

**Responsible Editor:** Maria Dolores Sánchez-Fernández, Ph.D.  
**Associate Editor:** Manuel Portugal Ferreira, Ph.D.  
**Evaluation Process:** Double Blind Review pelo SEER/OJS

## A PERCEÇÃO DOS GESTORES DE UMA EMPRESA FAMILIAR SOBRE A UTILIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

1 Ruben Francisco Orellana Aizprua  
2 André Luís Jankovski Cardoso

### RESUMO

**Objetivo:** Esta pesquisa teve como objetivo descrever a percepção dos gestores de uma empresa familiar sobre a utilização do mapeamento de processos organizacionais para a implementação da gestão do conhecimento dentro da organização.

**Método:** Utilizou-se o método qualitativo com tratamento de dados por intermédio da análise de conteúdo, com base na categorização temática; realizaram-se entrevistas com quatro gestores da empresa categorizando as falas de cada respondente e agrupando-as em sete categorias: (1) Situação da Empresa; (2) Cultura Organizacional; (3) Gerenciamento de Processos; (4) Sistema Informatizado da Empresa; (5) Gestão do Conhecimento; (6) Indicadores de desempenho e (7) Valor não compartilhado.

**Originalidade / Relevância:** Pesquisas sobre a utilização do mapeamento de processos para a implementação da gestão do conhecimento em empresas familiares e quando o mesmo deverá ser inserido no contexto organizacional são exíguas, sendo um *gap* que tenta amenizar este trabalho.

**Contribuições teóricas / metodológicas:** As contribuições teóricas são observadas no desenvolvimento e estudo de casos de empresas familiares tendo interesse de implementar uma gestão do conhecimento dentro da sua organização.

**Contribuições sociais / para a gestão:** Pode-se destacar como contribuição prática deste estudo a possibilidade aos gestores interessados terem uma base de dados de casos de empresas familiares implementando a gestão do conhecimento para serem mais eficientes e competitivas.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Mapeamento de Processos. Cultura Organizacional.

Received on July 02th, 2019

Approved on November 23th, 2019

### How to Cite

(APA)

Aizprua, R., & Cardoso, A. (2020). A Percepção dos Gestores de uma Empresa Familiar sobre a Utilização do Mapeamento de Processos Organizacionais para a Implementação da Gestão do Conhecimento. *International Journal of Professional Business Review (JPBReview)*, 5(1), 43-59. doi:<http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i1.151>



<sup>1</sup>Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, Campus Rondonópolis, Mato Grosso, (Brasil). E-mail: [ruben.capixaba@gmail.com](mailto:ruben.capixaba@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7006-5104>

<sup>2</sup> Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, Campus Rondonópolis, Mato Grosso, (Brasil). [cardoso9778@gmail.com](mailto:cardoso9778@gmail.com) Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-6213-8123>

## THE PERCEPTION OF THE MANAGERS OF A FAMILY COMPANY ABOUT THE USE OF THE MAPPING OF ORGANIZATIONAL PROCESSES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT

### ABSTRACT

**Purpose:** This research aimed to understand the perception of the managers of a family business about the use of the mapping of organizational processes for the implementation of knowledge management within the organization.

**Methodology:** We used the qualitative method with data treatment through the content analysis, based on thematic categorization; interviews were with four managers of the company conducted, obtaining the categorization of the statements of each respondent being grouped into seven categories: (1) company situation; (2) culture organizational; (3) process management, (4) computerized system of the company, (5) knowledge management, (6) performance indicators and (7) non-shared value.

**Relevance / originality:** Research on the use of process mapping for the implementation of knowledge management in family businesses and when should be inserted this in the organizational context are few, being a gap that tries to mitigate this work.

**Theoretical / methodological contributions:** There are observation of theoretical contributions in the development and case study of family businesses with an interest in implementing knowledge management within their organization.

**Social / management contributions:** As a practical contribution of this study, it is possible to highlight the possibility for interested managers to have a database of cases of family businesses implementing knowledge management in order to be more efficient and competitive.

**Keywords:** Knowledge Management. Process Mapping. Organizational Culture.

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Viver em um mundo globalizado e em constante e rápidas mudanças faz com que as organizações em geral e as empresas familiares em particular precisem ser mais competitivas e, por tais motivos, elas precisam ter um desenvolvimento de acordo às necessidades do mercado. Segundo Shigunov Neto (2011), ultimamente, tem havido uma ênfase nas organizações sobre o papel do conhecimento para o crescimento das mesmas e, segundo o autor, infere-se que é só pelo conhecimento que as empresas conseguem adquirir um pensamento inovador para poder permanecer no mercado e serem competitivas.

Em Rondonópolis-MT, provavelmente pela influência de organizações multinacionais que têm chegado à cidade por causa da construção do terminal ferroviário intermodal e que já possuem uma gestão do conhecimento dentro do seu organograma, em algumas empresas locais, muitas delas familiares, já se fala sobre o conhecimento e sua gestão como algo importante para ser considerado e implementado na organização. Muitas destas empresas locais têm sofrido com a crise econômica no país nestes últimos anos e perceberam que, para permanecer no mercado, precisarão ser mais competitivas e inovadoras, e assim consideraram a ideia de conhecer mais sobre o que é a gestão do conhecimento e como poderia ser implementada dentro da organização.

A popularização do conhecimento como objeto de estudo, iniciou-se na área da tecnologia devido à propagação dos computadores pessoais no início da década de 1970, mas com objeto de estudo organizacional aconteceu na década de 1990, embora tenha se verificado na literatura estudos que tratam sobre o conhecimento já existem desde a época de Platão e Aristóteles na Grécia (Neto, 2011).

Para Davenport e Prusak (1998 apud Rossetti & Morales, 2002), o objetivo das ferramentas para implementar uma Gestão do Conhecimento em uma empresa consiste em deixar plasmado parte do conhecimento que

existe nas cabeças dos colaboradores e nos documentos corporativos e assim poder disponibilizá-lo para toda a organização, já que o conhecimento na empresa existente, sem ferramentas para disponibilizá-lo para todos os membros da mesma, não tem valor nenhum.

Para Shigunov Neto (2011), destaca-se no marco internacional, sobre o conhecimento como objeto de estudo, as pesquisas de Polaniy (1966), Naisbitt (1982), Wiig (1993), Crawford (1997), Edvinsson e Malone (1998), Klein (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1998), Beckman (1999), Nonaka (2000), Malhotra (2006), Van Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Drucker (2002), Bukowitz e Willians (2002) e Choo (2003). Já no âmbito nacional, o mesmo autor considera em destaque as pesquisas de: Campos (1992), Angeloni (1998), Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), Tarapanoff (2001), Ponchirolli (2003), Szezerbicki, Pilatti e Carvalho (2003), Carvalho (2005), Silva (2004), Terra (2001, 2003 e 2005), Eyng, Machado, Reis e Carvalho (2005), Silva, Dergint, Carvalho e Strauhs (2005), Ponchirolli e Fialho (2005), Shigunov Neto e Teixeira (2006), Cartoni (2006), Neto e Texeira (2006), Campos (2012).

Junto com esta ênfase na gestão do conhecimento vem de comum acordo a gestão de processos que “direcionam as ações e as rotinas por meio de sua composição. Seus objetivos geram resultados definidos a fim de facilitar à organização e agregar valores à instituição” (Cunha, 2012, p. 5). Hoje em dia se fala muito sobre mapeamento de processos, o qual consiste em desenhar o processo da organização, realizar a sua execução, e se deu certo, documentar esse processo, monitorá-lo e controlá-lo, realizando constantes melhorias com o fim de atingir os resultados esperados na organização.

A ênfase nos processos e sua gestão, mediante o seu mapeamento e a aplicação na organização para agregar valor e competência, tem sido também objeto de pesquisa por muitos pesquisadores internacionais como Porter (1989), Harrington, (1993), Davenport (1994), Zairi (1997), Yin (2001), Smith (2002), White

(2004), Madison (2005), Reijers (2006), Weske (2007), Jeston (2006), Rosen (2008), Tarinkoru (2009), Georges (2010), Yin (2010), Stolze (2012). Entre os pesquisadores nacionais, temos a Maia (1994), Bjur e Caravantes (1994), Gonçalves (2000), Laurindo e Rotondaro (2006), Albuquerque e Rocha (2006), Goese, Bragato e Pereira (2006), Goese, Bragato e Pereira (2006), Cantidio (2009), Bernardes (2006), Sentanin (2011), Pavani Junior (2011), Campos (2012). (Shigunov Neto, 2011)

Quando se abordaram na Academia as disciplinas de Gestão do Conhecimento e Administração da Produção, ficou clara a importância de mapear os processos já desenvolvidos na empresa em estudo – alguns de forma empírica e outros, de certa forma, documentados – para criar um referencial documentado e desta forma analisá-los podendo assim verificar a possibilidade de melhorias dos mesmos. Para isso, foi preciso do apoio logístico dos gestores da organização, surgindo então a curiosidade de se saber qual seria a opinião dos mesmos no que diz respeito a este projeto.

Foi percebido também que a maioria das empresas familiares possui pouco ou quase nada de conhecimento sobre a Gestão do Conhecimento e do Mapeamento de Processos. Até o momento da elaboração desta pesquisa, não se encontrou informação documentada se alguma dessas organizações familiares possuem um departamento com funcionários dedicados exclusivamente ao desenvolvimento dessas áreas administrativas como tal.

Este estudo poderá contribuir em como analisar as percepções dos Gestores nas organizações familiares sobre as contribuições – ou não – da utilização do Mapeamento de Processos Organizacionais na empresa com o intuito de aplicar a Gestão do Conhecimento entre os colaboradores para trazer grandes benefícios à organização.

A partir do contexto apresentado, a questão norteadora dessa pesquisa é: como os Gestores de uma Empresa Familiar percebem a utilização do Mapeamento de Processos Organizacionais

para a implementação da Gestão do Conhecimento? Tendo como pressuposto que o mapeamento de processos organizacionais pode motivar a uma estratégia de sistematização do conhecimento, implementando dessa forma, uma Gestão do Conhecimento dentro da organização em estudo.

O objetivo deste estudo é entender qual é a percepção dos Gestores de uma Empresa Familiar sobre a utilização do Mapeamento de Processos organizacionais para a implementação da Gestão do Conhecimento na organização. Para o alcance deste objetivo, é necessário levantar a literatura científica sobre o tema, buscando conhecer os diferentes conceitos e abordagens, bem como buscar elementos que permitam entender o procedimento do mapeamento de processos organizacionais, enquanto ferramenta de contribuição ao processo de transferência de conhecimento e sua gestão.

Esta pesquisa é fundamental para entender a realidade que esta empresa familiar enfrenta diante da globalização e da alta competitividade da concorrência, muitas vezes maiores em tamanho e influência.

Analisando a percepção dos gestores da empresa familiar sobre o uso da ferramenta de Processos organizacionais para a instauração da Gestão do Conhecimento na organização, poder-se-á elaborar uma análise mais acurada sobre a real situação destas empresas com a atual tendência globalizada da sistematização do conhecimento e sua gestão para um melhor desenvolvimento da organização perante os novos desafios.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura evidencia que existem empresas familiares que não têm tido um contato direto ou não tem conhecimento da existência de métodos e processos que possam dar eficácia e eficiência ao desenvolvimento do seu negócio, razão pela qual Gasparetto e Dornelles (2015, p. 67), concordando com o indicado por Albuquerque e Rocha (2006), em seu livro “Sincronismo Organizacional - Como Alinhar a Estratégia, os Processos e as Pessoas”, concluem que “A melhoria na forma como as organizações executam seus processos contribui para a redução dos custos e tempo de resposta ao cliente”, e no caso deste artigo, ajuda à diretoria no quesito de relatórios atualizados da empresa para a toma de decisões.

Segundo Pinochet (2016, p. 2), a maioria das organizações possui um sistema de informação com o intuito de que o mesmo possa colaborar com o crescimento dos negócios e ter maior segurança nas informações geradas, e muitas destas empresas familiares e seus gestores pensam que o fato de possuir dito sistema já garante a eficiência e redução de custos em contratação de funcionários esperada.

Segundo Ferraes Neto (2002 apud Barcelos; Rosa & Santos, 2017, p. 2), a sincronização dos recursos físicos com o que já foi informado no sistema da empresa garantiria a redução dos custos, que por sua vez, como um efeito a essa causa, aumentaria a receita, sendo evidente que, para que essa sincronização seja bem-sucedida, um gerenciamento correto de todos os processos da empresa será necessário.

Sendo assim, eles traçam, muitas vezes de forma empírica, essas metas e objetivos, no entanto, é necessária a concretização das mesmas para assim poder definir quais os métodos a serem utilizados como uma forma de determinar o caminho que norteará o alcance do seu objetivo final, é o que na Administração é chamado de processo (Pereira; David & Sales, 2015).

Para Weske (2007, p.5), todo produto ou serviço, seja este principal ou secundário

oferecido por uma empresa, será o resultado de um conjunto de atividades, e, para que este conjunto de atividades se denomine processo, deverão estar inter-relacionadas e interligadas (Gonçalves, 2000).

Valeriano (2001 apud Sentanin 2003, p. 2) afirma que “todas as atividades técnicas, gerenciais e administrativas podem ser estudadas sob a forma de processo. Entende-se por processo um conjunto inter-relacionado de atividades que transformam entradas em saídas”. Corroborando desta forma o mencionado por Weske (2007, p. 5) e Gonçalves (2000).

E como o indica Madison (2005 apud Sousa Neto & Medeiros Junior, 2008), a maioria dos problemas nas organizações são decorrentes de processos, mecanismos de controle e de estrutura mal elaborados. Destaca ainda, que, ao contrário do que os gestores pensem, os problemas que tem a ver com situações de relacionamento, habilidades, treinamento, etc. são uma minoria.

Portanto, é necessário compreender como os processos ocorrem nas organizações para buscar otimizar os benefícios que possamos adquirir no seu uso racionalizado, e assim fazer da organização mais eficiente e eficaz no seu desempenho, atingindo o objetivo da sua existência e sendo mais competitiva.

Para Rizzetti, Cunha, Moura e Schlosser (2015), no ambiente corporativo, devido à globalização, assuntos como flexibilização, competitividade e sustentabilidade tem vindo à tona naqueles que atuam ou estudam as organizações, fazendo-as que passem por profundas alterações, e a organização que não acompanhar às mudanças, ficará para trás ou simplesmente desaparecerá.

Percebe-se ainda mais, que o mundo globalizado está “empurrando” às organizações a serem mais competentes, já que a concorrência não é mais local, isso motiva às organizações a identificar quais são os tipos de processos que ela possui e como podem ser mais eficientes, e se não os possui ou desconhecem, como desenvolvê-los, conforme

o acrescenta Soletti e Alves (2013, p. 2): “O desenvolvimento dos processos organizacionais tem sido uma busca constante de melhorias em desempenho, sendo que, durante muitos anos, a principal maneira de avaliar os resultados era por meio da produtividade. Nesta, a qualidade é tida como um critério competitivo, exigindo velocidade e flexibilidade nas funções, métodos e estratégias inovadoras”.

Tendo em vista que os procedimentos são inerentes em cada organização e que eles surgiram com o intuito de contribuir na eficácia e eficiência dos processos, será necessário realizar uma análise, a partir dos processos, para saber se eles estão sendo entendidos de forma correta, se será necessário abordá-los desde outra perspectiva, para depois sugerir as modificações necessárias, e se aprovadas as mesmas, criar novos procedimentos que possam, dessa forma, contribuir na eficácia e eficiência dos processos e alcançar a capacidade de competitividade da organização diante deste cenário globalizado.

Uma forma de realizar essa abordagem nos processos de uma organização, é através do mapeamento, que não é senão uma representação gráfica do sequenciamento das atividades realizadas em um determinado departamento da empresa, ou de toda a empresa, que nos ajudará a entender, de forma objetiva e clara, a estrutura e o funcionamento básico do processo realizado (Rizzetti et al., 2015).

De acordo com Araújo (2011 apud Barcelos; Rosa & Santos, 2017), é necessário conhecer os processos detalhadamente e poder desenhá-los para que os mesmos possam ser operacionalizados ou geridos, onde seja possível executar uma representação gráfica, tornando-os passíveis de uma análise sistemática.

Este mapeamento de processos, compõe-se de duas situações distintas: o diagnóstico e a situação proposta. O diagnóstico é nada mais que a “fotografia” da situação atual do processo, para que, a partir dela e através de algumas melhorias que possam ser detectadas, possamos realizar uma situação “melhorada” do

processo inicial, que aprovado, possa ser um modelo padrão e um instrumento valioso à medida que for disponibilizado e divulgado a todos os envolvidos, gerando assim a padronização (Pavani; Scucuglia, 2011 apud Rizzetti et al., 2015).

Portanto, há a necessidade de padronizar os passos para assim garantir a integração dos processos com o compartilhamento de informações. A modelagem de processos pode ser considerada como um grupo de métodos e técnicas que permitem à organização a formalização do seu negócio propiciando uma representação uniforme da empresa (Magdaleno et al., 2007 apud Barcelos; Rosa & Santos, 2017).

Outra situação que cabe ressaltar para atingir os objetivos de uma organização é a importância de implementar numa organização a Gestão do Conhecimento, e segundo Bezerra e Lima (2011), uma padronização no desenvolvimento dos procedimentos tem uma importância relevante com a forma de trabalhar o conhecimento de forma integrada aos processos de uma empresa. Sobre este conhecimento inserido nas atividades organizacionais já vem se falando desde as primeiras teorias da administração, mas que recentemente tem se intensificado as pesquisas nessas abordagens na área prática e na teoria focando principalmente sobre a necessidade de compreender como as organizações trabalham com o conhecimento para desenvolver novos processos (Bezerra & Lima, 2011).

Dessa forma, percebe-se duas situações no quesito de ter uma organização competente e produtiva e ao mesmo tempo sendo eficaz e efetiva: (1) a utilização de um sistema de informação, que neste caso, a “Empresa familiar A” possui, e (2) a utilização de um sistema de processos organizacionais para, por sua vez, gerar uma padronização dos mesmos para contribuir como uma estratégia de sistematização do conhecimento, podendo assim, conseguir a implementação da Gestão do Conhecimento na organização.

Neste cenário, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001 apud Bezerra & Lima, 2011, p. 232) mencionam que: “[...] a criação do conhecimento no nível individual envolve ainda a capacidade de lidar com novas situações, eventos, informações e contextos”. E como o indivíduo possui sua própria cultura, sua própria história e sua própria linguagem, fazem com que as organizações enfrentem, pelo menos, quatro grandes barreiras à criação do conhecimento: (a) necessidade de linguagem legítima; (b) histórias organizacionais; (c) procedimentos; e (d) paradigma da empresa (Bezerra & Lima, 2011).

Diante dessa realidade, é necessário que a organização possa ter uma linguagem própria da sua cultura organizacional, seja esta verbal ou gráfica, para poder se expressar, como indivíduo da organização e para existir um compartilhamento desse conhecimento para o resto da equipe (Bezerra & Lima, 2011).

Toda organização possui sua história, a forma como chegou até aqui e como se originaram os processos internos através de uma decisão consensual de todos os indivíduos que estiveram junto com a empresa desde seus inícios. O objetivo dessa linguagem própria da organização é para que os indivíduos que formam parte atualmente da mesma, conheçam a história da organização, e assim, entender os seus processos internos, fazendo que eles, os indivíduos, regulem o comportamento dentro da organização (Bezerra & Lima, 2011).

Os procedimentos são peculiares de cada organização, são uma experiência implícita da empresa para executar tarefas complexas que deram certo e que ajudam a integrar as diversas operações, sendo nesse caso um empecilho para a criação do conhecimento já que o procedimento é algo consolidado na organização que, em geral, de forma subjetiva, não se questiona (Bezerra & Lima, 2011).

Os paradigmas da empresa normalmente podem ser conhecidos através da Missão, Visão e Valores, eles são muito importantes para fomentar a criação do conhecimento dentro da organização, mas também pode obstruir a

formação de novo conhecimento (Bezerra & Lima, 2011).

Trabalhar com o conhecimento de forma consistente integrado aos processos de negócio da empresa não é tarefa fácil, requer de muito apoio da Diretoria e proprietários da mesma, principalmente se os paradigmas, a linguagem, os procedimentos e a sua história possam engessar o melhoramento da eficiência e eficácia da empresa. Segundo Silva (2004 apud Bezerra; Lima, 2011), se precisará formar um conjunto de diretrizes e recomendações básicas, fortemente inter-relacionadas e válidas para qualquer abordagem de Gestão do Conhecimento.

Será necessário apresentar aos gestores uma ideia que permitam perceber a importância do capital intelectual, para avaliar os recursos não tangíveis da empresa, que, segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001 apud Bezerra & Lima, 2011), umas das grandes barreiras que as organizações vão enfrentar na criação do conhecimento, e de importância relevante, serão os procedimentos, devido a que são uma experiência implícita da empresa para executar tarefas complexas que deram certo e que ajudam a integrar as diversas operações, já que o procedimento é algo consolidado na organização e que contribuem para a eficácia e eficiência dos processos. Como Bezerra e Lima (2011 p. 2) afirmam: “O procedimento é algo dado e consolidado, com forte impacto no processo de justificação de crenças e na criação do conhecimento”. Em outras palavras, na formação de um paradigma na cultura organizacional.

Para Tarifa e Almeida (2019, p. 3), o termo “cultura” vem sendo explorado desde a década de 1970, mas inicialmente com o foco na análise a antropologia. Autores como Geertz (1973), Lévi-Strauss (1978), Bourdieu (2004), entre outros clássicos da antropologia cultural debateram os conceitos de cultura desde o ponto de vista da evolução humana (Tarifa & Almeida, 2019). Já na esfera empresarial, o autor Edgar H. Schein (1992), destaca-se pela abordagem da cultura organizacional nas suas dimensões, interpretações e na evolução da

mesma, para este autor, a cultura de uma organização é um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas, que ele dividiu em três níveis: artefatos invisíveis, valores que governam o comportamento das pessoas e os pressupostos inconscientes (Tarifa & Almeida, 2019).

Segundo Watson (2005), é um grande desafio para os gestores de países em desenvolvimento, como o Brasil, as mudanças em uma organização, porque requer de muito esforço, de quebrar paradigmas (Burrell, 2002; Keleman & Hassard, 2003 apud Watson, 2005), principalmente quando a maioria das organizações brasileiras tem trabalhado com uma realidade gerencial e organizacional de forma sistêmica-controladora, onde a organização é considerada como uma grande máquina com características pré-determinadas, e onde os gestores ficavam separados da mesma só para criá-la e mantê-la e os indivíduos eram parte de “um todo” que permitiam o funcionamento da organização; e que, para se adequar à globalização e concorrer com países desenvolvidos. Então será necessário que a organização migre para uma realidade gerencial e organizacional da forma processual-relacional, onde o indivíduo é tratado como tal, com suas necessidades e aspirações, onde a organização deixa de ser uma “coisa” e passa a ser uma “relação organizadora” que permita introduzir “[...] uma rede dinâmica de premissas, expectativas, obrigações sociais, regras, convenções que dão forma como as identidades individuais são construídas. [...]” (Chia, 2003, P. 100 apud Watson, 2005).

Nesse sentido, percebendo a necessidade de uma padronização dos processos para que a empresa familiar “A” seja eficiente e eficaz, conseguindo assim a competitividade no mercado local e global, e vendo a importância de gerir, manter e disseminar o conhecimento da organização, o objetivo principal deste artigo será compreender como os Gestores de uma empresa familiar percebem a utilização do mapeamento de processos organizacionais para a implementação da Gestão do Conhecimento.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2008, p. 8), método é o caminho para se chegar a um determinado fim, é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Neste estudo se utilizou como procedimento metodológico para a coleta de dados na primeira fase a observação participante, onde se realizou a modelagem de alguns dos processos existentes na empresa (apêndices A, B, D, E, F, G, H, I e J), já na segunda fase foi por meio da entrevista com roteiro semiestruturado e a observação não participante (conforme apêndices K e L).

No caso da técnica da observação participante, pode se dizer que a observação é o instrumento que mais fornece detalhes ao pesquisador, por basear-se na descrição e para tanto utilizar-se de todos os cinco sentidos humanos. Sendo observação e a entrevista os instrumentos mais utilizados em pesquisa qualitativa, bem como a análise documental.

Segundo Gold (1958 apud Heigham & Crocker, 2009, p.167), há quatro tipos de observador: participante completo, participante observador, observador participante e observador completo.

A observação participante pode ser conceituada como um processo onde o investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo (May, 2001 apud Proença, 2007).

Havendo maior proximidade do contexto ou ambiente do grupo a ser investigado, o pesquisador poderá então efetuar interpretações sobre o seu objeto de estudo com maior correspondência ao modo como os próprios integrantes o percebem, participando juntamente com os integrantes objeto de estudo dentro do seu contexto (Proença, 2007).

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas para a coleta de dados nas pesquisas qualitativas, já que ela consegue obter

informações, de uma forma natural sobre o que as pessoas sabem, desejam, fazem ou pretendem fazer, as suas expectativas, assim como também se obtêm os motivos pelo qual deram essas respostas. (Gil, 2008)

A opção por entrevista semiestruturada ou entrevista não estruturada, deve-se ao fato de serem entrevistas desenvolvidas de forma mais espontânea, que permitem elaborar perguntas que não sigam um caminho metódico, fechado, que siga um modelo preestabelecido de interrogação, mas sim, que “permita uma interação com o entrevistado de tal forma que possa se obter todas as informações possíveis de acordo com a estrutura prévia inicial, mas que possa se ampliar de acordo ao contexto e à situação do momento, e assim atingir o objetivo esperado da pesquisa”. (Gil, 2008, p. 117)

Na observação não participante, o pesquisador toma contato com o grupo estudado, mas não se envolve nas situações do grupo, ele faz o papel de um espectador, todavia, a observação é de caráter sistemático, consciente e ordenada para atingir o fim determinado da pesquisa. (Marconi & Lakatos, 2003, p. 193). O período de observação nesta pesquisa foi de 2 anos, de 2016 à 2018, tendo sido utilizadas ferramentas primárias de pesquisas como gravador de áudio, além de outros aparelhos eletrônicos como celulares, notebooks, como também recorrer a fontes secundárias como panfletos, cartões de apresentação, brochuras, cartazes, placas (Marietto, 2018).

### 3.1 Tratamento e análise dos dados

A coleta dos dados se deu na primeira fase pela observação participante. Foi durante o período de estágio que durou aproximadamente dois anos onde a empresa requereu a elaboração da modelagem dos processos existentes na organização para verificar se existiam atividades que travavam o processo como um todo em determinados departamentos. Foram elaborando-se as respectivas modelagens de cada processo considerado importante para a empresa oriundas do mapeamento dos processos das

atividades descritas pelos responsáveis do setor incumbido em dita prioridade. Uma vez analisadas as modelagens criadas em cima dos processos da empresa e dos gargalos encontrados, determinaram-se as adequações necessárias para eliminar, ou pelo menos, atenuar aquelas atividades que dificultavam o fluxo esperado de ditos processos. Uma vez feito isso, procedia-se à elaboração da documentação definitiva para padronizar esses processos melhorados – que deram resultados positivos – e disseminá-las para conhecimento de todos os colaboradores envolvidos nos mesmos.

A partir desta primeira fase, surge a curiosidade de conhecer a apreciação dos gestores envolvidos nesta atividade incumbida de mapear e modelar os processos e suas atinentes melhorias,

Já na segunda fase desta pesquisa, os dados coletados deram-se durante as entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas. A avaliação desses dados obtidos se deu pelo método de análise de conteúdo uma vez que se busca identificar os principais sentimentos e percepções dos gestores, sejam positivos ou negativos, de modo a categorizar-se os dados para cada pergunta feita ao respectivo segmento.

A análise de conteúdo “tradicionalmente trabalha com os materiais textuais escritos” (Bauer & Gaskell, 2002, p.195), onde existem dois tipos de textos que podem ser trabalhados: aqueles produzidos em pesquisa, por meio das transcrições de entrevistas e de protocolos de observação, e também dos textos já existentes, produzidos para outros fins (Caregnato & Mutti, 2006), como textos de jornais ou revistas, por exemplo. Como nesta pesquisa se fará uso da entrevista semiestruturada, se utilizará os textos das transcrições das entrevistas realizadas.

Desta forma, o tratamento dos dados foi realizado à luz da análise de conteúdo onde se aplica as técnicas divididas em três grandes etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados e interpretação. (Bardin, 1977). Para esta autora, a primeira etapa como a fase de organização,

pode se valer de vários procedimentos como a leitura flutuante, as hipóteses, os objetivos e a elaboração de indicadores que respaldem dita interpretação. Na segunda etapa os dados são codificados a partir das unidades de registro (temas) onde se ressalta os trechos da fala transcrita com significado para o tema de pesquisa. Na última etapa se faz a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com reagrupamento a posteriori, em função das características em comum. Destarte, a codificação e a categorização fazem parte da Análise de Conteúdo.

Neste trabalho, os métodos de categorização das transcrições das entrevistas foram divididos

em trechos menores com significado (temas), depois em subcategorias, categorias e por fim meta-categorias de análise. Com isso, foi possível extrair termos mais específicos que possibilitaram visualizar possíveis respostas às questões de pesquisa levantadas em conjunto com os objetivos da pesquisa. Segundo a explicação de Bardin (1977, p. 119), “a categorização tem como primeiro objetivo, fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos”. Por conseguinte, todas as respostas das entrevistas foram submetidas a essa técnica de análise categórica e os fragmentos de falas dos entrevistados foram indicados com a letra E seguida de um número de 1 a 4. (Chagas & Cardoso, 2018)

**Figura 1.** Quadro Síntese



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Na figura 1 podemos observar a sequência dos passos seguidos para a elaboração deste projeto de pesquisa onde destaca-se o trabalho dentro da organização, fruto das atividades realizadas como estagiário. Foi nesta etapa que provocaram o levantamento do problema de pesquisa onde se utilizou em primeira instância o método de coleta de observação participante, onde foram realizadas as atividades em relação à modelagem de processos e elaboração documental destes processos modelados e melhorados para sua padronização durante aproximadamente dois anos, logo após definiram-se os objetivos gerais e específicos da pesquisa e se determinou a metodologia de coleta e análise dos dados a ser aplicada.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados conforme as meta-categorias identificadas nesta pesquisa: (1) Situação da Empresa; (2) Cultura Organizacional; (3) Gerenciamento de Processos; (4) Sistema Informatizado da Empresa; (5) Gestão do Conhecimento; (6) Indicadores de desempenho e (7) Valor não compartilhado.

##### 4.1 Situação da empresa

A maioria dos respondentes focaram a crise econômica que tem acontecido no país como as razões da situação atual da empresa, segundo E1, o departamento financeiro tem dificuldades de cumprir os prazos definidos na aquisição das peças para a manutenção dos equipamentos por falta de fluxo de caixa, além disso, para os respondentes E1 e E4 existe uma alta rotatividade na empresa gerando atraso no aprendizado das atividades e funções sendo um gargalo no fluxo normal dos processos da organização, o entrevistado E4 o resume em poucas palavras: “Eu não sei bem, porque eu não faço parte do Comercial, Administrativo, mas seria recursos, mais recursos”.

Outra situação que pode ser destacada sobre a empresa é perceber que tem gestores que acham desnecessário dedicar um tempo para realizar reuniões, já seja dentro do departamento sob sua gestão quanto reuniões interdepartamentais, conforme dito pelo respondente E4, no caso dos

respondentes E2 e E3 eles acham necessárias as reuniões, porém não têm tido ou não têm sido frequentes como seria necessário. Já no caso do respondente E1, para ele achou muito produtiva as reuniões convocadas pelo Gerente Geral da empresa porque elas permitem, nas palavras dele, “para falar a mesma língua”.

E1 abordou também uma sugestão para poder melhorar o problema de fluxo de caixa no financeiro, ele sugeriu criar um fundo específico para atender às necessidades de manutenção do maquinário prestes a iniciar o plantio ou a colheita. Denota-se nesta situação, uma iniciativa de resolução ao problema por parte de um dos colaboradores da empresa.

Tendo sido apresentada a situação da empresa, seus problemas e possíveis soluções, a seguir serão indicadas as descobertas sobre a cultura organizacional da mesma.

##### 4.2 Cultura organizacional

Esta categoria refere-se a uns dos assuntos de interesse desta pesquisa, a cultura organizacional. Para Tarifa e Almeida (2019, p. 3), o termo “cultura” vem sendo explorado desde a década de 1970, mas inicialmente com o foco na análise a antropologia. No setor empresarial, o autor que destaque nesta pesquisa é Edgar H. Schein (1992 apud TARIFA; ALMEIDA, 2019). Para este autor, a cultura de uma organização é um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas, que ele dividiu em três níveis: artefatos invisíveis, valores que governam o comportamento das pessoas e os pressupostos inconscientes (Tarifa & Almeida, 2019). Essas pressuposições manifestaram-se nas falas dos entrevistados.

Foram analisadas as características positivas e negativas da empresa em estudo com o intuito de descobrir se os entrevistados reconhecem uma cultura organizacional e como ela afeta positiva ou negativamente. Considerando as percepções dos entrevistados, as principais características positivas mencionadas pelos respondentes E1 e E2 foram que a empresa é exigente, porém dá certa autonomia ao colaborador para desempenhar suas funções com foco ao crescimento profissional. Outro fator positivo indicado pelos entrevistados é que a empresa é uma empresa sólida no mercado agrícola, de acordo com o

entrevistado E1, “Apesar das dificuldades do país nestes anos passados, a empresa conseguiu aí sobreviver a essa grande crise que teve o país”. Das características negativas que foram mencionadas as que se destacaram pelo grau de interesse desta pesquisa foram as dos entrevistados E3 que indicou que a empresa precisa melhorar os seus processos e a do entrevistado E4 que indicou que existe uma falta de recursos para o setor onde ele trabalha.

Tendo em vista as respostas dadas pelos respondentes, pode se concluir que a cultura organizacional da empresa é reconhecida de forma implícita, já que durante as observações realizadas no ato das entrevistas, não se achou alguma informação visível dos valores da empresa, sua missão e visão, seja em panfletos, cartões de apresentação ou alguma placa na recepção da organização descrevendo os mesmos.

Apresentada a categoria cultura organizacional, a próxima categoria indica o gerenciamento de processos.

#### 4.3 Gerenciamento de processos

A categoria do gerenciamento de processos também é um assunto em destaque para esta pesquisa devido a sua importância para implementação da gestão do conhecimento. Nesta categoria, segundo o entrevistado E1 existem processos já definidos pela empresa, ainda mais, para ele, há possibilidade de “quebrar” esse processo determinado para atender uma urgência, indicando que, de certa forma, a empresa tem uma estratégia definida para esse processo específico, denotando-se padronização no processo permitindo ser gerenciado e melhorado.

Para o respondente E2, existem processos padrões na empresa, porém, ainda estão em fase de implantação, ainda acrescentou que o mapeamento realizado para entender os processos já existentes e melhorá-los foi muito bem-vindo, mesmo assim, além de utilizar a ferramenta disponível na empresa para o controle e gerenciamento dos processos intrínsecos existentes, o entrevistado E2 utiliza-se de duas ferramentas paralelas para realizar dito controle e gerenciar os processos sob sua responsabilidade, estas seriam as planilhas do Excel e o *Trello*, sendo esta última para controlar as atividades realizadas

no seu setor. Sob a ótica do E2, considera que a execução efetiva dos processos, conforme foram mapeados, ajudaria em muito a redução drástica dos erros operacionais e na obtenção de informações em tempo real que, conseqüentemente, facilitaria a tomada de decisão.

O entrevistado E3 corrobora o que foi dito pelo E2 na questão dos benefícios advindos de uma aplicação dos processos mapeados de forma eficiente, já que geraria rapidez e ajudaria nos resultados esperados, ele vivenciou essa mudança no seu departamento quando foi testada a aplicação da melhoria dos processos de emissão de notas fiscais, ele menciona: “Reduziu muito tempo, o tempo que você gastava em fazer uma nota ou duas notas, você faz três ou quatro”. Outro aporte muito importante que o respondente E3 fornece é que houve melhoria no processo de solicitação de notas fiscais via e-mail, porque antes do mapeamento de processos, os e-mails de solicitação de notas não tinham um procedimento padrão de envio, recebimento e resposta, nem padronização do título da mensagem, do corpo de texto do e-mail e nem da nomenclatura dos anexos. Após esse mapeamento, foram implantadas essas melhorias que deram um resultado muito positivo no contexto da agilidade no atendimento às filiais que dependiam do escritório central para a emissão de notas fiscais. Outra contribuição de E3 é que não existiam prioridades ou um plano “B” (emergencial) estruturado, com foi mencionado que vem acontecendo no departamento do entrevistado E1, isso fazia que houvesse um travamento no processo de emissão e envio de notas às filiais gerando muito transtorno.

De forma oposta, o E4 indica que já ouviu falar de uma ferramenta eficiente, mas que no seu departamento não tem sido utilizada, ele se vale do conhecimento empírico para a resolução de forma pontual dos problemas havidos no seu departamento. O método utilizado por ele é de erro e tentativa, conforme confirmam suas palavras: “foi sendo testado uma forma de procedimento de contratação com outros caminhos e aquilo que deu certo a gente implementou”.

Após a apresentação da categoria gerenciamento de processos, a seguir são

indicados os benefícios de um sistema informatizado dentro da organização.

#### 4.4 Sistema informatizado da empresa

O sistema informatizado é um fiel aliado no gerenciamento dos processos e na implementação da gestão do conhecimento na empresa, conforme menciona Rossetti e Morales (2002, p.127-132). Pode-se destacar, entre os trechos das falas dos entrevistados E1 e E2, que esse sistema adquirido pela empresa tem sido de muita utilidade para facilitar os processos, no caso do E1, o sistema tem facilitado o processo de cotação de peças e fechamento das cotações para o processo de pagamento e aquisição por parte do financeiro, já o entrevistado E4 destaca a flexibilidade do sistema em adaptar-se às necessidades da empresa. Ambos dos respondentes, E1 e E4, convergiram na opinião que o mesmo tem seus momentos que trava ou para de funcionar devidos alguns bugs no sistema, mas concordaram em que o departamento de T.I. resolvem imediatamente esse impasse.

Para os respondentes E2 e E3 o sistema informatizado da empresa ajuda na integração da informação alimentada nele facilitando dessa forma a padronização dos processos.

Apresentada a categoria sistema informatizado da empresa, passa-se a detalhar as descobertas nesta categoria, a gestão do conhecimento, objetivo da nossa pesquisa.

#### 4.5 Gestão do conhecimento

A categoria gestão do conhecimento aborda temas significativos para este trabalho, haja vista ser o assunto principal em que esta pesquisa está traçada. Nesta categoria são apontados, segundo a perspectiva dos entrevistados, os elementos que conduzem à geração do conhecimento entre os gestores e funcionários da organização. Nas falas dos entrevistados, pode se depreender que os benefícios gerados em termos de eficiência no atendimento ao cliente final, que seriam as filiais (fazendas da empresa), com o envolvimento do gerente geral junto aos gestores para discutir os processos e procedimentos em cada um dos departamentos são elementos que, possivelmente, implicam na geração do conhecimento. Foram identificados também,

alguns outros elos que estão relacionados uns com os outros para tal geração de conhecimento. Em suma, para que a geração do conhecimento seja uma realidade na organização, precisa que o valor compartilhado siga um caminho sistêmico, uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito e que é moldada pelas mudanças dos diferentes modos de enxergar esse conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).

De acordo com o evidenciado nas falas de todos os entrevistados, a disseminação do conhecimento da empresa para um colaborador novo é de forma prática (tácita) mediante a transmissão do conhecimento em determinado setor da empresa ou do uso do sistema informatizado e seus processos por um colaborador antigo. Os entrevistados E2 e E4 acrescentaram que também o compartilhamento do conhecimento da empresa é feito por intermédio da documentação (conhecimento explícito) que é enviada via e-mail às filiais ou entregues na mão do novo colaborador quando participa dos treinamentos práticos na sede da empresa. É útil destacar também a fala do respondente E1 no que tange ao conhecimento explícito, ele disse que dificilmente um colaborador novo, sem experiência alguma no setor conseguiria aprender a utilização do sistema informatizado da empresa sem a ajuda da documentação elaborada para tal fim. Além do mais, os respondentes E1 e E4, mencionaram de etapas para o treinamento dos novos colaboradores, mostra-se na fala deles que as atividades realizadas no seu departamento seguem uma sequência básica, mencionando-as de cor, inferindo-se que esse processo já está internalizado na mente o que é passado para outras pessoas, de certa forma, houve uma manifestação da gestão do conhecimento de forma intrínseca.

O aporte do E4 é que, dentro do seu método de gerenciamento dos processos de seu departamento, ele de certa forma foi compartilhando as experiências que deram resultados positivos fazendo que seja inerente esse novo processo na cultura da organização, como ele disse: “Foi sendo testado, acompanhado seu desenvolvimento e foi aplicado com todas as filiais (unidades-fazendas), foi encaminhado e orientado, deu certo, então foi aplicado e acompanhado”. Poderíamos representar as falas

dos nossos entrevistados e as respectivas associações aos processos da espiral do conhecimento.

Destarte, compreende-se que há uma ligação do gerenciamento dos processos para definir uma cultura organizacional mediante a gestão do conhecimento. Finalizando com a contribuição do entrevistado E2 que sugere que seria muito bom se a empresa toda aplicasse, como padrão, a elaboração e uso da documentação para o treinamento dos novos colaboradores.

Após a apresentação da categoria da Gestão do Conhecimento, passa-se a detalhar mais duas categorias que, embora tenham tido pouca proeminência nas entrevistas, são importantes para a análise desta pesquisa.

#### 4.6 Indicadores de desempenho

Quando se mencionou em umas das questões sobre a padronização dos processos deram resultados positivos na empresa, o respondente E1 deu a entender que ele tinha, de forma empírica, uma avaliação de desempenho nos colaboradores sob seu comando, ele disse que os processos são ótimos dependendo do usuário dos mesmos, na sua fala “pessoas tem que ser ligeiro, rápido, o serviço não para, o processo é o mesmo para todo mundo, uns fazem mais rápidos e outros mais devagar” conclui-se que, de certa forma, ele faz uso, de forma tácita e empírica, de um indicador de desempenho dos processos da sua gestão.

Uma vez concluída a apresentação dos indicadores de desempenho, passa-se a detalhar a última categoria identificada neste trabalho.

#### 4.7 Valor não compartilhado

Quando na entrevista se tocou no assunto sobre o mapeamento de processos e sobre as

ferramentas para o seu gerenciamento, o respondente E1 disse que não via o que traria de bom ou de ruim para a empresa, segundo ele “eu não vejo nada, não consigo ver, que atribuir para a empresa esse mapeamento”, denotando falta de comunicação entre os gestores e a diretoria sobre o assunto, corrobora-se isto quando ainda afirma que não existe uma ferramenta no departamento dele para controle e gerenciamento dos processos, que ouviu falar que existe no setor da controladoria, porém, conforme as observações feitas junto ao responsável da controladoria, verificou-se que o sistema informatizado da empresa gera esses relatórios em todos os departamentos da organização.

Já o entrevistado E3, quando se abordou sobre o que seria um processo ideal para a empresa, respondeu que para que se atinja o objetivo final que seria a gestão do conhecimento, seja na área de atuação dele ou na empresa como um todo, precisaria de maior comunicação entre as equipes de todos os departamentos e a diretoria.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico apresentado nesta pesquisa, do material observado durante as entrevistas e da análise das entrevistas onde foram identificadas sete categorias, pode-se compreender que o uso do mapeamento de processos e a implementação da gestão do conhecimento na empresa familiar analisada nesta pesquisa, teve uma tentativa de implementação, em alguns departamentos foram realizadas os primeiros estágios de dita implementação, no entanto, a falta de maior comunicação por parte da diretoria e entre as equipes de todos os departamentos da organização para levar a cabo com sucesso esta implementação fez com que não chegasse a concretizar-se a mesma.

**Figura 2.** Categorias identificadas e os processos de compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 2 mostra as categorias identificadas nesta pesquisa sendo localizadas na adaptação da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), onde a socialização acontece quando, conforme análise dos trechos das falas dos entrevistados, informam a real situação da empresa, e, de forma implícita, descrevem o tipo de cultura organizacional existente nela. O momento da externalização acontece quando decidem realizar um mapeamento dos processos existentes na empresa com a pretensão de melhorá-los e padronizar os mesmos mediante a elaboração de documentos e os treinamentos práticos quando um novo colaborador entra nas fileiras da organização. A combinação acontece quando, valendo-se do sistema informatizado da empresa, os colaboradores trocam e combinam os conhecimentos via documentos, reuniões, vídeo conferências, e-mails, onde descrevem as novas funcionalidades do sistema para aprimorar os processos já existentes e melhorados. Na interiorização ou internalização, os colaboradores convertem todos esses procedimentos, documentos e reuniões, embora existiram poucas, na aplicação formal, operacional; nesta parte da espiral do conhecimento ficaram as categorias dos indicadores de desempenho aplicadas de forma empírica pelo entrevistado E1 e o valor não compartilhado que foi a falta de comunicar as mudanças realizadas pela alta diretoria sobre as melhorias nos processos e enfatizar a padronização operacional dos mesmos.

Esta pesquisa possui limitações, sendo a principal ter entrevistado quatro integrantes dos seis que configuram o quadro de gestores da organização, além do mais, não ter incluído nesta pesquisa as entrevistas dos colaboradores que se beneficiariam com a implementação da gestão do conhecimento, o que conduz a certa precarização das análises, já que poderia ter se extraído maiores informações, visões complementares ou conflitantes, sobre as percepções da ferramenta de mapeamento de processos para a implementação da gestão do conhecimento da empresa. Assim, manifesta-se a oportunidade de uma pesquisa futura para ampliar a pesquisa para os diferentes atores sociais. Deve destacar-se também, que pesquisas sobre a utilização do mapeamento de processos para a implementação da gestão do conhecimento em empresas familiares e quando o mesmo deverá ser inserido no contexto organizacional são exíguas, sendo assim, a expansão de estudos envolvendo esta temática é recomendável, especialmente, considerando a abordagem da criação do conhecimento na empresa (Nonaka & Takeuchi, 1997) e dos conceitos e práticas associados às grandes organizações privadas (Porter & Kramer, 2011).

## REFERÊNCIAS

- Barcelos, R. L., Rosa, S. A., & Santos, A. R. da S. dos. (2017). Processo logístico de faturamento: estudo de caso aplicado a uma distribuidora de alimentos. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(2), 66–77. <https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n2.p66-77.494>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (4ª). Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (3ª). Petrópolis (RJ): Vozes.
- Bezerra, M. D. S. M., & Lima, G. B. A. (2011). Sistematização da gestão do conhecimento: um estudo a partir da experiência na elaboração de um manual de segurança em uma empresa de energia. *Perspectivas Em Gestão e Conhecimento*, 1(2), 232–248. Retrieved from <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/10342>
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto Enfermagem*, 15(4), 679–684. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>
- Chagas, G. L. M., & Cardoso, A. L. J. (2018). A ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL E A GERAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO. *Desafio Online*, 6(1), 43–69.
- Cunha, A. U. D. N. (2012). MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA UnB : Caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA UnB : Caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC. *Monografia (Universidade de Brasília)*, 73. Retrieved from [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012\\_AlexUilamardoNascimentoCunha.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012_AlexUilamardoNascimentoCunha.pdf)
- Gasparetto, V., & Dornelles, T. (2015). Gerenciamento de Processos: Estudo em uma Organização Hospitalar Catarinense. *Revista Gestão Em Sistemas de Saúde*, 4(2), 57–72. <https://doi.org/10.5585/rgss.v4i2.159>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (E. Atlas, Ed.) (6th ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 40(1), 6–19.
- Heigham, J., & Crocker, R. A. (2009). *Qualitative Research in Applied Linguistics: A Practical Introduction*. In (J. Heigham & R. A. Crocker, Eds.) (1st ed.). Observation, pp. 165-181, New York: Palgrave Macmillan.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (Atlas S.A.). São Paulo: Atlas S.A.
- Marietto, M. L. (2018). OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E NÃO PARTICIPANTE: CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA E SUGESTÃO DE ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DOS MÉTODOS. *RIAE-Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(4), 5–18. <https://doi.org/10.5585/ijism.v17i4.2717>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. In (M. Swirski, A. B. Rodrigues, & P. M. Celeste, Eds.) (20ª) Conhecimento Organizacional, pp. 34-72, Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Pereira, K. A., David, J., & Sales, A. (2015). O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO GESTOR DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC*, 6(2), 44–64.
- Pinochet, L. (2016). Uso Estratégico dos Sistemas de Informação no Apoio aos Processos de Negócio: Estudo de Caso na Indústria de Alimentos. *Revista Administração Em Diálogo*, 18(3), 01–25. <https://doi.org/10.20946/rad.v18i3.25110>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea : Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 1–12. Retrieved from <https://philoma.org/wp->

- content/uploads/docs/2013\_2014\_Valeur\_action\_nariale\_a\_partagee/Porter\_Kramer\_The\_Big\_Idea\_Creating\_Shared\_Value\_HBR.pdf
- Proença, W. de L. (2007). O Método da Observação Participante: Contribuições e aplicabilidade para pesquisas no campo religioso brasileiro. *Revista Aulas, Dossiê Rel(4)*, 1–24. Retrieved from [http://www.unicamp.br/~aulas/ConjuntoIII/4\\_23.pdf](http://www.unicamp.br/~aulas/ConjuntoIII/4_23.pdf)
- Rizzetti, D. M., Cunha, D. E., Moura, G. L. de, & Schlosser, A. L. da C. (2015). Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento. *Teoria e Prática Em Administração*, 5(1), 239–260.
- Rossetti, A. G., & Morales, A. B. (2002). O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciencia Da Informação*, 36(1), 124–135.
- Sentanin, O. F. (2003). *Gestão por processos em uma empresa de P & D. Anais ENEGEP 2003*. Ouro Preto, MG.
- Shigunov Neto, A. (2011). A Importância Do Conhecimento Para O Desenvolvimento Organizacional: discussões preliminares. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 1(1), 1–10. Retrieved from <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/art>
- icle/view/1171
- Soleti, I. F., & Alves, J. N. (2013). Estudo sobre a aplicação dos processos do programa de qualidade em uma organização de máquinas e implementos agrícolas. *ROC - Revista Organizações Em Contexto*, 9(17), 321–341.
- Sousa Neto, M. V., & Medeiros Junior, J. V. (2008). Afinal, o que é business process management (bpm)? Um novo conceito para um novo contexto. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 7(2), 1–19. <https://doi.org/10.5329/RESI.2008.0702009>
- Tarifa, M. R., & Almeida, L. B. de. (2019). A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade. *Enfoque Reflexão Contábil*, 38(1), 33–46. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v38i1.39441>
- Watson, T. J. (2005). Organização e Trabalho em Transição: da Lógica “Sistêmico-Controladora” à Lógica “Processual-Relacional.” *RAE - Revista de Administração, São Paulo*, 45(1), 14–23. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100003>
- Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. New York: Springer.