

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

**APLICAÇÃO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA
CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
EMPRESA JÚNIOR**

ISADORA DIAS NASCIMENTO

Ituiutaba - MG

2018

APLICAÇÃO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA JÚNIOR

APPLICATION OF PROCESS MAPPING FOR THE CONTRIBUTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A JUNIOR ENTERPRISE

Resumo

O objetivo deste artigo é resolver a problemática de evasão do conhecimento ocasionado pela alta taxa de rotatividade dos membros utilizando da análise dos fatores críticos de sucesso aplicados à gestão do conhecimento em uma empresa júnior e a aplicação do mapeamento de processos como ferramenta GC no departamento de gestão. Através de entrevistas com os membros, da observação e da participação dos processos da empresa foi possível mapear as principais atividades do departamento e com isso, contribuir com a retenção do conhecimento de dessas atividades e também contribuir com a sustentabilidade da gestão do conhecimento dentro da empresa júnior em questão.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; mapeamento de processos; empresa júnior

Abstract

The objective of this article is to solve the knowledge evasion problem caused by the high turnover rate of the members using the analysis of critical success factors applied to knowledge management in a junior enterprise and the application of process mapping as a KM tool in the department of management. Through interviews with the members, observation and the participation of the company's processes it was possible to map the main activities of the department and with that, contribute with the retention of knowledge of these activities and also contribute to the sustainability of the knowledge management within the junior enterprise in question.

Keywords: knowledge management; process mapping; junior enterprise.

1. Introdução

O atual ambiente de negócios caracterizado pela incerteza, mudança constante e complexidade é, em grande parte, acarretado pelo crescimento da Tecnologia da Informação e Comunicação (COSTA, 2017). Por esse motivo, segundo Schreiber e Schaab (2016), a sobrevivência e a expansão das organizações dependerão, cada vez mais, da habilidade em se adaptar a este novo panorama, promovendo melhorias no seu ambiente interno, para fazer frente às novas formas de competitividade, globalização de mercados e avanços tecnológicos. Isso confere um papel especial ao conhecimento, como elemento essencial para o desenvolvimento organizacional, sendo considerado um fator-chave na realização e sustentação do sucesso

organizacional, porém, seu uso efetivo, visando a agregação de valor nos negócios, tem-se mostrado desafiador para diversas companhias (COSTA, 2016; RINCÓN, 2017)

Neste cenário, as organizações não competem apenas através do capital financeiro, mas também com base no capital intelectual, sendo o conhecimento a nova vantagem competitiva entre as empresas. De fato, a melhoria dos resultados das organizações é determinada, entre outros fatores, pelo uso efetivo do conhecimento e sua aplicação nos processos produtivos (OMOTAYO, 2015).

Dessa forma, empresas que gerenciam melhor o conhecimento organizacional e individual se adaptam com mais facilidade as situações desse novo ambiente de negócios, surgindo assim a necessidade de uma eficiente Gestão do Conhecimento (GC) (HANDZIC, 2004; TOMOMITSU, CARVALHO, MORAES, 2018).

A GC, de acordo com a Hamimilia (2017), tem sido implementada em grandes organizações, evidenciando os ganhos de valor para companhias como a Vale (aplica metodologia que extrai e capta, de maneira coletiva e sistemática, os aprendizados através da inteligência de informações detalhadas do histórico e experiência das áreas dos projetos) e a Petrobrás (aplica práticas de compartilhamento estruturado de conhecimento, como mentorias e rodízios técnicos e aplica registros de conhecimento através do inventário do conhecimento e das lições aprendidas), porém a literatura registra poucos estudos em pequenas e médias empresas, esta abordagem mostra-se ainda mais escassa no caso de Empresas Juniores (EJ), foco deste trabalho, organizações que tendem a ser relativamente mais dinâmicas e muitas vezes são mais vulneráveis em comparação a companhias maiores.

No caso específico das EJ's, a taxa de rotatividade é alta, sendo mais vulnerável a perda mão de obra chave. De acordo com Carvalho (2016), faz parte da essência das EJ's ter membros entrando e saindo a cada período letivo, com isso, a alta rotatividade não é uma condição que deve ser mudada e sim uma característica desse tipo de empresa, através disso, o desafio é evitar que o conhecimento organizacional seja perdido com a saída dos membros. Sendo, portanto, o problema da pesquisa, como amenizar os efeitos da alta rotatividade e como potencializar o uso da gestão do conhecimento na empresa júnior e como principal questão que preocupa este artigo, o qual visa como principal objetivo analisar as iniciativas que colaboram com a gestão do conhecimento já realizadas pela empresa objeto de estudo, e desenvolver o Mapeamento de Processos, do Departamento de Gestão, como ferramenta efetiva de criação, aquisição, armazenamento, disseminação e aplicação de conhecimento.

As práticas a serem analisadas são abordadas com base nos fatores críticos de sucesso da GC (FSC), entendidos como as áreas em que o bom desempenho acarreta o alcance dos objetivos da organização e caso contrário os resultados podem ser catastróficos (WONG, 2005).

Com relação ao Mapeamento de Processos, entende-se como uma metodologia integrada que garante a criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento organizacional, visando a melhoria nos processos de negócios e a explicitação de conhecimento de seus colaboradores (WHITE E CICMIL, 2016).

Este estudo é desenvolvido numa Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção de uma Universidade Federal, no interior de Minas Gerais.

O artigo apresenta, primeiramente o referencial teórico sobre a gestão do conhecimento, mapeamento de processos e empresas juniores, seguido dos procedimentos metodológicos utilizados, posteriormente são apresentadas as práticas analisadas que colaboram com a GC e finalmente descrito o mapeamento de processos do departamento de gestão.

2. Referencial Teórico

2.1. Movimento Empresa Júnior

O movimento empresa júnior, usualmente chamado de MEJ, teve seu início na década de 60, na França, onde foi criada a primeira empresa júnior (EJ) nomeada de *Junior Entreprise*, na universidade *L'ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* (ESSEC), a ideia se expandiu para outras universidades francesas e em 1968, foi fundada a Confederação Francesa de Empresas Juniores. (ROEDER, 2017)

De acordo com Matos (1997), o movimento chegou ao Brasil em 1987 através da iniciativa de João Carlos Chaves, Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira que incentivou os alunos de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo a fundarem a primeira empresa júnior do Brasil, a EJFGV.

A finalidade das empresas juniores é desenvolver profissionalmente os membros por meio da vivência empresarial, realizando projetos nas áreas de atuação do curso (CENEJ, 2007). O diferencial do movimento empresa júnior (MEJ) se dá pelas experiências únicas vividas pelos empresários juniores, pois as conquistas e fracassos são pertencentes exclusivamente aos alunos que são membros da empresa júnior.

Segundo o Conselho Nacional de Empresa Júnior (CNEJ) criado pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores, elas “são constituídas pela união de alunos matriculados em

cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo” (CNEJ, 2007, p. 1).

O MEJ no Brasil é composto por 4 instâncias de atuação:

- Brasil Júnior: É a Confederação Brasileira de Empresas Juniores que tem como missão representar e legitimar as empresas juniores brasileiras, incentivando a experiência profissional e a formação de empreendedores.
- Federações: Cada estado brasileiro possui uma federação que representam as empresas juniores pertencentes.
- Núcleos: É a instância que representa todas empresas juniores que fazem parte da Universidade sede.
- Empresas Juniores: são todas as EJ's dentro da Universidade sede.

A permanência dos estudantes nas empresas juniores é de curto prazo, pelo fato de ser restrito ao período que estão dentro dos cursos da universidade e por ser necessário conciliar as aulas e a empresa júnior. Além disso, o MEJ tem como objetivo impactar o maior número de estudantes possível. Consequentemente, as empresas juniores têm como uma de suas características a alta rotatividade. Com isso, um dos seus desafios é construir conhecimento organizacional tendo a composição de membros em constante mudança. (CARVALHO,2016)

2.2. Gestão do conhecimento

Para Rocha (2005), a abordagem de aprendizado organizacional iniciou com Argyris em 1977, esse autor afirma existir dois ciclos de aprendizagem, o ciclo de aprendizado de laço simples (*single loop*), nesse não ocorre mudanças significativas de comportamento e o ciclo de aprendizado de laço duplo (*double loop*), no qual o aprendizado foca nas causas dos problemas organizacionais e busca novas práticas e rotinas na organização para solucioná-los.

Contudo, foi no início da década de 1990 que diversos autores passaram a estimular a ideia de aprendizado contínuo como forma de sobrevivência no mercado. Um desses autores foi Senge (1990) que enumerou cinco disciplinas capazes de orientar as organizações rumo ao aprendizado contínuo (domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico), e Kim (1993), citou em uma de suas obras que “É preciso haver uma maneira de ir além da aprendizagem fragmentada dos indivíduos e disseminar o aprendizado em toda a organização”. Em suma, foi a partir daí que a dita Gestão do Conhecimento passou a ser vista como um importante fator de produção proporcionando vantagem competitiva para as empresas que a utilizam.

Davenport e Prusak (1998) afirmaram que os resultados obtidos pela GC aumentam com seu uso contínuo, para eles “ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor”. Com isso, para desenvolver a vantagem competitiva de forma sustentável é preciso o uso ativo do conhecimento, transformando-o em soluções inovadoras e através disso, alavancar os resultados das organizações.

A GC é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e da estrutura de uma organização para agregar valor através da reutilização e inovação. Essa coordenação é obtida através da criação, partilha e aplicação de conhecimentos, bem como através da alimentação das lições aprendidas e da busca de melhores práticas de memória corporativa (DALKIR, 2005).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento fundamenta-se como uma atividade do negócio que busca realizar uma conexão direta entre os conhecimentos tácitos e explícitos da organização. O conhecimento tácito é aquele que está enraizado nas ações e experiências do indivíduo, pelo fato de ser difícil de ser formalizado o seu compartilhamento é mais complexo. O conhecimento explícito pode ser demonstrado em letras, números, e compartilhado na forma de dados, manuais etc. Em suma, a gestão do conhecimento é o conjunto de técnicas e ferramentas que colaboram com o processo de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização de conhecimentos.

De acordo com Gonzales e Martins (2017), o processo de GC é dividido em 4 fases:

Fase	Definições
Aquisição	Processo que pode ser definido como criação de conhecimento através da aprendizagem ou então pela obtenção de conhecimento externo, advindo da associação com outras organizações.
Armazenamento	Processo de desenvolvimento de memória organizacional, onde o conhecimento é retido formalmente em sistemas físicos e informalmente na forma de valores, normas e crenças, que se associam à cultura e estrutura organizacional (Alavi e Leidner, 2001, Argote et al., 2003)
Distribuição	Esse processo de compartilhamento não se detém apenas na utilização de TI, mas envolve também rotinas que possibilitem o contato direto entre os indivíduos a fim de se disseminar a parcela tácita e implícita do conhecimento.
Utilização	Processo de desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da integração, inovação, criação e expansão da base de conhecimento existente, que será utilizado com apoio para a tomada de decisões.

Dessa forma, segundo Medrano e Cazarini (2014), para garantir que as organizações abordem as citadas fases do conhecimento e obter uma efetiva GC é indicado a utilização de um conjunto de fatores críticos de sucesso. Esses fatores críticos também fornecem uma linguagem comum para se discutir e estudar os programas de GC em uma organização. (AKHAVAN, JAFARI, FATHIAN, 2006)

Os fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento são atividades e práticas que devem ser criadas, desenvolvidas e/ou melhoradas para conseguir o sucesso na implementação da GC. Medrano (2016) analisou e resumiu em oito principais fatores:

- **Estratégia de Gestão do conhecimento:** Através da utilização da estratégia organizacional para definir iniciativas para a gestão do conhecimento, é possível garantir a sustentabilidade da sua implementação e uso na organização.
- **Cultura organizacional de conhecimento:** Esta deve utilizar de meios para que os colaboradores da organização não possuam barreiras para compartilhar conhecimento e para aceitar esse novo tipo de gestão.
- **Estrutura organizacional de conhecimento:** A estrutura representa os elementos explícitos e visíveis. Envolve funções, tarefas, divisão do trabalho, regulamentos, níveis de autoridade e responsabilidades, além da estrutura das relações existentes na empresa, faz parte também, a estrutura física, ou seja, o layout.
- **Equipe da GC:** Em um primeiro estágio é preciso possuir uma pessoa ou um time para as atividades exclusivas da gestão do conhecimento e para quando a organização estiver em um estágio de maturidade não será necessário pessoas específicas, mas a participação de todos os membros da empresa de forma instintiva.
- **Ferramentas da GC:** Compreendem metodologias, técnicas e ferramentas de tecnologia da informação que dão apoio às práticas de gestão do conhecimento. Elas são facilitadoras dos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento.
- **Ciclos ou processos da GC:** o ciclo do conhecimento é a base operacional da GC, pois a consolida em ações rotineiras, correlacionando os processos da GC às atividades da empresa. Segundo Gonzales e Martins (2017) o ciclo da GC compreende a aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.
- **Métricas da GC:** Estas disponibilizam informações sobre os resultados das práticas de gestão do conhecimento, e analisa se os objetivos estão sendo alcançados e quais são os impactos gerados por essas práticas nas metas organizacionais.

- **Redes de colaboração:** É uma rede de fontes de conhecimento que inclui parceiros como instituições acadêmicas, organizações do mesmo setor, e todos os outros que colaborem com o aprimoramento das suas práticas de GC e que mantenha o conhecimento atualizado dos seus membros.

A literatura sobre Gestão do conhecimento apresenta casos de sucessos da sua implementação e impacto positivo na organização, Hamimilia na revista KM World listou cem empresas em 2017 que utilizam GC, dentre elas estão a IBM (portfólio de tecnologias e soluções de conteúdo corporativo, incluindo análise preditiva e visualização de dados), a Adobe (soluções de mídia digital e marketing digital que transformam a forma como os clientes projetam e fornecem experiências digitais excepcionais.), a Microsoft (desenvolve, licencia e suporta uma gama de produtos e serviços de software em áreas como produtividade, processos de negócios e nuvem inteligente), a Oracle (uma pilha abrangente e totalmente integrada de aplicativos em nuvem, serviços de plataforma e sistemas projetados). E no Brasil, de acordo com a SBCG, empresas como a Vale e a Petrobrás também incorporaram a GC.

2.3. Mapeamento de processos

O mapeamento de processos teve suas origens em diversas áreas, mas é possível afirmar que um dos máximos representante foi Frederick Taylor (1911), o qual por meio da percepção das linhas de produção, percebeu que boa parte da capacidade de produção da indústria era desperdiçada em tarefas desnecessárias e pela falta de treinamento dos colaboradores para realizarem suas atividades, propondo assim ferramentas como o diagrama de fluxo, diagrama de cadeira e registros fotográficos (SILVA, VILELA, MUNIZ, 2013). Em paralelo, Hunt (1996) afirma que o mapeamento de processo foi desenvolvido e aplicado pela General Eletric como parte da sua estratégia de “melhores práticas”, utilizado para descrever, em fluxogramas e textos de suporte, cada passo essencial dos seus processos de negócio.

O mapeamento de processos como forma de otimização dos métodos de trabalho começou a ser usado bem antes das empresas darem foco à gestão do conhecimento, dessa foram seu uso nesta nova área de conhecimento é algo recente. Esse fato só ocorreu quando as organizações perceberam que a concentração do conhecimento na mente de poucas pessoas em uma organização culminava em diversos riscos (diminuição da qualidade de produtos e/ou serviços, sobrecarga de trabalho para alguns colaboradores e perda de conhecimento e informações com o passar do tempo), tornando o mapeamento de processos o método fundamental para o registro desse conhecimento, sua transmissão e aprendizado (CAMPOS et al., 2016).

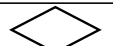
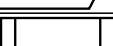
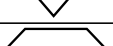
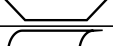
Slack, Chambers e Johnson (2009) descrevem as seguintes ferramentas para efetuar o mapeamento de processos, todas elas com o foco de evidenciar o fluxo de dados, documentações, materiais e pessoas:

- SIPOC: Ferramenta utilizada para a identificação dos elementos relevantes de um projeto de melhoria de um processo. A sigla SIPOC tem origem nos termos em inglês: *Suppliers* (fornecedores), *Inputs* (entradas), *Process* (processo), *Outputs* (saídas) e *Customers* (clientes). Essa ferramenta é particularmente útil quando não se conhece de forma clara quem fornece apoio aos processos, quais especificações são colocadas nesses apoios, quem são os reais clientes do processo e quais são as requisições desses clientes (RASMUSSEN, 2006).
- BPMN: Trata-se de uma ferramenta padrão criada pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), integrada na organização *Object Management Group* (OMG) (ABPMP, 2013), teve seu lançamento no início de 2006, com considerável aceitação, tornando-se padrão na modelação gráfica de processos (RECKER, 2010).
- *Blueprinting*: Esta ferramenta de mapeamento permite visualizar a participação do consumidor num processo produtivo e os pontos de interação cliente-empresa. “O *blueprint* de serviços é um mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação do serviço” (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005).
- Fluxograma: Técnica que permite o registro de ações e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo, sendo possível a análise de entradas e saídas. Busca entender como ocorre cada transformação dentro dos processos. Por meio desta ferramenta é possível descrever como se dá o fluxo das informações e materiais (SLACK, CHAMBERS, JOHNSON; 2009).
- Mapofluxograma: Complemento da ferramenta anterior, é um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para visualizar melhor o processo. (BARNES, 1982)
- IDEF0 a IDEF9: *Integration Definition* (IDEF) é uma técnica de modelagem de processos para um desenvolvimento seguro e sustentado, descreve de forma gráfica todo o ciclo de vida de desenvolvimento de um sistema (MELO, 2006). IDEF é baseada na Técnica de Análise e Projetos Estruturados (SADT). (OLIVEIRA, ROSA, 2010)

Tendo como base as particularidades de cada técnica e a realidade organizacional do estudo de caso, para o trabalho em questão foi escolhido como ferramenta de mapeamento de processos, o fluxograma, permitindo documentar e representar os processos de uma maneira simples e ágil.

Segundo Pinho et. al. (2007), um fluxograma delinea o fluxo de informação, pessoas, equipamentos ou materiais através de um conjunto de símbolos que representam as fases do processo, as pessoas e as áreas envolvidas, a série de operações e a movimentação dos dados e dos documentos. De acordo com Batista (2006), fluxogramas exigem uma série lógica de atividades participantes do processo, cada atividade deve ser apresentada com símbolos identificadores, na ordem de ocorrência, além de serem conectados por retas e setas, que representam os fluxos dos itens considerados. Os símbolos utilizados nos fluxogramas são demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 –Simbologia dos fluxogramas

Símbolos	Significado
	Representa o início e o fim do processo.
	Representa o processo , ou seja, quando há algum tipo de transformação.
	Representa quando é necessário realizar uma tomada de decisão .
	Representa a entrada de um documento no fluxo.
	Representa dados , normalmente e-mail não impresso e mensagem eletrônica.
	Representa quando algum processo está registrado em outro fluxo, interface .
	Representa quando ocorre alguma inspeção durante o fluxo.
	Representa armazenagem .
	Representa a troca de executante das atividades.
	Dados digitados e armazenados no sistema.
	Representa o sentido do fluxo.
	Representa a direção obrigatória da informação.
	Representa texto explicativo.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Pavani (2011).

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Caracterização da Pesquisa

A caracterização da pesquisa pode ser classificada de acordo com sua natureza, objetivos, problema e procedimentos metodológicos (FONSECA, 2002). Com relação à sua natureza a pesquisa é classificada como aplicada, visando a geração de conhecimento para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos, tem caráter descritivo, pois apresenta as características de determinados fatos, utilizando de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Quanto

ao problema, a pesquisa possui caráter qualitativo e em relação ao procedimento metodológico, é uma pesquisa-ação por ser um tipo de pesquisa com base empírica que é originária de uma resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

3.2 Técnica de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados para a pesquisa foram baseadas em documentos primários, secundários, observação e entrevistas semiestruturadas. Para entender o contexto empresarial e o funcionamento da organização, objeto deste trabalho, foram realizadas observações na rotina da empresa e entrevista com a atual e com a ex-presidente da EJ. Para levantar a problemática empresarial, foram observadas diversas reuniões gerais. Para entender o funcionamento do departamento de gestão e seus processos foram realizadas entrevistas com todos os membros deste departamento (Diretor, Coordenador e Assessor) e com a Diretora da gestão anterior.

Posteriormente à realização das entrevistas, alguns registros organizacionais em arquivo também foram acessados para coletar informações complementares. Os principais registros acessados foram o organograma da empresa, o planejamento estratégico, a descrição dos cargos, o registro dos membros de todas as gestões, edital de seleção de novos membros e o portfólio de serviços da empresa.

3.3. Procedimentos de Análise de Dados

As técnicas de análise de dados usadas neste estudo foram a análise de conteúdo e a análise discurso. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo aborda um conjunto de técnicas que explicam e sistematizam o conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, já para Mozzato e Grzbovski (2011), a análise de discurso consiste em uma técnica que explora as relações entre discurso e realidade.

Como forma de análise de conteúdo, vários registros organizacionais, citados anteriormente, foram utilizados para entender como é a gestão empresa. E para compreender, como os processos são realizados e quais tarefas são necessárias, foi utilizado a análise de discurso, principalmente nas entrevistas.

4. Resultados

4.1 Alfa Consultoria Júnior

A *Alfa*, nome fantasia, visando preservar a real identidade da EJ, é a empresa júnior de consultoria vinculada ao curso de Engenharia de Produção de uma Universidade Federal, no interior de Minas Gerais, foi fundada em agosto de 2013 por alunos em busca de vivências práticas do curso. O primeiro projeto realizado pela empresa foi em 2014, atuando em áreas de Recursos Humanos e Gerenciamento da Produção, em outubro de 2017 conseguiu sua federação na FEJEMG (Federação de Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais) e com isso obteve maior reconhecimento do MEJ.

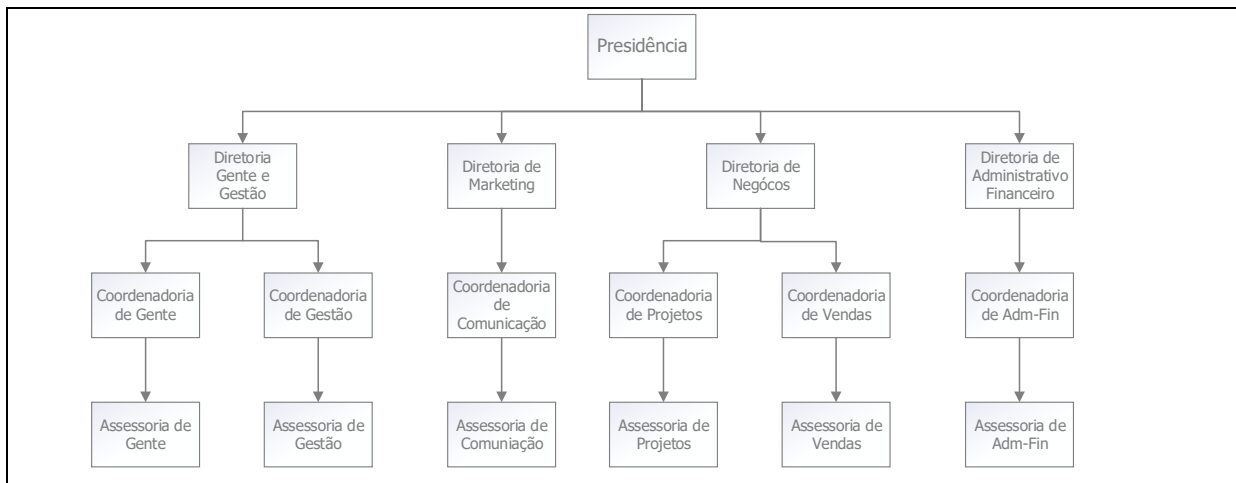
A empresa tem como missão “Oferecer ao mercado, serviços de consultoria em Engenharia de Produção com excelência e profissionalismo garantindo a satisfação do cliente, potencializando conhecimentos e habilidades de futuros engenheiros”, e como visão “Ser uma EJ de Alto Impacto comprometida com a satisfação de seus clientes, gerando valor para três estados brasileiros até 2021.”

O curso de engenharia de produção abrange uma diversidade de tópicos proporcionando à empresa a capacidade de prestar serviços de consultoria em diversas áreas: Gestão Estratégica (Planejamento Estratégico e Pesquisa de Mercado), Gestão da Produção (PCP, Gestão de Estoque, Previsão de Demanda, Arranjo Físico), Gestão da Qualidade (Programa 5S, Gestão à Vista, Padronização de Processos) e Gestão Econômica (Análise de Viabilidade Econômica).

4.2.Mapeamento da realidade empresarial

Para um aluno do curso se tornar membro da empresa é preciso passar pelo processo seletivo, composto por três etapas, caso o aluno passe pelas fases, o *trainee*, como é designado o membro, permanece um mês participando do Processo *Trainee*, após esse período, caso o *trainee* seja efetivado, este se tornará um Assessor de algum dos seis departamentos da EJ: Gente, Gestão, Comunicação, Projetos, Vendas, Administrativo-Financeiro. A cada gestão o membro poderá se candidatar a algum cargo da empresa, como é representado no Organograma, na figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa júnior



Fonte: Elaborado pelo autor

O membro tem a oportunidade de conhecer a empresa júnior, a forma como ela busca impactar a sociedade, as metas e valores da empresa e do MEJ e, acima de tudo, colocar em prática os conhecimentos obtidos dentro da universidade. Os projetos são realizados de acordo com Portfólio de Serviços da empresa.

Considera-se o meio em que a EJ está inserida flexível e incerto, tanto em relação ao mercado externo quanto em relação aos processos internos de gestão. Isso devido às variações nas demandas de projetos (certos períodos do ano nenhum contrato é fechado e em contrapartida, alguns meses há sobrecarga de projetos a serem realizados) e a alta taxa de evasão de alunos a cada gestão (por não conseguir conciliar a vida acadêmica com a empresa júnior, ou então por conseguir algum estágio).

Em uma pesquisa realizada utilizando o cadastro de pós-juniores da *Alfa Consultoria Jr*, em um período de dois anos (quatro gestões) a permanência média dos alunos foi de 1,4 anos. Levando em consideração que um aluno deveria ficar no mínimo dois anos e meio como membro da EJ, a taxa de permanência gira em torno dos 56% (cinquenta e seis por cento), o que não difere das outras empresas juniores, dados do Censo & Identidade mostraram que, no ano de 2014, cerca de 56,62% dos membros nas Empresas Juniores do Brasil ficam menos de um ano dentro da empresa (BRASIL JÚNIOR, 2014). E fazendo uma média na quantidade de membros que saem a cada período letivo, nos dois últimos anos, a taxa de rotatividade gira em torno de 43%, ou seja, quase metade da quantidade de membros saem a cada gestão.

Esta alta taxa de evasão dos membros é um problema enfrentado pela maioria das empresas juniores e uma consequência desse fato é perda do conhecimento obtido por cada membro, tanto ao gerir os processos internos da empresa quanto aos da execução dos projetos.

Devido a essa instabilidade encontrada na *Alfa*, os diretores, a cada gestão, buscam meios diferentes de alcançar os objetivos estratégicos definidos anualmente pela Presidência no

processo de planejamento estratégico, não atingindo os resultados esperados, surgindo diversos erros na execução dos projetos.

O problema identificado não se limita no equívoco na realização dos projetos, ou na repetição dos mesmos erros, tarefas desnecessárias são realizadas, alguns departamentos esquecem de fazer tarefas importantes e é visto tarefas iguais sendo feitas por departamentos diferentes. Além disso, a falta de comunicação interna também se mostra como limitante, a exemplo, reuniões marcadas com clientes não são repassadas adequadamente e vendas potenciais são perdidas.

De acordo com o senso de 2015 realizado pela Brasil Júnior, 32% dos respondentes afirmaram que não há um processo de cogestão formal dentro das EJs, uma vez que o desenvolvimento das empresas depende dessa passagem de conhecimento formalizada, são necessárias melhorias.

Com base nesse contexto, este trabalho tem como objetivo propor um conjunto de diretrizes para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento numa Empresa Júnior, e ainda aprofundar na descrição de uma das iniciativas para a GC, o Mapeamento de Processos, com foco em um dos departamentos da Empresa, o Departamento de Gestão.

4.3. Análise das iniciativas que colaboram com o Desenvolvimento da Gestão do Conhecimento numa Empresa Júnior.

Para compreender e analisar as iniciativas de gestão do conhecimento realizadas pela empresa, foi tomado como base os fatores críticos aplicados à gestão do conhecimento, estratificado por Medrano (2016). Dessa forma, foram identificadas iniciativas organizacionais dentro destes FCS, sendo que esta classificação é didática, tendo uma determinada iniciativa impacto em mais de um FCS. As iniciativas identificadas são apresentadas no Quadro 2 e descritas a seguir:

Quadro 2 – Iniciativas de gestão do conhecimento alocadas por FCS da empresa júnior

Área de atuação	Iniciativas para gestão do conhecimento	Departamento responsável
Estratégia de GC	Consideração no planejamento estratégico de objetivos relacionado com a GC	Gestão
Cultura organizacional do conhecimento	Realização de imersões semestrais	Gente
	Realização de reuniões gerais semanalmente	Presidência
	Realização de confraternizações com os membros	Presidência / Gente

Estrutura de GC	Fomentação da utilização da sala de uso compartilhado (sede) pelos membros	Gente
	Fomentação do feedback constante	Gente
Equipe de GC	Funções alocados ao departamento de Gestão	Gestão
Ferramentas de GC	Portfólio de Serviços	Todos
	Utilização do quadro de gestão a vista de repasses	Projetos / Vendas
	Utilização de aplicativo de comunicação	Todos
	Utilização de aplicativo de gerenciamento de tarefas	Todos
	Manual com a descrição de cargos e funções	Gestão
	Compartilhamento de documentos em nuvem	Todos
	Realização do mapeamento de competências dos membros	Projetos
Ciclo do conhecimento	Uso dos grupos de <i>benchmarking</i> do MEJ	Gente
	Realização de <i>brainstorm</i> com os professores especialistas para definir escopo do projeto.	Projetos / Vendas
Métricas de GC	Realização questionário para avaliação da comunicação interna	Gestão
Rede de colaboração	Manutenção do contato com os professores do curso	Presidência
	Manutenção do contato com o MEJ	Todos
	Realização de parcerias com empresas e instituições	Presidência

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

- **Estratégia de Gestão do conhecimento:** A empresa conta com o *Balanced Scorecard* para realização do seu planejamento estratégico. Essa ferramenta define os meios de alcançar os objetivos estratégicos, dividindo as iniciativas da empresa em quatro perspectivas (Financeira, Processos Internos, Aprendizagem e Clientes). Dentro da perspectiva processos internos tem-se como objetivo estratégico da empresa júnior “Garantir a gestão do conhecimento”, evidenciando a preocupação dos gestores em aspectos relacionados a GC.
- **Cultura organizacional de conhecimento:** Para fomentar a cultura de compartilhamento de conhecimento a EJ usa medidas como a atividade de Imersão (reunião imersiva feita durante um final de semana após a efetivação dos *trainees*), a realização de reuniões gerais (realizada semanalmente com a participação de todos os membros) e eventuais confraternizações após as reuniões gerais. Tanto a imersão,

reuniões e confraternizações têm como um dos seus enfoques a integração dos membros, a melhoria da comunicação e a troca de conhecimentos.

- **Estrutura organizacional de conhecimento:** O organograma da empresa possui estrutura vertical para distribuição de funções, mas no dia a dia da empresa e na realização de projetos o trato é horizontal, ou seja, todos os membros têm a liberdade para sugerir ideias e apontar problemas. Com este intuito, o feedback constante entre os membros é fomentado. Com relação ao layout físico da empresa, esta possui uma sala sede de uso compartilhado, com espaços sem divisão física, facilitando também a comunicação dos membros.
- **Equipe da GC:** O Departamento de Gestão é responsável por iniciar e fomentar às práticas de gestão do conhecimento. Consiste então, como equipe de GC, o Diretor, Coordenador, Assessor e os *Trainees* de Gestão.
- **Ferramentas da GC:** Como forma de manter documentado e padronizado os serviços realizados pela empresa utilizam-se o portfólio de serviços. Para manter a comunicação interna em relação aos projetos utiliza-se gestão a vista na sala sede para repasses do andamento dos projetos e de vendas, e é utilizado entre os membros um aplicativo de comunicação para dar os repasses e um aplicativo de gerenciamento de tarefas. Para facilitar a visualização de quais áreas de conhecimento os membros possuem maior aptidão é utilizado o mapeamento de competências. Como meio de formalizar e manter-se evidente as competências e habilidades necessárias para a função de cada membro dentro da empresa foi elaborado uma Descrição de Cargos. Como forma de manter os arquivos da empresa armazenados e de fácil acesso, é utilizado o compartilhamento em nuvem.
- **Ciclos ou processos da GC:** No âmbito de criação de conhecimento, é utilizado o *brainstorm* em conjunto com professores especialistas, tanto para definir o escopo dos projetos, quanto para resoluções de problemas. Como forma de recuperação de conhecimento relacionados à projetos está sendo implementado relatórios de visitas durante a realização dos projetos para manter registrado lições aprendidas e decisões tomadas. Em relação ao compartilhamento de conhecimento são realizadas semanalmente reuniões gerais com todos os membros da empresa.
- **Métricas da GC:** Como métricas diretas têm-se: o resultado ou nota final da avaliação da comunicação interna
- **Redes de colaboração:** O conceito de rede é um ponto forte dentro do movimento empresa júnior, existem grupos em redes sociais que todas as empresas júniores participam, nos quais o foco é a realização de *benchmarking*, e dentro da universidade

todos os professores que são da área de engenharia de produção colaboram com a criação e compartilhamento de conhecimento. Está em fase de desenvolvimento a realização de parcerias em instituições como a Associação Comercial e o SEBRAE da cidade onde a EJ está inserida.

4.4.Proposta de Melhoria – Mapeamento de Processos do departamento de Gestão

Diante da análise das iniciativas realizadas pela empresa que colaboram com a gestão do conhecimento, é possível perceber que muitas áreas da GC estão sendo abordadas de maneira efetiva (rede de colaboração, ferramentas, estrutura), mas há espaço para inovação e melhoria, em particular, em iniciativas integradas de criação, compartilhamento e uso do conhecimento. No mesmo sentido, percebeu-se uma lacuna crítica nas práticas apresentadas, as ações não estão sendo controladas com métricas e indicadores que permitem um feedback eficiente e o fechamento do círculo de gestão.

Com base neste cenário, e tendo como meta a diminuição dos efeitos negativos da alta rotatividade, visando um tratamento holístico das práticas de GC, este trabalho apresenta o Mapeamento de Processos Organizacionais como proposta de solução.

Por meio desta ferramenta será possível a criação, armazenamento, compartilhamento e a aplicação do conhecimento da empresa, no caso específico do estudo de caso, foi escolhida a ferramenta de mapeamento Fluxograma. De forma complementar, e visando também o armazenamento, além da padronização de entradas e saídas dos processos realizados, propõe-se o uso de documentos padrão com uso de hiperlinks dentro do fluxo.

Visto que Departamento de Gestão é o responsável por iniciar e integralizar a cultura de gestão do conhecimento dentro da empresa, e por serem designados como a Equipe de GC, este departamento teve seus processos mapeados para servir de norte aos outros departamentos da organização, este registro é apresentado como resultado concreto deste trabalho.

O *software* utilizado para o mapeamento de processos foi o Microsoft Visio®, por ser um programa simples e sua interface é organizada da mesma forma que os produtos do Microsoft Office®, o que traz certa familiaridade para encontrar funções. Com esse *software* também é possível criar hiperlinks nos fluxogramas visando a localização automática de todos os documentos e dados necessários para realizar as atividades.

Para obter o mapeamento, primeiramente, foi realizada uma reunião com os membros do departamento de gestão e entrevistas com ex-membros do departamento para a definição das

atividades críticas que seriam mapeadas. A listagem dessas atividades pode ser visualizada no Quadro 3.

Quadro 3 - Listagem das atividades mapeadas do Departamento de Gestão da EJ.

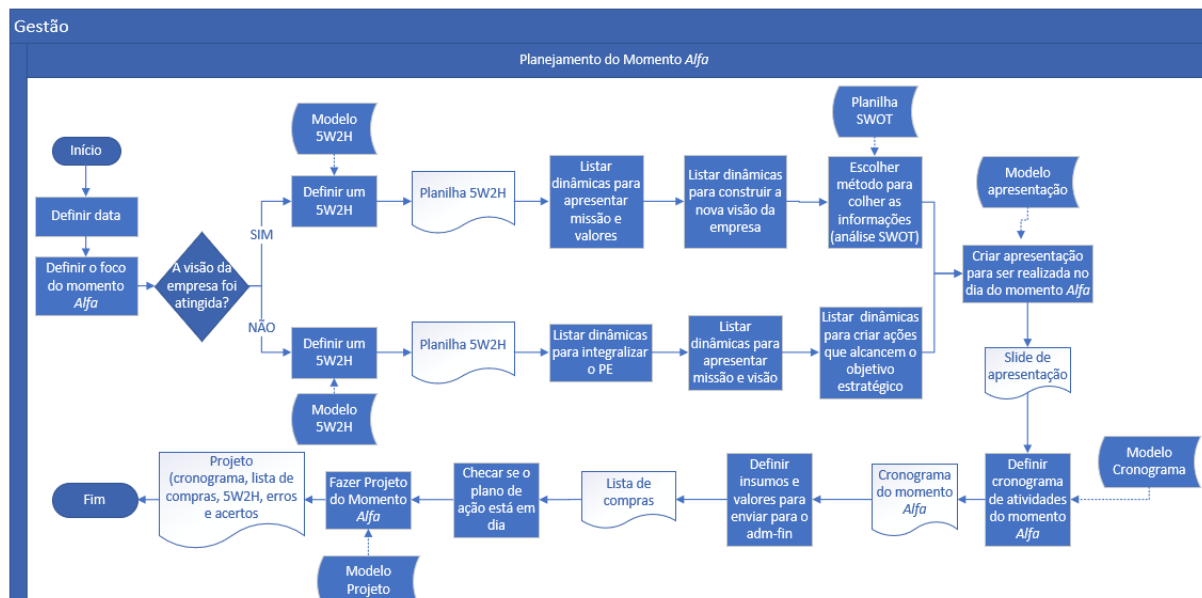
Lista de atividades mapeadas do Departamento de Gestão
Planejamento do Momento <i>Alfa</i>
Planejamento Estratégico
Mapeamento dos processos internos
Realização do Comunicando
Elaboração do questionário para avaliação da comunicação interna

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Posteriormente, com entrevistas realizadas com os atuais e ex-membros do departamento e com a observação e participação dos processos foram realizados os fluxogramas das atividades listadas.

O primeiro processo mapeado, tratado como macroprocesso, foi o Planejamento do Momento *Alfa*, representado na Figura 2.

Figura 2 – Mapeamento de processos do Planejamento do Momento *Alfa*



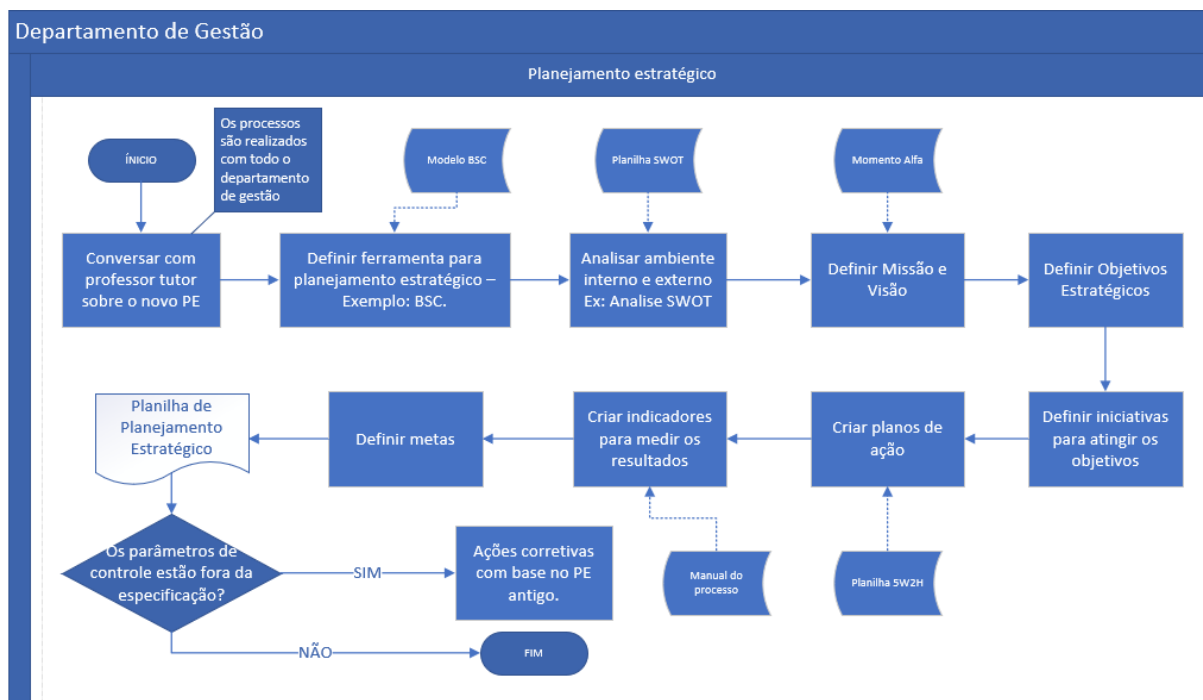
Fonte: Elaborada pelo próprio autor

O Momento *Alfa* é realizado quando os *trainees* ingressam na empresa e tem como objetivo começar a integralizar o Planejamento Estratégico nesses novos membros ou então, quando necessário, criar uma Visão nova para a empresa. Esse evento é feito com o foco de evidenciar a estrutura horizontal da empresa, no aspecto de sugestões de novas ideias e

apontamentos de problemas, e pelo fato desse evento ser de suma importância para a GC da empresa, foi um dos processos mapeados no Departamento de Gestão. Através disso, será garantido que em todos os semestres esse evento ocorra e possua o enfoque pré-determinado.

O segundo macroprocesso mapeado foi o Planejamento Estratégico, representado na Figura 3.

Figura 3 – Mapeamento de processos do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborada pelo próprio autor

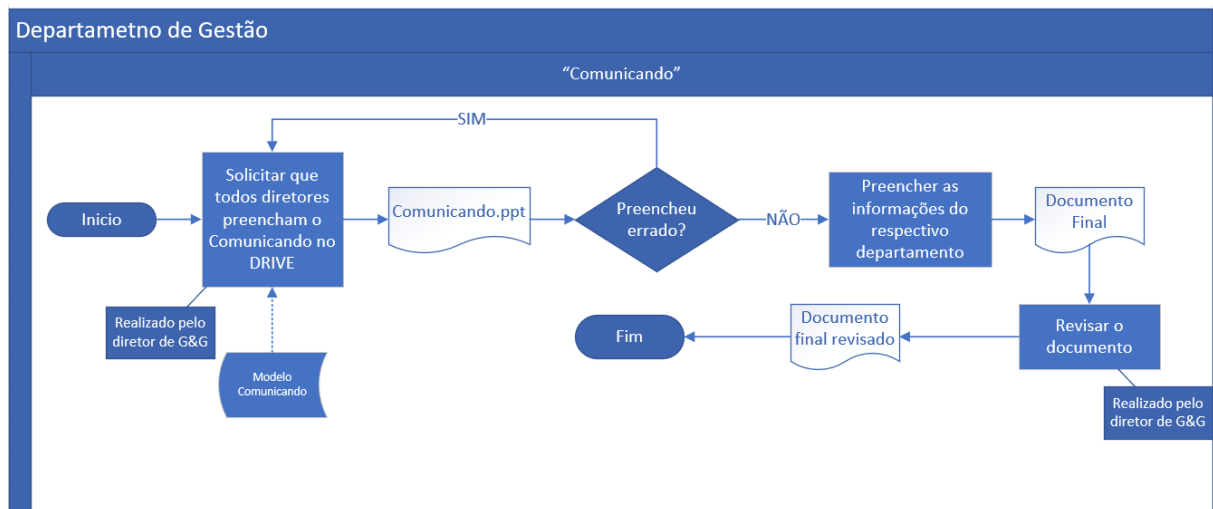
De acordo com Kotler (1975), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite definir a direção a ser seguida pela organização e através de um estudo realizado pela empresa definiu-se que seria utilizado a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). De acordo com os criadores dessa ferramenta, Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para a gestão estratégica.

A empresa não possuía nenhum Planejamento Estratégico antes da gestão do primeiro semestre de 2018, logo, com esse mapeamento será possível manter esse processo para as próximas gestões.

Em cada macroprocesso, foram criados manuais de procedimentos padrão para tarefas mais complexas de cada processo e esses manuais são encontrados através de hiperlinks no próprio processo do fluxograma. Um exemplo é a atividade de criar indicadores no planejamento estratégico.

O terceiro macroprocesso mapeado foi o “Comunicando”, que pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4 – Mapeamento de processos do “Comunicando”.

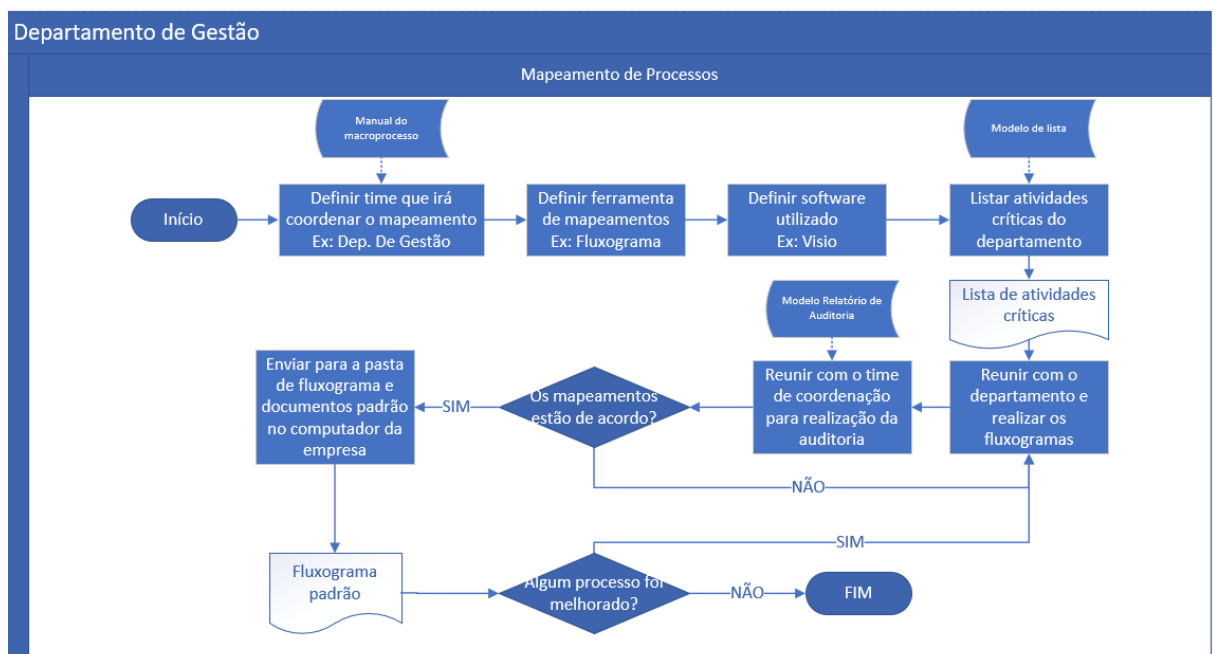


Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

O “Comunicando” é um processo realizado nas reuniões gerais para comunicar para todos os membros o que foi realizado por cada departamento durante a semana, visando a melhoria da comunicação interna. Anteriormente, o Diretor de Gente & Gestão coletava com todos os outros diretores o que foi feito nos respectivos departamentos, mas durante o mapeamento foi visto que esse processo seria otimizado se cada diretor preenchesse direto na apresentação o que foi realizado pelo departamento.

O quarto macroprocesso mapeado foi a própria realização do mapeamento de processos, que pode ser compreendida na figura 5.

Figura 5 – Mapeamento de processos da atividade de Mapeamento de Processos

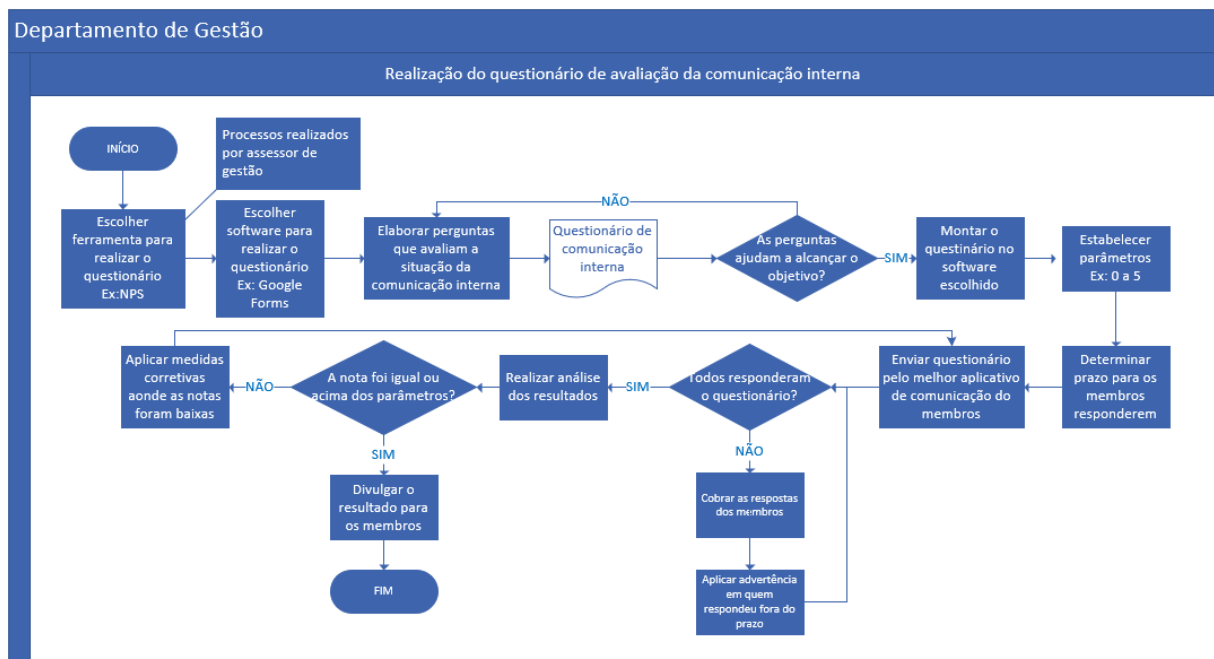


Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Este macroprocesso foi necessário ser mapeado como guia para os outros departamentos, visando que cada área realize este registro formal e alcançar a padronização das atividades e obter os benefícios com relação a GC. O fluxo apresentado seguiu referencial teórico base na Engenharia de Produção (SLACK, CHAMBERS E JOHNSON; 2009).

O último macroprocesso mapeado foi o Questionário de Avaliação da Comunicação Interna, representado na Figura 6.

Figura 6 – Mapeamento de processos do macroprocesso de Questionário de Avaliação da Comunicação Interna



Fonte: Elaborada pelo próprio autor

O questionário de avaliação da comunicação interna é o um processo que faz parte das métricas de GC, com ele é possível saber a posição dos membros em relação a comunicação interna e caso haja problemas, é possível saber quais situações devem ser melhoradas.

Após a realização dos mapeamentos, foi realizado uma auditoria com todos os membros do departamento, para correção de erros e visualização de melhorias. Todas as mudanças foram documentadas em um relatório de auditoria.

A construção do mapeamento de processos e a automatização da localização dos documentos padrões nos fluxogramas, em relação ao departamento de gestão, acarretará na redução do trabalho manual e operacional anteriormente realizado, diminuição do tempo de aprendizado das tarefas para os membros novos no departamento e maior tempo destinado a atividades de análise, melhorias nos macroprocessos realizados pelo departamento e

padronização dos mesmos. Através desses fluxogramas, com a possível saída dos membros, o conhecimento ficará armazenado, registrando os processos fundamentais do departamento e suas eventuais mudanças e melhorias.

5. Considerações finais

A proposta dessa pesquisa foi analisar as iniciativas que colaboram com a gestão do conhecimento da empresa júnior objeto de estudo, e desenvolver o Mapeamento de Processos, do Departamento de Gestão, como ferramenta efetiva de registro, disseminação e uso do conhecimento. Dessa forma com o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, o obtivo foi atingido satisfatoriamente.

Após a identificação das iniciativas que a EJ desenvolve no dia a dia, utilizando como base para classificação os fatores críticos de sucessos aplicados à GC, evidenciou-se que a empresa já realiza práticas que compreendem a GC, algumas delas explícitas no planejamento estratégico e outras realizadas de forma inconsciente.

Contudo, com a aplicação do mapeamento de processos, foi possível obter ganhos significativos nas práticas de GC, como registro e compartilhamento do conhecimento, automatização na localização dos documentos, padronização das atividades e o tempo que seria gasto em “como” realizar o processo agora é possível focar mais em análises e melhorias, logo houve diminuição no tempo da curva de aprendizagem. Esta ferramenta também servirá para a capacitação de *trainees* e novos membros em cada departamento.

Apresenta-se como limitação principal à execução da análise, a falta de registro das atividades que eram realizadas pela empresa e a localização dos documentos necessários. Outra limitação foi a compilação de informações sobre gestão do conhecimento e fatores críticos de sucesso, pela divergência nos conceitos dos autores que abordam esses temas na literatura.

Os resultados deste artigo induzem à necessidade de novas práticas de GC pela empresa em questão. Como sugestão, fazem-se algumas proposições de trabalhos futuros, como forma de complementar este estudo: aplicar ferramenta *Mentoring* (no qual um membro mais experiente orienta e compartilha com os membros que estão iniciando na empresa, através da troca de experiências e conhecimentos), aplicar a ferramenta *Timeline*® (desenvolvida pelo Northwestern University Knight Lab, permite a inserção de imagens, vídeos, links e áudio, pode ser interessante para construir a linha do tempo de um projeto, por exemplo). E em relação as métricas, aplicar indicadores de desempenho nas atividades de GC e aplicação de avaliações 360 (permite a avaliação dos membros por todos a sua volta e tem como proposito compreender as deficiências de cada um para auxiliá-los na evolução das suas competências).

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK Guia para o Gerenciamento de processos de Negócio - Corpo comum de conhecimento** (1ª ed.). Brasil: Association of Business Process Management Professionals, 2013.

AKHAVAN Peyman; JAFARA Mostafa; FATHIAN Mohammad. **Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis**. European Business Review, Vol. 18, 2006.

ARGOTE, Linda; MCEVILY, Bill; REAGANS, Ray. **Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes**. Management Science, 2003.

ARGYRIS, Chris. **Double Loop Learning in Organizations**. Harvard Business Review, 1977.

ALAVI, Maryam; DOROTHY E. Leidner. **Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**. MIS Quarterly, vol. 25, no. 1, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNES, Ralph Mosser. **Estudo de movimentos e de tempos**. São Paulo, Edgard Blücher, 6ª ed, 1982.

BATISTA, G. R. et al. **Análise do processo produtivo: um estudo comparativo dos recursos esquemáticos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, Fortaleza, CE, 2006.

BRASIL JÚNIOR. (2014). **Censo & Identidade 2014**. Disponível em < https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/2/Censo___Identidade_2014_-_VF.pdf> Acesso em 14 de set. 2018.

CAMPOS, Pedro Vinícius et al. Campos: **Gestão do Conhecimento como ferramenta de mapeamento de processo e modernização institucional**. In: IX CONSAD de Gestão Pública, 2016, Brasília.

CARVALHO, Diana Vieira de. **A construção do conhecimento em organizações de alta rotatividade: um estudo de caso sobre empresas juniores**. Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

CNEJ (2007). **Conceito Nacional de Empresas Juniores**. Disponível em < <https://media.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf> > Acesso em: 3 de set. 2018.

COSTA, Daniela Lirio. **Práticas de gestão do conhecimento em uma empresa júnior: Como identificar e reter seu conhecimento crítico?** Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2016.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington MA: Elsevier ButterworthHeinemann, 2005.

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

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, jun. 2017.

HAMIMILA, Sandra. **100 Companies that matter in Knowledge Management 2017**. KM World. V.26, 1 de mar. 2017.

HANDZIC, Meliha. **Knowledge Management in SMEs: Practical Guidelines**, Tech Monitor, jan. 2004.

HUNT, V. D. **Process Mapping: How to Reengineer your Business Process**. John Wiley & Sons, New York, 1996.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

KIM, Daniel H. **The Link between Individual and Organizational Learning**. Sloan Management Review, p. 37- 50, Fall 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

MATOS, Franco de. **A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo**. São Paulo: Martin Claret, 1997.

MEDRANO, L. A. C.; CAZARINI, E. W. **Integrated model of implementation and development of knowledge management**. Knowledge Management Research & Practice, 1-16, 2014.

MEDRANO, Lucio Abimael Castilho. **Diretrizes para o desenvolvimento da gestão do conhecimento em parques tecnológicos: estudo de múltiplos casos**. 2016. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016. doi:10.11606/T.18.2016.tde-12092016-092028. Acesso em: 2018-10-09.

MELO, I. S. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Nara Delazeri de; ROSA, Leandro Cantorski. **Modelagem de processos IDEF: modelo descritivo da cadeia produtiva do biodiesel**. Revista Gestão Industrial: Revista do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Ponta Grossas, v. 6, n. 2, p. 159-174, 2010.

OMOTAYO, Funmilola Olubunmi. **Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature**. Library Philosophy and Practice, 2015.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM (Business Process Management)**. 1. ed, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PINHO, Alexandre F. et al. **Combinação entre as Técnicas de Fluxograma e Mapa de Processos no Mapeamento de um Processo Produtivo**. XXVII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu PR, out. 2007.

RASMUSSEN, D. **The SIPOC picture book: a visual guide to the SIPOC/DMAIC relationship**. Madison: Oriel Incorporated, 2006.

RECKER, J. C. **Opportunities and constraints: the current struggle with BPMN**. Business Process Management Journal, 16, pp. 181-201, 2010.

RINCÓN, Rosalba Angulo. **Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral**. Informes Psicológicos, v. 17, n. 1, p. 53-70, abr. 2017.

ROCHA, Roberto Rego Vieira. **O processo de Gestão do Conhecimento como uma ferramenta estratégica duradoura e eficaz para as Organizações: desafios e barreiras para a implementação**. Porto Alegre, 2005.

ROEDER, Joyce Santos. **A construção da regulamentação das empresas juniores no Brasil e seus impactos no movimento empresa júnior internacional (2012-2017)**. Brasília, 2017.

SBCG (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento). **Série melhores casos de KM no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://pt-br.eventials.com/SBGC/groups/serie-melhores-casos-km-brasil-2016/>>. Acesso em: 5 de out. 2018.

SCHREIBER, Dusan; SCHAAB, Rafael. Gepros: **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**; Bauru Vol. 11, Ed. 1, 2016.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina; arte, teoria e prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, G.B.; VILELA, P.R.C; MUNIZ, J.C.A **Aplicação de mapeamento de processos em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso visando melhoria contínua no sistema de gestão da qualidade**. VIII Workshop de PósGraduação e Pesquisa do centro Paula Souza. Out, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOMOMITSU, Henrique Takashi Adati; CARVALHO, Marly Monteiro de; MORAES, Renato de Oliveira. **The evolution of the relationship between project management and knowledge management: a bibliometric study.** Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 2, p. 354-369, 2018

WHITE, Gareth R.T.; CICMIL, Svetlana. **Knowledge acquisition through process mapping: Factors affecting the performance of work-based activity.** International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Issue: 3, pp.302-323, 2016.

WONG, Kuan Yew. **Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises.** Industrial Management & Data Systems, v. 105, n. 3, p. 261-279. 2005