:

The objective of this study was to analyze the contributions of process mapping as a tool for dissemination of knowledge in organizations. To reach the goal, it was developed four specific objectives consisted in identifying the main types of knowledge; describe how knowledge can be disseminated and what barriers this process; characterize the types of mapping existing processes and see how the mapping process assists in the dissemination of knowledge.

¹Mestranda: **Aline Cristiane Rocha Lacerda**, Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo| São Paulo| Brasil. E-mail: alinelacerda3@hotmail.com.

² Orientador: Dr. **Silvio Popadiuk**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo| São Paulo| Brasil. E-mail: spopadiuk@gmail.com

The article is structured in two parts. The first involves a literature review concerning the knowledge management and thematic mapping individually processes, and; a second time, he performed the relationship between them. At the end of the work it was concluded that the mapping of processes can contribute to the dissemination of knowledge in an organization, it contributes to a better visualizing processes, thus allowing the identification of failures, the development of corrective solutions, and enable better control over the activities carried out, thus ensuring the increased quality of the services provided by that industry.

Keywords: Mapping, Process, Knowledge and Dissemination.

1 INTRODUÇÃO

A era do conhecimento, trouxe várias abordagens voltadas à Gestão do Conhecimento (GC), visando aprimorar a criação, armazenagem, transferência e reutilização de conhecimentos. No entanto, vários projetos deixam de gerar os resultados almejados, devido à ausência da difusão do conhecimento entre os colaboradores.

Em tese, uma organização é um conjunto de conhecimentos, os quais precisam ser gerenciados para que a organização obtenha vantagem competitiva. Na visão de Davenport e Prusak (2003) o conhecimento é como uma combinação fluida de experiências condensadas, valores, informações do contexto organizacional e compreensão experimentada, a qual promove uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Portanto, Fleury e Oliveira Jr. (2001) descrevem que o conhecimento organizacional resulta das interações no ambiente de negócios e se amplia por meio dos processos de aprendizagem. Além disso, o conhecimento pode ser percebido como o conjunto de informações associadas às experiências, à intuição e aos valores dos indivíduos que compõe o capital intelectual da organização. Logo, o conhecimento é recurso valioso para as organizações, pois gera vantagem competitiva sustentada, além de ser de difícil imitação. Seu gerenciamento deve explorado de modo que a aprendizagem seja desenvolvida pelos indivíduos e grupos (NICKERSON; ZENGER, 2004).

Diante disso, ressalta-se a importância de investir de forma equivalente em processos de criação e armazenamento de conhecimento, bem como, conduzir sua distribuição. Nonaka, Krough e Voelpel (2006), apresentam que a (GC) na organização, é o processo de tornar o conhecimento disponível e ampliado por indivíduos, bem como mantenedores e conectá-lo a um sistema de conhecimento da organização.

Nesse contexto, percebe-se que, para obter um bom funcionamento das atividades organizacionais de modo que se atinjam as metas e os objetivos estabelecidos, faz-se necessário gerenciar a interação social e implementar métodos nas organizações que permeiem o alcance desses objetivos. Embora, o mapeamento processos seja estático ele pode contribuir para disseminação do conhecimento durante a interação. Pois ele consiste na representação gráfica dos processos, permitindo uma visualização mais clara, análise mais aprofundada, o que por sua vez facilita a identificação das falhas e aplicação das melhorias necessárias.

Portanto, o presente estudo objetivou analisar as contribuições do mapeamento de processos na disseminação do conhecimento.

Para alcançar o objetivo deste trabalho foram estabelecidos objetivos específicos que consistiram na Identificação dos principais tipos de conhecimento existentes; relacionar os mecanismos de disseminação do conhecimento disponíveis; caracterizar os tipos de mapeamento de processos existentes e verificar como o mapeamento de processos auxilia na disseminação do conhecimento. O presente artigo está estruturado da seguinte forma, a primeira parte, de caráter introdutório. Na segunda, apresentam-se os conceitos de conhecimento, sua gestão para assimilar e disseminar; também são abordados os conceitos mapeamento de processos, bem como, algumas técnicas e ferramentas para a integração dos conceitos abordados no tema deste estudo. A terceira parte está voltada aos procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do referido artigo. Na quarta, apresenta-se a conclusão sobre o presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão do Conhecimento e Sua Gestão.

Estudos sobre a gestão do conhecimento receberam grande relevância por parte de pesquisadores da ciência da Administração nas últimas décadas (DONAIRE; KUNIYOSHI; PREARO, 2011). Na visão de Barroso e Gomes (1999), conhecimento está associado ao conceito de um conjunto de informações compostas de fatos, julgamentos, opiniões, proposições, princípios e modelos.

Para uma compreensão eficaz do que é conhecimento. É necessário a distinguir conhecimento de dado. Dado é um agrupamento de observações brutas, comumente simples de estruturar, armazenar, registrar e manipular eletronicamente (BESSANT; TIDD, 2009). Para Davenport e Prusak (2003) os dados não são dotados de significado e não fornecem julgamento nem interpretação que conduzam a tomada de decisão, no entanto são importantes no contexto organizacional por serem insumos imperiosos à informação.

Quanto a informação, Davenport e Prusak (2003) descrevem que é um conjunto de dados tem como finalidade exercer significância para quem a recebe. Para Bessant e Tidd (2009) ao organizar, agrupar e categorizar os dados em um modelo, eles passam a contemplar relevância e propósito, constituindo assim a informação.

O foco desse estudo não é aprofundar-se nos debates filosóficos sobre o que é conhecimento, mas sim apresentar as definições do que pode ser considerado conhecimento no contexto organizacional. Nonaka e Takeuchi (1995) descrevem conhecimento como uma crença verdadeira e justificada, em um processo dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade.

Na abordagem de Davenport e Prusak (2003) conhecimento é como uma mistura fluida de experiências condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele

costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Assim, os principais tipos de conhecimento são: teórico, implícito, o tácito e explícito. Tsoukas (2002) descreve que, conhecimento teórico está codificado em sistemas abstratos de símbolos, visando permitir a ação humana intencional, assim como prever e orientar seu comportamento. Demanda o julgamento de um leitor qualificado.

O conhecimento tácito é aquele que está aguardando “tradução” ou “conversão” para o conhecimento explícito. Isto é, aquele conhecimento ainda não operacionalizado ou articulado, aquele informal, que está presente na experiência do indivíduo envolvendo crenças pessoais, perspectivas e valores (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Choo (2003) acrescenta que o conhecimento tácito é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo.

Já o conhecimento explícito é aquele de fácil identificação e codificação, sendo geralmente expresso em técnicas, métodos, padrões, etc. É importante notar que o conhecimento está em constante mutação, sendo interpretado, validado e revalidado nos resultados das ações em que é investido. Isso significa que ele pode ser gerenciado por meio da linguagem a indivíduos (NONAKA, 1991).

Gerenciar o conhecimento, basicamente, significa investir de forma equivalente em processos de criação e armazenamento de conhecimento, bem como, conduzir sua distribuição. Nonaka, Krough e Voelpel (2006), descrevem que (GC), na organização, é o processo de tornar o conhecimento disponível e ampliado por indivíduos, bem como mantenedores e conectá-lo a um sistema de conhecimento da organização.

Na visão de Terra (2001), o propósito da (GC) é usufruir dos recursos pré-existentes nas empresas, com o objetivo de que as pessoas possam reutilizá-los em vez de tentar recriar algo existente. Destaca ainda que, a (GC) pode ser expressa como um processo minucioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações.

Nessa mesma linha Kreiner (2002) descreve que a (GC) esta tradicionalmente focada nas etapas de criação, assimilação e disseminação do conhecimento. As quais serão mais bem apresentadas no tópico a seguir.

2.1 Criação, Assimilação e Disseminação do Conhecimento

Uma das mais importantes abordagens da criação do conhecimento organizacional foi deinstituída por Nonaka e Takeushi (1995), os quais descreveram que o processo criação de novos conhecimentos ocorre por meio da conversão e interação entre o conhecimento tácito e explícito. Para estes autores, compreender a relação mútua entre estas duas naturezas de conhecimento é chave para apreender o processo de criação de conhecimento.

Na visão de (Tsoukas, 2002) o processo de criação do conhecimento organizacional ocorre em ciclos (em uma forma Espiral), com cada ciclo constituído por cinco fases: a partilha de conhecimento tácito entre os membros de uma equipe. A criação de conceitos em que uma equipe articula seu modelo mental comumente compartilhado. A justificação de conceitos em termos dos fins organizacionais e objetivos globais; a construção de um modelo

que é uma manifestação tangível do conceito justificado; e o cross-nivelamento do conhecimento, em que um novo ciclo de criação de conhecimento pode ser criado em outra parte (ou mesmo fora) da organização.

Nonaka e Takeuchi (1995) delineiam que o papel da organização na criação de conhecimento, é desenvolver as condições que permitam a criação de conhecimento no indivíduo, grupo, organização ou níveis interorganizacionais.

No que tange a assimilação do Conhecimento Tsoukas (2002) destaca a observância de um conjunto de regras que não é conhecido, composto por coisas tangíveis e intangíveis, que são as ferramentas que permitem a um usuário experiente fazer as coisas. Para o referido autor, quando se aprende a usar estas ferramentas, o indivíduo se torna consciente destas coisas, ou seja, interioriza o conhecimento, tornando tais ferramentas em extensões do próprio corpo. Estas ferramentas passam a habitar neles, a serviço de um propósito, e não é mais objeto da consciência focal, tornando-se subsidiariamente conscientes. A interiorização permite a realização mais competente da tarefa, proporcionando a configuração de valores coletivistas, que incentivem mudanças de atitudes, orientados para o conhecimento.

Nonaka e Takeuchi, (1997) apresentaram outra preocupação existente no processo de compartilhamento de conhecimentos. A concepção de ambientes estimulantes à criatividade, favorecendo ocasiões difusões mais dinâmicos, sejam eles em prol de conhecimentos tácitos ou explícitos. Porém é importante que aconteça, forma articulada, ostensiva, sistematizada e criativa, tal qual uma espiral em movimentos amplos irrestritos.

Eles desenvolveram um modelo dinâmico de criação do conhecimento aportado na suposição de que o conhecimento humano é gerado e ampliado por meio da interação social entre os conhecimentos tácito e o explícito. Eles titularam essa interação de "conversão do conhecimento" destacando o fato de este ser um processo social que abrange os indivíduos. Nesse modelo, os autores lembram que "na visão racionalista, a cognição humana é um processo dedutivo de indivíduos, mas um indivíduo nunca é isolado da interação social quando percebe as coisas". Assim sendo, por meio do processo de "conversão social, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se ampliam tanto em termos de qualidade quanto de quantidade" (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 67).

Para Szulanski (1996) a troca de conhecimento organizacional consiste em uma cópia exata ou parcial de uma rede de coordenação de relações que ligam os recursos específicos para que um conjunto diferente, mas semelhante de recursos é coordenado por uma rede muito semelhante de relacionamentos. Para ele o processo de transferência pode ocorrer em quatro fases, conforme disposto n no quadro1.

Quadro 1: Fases de Transferência do Conhecimento.

FASE	DESCRIÇÃO
Iniciação	Compreende todos os eventos que levam à decisão de transferir. A transferência começa quando uma necessidade e o conhecimento para atender a essa necessidade.

Implementação	Começa com a decisão de prosseguir. Durante esta fase, os recursos fluem entre o beneficiário e a fonte (e talvez uma terceira parte). Laços sociais específicos de transferência entre a fonte e o receptor são estabelecidos e a prática transferida é muitas vezes adaptada para atender as necessidades previstas do beneficiário.
Deslanche (Ramp-up)	A fase de aceleração começa quando o destinatário inicia a utilizar o conhecimento transferido, isto é, após o primeiro dia de utilização. Durante esta fase, o destinatário será predominantemente preocupado com a identificação e resolução de problemas inesperados que dificultam a sua capacidade de igualar ou exceder as expectativas de desempenho pós-transferência.
Integração	Inicia-se depois que o destinatário consegue resultados satisfatórios com o conhecimento transferido. A utilização do conhecimento transferido gradualmente se torna rotineira. Esta rotinização gradual é incipiente em cada padrão social recorrente.

Fonte: Szulanski (1996)

Adaptado pela autora.

Em seu trabalho, Szulanski (1996) argumentou que são muitos obstáculos para o compartilhamento de conhecimento, salientando que, alguns deles advêm da própria disposição física da empresa, bem como da estrutura interna, da cultura organizacional, da gestão do capital humano, também dos processos operacionais.

Nesse sentido, Sveiby (1998) reforça a importância de uma linguagem simples e de códigos facilmente compartilháveis na gestão apropriada das pessoas para ampliação do compartilhamento de conhecimentos, pois, em uma mesma empresa, a aceção expressa por uma pessoa nunca é a mesma daquela que a outra pessoa recebe.

Diante disso, além dos aspectos apresentado pelo autor, Sveiby (1998), Szulanski (1996) apresenta algumas características das barreiras que impedem a transferência do conhecimento, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2: Barreiras de Transferência do Conhecimento.

CARACTERÍSTICAS	BARREIRAS
Características do conhecimento transferido	Ambiguidade causal – dificuldade na replicação de uma competência é mais provável que emane da ambiguidade sobre o que os fatores de produção são e como eles interagem durante produção. Conhecimento não comprovado - Sem registro, é mais difícil para induzir potenciais destinatários a exercer e a transferir conhecimentos.
Características da fonte do conhecimento transferido	Falta de motivação da fonte - Fonte relutante a partilhar o conhecimento crucial, por medo de perder a propriedade, uma posição de privilégio, superioridade, e pode se ressentir por não ser devidamente recompensado por compartilhar o sucesso. Falta de credibilidade percebida na fonte - Quando a fonte de uma unidade não é percebida e vista como confiável, iniciar uma transferência a partir dessa fonte será mais difícil.

Características do contexto do Conhecimento transferido	<p>Contexto organizacional estéril - Um contexto organizacional que facilita o desenvolvimento de transferências é dito como fértil; Inversamente, um contexto que impede a gestação e evolução das transferências é dito estéril.</p> <p>Relacionamento difícil entre a fonte e o receptor - O sucesso depende de intercâmbios e, em certa medida, à facilidade de comunicação e à intimidade entre a unidade da fonte e a unidade destinatária. Um relacionamento difícil e distante pode criar mais dificuldades na transferência.</p>
Características do Receptor do Conhecimento	<p>Falta de motivação do receptor - pode resultar em atrasos propositais, passividade, falsa aceitação, sabotagem camuflada, ou rejeição à implementação e utilização de novos conhecimentos.</p> <p>Falta de capacidade absorção do receptor Torna-se evidente a dificuldade de assimilar e de aplicar os novos conhecimentos com êxito para fins comerciais.</p> <p>Falta de capacidade de retenção do receptor - A ausência da capacidade de um receptor na utilização dos novos conhecimentos pode tornar uma desculpa para suprimir a sua utilização e, sempre que possível, voltar ao status quo anterior.</p>

Fonte: Szulanski (1996)

Adaptado pela autora.

Essas são as principais barreiras apresentadas pelo autor no processo de transferência do conhecimento. Quanto ao contexto externo, aspecto também envolvido no processo de compartilhamento do conhecimento, conforme descrito em Santos (2004) diz respeito ao desenvolvimento do capital humano com intenção de incitar o aprendizado com o ambiente. Acredita-se que o desenvolvimento de redes de compartilhamento de conhecimento mais amplas promove o intercâmbio de informações, conhecimentos, tecnologias e processos com o exterior. Nesse contexto, os conhecimentos são considerados valiosos, pois além de promoverem oportunidades de ampliação seja no contexto ou externo, pode se desenvolver a partir da interação em meio a diferentes pessoas e organizações.

Compreende-se então que cada desafio no gerenciamento do conhecimento requer uma postura ativa para delinear um caminho estruturado para o alcance de um diferencial competitivo, diante disso o tópico a seguir aborda como o mapeamento de processos, pode contribuir para a disseminação do Conhecimento.

3. DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO POR MEIO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Conforme descrito por Nonaka e Takeuchi (1995) a organização deve desenvolver as condições para que o conhecimento seja criado, Tsoukas (2002) descreve a importância de ferramentas que promovam a assimilação e compartilhamento do conhecimento nas organizações. Nesse sentido faz-se necessário aderir a métodos que contribuam para o alcance dos objetivos relacionados à (GC). Um dos métodos bastante aplicados na atualidade é o método de mapeamento de processos.

O mapeamento de processos consiste na representação gráfica dos processos, esta técnica permite uma visualização mais clara do processo, análise mais aprofundada, o que por sua vez facilita a identificação das falhas e aplicação das melhorias necessárias.

De acordo com Cury (2002) processo é o modo pelo qual algo é desenvolvido, podendo ser forma documentada ou não. E, da mesma forma que as organizações possuem organograma para representar a estrutura das empresas, é possível realizar um mapeamento para explicitar graficamente as atividades inerentes às atividades de uma empresa. Este procedimento possibilita uma visão ampliada do processo, identificando suas etapas a fim de facilitar a compreensão dos fluxos de atividades realizadas, contribuindo para a ampliação das melhorias necessárias.

Diante do exposto, verifica-se a contribuição do mapeamento de processos uma vez que, facilita a disseminação do conhecimento ao explicitar o conhecimento implícito na organização. Este mecanismo reduz erros, redundâncias e retrabalhos, aumentando a produtividade da organização e refletindo nos seus resultados financeiros.

Ao analisar conhecimento como processo, Araujo (2011) argumenta que o conhecimento pode ocorrer por meio de diversas ferramentas de mapeamento e que, atualmente existem várias técnicas no mercado que podem ser utilizadas para a modelagem de processos que contribuam para a conversão do conhecimento implícito para o explícito. O autor cita três que podem ocorrer por meio de representações gráficas, e as mais utilizadas pelas organizações, segundo ele são: BPMN, IDEF e o EPC.

O BPMN (*Business Process Modeling Notation*) que consiste em um padrão de notação que tem por finalidade mapear os processos de negócio da organização, de forma simplificada, mas podendo também assumir uma característica mais refinada dependendo da finalidade para a qual for construído. Esta técnica segue dois objetivos principais: eliminar as lacunas do processo e ser de fácil compreensão e visualização.

O IDEF (*Integrated Definition*) que é constituído por um grupo de categorias com a finalidade de representar e visualizar de forma distinta as informações. Das categorias existentes, as que servem para o mapeamento de processo são o IDEF0 que caracteriza as funções e atividades do processo e o IDEF3 que detalha por meio de gráficos a ordem de execução das atividades para a realização do processo (ARAÚJO, 2011a). O EPC ou Cadeia de Processos Orientados por Eventos, que “tem como principal característica representar os eventos que ocorrem antes e depois de cada função” (ARAÚJO, 2011).

Outras ferramentas para mapeamento de processos são citadas por Barbará (2012) dentre elas: o Diagrama de Bloco que representa de maneira superficial uma sequência lógica dos processos; o Fluxograma que representa graficamente os processos, a ordem lógica em que acontecem de forma detalhada e permite a visualização das ações e desvios.

Ao integrar os conceitos de (GC) e mapeamento de processos é possível verificar que, essa junção facilita a disseminação do conhecimento, visando não apenas proteger os ativos intangíveis de uma organização, mas também, desenvolvê-los e aproveitá-los, estimulando o desenvolvimento de produtos e serviços em conformidade com as necessidades dos clientes e o aumentando da competitividade da organização. Nesse contexto, El Sawy e Josefek (2003)

afirmam que os processos de negócio tornam-se, ferramentas para a implantação e formalização da (GC) na empresa e para a concretização de seus potenciais benefícios.

4 METODOLOGIA

Para responder o problema de pesquisa, empregou-se a pesquisa qualitativa. De acordo com Soares (2003, p. 19), esta abordagem, qualitativa, permite “um maior grau de aprofundamento, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos” onde se buscou analisar as contribuições do mapeamento de processo para a disseminação do conhecimento no ambiente organizacional. O procedimento técnico utilizado foi à pesquisa bibliográfica, com o intuito de conceituar a relação dos temas propostos, os quais são de extrema relevância para as organizações. Os dados foram pesquisados em livros e artigos científicos.

Com relação aos objetivos esta pesquisa se qualifica como exploratória que conforme descrito por Mascarenhas (2012) a pesquisa exploratória aborda assuntos pouco explorados ou busca apresentar novas perspectivas referentes a assuntos já conhecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da exposição conceitual sobre o conhecimento e sua gestão nas organizações, percebe-se que nos últimos anos, uma ênfase maior nas práticas voltadas para Gestão do Conhecimento. O conhecimento tem sido observado como recurso indispensável para obtenção de vantagem competitiva. As organizações passaram a analisar a importância de superar a antiga visão industrial, onde os investimentos eram alocados em grande parte em bens tangíveis. Para ter um bom posicionamento de mercado é necessário ousar e buscar novos mercados. Enfrentar os desafios da Era do Conhecimento. Diante disso, observa-se a importância da Gestão do conhecimento no contexto organizacional por meio de mecanismos que promovam a interação social, e também métodos que gerem a disseminação do conhecimento.

As contribuições teóricas apresentadas pelos autores, neste trabalho, foram didaticamente sábios para abordar os temas centrais desse estudo, as experiências e visão de cada um são de grande importância para conhecer melhor estas abordagens e demonstrar como eles podem revolucionar as organizações. Contudo, essa gama de informação, artigos, e documentários sobre o conhecimento e sua relação com mapeamento de processos, ainda requer mais estudos e pesquisas. De modo que, possam contribuir ainda mais para o sucesso das organizações. Pois, sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo não somente interno como também externos está se tornando mais difícil, desleal, ou seja, a luta para se manter, está bem mais acirrada, percebe-se que a diferença está exatamente na gestão do conhecimento e como ele esta sendo assimilado e disseminado nas organizações.

Nesse sentido, ao analisar as referências bibliográficas foi possível identificar as contribuições que o mapeamento de processos proporciona ao explicitar o conhecimento tácito nas organizações, esta técnica possibilita que os gestores tenham uma visão clara sobre o fluxo das atividades realizadas, a identificação de falhas e a aplicação de correções que proporcionam o desenvolvimento de processos eficientes e eficazes, portanto, capazes de atingir com mais êxito seus objetivos. O mecanismo reduz erros, redundâncias e retrabalhos, aumentando a produtividade da organização e refletindo nos seus resultados financeiros.

Observou-se também, gerenciar conhecimento necessita mexer com questões estruturais das organizações como, relações com o ambiente e compartilhamento de conhecimento. Isso requer investimentos na construção de forma estruturada, de caminhos lapidados de aprendizado, crescimento com mais oportunidades e solidez. Por isso a relevância de métodos que facilitem a absorção de conhecimento, que podem ser por meio de métodos e técnicas do mapeamento de processos, um ponto relevante de indagação e recomendação para futuros estudos.

6 REFERÊNCIAS

BARBARÁ, S. O. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**: foco no sistema de gestão de qualidade com base na norma ISO 9000:2000. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

BARROSO, A. C. DE O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147–170, 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656>>.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmam, 2009.

CHOO, C. W. E. I. **A organização do conhecimento : Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 1st ed. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 12 ed. ed. Rio de Janeiro, 2003.

DONAIRE, D.; KUNIYOSHI, M. S.; PREARO, L. C. A Influência das Práticas de Gestão do Conhecimento na Eficácia Organizacional: Um Estudo em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil. , p. 1–17.

FLEURY, M. T. L. ; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. Atlas ed. São Paulo, 2001.

NICKERSON, J. A.; ZENGER, T. R. A Knowledge Based Theory of the Firm: A Problem Solving Approach. **Organization Science**, v. 15, n. 6, p. 617–632, 2004.

EL S, O.; JOSEFEK, R. **Business process as nexus of knowledge. Handbook on Knowledge Management**, Berlin, v. 1, p. 425-438, Springer-Verlag 2003.

KREINER, K. **Tacit knowledge management: the role of artifacts**. Journal of Knowledge Management. v. 6, n. 2, p. 112-123, 2002. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/1367-3270.htm>. Acesso em 04 de junho de 2016.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; KROUGH, G. V.; voelpel, S. **Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances**. Organization Studies. 2006.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Sociologias, Porto Alegre, ano6, n. 12, p. 142-158, jul/dez. 2004.

SOARES, E. Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003. 144 p.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TSOUKAS, HARIDIMOS. **Do we really understand tacit knowledge?** Knowledge Economy and Society Seminar, 2002.