

CHARYS SILVA DE OLIVEIRA

**MAPEAMENTO DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS COMO SUPORTE
AO PROCESSO DE CONHECIMENTO EMPRESARIAL**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado à disciplina Pesquisa em
Informação II, do Curso de Gestão da
Informação, Departamento de Ciência e
Gestão da Informação, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná.**

Professor: Ricardo Triska, Dr. Eng.

CURITIBA

2002

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Paraná, por ter me proporcionado o conhecimento. A Deus, por ter me ofertado saúde e lucidez, durante os quatro anos de faculdade. À família pelo orgulho que sempre demonstraram por mim. Aos amigos da vida, por terem continuado ao meu lado apesar da distância que este tempo nos inflingiu. Aos amigos da faculdade, por terem me ampliado os horizontes. Ao meu professor orientador Ricardo Triska por ter suportado meus momentos de pouca lucidez.

“Alcança o sucesso quem acredita nos seus sonhos”

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	VI
RESUMO	VII
1 INTRODUÇÃO	8
2 TEMA E SUAS LIMITAÇÕES	10
2.1 PROBLEMA	11
3 OBJETIVO E RESULTADOS ESPERADOS	12
3.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3.2 RESULTADOS ESPERADOS	12
4 JUSTIFICATIVA	14
5 LITERATURA PERTINENTE	15
5.1 CONCEITUANDO DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	16
5.1.1 CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO.....	19
5.1.2 DA INTERAÇÃO A CONVERSÃO DOS CONHECIMENTOS	20
5.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	23
5.2.1 CONHECIMENTO EMPRESARIAL	25
5.2.2 MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
5.2.3 O CONHECIMENTO COMO ATIVO.....	27
5.3 CRIANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
5.3.1 MAPAS DO CONHECIMENTO	29
5.3.1.1 A POLÍTICA ENVOLVIDA NO MAPEAMENTO	30
6 MATERIAL E MÉTODOS	32
7 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO MAPA	34
7.1 O AMBIENTE DE EXPERIMENTAÇÃO	35
7.1.1 A ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL CURITIBA – PARANÁ (AJURE – PR)...	36
7.1.1.2 O SETOR ADMINISTRATIVO (SETAD)	36

7.2 O MAPA DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS	37
7.2.1 DESCRIÇÃO DE ROTINAS DESEMPENHADA PELA UNIDADE.....	41
7.2.2 OS AGENTES ENVOLVIDOS	42
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	1
REFERÊNCIAS.....	2

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 01 – ABRANGÊNCIA DAS ÁREAS.....	10
QUADRO 2. TABELA DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	16
QUADRO 3. TABELA: DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO	20
FIGURA 1: OS QUATRO PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	23
QUADRO 4: GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ETAPAS	24
QUADRO 6 – ATIVOS INTANGÍVEIS	28
QUADRO 7 – MAPA DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS.....	38

RESUMO

O presente estudo apresenta um modelo de mapa de rotinas administrativas, que tem por finalidade auxiliar em uma posterior construção de um mapa do conhecimento, com a finalidade de servir como suporte ao processo de Conhecimento Empresarial. A fundamentação teórica do trabalho apóia-se na qualificação do conhecimento, através da Gestão do Conhecimento, e da necessidade da percepção do conhecimento como ativo para as empresas. Foram seguidos os seguintes métodos para a elaboração do mapa: (1) escolha e delimitação do tema; (2) a pontuação das diretrizes que suportam o estudo; (3) a decisão pela utilização de um ambiente de experimentação; (4) o referencial teórico; (5) o desenvolvimento do mapa, como resultado final. As considerações finais apresentadas abordam a necessidade da construção do mapa que descreva as rotinas administrativas de uma empresa, como peça importante para a impulsionar um processo maior de Gestão do Conhecimento. E ainda, quanto a necessidade de impelir uma valoração ao conhecimento individual dentro das empresas.

Palavras-Chave: Mapas do Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Conhecimento Empresarial; Rotinas Administrativas.

1 INTRODUÇÃO

*“O conhecimento é em si mesmo um poder.”
Francis Bacon*

Um tema constantemente debatido nos diversos ambientes de negócios continua sendo a informatização dos mais variados processos em todos os setores fornecedores de produtos e serviços. O avanço tecnológico cresce de maneira surpreendente, subsidiado por incentivos públicos e privados. Discussões foram levantadas devido às conseqüências da propagação do uso da tecnologia: a automatização de diversos setores da produção e conseqüente aumento do desemprego, a confiabilidade nos sistemas, a privacidade do indivíduo, a "inteligência" das máquinas, a pirataria de *softwares*, os crimes da era virtual, entre outras.

Deslumbradas com o contexto e as promessas de um futuro robótico, algumas organizações presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano eficiente. (DAVENPORT, 1998). Felizmente na contra mão desse pensamento, uma outra parcela percebeu que com tantas novas tecnologias e conseqüente explosão informacional, a preocupação com a interação do homem com essa grande quantidade gerada de dados, informações e conhecimento, tem estado muito mais evidente e necessária.

Fórmulas foram apresentadas para o tratamento da informação, muitas também são as variações temáticas que surgiram. Entre elas a **gestão da informação** e **gestão do conhecimento**, assuntos estes que terão papéis fundamentais no desenvolvimento da proposta de estudo que será apresentado na seqüência deste trabalho.

O que se denomina de conhecimento empresarial, será o foco do desenvolvimento do estudo. Apoiando-se na afirmativa: “o que alimenta o funcionamento de uma organização é o que os seus funcionários sabem” (DAVENPORT, 1998). Este tema vem provocando estudos e alertando sobre os

equivocos no tratamento dado às informações e aos conhecimentos adquiridos e gerado por elas.

O estudo apresentará a seguinte estrutura:

Nos quatro capítulos iniciais são abordados assuntos que direcionam a pesquisa, como a introdução, as limitações do tema, os objetivos, os resultados esperados e a justificativa.

O quinto capítulo apresenta a literatura pertinente a pesquisa, onde procurou-se abordar os conceitos de dados, informação e conhecimento, a criação do conhecimento, a gestão do conhecimento, o conhecimento como ativo e mapas do conhecimento.

O sexto capítulo refere-se a descrição dos materiais e métodos utilizados na construção do trabalho.

É no sétimo capítulo que finalmente é apresentado resultado do mapa, e as informações que contribuíram para o seu desenvolvimento. Pois, o estudo apresentará a proposta do desenvolvimento de um mapa que descreva as rotinas administrativas, que posteriormente poderá vir a servir como suporte à criação de um mapa do conhecimento.

Para encerrar a discussão, o oitavo capítulo traz as considerações finais referente a todo o desenvolvimento apresentado.

2 TEMA E SUAS LIMITAÇÕES

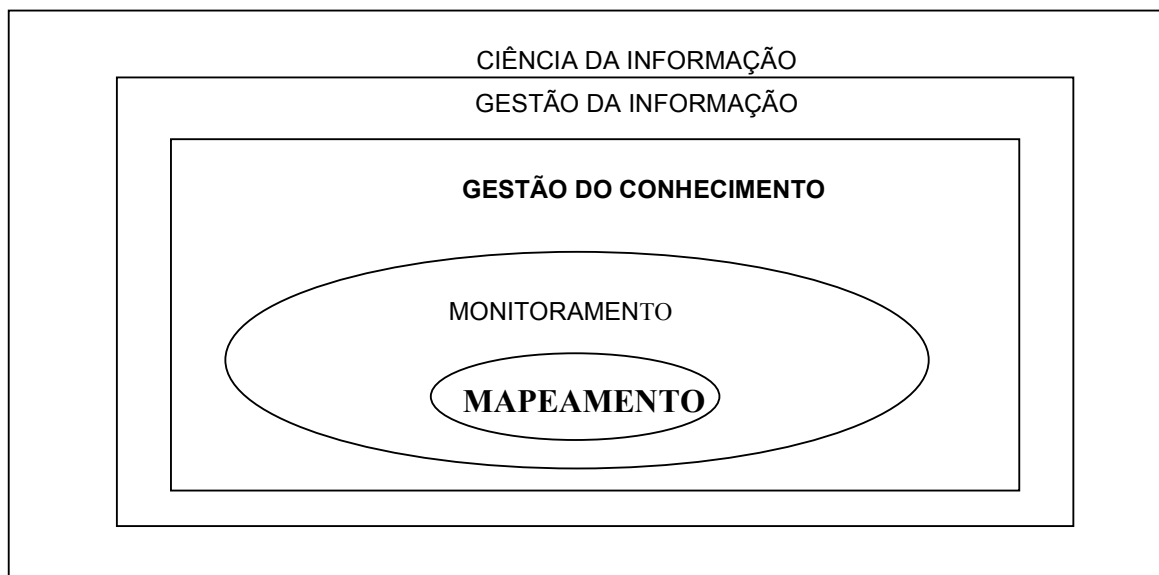
*“Aquilo que os homens de facto querem não é o conhecimento, mas a certeza.”
Bertrand Russel*

Muitas são as indagações que surgiram no transcorrer deste estudo, porém, para manter o foco nas questões pontuais que motivaram a escolha do tema, não haverá discussão referente a conceitos a parte do tema.

Para que não exista expectativa controversa, que pela característica acadêmica do estudo talvez não sejam supridas, é necessário definir e expor as limitações do presente estudo. Partindo do mais abrangente ao mais específico ponto a ser explorado.

A figura abaixo demonstra o encadeamento de áreas referentes ao tema, expressando a abrangência do estudo, sem sugerir qualquer hierarquização.

QUADRO 01 – ABRANGÊNCIA DAS ÁREAS



Muitas serão as inserções de conceitos da administração, mas não fará parte do objetivo deste estudo esclarecer e discutir os conceitos e práticas administrativas. Estes elementos servirão como parceiros, colaboradores, na argumentação e na aplicação efetiva e com sucesso das ferramentas da gestão do conhecimento.

2.1 PROBLEMA

É extensa a lista de modelos administrativos estudados e aplicados atualmente, cada qual com suas diretrizes e foco. Observando a possibilidade de integração de pensamentos e posições quanto ao estilo administrativo, a gestão da informação e a gestão do conhecimento não surgem para confrontar, mas, para contribuir significativamente no processo de otimização da interação e tomada de decisão entre empresas e resto do mundo, empresas e ambiente local e empresas e pessoas, através da correta manipulação de dados, informação e conhecimento.

De que maneira esta integração ocorre e quais os benefícios percebidos pela empresa e seus colaboradores é o desafio das propostas que se dispõe a apresentar e aplicar a ferramentas da gestão do conhecimento, dentro de um ambiente organizacional estruturado.

As empresas encontram-se, atualmente, em constante renovação, não apenas no que se refere a novos produtos e serviços, a rotatividade de funcionários também é um fator novo. E é esta rotatividade de recursos humanos, que destaca a necessidade de resgatar o conhecimento aplicado na execução de tarefas, sejam elas intelectuais ou sistemáticas, partindo do pressuposto de que um mapa que descreva os processos administrativos, venha a servir de suporte para a criação de um mapa do conhecimento, e que ambos tenham significativa colaboração na concepção de um programa de gestão do conhecimento.

3 OBJETIVO E RESULTADOS ESPERADOS

Apresentar um modelo, de mapa de rotinas administrativas, na execução de tarefas sistemáticas e intelectuais. Afim de que, o resultado deste mapa colabore com a criação de um mapa do conhecimento.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desde que se perfaça o objetivo geral do estudo, outros pontos terão papel específico para o sucesso de um desdobramento futuro. São eles:

- a) descrever os agentes envolvidos, abordando seus conhecimentos, cargos e funções dentro da organização;
- b) investigar e descrever as fontes de informação utilizadas;
- c) categorizar e descrever as tarefas executadas, para
- d) posteriormente avaliar a despendio de conhecimento aplicado e adquirido na execução.

3.2 RESULTADOS ESPERADOS

A partir da proposta deste estudo e dos esforços requeridos para execução, espera-se ao final ter ampliado a possibilidade de interação das práticas administrativas tradicionais e das ferramentas gerenciais que tem como seus principais insumos a informação e o conhecimento. Aguarda-se alcançar resultados que tendem a facilitar a prática do tratamento do conhecimento empresarial, são eles:

- a) a compreensão da importância do desenvolvimento de um ambiente propício a dinâmica da troca de informações e conhecimento;
- b) despertar nos colaboradores das organizações, o interesse pela gestão do conhecimento, para que se iniciado um processo a sua continuidade seja garantida a partir do envolvimento de todos;
- c) por fim, pretenciosamente colaborar para o crescimento dos estudos em gestão da

informação e do conhecimento, acreditando na validade das ferramentas sugeridas e nos benefícios finais.

4 JUSTIFICATIVA

A gerência deve ser estimulada não apenas para manter resultados, mas principalmente melhorá-los (CAMPOS, 1994) e a partir de uma liderança estimulante, o envolvimento da equipe e o reconhecimento dos seus valores, a superação contínua da qualidade, o controle dos processos e a manutenção da cultura, o crescimento de qualquer ambiente empresarial receberá suporte para atingir objetivos e proporcionar crescimento. Aliando todas essas questões as proficiências das gestões: do conhecimento e da informação, onde se possa demonstrar a empregabilidade destas práticas e que seu conseqüente processo de mudança só trará resultados satisfatórios. Pois, paradigmas no universo empresarial estão sendo quebrados e cedendo espaço a novos pensamentos que incentivam e valorizam a utilização da inteligência humana.

E é por acreditar na possibilidade de impelir a adoção de práticas referentes a gestão do conhecimento e da informação, por setores administrativos que até então não possuem eficácia no trato do seu capital intelectual, que a escolha do tema, a definição do problema e o traçar dos objetivos se justificam a partir da convicção da importância do assunto de estudo.

5 LITERATURA PERTINENTE

“A clareza é a delicadeza do homem de letras.”

Jules Renard

O acelerado crescimento do mundo tecnológico gerou instabilidade ao provocar fenômenos e mudanças em diversos momentos da organização social, ampliou as oportunidades na disseminação de informação em tempo real, a concretização do ensino a distância, o comércio eletrônico, a multidisciplinaridade do conhecimento, através da Internet e dos sistemas de informações. Para muitos o momento presente como um ponto de convergência entre a era da certeza e do raciocínio lógico e uma nova era caracterizada pela imprecisão, pelo futuro desconhecido, porém, pelo número infinito de possibilidades no tratamento da informação. (CARVALHO, 2000).

Inseridas dentro de toda essa turbulência, encontram-se as organizações que se não bastassem seus problemas internos e individuais, ainda precisam moldar-se para acompanhar a globalização da economia, as crises financeiras que se espalham pelo globo, a contínua exclusão dos países em desenvolvimento (CARVALHO, 2000). Com todas estas revoluções, tornou-se imprescindível uma maior atenção às áreas de gestão da informação. A indústria da informação teria o papel de coletar, analisar, classificar, armazenar e disseminar dados, informação e conhecimento.

É necessário compreender o papel das organizações e seus gestores frente a gestão do conhecimento. Questões como: motivação, liderança, planejamento e mudanças são relacionadas a eficiência de um processo de gestão do conhecimento. As organizações precisam modificar sua cultura, criando um ambiente propício à mudança e ao aprendizado. Antecipar alterações em seus produtos e serviços. O ponto de partida dessas alterações deve partir dos seus gestores, que devem aprender a compartilhar valores, informações e conhecimento (SANTOS, 2001).

Para esclarecer de que maneira os elementos que estruturam as relações que partem do dado ao conhecimento e como são compreendidas as ferramentas propostas na execução deste estudo, é que buscará se conceituar os principais elementos envolvidos.

5.1 CONCEITUANDO DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Esta tríade provoca confusão a partir de que para muitos os seus conceitos são ambíguos. Uma maneira simplificada para esclarecê-los é torná-los interdependentes e de evolução crescente, partindo de dados, crescendo para informação e finalmente alcançando o conhecimento. Para visualizar este crescimento e suas relações foi apresentado por DAVENPORT (2000 p,18) uma tabela que facilita a compreensão desejada.

QUADRO 2. TABELA DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Dados	Informação	Conhecimento
<i>Simples observação sobre o estado do mundo</i>	<i>Dados dotado de relevância e propósito</i>	<i>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto</i>
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Freqüentemente quantificado	Exige necessariamente a intervenção humana	Freqüentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: Davenport (1998).

Sustentando que dado é um fragmento que isolado não possui relevância e quando inserido em um contexto e relacionado com outros dados e então apresentado e avaliado com o intuito de responder uma demanda, a resposta a esta demanda recebe *status* de informação.

Peter DRUCKER (1998) reafirmou uma parte deste processo quando apresenta sua definição de informação, “dados dotados de relevância e propósito”. Deve-se salientar que são as pessoas que definem a necessidade e relevância, os computadores ainda não são capazes de decidir atributos e formatos sem a interferência humana.

DAVENPORT e PRUSAK (1998 p, 04), descrevem a informação como uma “mensagem comunicada, visando causar alguma alteração no estado anterior”, a principal via de comunicação são as redes formais e informais, que se formam entre pessoas que dividem interesses.

Uma definição abrangente para o termo conhecimento foi dada por BARRETO(1996) em um artigo sobre serviços informacionais na revista Ciência da Informação: “toda a alteração provocada no estado cognitivo do indivíduo, isto é, no seu estoque mental de saber acumulado, proveniente de uma interação positiva com uma estrutura da informação.”

Para KAHANE(1996), informação é fato, estatísticas, *bits* e dados. Que a inteligência (utilizada aqui como sinônimo de conhecimento) é uma coleção de pedaços de informações filtradas e analisadas. E que o que os administradores realmente precisam em seus processos de tomada de decisão é de inteligência, não informação.

Partindo da afirmação apresentada por MALHORTA (MALHORTA *apud* CARVALHO, 2000, p. 21) “informação é matéria-prima para a criação do conhecimento”. Quanto mais especializado e trabalhada a informação, menor torna-se a distância com o conhecimento.

O desaparecimento desta barreira acontece quando é interpretado por alguém que entrega como produto final uma informação modificada por receber interferência de valores, espaço e tempo.

O que se torna perceptível nestas afirmações é a importante interação humana. A tecnologia presente em quase todos os momentos da vida social e empresarial presta-se somente como base para dados e fontes de informações e meio

de comunicação.

Informação e conhecimento são caracterizados a partir do contexto e relações específicas, são produzidos e modificados o tempo todo, obtendo um caráter infinitamente dinâmico quanto as suas criações, através das trocas de conteúdo entre as pessoas envolvidas. Pontuando este caráter dinâmico BARROSO e GOMES (2003) definem que o “conhecimento revela estados mentais que estão em constante transformação, cujos processos associados e interrelacionados são inerentes a mente humana”.

No contexto deste estudo a definição apresentada por DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.06) é a que mais se estende ao apresentar para discussão as implicações e estruturas do tema e ainda abordar o conhecimento organizacional.

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentados, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos e normas organizacionais

Em muitos momentos o conhecimento é relacionado como o concretizar da verdade, está afirmativa é o foco da visão epistemológica do conhecimento, que o compreende como algo avaliado de forma empírica e aceito por uma comunidade (BARROSO e GOMES, 2003). Compartilhando deste pensamento Karl SVEIBY (1998) entende que “a confiança é o invólucro do conhecimento”. Sendo assim, sem garantir verdade o conhecimento receberá certificação.

As diferenças entre informação e conhecimento são tratadas por Machlup da seguinte maneira: a informação pode ser adquirida por relato, enquanto que o conhecimento só pode ser adquirido ao pensar. O mesmo autor destaca que novos conhecimentos podem ser adquiridos sem que novas informações tenham sido recebidas, portanto, uma saída eventual de um sistema pode ser informação ou conhecimento, dependendo das características individuais do usuário.

Mas é a cultura japonesa, através das publicações de NONAKA e TAKEUSHI, que apresenta ao ocidente outras vertentes da criação do conhecimento,

especialmente do conhecimento empresarial.

Distinguem e relacionam conhecimento da informação partindo de três afirmativas:

- Conhecimento é baseado em crenças e compromissos;
- Conhecimento é refletido em ação, por ser gerado para satisfazer uma demanda final;
- A semelhança está no fato de que ambos possuem caráter de significado, ou seja, existem a partir de uma definição de contexto, relações e demanda.

Sustentando a afirmativa de MALHORTA, (*apud*, NONAKA e TAKEUSHI, 1997) compreendem a informação como agente destinado a colaborar na criação de uma idéia ou a mudança de compreensão, e tem seu papel principal como meio ou material na construção do conhecimento.

A estrutura do conhecimento especializa-se através da divisão, estabelecida por Michael POLANYI (*apud*, NONAKA e TAKEUSHI, 1997) , do conhecimento em tácito e explícito

5.1.1 CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

Esta investigação teórica sobre o conceito e aplicação do conhecimento esbarra em um ponto que se estenderia por dezenas de páginas para sua discussão, a partir do momento em cita-se Polanyi e sua observação sobre a importância do conhecimento tácito e sua relação com o foco do estudo da psicologia Gestalt, a cognição humana.

Este estudo compreenderá como cognição humana, a conceituação utilizada por REZENDE (2002) que determina que a “*capacidade cognitiva é a aptidão para registrar, armazenar, usar e dotar de sentido dados compilados, possibilitando melhor embasamento na tomada de decisão e aplicação de recursos*”.

Por isso não se aprofundará em discussão para não perder o foco e por

acreditar que a compreensão final não será comprometida. O que servirá de apoio são as explicações, relações e diferenças entre os conhecimentos tácitos e explícitos.

O conhecimento tácito ou subjetivo, é fruto de elementos cognitivos, que se utiliza de experiências, analogias, crenças, expectativas pessoais, estabelecendo parâmetros entre o que o indivíduo tem em sua compreensão e o que lhe é apresentado e elementos técnicos como *know-how* e habilidades confirmadas. Este é o conhecimento que gera em todo processo de gestão do conhecimento empresarial a maior barreira já que sua quantificação e codificação tornam-se um ponto crítico, uma vez que dependerá da colaboração do indivíduo que o armazena em sua mente.

Conhecimento explícito ou objetivo é aquele codificado em linguagem e padrão conhecidos.

QUADRO 3. TABELA: DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo(prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

5.1.2 DA INTERAÇÃO A CONVERSÃO DOS CONHECIMENTOS

A tentativa das empresas, é de que após um processo de reconhecimento dos conhecimentos tácitos, torná-los explícitos. Mas as características dinâmicas do conhecimento explícito tornam a tarefa muitas vezes difícil.

A visão oriental, apresentada por NONAKA e TAKEUCHI, interpreta os dois conhecimentos como entidades que compõem um conjunto, não isoladas, que se completam. A interação entre os dois modos de conhecimento mostra-se presente em todas as criações humanas. Afirmam que é esta interação que alimenta a expansão do

conhecimento. Esta interação é o que os autores denominam de “conversão do conhecimento”.

A principal idéia presente nesta conversão do conhecimento, está no momento que a interação é reflexo, também, de uma atividade social. A cognição humana, a criação do conhecimento tácito tem como resultado os valores do indivíduo, mas esses valores são fruto da interação com o mundo.

Parte-se então aos modelos de conversão do conhecimento. NONAKA e TAKEUCHI apontam para quatro modos de conversão:

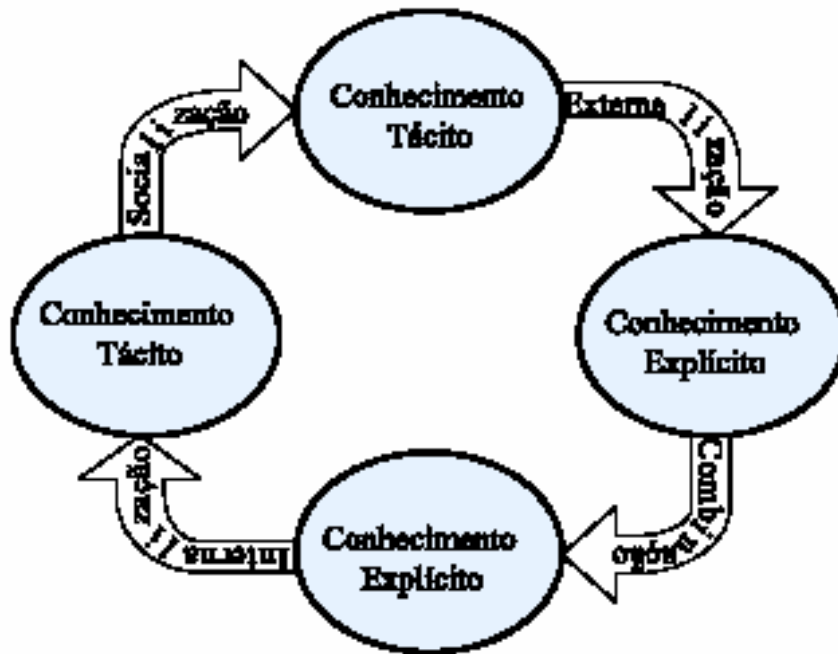
- a) Socialização: transferência de conhecimento tácito, através da socialização dos indivíduos. Nas empresas, a prática de treinamento e sessões de *brainstorming* são ótimos exemplos de criação de conhecimento tácito. “O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência.”(NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.69). E é esta experiência individual, que se encontra em cada funcionário que a empresa tenta reter, transmitindo aos novos e armazenando em bancos de dados;
- b) Externalização: é a tentativa de transcrever em linguagem natural, o conhecimento tácito preparando-o para tornar-se explícito. Para os autores esta etapa da conversão é o momento chave para a criação do conhecimento, uma vez que a partir do momento em que é fixado em algum documento, cria-se então novos conceitos, agora explícitos. O método seqüencial apontado como modelo eficiente e eficaz nesta conversão inicia-se pela prática da metáfora e analogia, tendo como desfecho um novo modelo.
- c) Combinação: transferência de conhecimento explícito. “Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas ” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.75). A informação gerada através destas atividades pode ser reavaliada e

acrescida de novos valores, resultando em um novo conhecimento, também explícito. Um exemplo comercial é sugerido utilizando a seguinte hipótese: um modo de combinação pode se dar na criação de um novo produto, quando os conceitos sobre produtos e demanda (conceitos intermediários) são combinados com a visão da empresa (conceitos principais) e o resultado é um novo significado, um novo conhecimento para a empresa.

- d) Internalização: transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. “Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997p. 77). Para ocorrer de fato esta transformação é necessário que previamente tenha existido a preocupação em documentar e que o acesso a estes documentos sejam facilitados e incentivados.

A figura apresentada por MORESI (2001), é uma adaptação do espiral do conhecimento apresentado por NONAKA e TAKEUSHI, a partir desta visualização torna-se mais efetiva as etapas de conversão dos conhecimentos.

FIGURA 1: OS QUATRO PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.



Fonte: MORESI, E. A. D. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001

5.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

“Gestão do conhecimento é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis. Para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento.”
(SVEIBY, 1998)

Como anteriormente se definiu conhecimento, a compreensão da gestão do conhecimento torna-se, talvez, mais simplificada. Os preceitos básicos desta modalidade de gestão são apresentados no quadro abaixo.

QUADRO 4: GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ETAPAS

Objetivo	Enfatiza o valor agregado pelos usuários
Função	Apoia melhorias operacionais e à inovações
Valor Agregado	Adiciona valor ao conteúdo, através de interferências.
Forma de Transferência	Usualmente requer interatividade com o usuário
Tecnologia	Foco balanceado em tecnologia e em aspectos culturais ao criar impactos
Processo de Coleta	Varia conforme o tipo de conhecimento (tácito ou explícito), possuindo um grau de complicação para o segundo tipo.

FONTE: CARVALHO, H. G.. **Inteligência competitiva tecnológica para pequenas e médias empresas**. Tese de doutorado, UFSC, 2000.

Utilizando um ponto de vista organizacional, a gestão do conhecimento é percebida como mais uma atividade de negócios, dividida em dois aspectos. Primeiro: trabalhar o conhecimento gerado nas atividades explicitamente como um fator de negócios que reflete na estratégia, política e prática em todos os momentos da empresa. O segundo aspecto diz: estabelecer uma relação direta com as atividades intelectuais da empresa (explícitas e tácitas) e os resultados, positivos ou negativos, alcançados. (BARCLAY, 1997)

Para (BARRETO, 2003)

“...na prática, Gestão do conhecimento inclui os processo de identificar e mapear os ativos intelectuais ligadas à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso – incluindo groupware e intranets. Isto engloba muita coisa e deveria tornar-se parte integrante da maioria dos negócios.”

Uma conceituação prática também é apresentada por (TRISKA, 2001) quando define a gestão do conhecimento como a arte de relacionar atividades de seleção, classificação e catalogação de registros do conhecimento, a fim de oferecer

fontes e serviços de informação atendam a uma demanda específica.

5.2.1 CONHECIMENTO EMPRESARIAL

A competência dos funcionários refere-se a sua capacidade de ação em situações distintas. (BARRETO, 2003). Oferecer, a estes funcionários, um suporte a de tomada de decisão, faz com que as empresas tenham interesse implementar processos de gestão do conhecimento e informação.

Qualidade, produtividade e competitividade, são os requisitos que atualmente garantem o sucesso empresarial. Mas, para alcançar a eficiência nestes três processos é necessário “gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o consequente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processo de inovação,... este seria seu diferencial estratégico”. (REZENDE, 2002, p. 120).

Em seu livro, *A Quinta Disciplina*, Peter SENGE (1998) apresenta o conceito de “organizações de aprendizagem” que em um ambiente empresarial representa um processo no qual “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.

5.2.2 MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

É necessário compreender a **cultura organizacional**, entendendo o quanto é subjetiva a sua construção, pois tem como referência a simbologia e a significação, ainda estabelece parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos, baseados em crenças e pressupostos concretizados ao longo do tempo. Para a compreensão da cultura organizacional é preciso passar pelo reconhecimento da interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização, entre a organização e seu mundo, e ainda, todos os processos de comunicação envolvidos. (DAZZI, s/d)

A empresa na era do conhecimento, precisa aprender a “trabalhar a informação de maneira criativa” (REZENDE, 2002, p. 120). Para isso se faz necessárias mudanças culturais que partem desde uma mudança na maneira em que se procede as contratações de funcionários e parceiros e como se recompensa a criatividade.

Ao indicar uma ruptura na cultura organizacional, não se está menosprezando o valor e as implicações que tal conceito carrega. Um sucinto entendimento do que envolve uma cultura organizacional foi abordado por DAZZI (sem data) em seu artigo sobre os impactos da cultura e da comunicação no processo de gestão do conhecimento. A autora aponta a cultura organizacional como principal barreira no processo de mudança que toda prática de gestão do conhecimento acarreta.

Porém, DAVENPORT(2000) esclarece que promover uma mudança de comportamento “quase nunca” é o objetivo de um processo de gestão do conhecimento, o que se torna consequência é o aumento da percepção, por parte dos envolvidos, para a importância quanto a quantidade e custos referentes à informação e conhecimento. Porém, somente a mudança de comportamento não garantirá as demais mudanças.

O que já foi mencionado, na parte introdutória deste estudo e espera-se como resultado é sim uma mudança organizacional, quando se espera a criação de um ambiente propício a criação de troca de conhecimento. E é desta maneira que DAZZI (sem data) percebe durante a criação e prática da gestão do conhecimento. Uma vez que o seu sucesso só estará garantido através de uma nova configuração organizacional, pois se fará necessário o desenvolvimento de uma visão compartilhada, relações interpessoais, novas relações de poder, formas de remuneração e reconhecimento, novas de trabalho, entre outros. Todos estes fatores podem ser resumidos naquilo que se considerou a cultura da organização, pois retratam o conjunto de inter-relações entre crenças e pressupostos organizacionais.

5.2.3 O CONHECIMENTO COMO ATIVO

O avanço da tecnologia produziu novas formas de trabalho, e colocou em evidência a necessidade de reformular o conceito de valor dos produtos do trabalho e o valor das próprias empresas. Quando a produção de bens e serviços está diretamente ligada a ferramentas de trabalho de tecnologia avançada, tecnologia essa desenvolvida com bases em conhecimento e informação humana, isto é, quando a disponibilidade de bens e serviços está condicionada a formas e meios de produção iminentemente intelectualizados, o conceito valor se revela impreciso na sua forma tradicional. (ROCHA, 2003).

Para valorizar o conhecimento organizacional as empresas estão buscando novos padrões para localizar, qualificar e custodiar para si as informações e o conhecimento gerados internamente. Um exemplo que reflete esta preocupação, é apresentada por BARRETO (2002) ao explicar a importância dos bens intangíveis, entre eles o conhecimento. O exemplo reflete ao cotidiano de qualquer empresa, onde funcionários criam e trocam informações, com o auxílio da tecnologia de maneira rápida e eficiente, utilizando como suporte os relatórios, *papers*, projetos e outras formas formais de documentação, mas há também uma grande troca de conhecimento tácito nas redes informais de comunicação. E ambos são conhecimentos que a empresa atual quer coletar, armazenar e disponibilizar para uso interno. Isto conduz as empresas a um novo desafio que é o de aplicar sistemas de gestão do conhecimento para gerar eficiência, melhorar o serviço para os clientes, aumentar a competitividade e o seu valor de mercado.

A complexidade deste ativo é interpretada por REZENDE (2002) e deve ser entendido pelas empresas como um novo contexto, onde:

não é mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis, os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa.

O que se viu na década de noventa, a partir das mega-fusões que ocorreram

em diversos segmentos do mercado internacional e nacional foi a supervalorização de empresas, alterando o modo contábil de estabelecer valores, a partir deste momento junto aos valores **ativos** somam-se os valores do **capital intelectual** da empresa. Como se faz o cálculo do capital intelectual? Apesar de não ter sido encontrado uma fórmula matemática, o que se verifica é que bom desempenho da empresa, o crescimento registrado, as inovações, fatores atribuídos aos esforços dos seus funcionários geram uma espécie de ágio no momento de estipular um preço. Mas toda esta preocupação com o valor do conhecimento só foi incorporado ao mercado financeiro a pouco, como mostra o gráfico que relaciona o crescimento do patrimônio intangível em relação ao tangível.

QUADRO 5 – ATIVOS INTANGÍVEIS

Ano

O que se verifica é que uma vez compreendido que capital intelectual, é sinônimo de dinheiro, então como todo capital é necessário administrá-lo, controlando estoques e fluxos de conhecimento contido na empresa.(REZENDE, 2002)

Na verdade, não se pode dizer que se está revolucionando a forma como

entendemos o valor, mas a novidade está no fato de sermos levados a uma compreensão mais profunda e real do conceito, no que se refere a bens e serviços, e por conseqüência, aos seus produtores.

5.3 CRIANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O que argumenta a favor da criação de um processo de gestão do conhecimento dentro de uma empresa, é a percepção necessária que a empresa precisa ter sobre a sua importância e papel no mercado e sobre o conhecimento do seu próprio negócio e a sua postura quando necessário for uma reação ao mercado, esta avaliação poupará esforços repetidos, sob circunstâncias similares (TRISKA, 2001).

Mas para organizar este processo de gestão, deve ser verificadas etapas, que segundo (TACHK, apud TRISKA, 2001) “pode aumentar a eficiência da empresa, propondo uma estrutura, técnicas e ferramentas para reutilização dos recursos intelectuais coletados”, as etapas são as seguintes:

- a) Descobrir conhecimento;
- b) Organizar o conhecimento;
- c) Partilhar o conhecimento;

Porém, serão necessárias algumas ferramentas para trabalhar, principalmente, com o conhecimento tácito. Entre várias, está o foco deste estudo que é o mapeamento do conhecimento, que segundo TRISKA (2001): “é a técnica para representação das fontes do conhecimento (pessoas e informação) no contexto definido por seus relacionamentos”.

5.3.1 MAPAS DO CONHECIMENTO

É necessário esclarecer que um mapa não deve ser entendido como um repositório do conhecimento, mas uma espécie de guia que o indica. As características do mapa e seu propósito foi definido por (DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 88) “o

desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Mapas do conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos”

Esta característica de guia, é reafirmada com foco no mapeamento da informação, por DAVENPORT (2000) acrescentando que além de localizar a informação, um mapa remete ao responsável, indica utilização, a quem se destina e a acessibilidade.

O organograma de empresa é um exemplo de mapa, pois a referência ao cargo pode ser entendido como um sinônimo do conhecimento que o funcionário despense na execução das funções que remetem ao cargo. Mas a riqueza do conhecimento individual pode ser perdida, uma vez que apesar do título do cargo, muitos outros conhecimentos formam a inteligência do funcionário.

Uma vantagem na construção de um mapa do conhecimento ou um mapa que descreva o fluxo de tarefas é a verificação das redundâncias e das escassezes. Ou seja, há uma grande quantidade de especialistas em uma determinada área ou a falta de especialistas. Quando se inicia a elaboração de um projeto, são listadas as competências necessárias para a sua execução, uma empresa que possua um bom mapa, pode verificar quais os profissionais estariam aptos a desempenhar a tarefa ou se haverá a necessidade de treinamento prévio.

5.3.1.1 A POLÍTICA ENVOLVIDA NO MAPEAMENTO

Anteriormente o organograma foi citado como um exemplo de mapa, um outro fator que o descarta como exemplo adequado se dá pelas tensões políticas que o seu uso pode gerar. Uma vez que o conhecimento transcende a hierarquia.

Um mapa tem o poder de descrever a realidade do ambiente que está

inserido, e a partir da adoção do mapa pela empresa muitas discussões podem ser apresentadas, referente a veracidade das informações que compõe o seu conteúdo, sua imparcialidade e seus efeitos.

Se o conhecimento for percebido como insumo importante para a empresa, políticas de que garantam o reconhecimento e a remuneração daqueles que o detêm, serão implantadas e por consequência o mapa atribuirá *status* e representará sucesso. O que pode futuramente, reverter o ambiente, num espaço onde o compartilhamento do conhecimento se deteriorará.

Mas é a importância dada às informações e repercussões do mapa, que o valorizam. DAVENPORT e PRUSAK (apud DAVENPORT) confirmam esta afirmação com a seguinte citação: “Se a política não estiver em ação numa iniciativa de gestão do conhecimento, podemos apostar que a organização não está vendo nada de valor em jogo”.

6 MATERIAL E MÉTODOS

Para realização deste projeto, inicialmente foi selecionado um recorte do processo de gestão do conhecimento: o monitoramento de informações. Que foi adaptado para monitorar as rotinas administrativas e do conhecimento aplicado e desenvolvido para a execução de tarefas sistemáticas e intelectuais. Resultando na criação de um mapa que apresente o fluxo de rotinas administrativas, seus agentes e a sua gestão. Acreditando que, uma vez que esses procedimentos venham ser implantados, o ambiente estaria em conformidade com os padrões de qualidade.

Este processo inicia-se pela definição da área do conhecimento e o recorte em que o estudo iria apoiar-se. Remetendo-se ao capítulo 2, a Figura 1, previamente apresenta que a **gestão do conhecimento** foi a área de estudo escolhida e o **mapeamento do conhecimento** o recorte do tema, que tornará o estudo mais específico. Propondo inicialmente a construção de um mapa que apresente as rotinas administrativas e seus agentes. Para que o mesmo sirva de suporte para uma futura construção de um mapa do conhecimento empresarial.

A partir do tema e suas limitações definidos, com os objetivos traçados, fez-se o levantamento da literatura pertinente, considerando que não se trataria de uma revisão bibliográfica, mas sim uma base teórica que se justifica as escolhas e as afirmações. Contudo, poucos foram os materiais pertinentes a construção do mapa do conhecimento. A literatura é muito recente e invariavelmente apoiam-se nos mesmos escritores. O espaço destinado a mapas do conhecimento ainda é insuficiente para que se possa alcançar uma variedade maior de argumentos e propostas.

Em um segundo momento decidiu-se por utilizar um ambiente de experimentação. Para ter como suporte dados e informações reais e nacionais. Uma vez que a maioria dos *cases* administrativos na área de gestão do conhecimento são estrangeiros.

Durante a elaboração do projeto, foi necessário coletar os dados referentes ao ambiente de experimentação. Pesquisou-se os dados sobre os agentes envolvidos e

suas relações e sobre o fluxo de processos administrativos em que trabalhavam. O tratamento dado a estes dados e informações, foi o de transcrever de forma ordenada e já os modelando para posterior inserção no mapa do conhecimento.

A construção do mapa do conhecimento, leva em consideração que sua representação se daria em papel, no formato painel. Não foram consideradas apresentações com base em suporte virtual. A decisão sobre o suporte se deu pelo fato de que o ambiente não tem disponibilização de tecnologias que tornassem o objeto dinâmico e compartilhável. Com isso, não foram abordados meios eletrônicos para construção e suporte de mapas do conhecimento.

7 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO MAPA

Quando se propõe um projeto de gestão do conhecimento, uma das primeiras questões levantadas é como encontrar e descrever o conhecimento. Cada organização escolhe uma metodologia na hora de garimpar o seu conhecimento. Como já foi abordado anteriormente e esclarecido no referencial teórico, os mapas do conhecimento são umas das primeiras e principais etapas.

A proposta é de auxiliar no planejamento, prestigiando o conhecimento organizacional. Utilizando-se das ferramentas da gestão do conhecimento para causar não apenas uma mudança nos processos, mas uma pequena revolução.

Cabe a um mapa do conhecimento proporcionar visualidade do projeto e do conhecimento. A partir do momento em que os envolvidos, diretos ou indiretos, exergam-se dentro da gestão do conhecimento, passam a reconhecer o seu papel e perceber o avanço do processo.

Para o desenvolvimento do mapa proposto pelo estudo, foi utilizado como referencia as recomendações apresentados por DAVENPORT (2000), no Livro Ecologia da Informação (p, 216), a partir de uma adaptação, já que o processo trata do mapeamento de informações de toda uma empresa.

1 - *Consiga a aprovação do alto escalão antes de começar.* A Chefia e a Chefia Adjunta do AJURE-PR foram conscientizadas pela autora do estudo e pelo Gerente do SETAD, e permitiram o desenvolvimento do mapa utilizando o setor administrativo da Assessoria Jurídica. Para que a gerência do SETAD, possuísse argumentos no momento de solicitar aprovação e apoio as chefias, primeiramente foi necessário esclarecer o que era a gestão do conhecimento e os benefícios da criação de um mapa do setor. O principal argumento utilizado, foi a alta rotatividade e conseqüente descontinuidade e despadronização dos serviços e produtos oferecidos.

2. *Determine sua audiência.* Ao propor a criação de um mapa, as questões sobre a sua utilidade e quem utilizará, são imediatamente levantadas. Ficou estabelecido que o público alvo deste mapa são todos os funcionários e parceiros que

possuam qualquer relacionamento com o Setor Administrativo. As chefias e a própria equipe, podem se valer do mapa durante a criação de algum projeto que necessite de conhecimentos específicos.

3. *Decida que canal de distribuição e que formato usará.* Como foi esclarecido anteriormente, este mapa não se utilizará da tecnologia para suporte e distribuição. O formato utilizado é o painel, que será colocado em local de fácil acesso e visibilidade. Será adotada uma linguagem natural, evitando códigos, siglas e vocabulário técnico. O painel será estruturado de maneira dinâmica, para que seja possíveis atualizações.

Depois de estabelecidos e firmados estes três fundamentos, deram início a uma outra fase, que era conseguir apoio e estimular os funcionários do setor a transmitir seus conhecimentos e o mais importante, conscientizá-los da importância do mapa, para que o projeto tenha continuidade.

7.1 O AMBIENTE DE EXPERIMENTAÇÃO

O motivo para se adotar um ambiente de experimentação, é pela razão de que quando se trabalha com dados reais e não suposições, a resposta tende a ser mais consistente e a validade é menos questionada.

A escolha pela Assessoria Jurídica Regional do Paraná, órgão jurídico do Banco do Brasil, deu-se pela abertura do espaço para pesquisa, pela colaboração da chefia da AJURE-PR e dos funcionários do SETAD e como já mencionado, por ter sido durante dois anos, ambiente de estágio da autora. Que sempre envolveu-se nas questões administrativas e procurou contribuir para a criação de práticas de incentivo a troca de informação e conhecimento.

Apesar da administração geral do Banco do Brasil disponibilizar “infinitas” instruções gerenciais, com vistas a modernizar a gestão das suas unidades, é visível, ao menos no caso da Assessoria Jurídica Regional, no seu setor administrativo a carência de ações efetivas diante da falta de padronização dos produtos e serviços oferecidos,

de um método para monitoramento das tarefas, um histórico da produção e até mesmo da descrição da sua cultura organizacional. Enfim, o conhecimento produzido pelo setor não recebe um tratamento, de modo que venha suprir as necessidades acima mencionadas.

7.1.1 A ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL CURITIBA – PARANÁ (AJURE – PR)

A Assessoria Jurídica Regional Curitiba – PR é o órgão máximo no Paraná em matéria jurídica. É responsável por todas as ações trabalhistas, cíveis e ainda orienta agências e outros órgãos. Está dividida em cinco setores: Chefia, Administrativo, Cível, Recuperação de Crédito e Trabalhista. Tem sobre sua administração cinco núcleos jurídicos (Nujur) estaduais. Seu quadro de funcionários é composto essencialmente por advogados, administradores e estagiários de 3.º grau.

7.1.1.2 O SETOR ADMINISTRATIVO (SETAD)

O ambiente foco de experimentação desse estudo é uma equipe multidisciplinar, que se preocupa em interagir entre ele e com os demais setores da AJURE-PR. Apesar das funções serem definidas, existe a preocupação de que todos sempre estejam em aprendizado, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento das tarefas alheias e a preocupação de estar sempre inteirado com as decisões da chefia da AJURE-PR, dos outros setores e da administração do Banco do Brasil. Tornando-se pontos-chaves na rede de comunicação formal e informal interna. Um ponto que diferencia a equipe do SETAD das demais é o fato de ser a única onde os estagiários participam das reuniões com voz ativa.

7.2 O MAPA DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS

DAVENPORT e PRUSAK (1998, p, 90) explicam que

as informações necessárias para se criar um mapa do conhecimento normalmente já existem nas organizações, porém de forma fragmentada e não documentada. Cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça...Criar um mapa organizacional é uma questão de combinar esses minimapas individuais.

Um método freqüente para a elaboração de um mapa, se dá através de coleta de informações, por pesquisas aplicadas aos funcionários sobre seus conhecimentos e suas fontes de informação. As respostas extraídas desses questionários são analisadas e compiladas e apresentadas ao público em forma de mapa. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

E foi a partir de entrevistas e de um questionário simples que foi desenvolvido o mapa proposto. As informações, detalhadas, referentes aos agentes e as atividades, serviram como um complemento para a leitura, compreensão e aplicação do mapa.

Este mapa que relaciona rotinas e agentes, tem como resultado a ação desempenhada por eles. E deve ser interpretado como um suporte que apresenta os agentes e as suas possíveis interações na cadeia de tarefas executadas pelo setor. E como já foi dito anteriormente, o cargo e a função desempenhada remetem o conhecimento empresarial de cada funcionário envolvido.

O mapa resultante apresenta-se a seguir:

QUADRO 7 – MAPA DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS

CONTINUA

Rotinas → Agentes ↓	Armazenar e organizar documentos	Controlar Orçamento	Recursos humanos	Suporte a informática	Manutenção	Logística	Estoque de recursos físicos	Publicações do Diário da Justiça	Gerenciar o fluxo
Gerente de Grupo 1					estabelecer contratos com terceirizados e controlar a execução do serviço				administrar o desempenho de todas as demais rotinas do setor
Posto Efetivo 1		Controle de caixa e das planilhas institucionais de orçamento	controle de documentos referentes aos funcionários, recebimento e distribuição de benefícios, distribuição de informações institucionais sobre o funcionalismo					Distribuir e apresentar planila referente a publicações no Diário da Justiça do PR, quando advogados e órgãos do Banco surgem citados.	administrar o desempenho de todas as demais rotinas do setor (quando desempenhando substituição)
Posto Efetivo 2		controle de caixa e das planilhas institucionais de orçamento						Distribuir e apresentar planila referente a publicações no Diário da Justiça do PR, quando advogados e órgãos do Banco surgem citados.	

QUADRO 7 – MAPA DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS

CONTINUAÇÃO

Posto Efetivo 3				Manutenção de computadores e periféricos, verificação periódica de programas instalados		Expedição e Recebimento de malote, protocolo e envio dos documentos recebidos		Distribuir e apresentar planilha referente a publicações no Diário da Justiça do PR, quando advogados e órgãos do Banco surgem citados.	
Posto Efetivo 4	Arquivar todas as correspondências internas, documentos gerados pela empresa e organizar os processos baixados					Expedição e Recebimento de malote, protocolo e envio dos documentos recebidos	Controlar o estoque de recursos físicos, solicitar a comprar, receber e conferir pedido e armazenar.		
Estagiário 1	Arquivar todas as correspondências internas, documentos gerados pela empresa e organizar os processos baixados					Expedição e Recebimento de malote, protocolo e envio dos documentos recebidos		Distribuir e apresentar planilha referente a publicações no Diário da Justiça do PR, quando advogados e órgãos do Banco surgem citados.	
Estagiário 2				Manutenção de computadores e periféricos e desenvolvimento de soluções informáticas.					

QUADRO 7 – MAPA DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS

CONCLUSÃO

Adolescente Trabalhador 3	Arquivar todas as correspondências internas, documentos gerados pela empresa e organizar os processos baixados								
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A seguir, são relacionadas informações coletadas que serviram de suporte na interpretação do mapa.

7.2.1 DESCRIÇÃO DE ROTINAS DESEMPENHADA PELA UNIDADE

O SETAD desempenha diferentes papéis dentro da organização da AJURE-PR, dentre vários, os mais explicitados são:

- a) de armazenador e organizador dos documentos produzidos por seu setor e pelos outros e recebidos dos mais variados setores do Banco do Brasil S. A., contratos com terceiros, entre outros, e ainda gerenciamento da biblioteca jurídica;
- b) de controle financeiro: contas a pagar e receber, emissão e controle de cheques administrativos, controle orçamentário;
- c) de administrador de recursos humanos: gerencia a contratação de estagiários, férias e licença dos funcionários, horários de expediente, responsável pela entrega e controle dos benefícios, dos planos de saúde, da documentação necessária e produzida para o funcionário e estagiário;
- d) de suporte a informática: permanente auditoria nas máquinas de toda AJURE-PR, afim de evitar pirataria de *softwares*, manutenção de *hardware* ;
- e) de administrador de serviços gerais: copa, limpeza, manutenção das instalações, recepção - todas estas tarefas são executadas por empresas terceirizadas, que firmaram contrato através de contrato com o próprio SETAD, e cabe a gerencia controlar a qualidade do serviço;
- f) de coordenador logístico: responsável organização dos malotes de correspondências, por toda e qualquer necessidade de entrega de objeto ou correspondência dentro e fora das dependências da AJURE-PR e ainda pelo transporte de funcionários e estagiários para fins administrativos;
- g) organizador e distribuidor de publicações do Diário da Justiça do Estado do Paraná: responsável pelo contrato e recebimento do *clipping* de publicações jurídicas em que os advogados da AJURE-PR são citados;

- h) administrar o estoque de recursos físicos, manter a disponibilidade de materiais de expediente e materiais de limpeza e higiene;
- i) o de mantenedor do fluxo de todos estes serviços, de maneira que atenda com excelência as expectativas dos seus clientes.

7.2.2 OS AGENTES ENVOLVIDOS

Como já foi citado anteriormente a equipe que compõem o SETAD possui caráter de alta rotatividade, pois por ter sempre em seu quadro de funcionários advogados ou estudantes de direito aguardando uma oportunidade para candidatar-se a uma possível lacuna no quadro de advogados da AJURE-PR ou até mesmo dos Núcleos Jurídicos Regionais (Nujur's). Ainda, a rotatividade dos estagiários, uma vez que a legislação não permite a permanência por mais de dois anos.

Atualmente a equipe do SETAD é composta por cinco funcionários, três estagiários de terceiro grau e um estagiário de segundo grau, seus perfis, tarefas e cargos são:

Gerente de Grupo I:

Histórico: funcionária do Banco do Brasil desde de 1979, lotada na AJURE-PR, já ocupando o cargo atual desde 2000. Escolaridade: administração de empresas;

Perfil / Papel: possui forte papel de comunicadora e líder.

Horário de trabalho: integral (8 horas)

Função: Gerencia todas as tarefas de responsabilidade do SETAD, atende a chefia e chefia adjunta, recebe e divulga as instruções enviadas por Brasília.

Fontes: suas fontes de informação, são as instruções do Banco, reuniões, cursos internos e a troca de experiência com os outros colegas.

Resumo: Sendo funcionária do Banco do Brasil há 23 anos, é referencia quando se trata da história do Banco no estado do Paraná, já passou em

diversas cidades do estado, ocupou variados cargos e desempenho diversas funções. Participa de visitas técnicas (auditoria) e promove todos os eventos da Assessoria. Seu conhecimento administrativo limita-se ao Banco do Brasil. Excelente motivadora. Habilidosa em negociações, está sempre disposta a defender sua equipe, a AJURE-PR e o Banco do Brasil. OBS.: é a principal **fonte de informação** dentro da AJURE-PR.

Posto Efetivo 1:

Histórico: funcionária do Banco do Brasil desde 1986, lotada na AJURE-PR desde 2000.

Escolaridade: psicologia,

Perfil / Papel: papel executor e perfil dinâmico.

Horário de trabalho: diurno (6 horas)

Função: tem sob sua responsabilidade a área de recursos humanos, anteriormente sua função era de controle de orçamento, antes ainda, foi responsável pelas publicações do Diário da Justiça.

Fontes de Informação: instruções do banco e gerente do setor.

Resumo: Funcionária de perfil prático e dinâmico, já atuou em outras áreas do SETAD, substituiu a gerência quando necessário. Tem excelentes conhecimentos contábeis. Defende seus ideais.

Posto Efetivo 2

Histórico: funcionário do Banco do Brasil desde 2000, lotado na AJURE-PR desde 2002.

Escolaridade: Direito (em curso)

Perfil / Papel: perfil crítico e perfeccionista, não possui um papel definido.

Horário de trabalho: vespertino (6 horas)

Função: controle orçamentário (administração do caixa, pagamentos, planilhas de despesas e orçamento), anteriormente foi responsável pelas

publicações do Diário da Justiça.

Fontes de Informação: a gerente do setor e o posto efetivo 1.

Resumo: possui segundo grau técnico em processamento de dados, conhecimento em inglês e espanhol. Comprometido com a equipe e a AJURE-PR.

OBS.: pretende seguir carreira como advogado na AJURE-PR.

Posto efetivo 3

Histórico: funcionária do Banco do Brasil desde 2000, lotada na AJURE-PR desde 2002.

Escolaridade: Direito (cursando)

Perfil / Papel: perfil organizado, dinâmico e independente, tendência a líder. Possui papel de disseminadora de novas idéias.

Função: responsável, pela organização e distribuição das publicações do Diário da Justiça e pelo controle de estoque e distribuição de material de expediente.

Fontes de informação: sistema PAJ, BBJUR e instruções do Banco. O posto efetivo 2, a estagiária 1 e a gerente são apontados como suas principais fontes de informação.

Resumo: possui conhecimentos de inglês e informática. Tem um excelente comprometimento com a equipe e a AJURE-PR, audaz na apresentação de suas idéias, aceita riscos e unifica a equipe.

OBS.: pretende seguir carreira como advogada na AJURE-PR.

Posto efetivo 4

Histórico: funcionário do Banco do Brasil desde 2000, lotada na AJURE-PR desde 2003.

Escolaridade: segundo-grau (educação geral)

Perfil / Papel: por estar a pouco tempo na equipe, ainda não foi possível

descrever um perfil e até mesmo um papel, pois o mesmo pouco se envolveu com as situações.

Função: responsável pelo protocolo de documentos, arquivar correspondências e controlar o estoque de materias.

Fontes de informação: instruções do Banco

Estagiário 1

Histórico: funcionária do Banco do Brasil desde 2000, lotada na AJURE-PR desde 2002.

Escolaridade: Direito (cursando)

Perfil / Papel: perfil organizado, dinâmico e independente, tendência a líder.

Possui papel de disseminadora de novas idéias.

Função: responsável, pela organização e distribuição das publicações do Diário da Justiça e pelo controle de estoque e distribuição de material de expediente.

Fontes de informação: sistema PAJ, BBJUR e instruções do Banco. O posto efetivo 2, a estagiária 1 e a gerente são apontados como suas principais fontes de informação.

Resumo: possui conhecimentos de inglês e informática. Tem um excelente comprometimento com a equipe e a AJURE-PR, audaz na apresentação de suas idéias, aceita riscos e unifica a equipe.

OBS.: pretende seguir carreira como advogada na AJURE-PR.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da elaboração deste estudo, o que se evidenciou após a leitura de diversos escritores, foi o apoio a Gestão do Conhecimento como uma prática que auxiliará a administração e a valoração dos recursos físicos de uma empresa.

Os mapas do conhecimento estão inseridos dentro do processo de Gestão do Conhecimento, como parte importante na categorização e divulgação do conhecimento empresarial.

Após a elaboração do mapa de rotinas administrativas, a construção do mapa do conhecimento torna-se mais evidente quanto relação entre pessoas, ações e conhecimento aplicado para a execução de tarefas. E incentiva a continuidade do processo, por esclarecer em diversos momentos a aplicabilidade e necessidade que as empresas atuais têm em reconhecer e recompensar a criatividade criada no ambiente empresarial.

Por fim, que tal projeto sirva como referencial para estudos posteriores, principalmente em setores de suporte administrativo, comumente nomeados de serviços gerais. Área esta ainda carente de literatura e até mesmo de percepção dentro das próprias organizações, apesar de não existir nenhum espaço, equipamento ou pessoa dentro das empresas que não são atendidos pelo suporte administrativo (COSTA, 1999).

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL S.A. **Intrabb**. Disponível em: <<http://intranet>>. Acesso em: 30 jul. 2002. Site restrito às dependência da BANCO DO BRASIL S. A..

BANCO DO BRASIL S.A.. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 30 jul. 2002.

BARCLAY, R.O.; MURRAY, P. C. What is Knowledge Management. In: **A Knowledge Praxis**. USA, 1997

BARRETO, A.. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.25, n.3, 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>> > Acesso em: 10 jan. 2003.

BARROSO, A. C. O.. GOMES, E. B. P.. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.crie.cope.ufrj.br/artigos>>> Acesso em: 20 fev. 2003.

CARVALHO, H. G.. **Inteligência competitiva tecnológica para pequenas e médias empresas**. Tese de doutorado, UFSC, 2000. 322p.

COSTA, R. F.. **Administração de serviços gerais utilizando a infra estrutura para o sucesso empresarial**. São Paulo: Edicta, 1999. 207p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação . 2.ed.. São Paulo: Futura, 2000. 316p.

DAVENPORT, T. H. PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DRUCKER, P. F.. A Quarta revolução da informação. **Revista Exame**, n. 669, p. 56-58, ago. 1998.

KAHANER, L.. **Competitive Intelligence**: from black ops to boardrooms – how business gather, analyze and use informations to succeed in the global market place. New York: Simon & Schuster, 1996. 300p.

MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1982.

MORESI, E. A. D.. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**. Brasília, v.30, n.2, 2002. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>> > Acesso em: 20 jan. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REZENDE, Y.. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**. Brasília, v.31, n.2, 2002. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>> > Acesso em: 10 jan. 2003.

ROCHA, J. M. S. **Capital Intelectual no pós mercantilismo e a desmistificação do conceito valor**. Disponível em <<http://www.conhecimentoempresarial.com.br>>. Acesso em 19 mar. 2003

SANTOS, N. **Gestão estratégica do conhecimento**. Apostila do curso de pós-graduação em nível de especialização em consultoria empresarial. UFSC/ENE/SENAI/CTAI:2001. 85p.

SENGE, P. As cinco disciplinas. In: HEINKE, M. **HSM Management**, n. 9, p. 82-88, jun./ago. 1998.

TRISKA, R.. **Proposta de uma base institucional para gestão do conhecimento**. Tese de doutorado, UFSC, 2001. 133p.