

**GESTÃO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE CONVERSÃO DO
CONHECIMENTO EM DUAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM
PERNAMBUCO**

LARA RÉGIA DE MÉLO FILHO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE)

ANA REGINA BEZERRA RIBEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

NATÁLIA LÚCIA DA SILVA PINTO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão de bolsa de pesquisa.

GESTÃO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO EM DUAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM PERNAMBUCO

1. INTRODUÇÃO

O terceiro setor é constituído de instituições privadas, não governamentais, sem fins lucrativos, que almejam beneficiar cidadãos desamparados e sem acesso a direitos fundamentais e básicos (Souza, 2011). No Brasil, o Terceiro Setor começou a se fortalecer e prosperar após a Constituição Federal de 1988, onde a sociedade civil estava mais engajada em organizar as políticas públicas para auxiliar o Estado e parte da sociedade que não era beneficiada com seus direitos fundamentais (Tozzi, 2015).

Conceitualmente, o terceiro setor possui diversos segmentos conectados entre si, como movimentos sociais e associações civis, a filantropia empresarial e as Organizações Não Governamentais (Fernandes, 1994). O recorte deste trabalho recai sobre as ONGs, que com os anos, tornaram-se expressões do terceiro setor, sendo caracterizadas por suas ações de resolução de problemas sociais (Duarte, 2010). As definições de organizações não governamentais são próximas do conceito de terceiro setor. Para Tenório (2009), as ONGs são entes que não tem a lucratividade com principal finalidade, direcionadas a atender as necessidades da sociedade civil e complementar a ação do Estado e de alguns agentes econômicos, para a promoção de mudanças sociais.

Hoje em dia, o quantitativo de ONGs vem aumentando ano a ano e de acordo com dados apresentados pela Secretaria de Governo da Presidência da República (2016) existem 323 mil organizações da sociedade civil atuantes no Brasil, frente ao ano de 2010, em que foram contabilizadas 290.692 entidades (IBGE, 2010).

Vale a pena ressaltar que, os desafios enfrentados por estas instituições dizem respeito à adoção de novas posturas e ferramentas de gestão, com foco na transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades e agilidade em captação de recursos (Silva, Costa & Gomez, 2011). Sendo assim, elas necessitam de profissionais qualificados para darem andamento aos seus processos, e principalmente na área de captação de recursos, pois sem este, não há possibilidade de as organizações continuarem a prestar serviços (Falconer, 1999). Neste contexto, destaca-se a importância da gestão de processos no terceiro setor como instrumento de análise e de melhoria das atividades desenvolvidas nas organizações, pois auxilia no controle e na visualização de problemas.

Considerando a forma colaborativa como é desenvolvida a gestão de processos, é possível perceber a visualização e administração de cada etapa das atividades que compõem um processo; a padronização das informações; as atividades desnecessárias, que geram custos, atribuindo mais qualidade aos produtos e serviços e ainda dando maior velocidade ao processo (Hammer, 1990; Moreno & Santos, 2012). Nesse sentido, a gestão de processos é uma excelente ferramenta de produção de conhecimento. Segundo Nonaka (1991), o diferencial das organizações é transformar o conhecimento do indivíduo, em algo sistematizado que possa ser repassado a todas as pessoas da organização. Sendo assim, é delineada a seguinte questão de pesquisa: como ocorreu a conversão do conhecimento oportunizada pela gestão de processos em duas instituições do terceiro setor em Pernambuco?

O artigo tem como objetivo demonstrar como ocorreu a interação entre conhecimentos tácito e explícito (espiral do conhecimento) dentro de duas organizações do terceiro setor em Pernambuco, durante a realização do projeto de extensão de Gestão de Processos em Instituições do Terceiro Setor, executado no ano de 2016, na Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE.

Este artigo está organizado em cinco seções: nesta primeira foi contextualizado o tema, a questão de pesquisa e apresentados os objetivos. A próxima seção sistematiza a contribuição de diferentes autores sobre instituições do terceiro setor; gestão por processos;

gestão do conhecimento e espiral da conversão do conhecimento. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a realização do estudo. Na seção resultados, são apresentados os achados verificados pela pesquisa, bem como os produtos gerados pelo processo. Por fim, são apresentadas as considerações mais relevantes do estudo, bem como as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Instituições do Terceiro Setor

O conceito de terceiro setor que norteou o desenvolvimento desta pesquisa contempla um conjunto de instituições privadas, criadas a partir da atuação da sociedade civil, sem fins lucrativos que almejam desenvolvimento de cidadãos através dos serviços prestados. Desta forma, implica mencionar que o terceiro setor não substitui o Estado, ele complementa os serviços que deveriam ser ofertados pelo setor público, contudo, por conta da alta demanda não é possível suprir a necessidade da sociedade como um todo. Nessa perspectiva, as instituições do terceiro setor têm objetivo favorecer parte da sociedade que é mais vulnerável, sem acesso a serviços sociais básicos, que são de direito do cidadão, e que funcionam por meio da captação de recursos para fazer a implantação de projetos sociais, que ajudam as comunidades e a sociedade (Silva, 2010; Souza, 2011).

É notório que o terceiro setor é composto por um conjunto de ações e finalidades que abrangem filantropia, cidadania e defesa do ser humano, busca de inclusão social e fortalecimento dos movimentos sociais, entre outras ações imprescindíveis para sociedade em sua totalidade. Assim, as instituições do terceiro setor são formadas para atender às mudanças sociais e contribuir com a solução dos problemas existentes (Oliveira, 2010; Mañas & Medeiros, 2012).

São instituições que exercem diversos papéis nas suas relações com o Estado, com as empresas e a sociedade civil, atuando no controle da execução de políticas públicas, na execução propriamente dita dessas políticas, na execução de projetos sociais e na influência nos processos decisórios do legislativo e do executivo, em processos que poderão ter impacto sobre o fortalecimento do terceiro setor (Teodósio, 2002).

Essas instituições desenvolvem atividades em várias áreas como: educação, saúde, arte e cultura. A prestação de serviços por parte dessas instituições possibilita a interligação entre comunidade e demais setores e beneficiários e prestadores de serviços especializados (Oliveira & Ferraz, 2007). Assim, conseguem apoiar ações que trazem melhorias para sociedade onde nem o primeiro nem o segundo setor conseguem auxiliar.

No Brasil, os primeiros registros de atividades do Terceiro Setor são de meados do século XVI através das Santas Casas de Misericórdia, a Igreja Católica prestava atendimento médico para população necessitada. As Santas Casas perduram até os dias atuais (Silva, 2010). As organizações do terceiro setor começaram a ter representatividade a partir da década de 1970 e 1980, com a participação dos movimentos populares de resistência ao governo militar e a redemocratização do Estado. As suas motivações partiam da evidência do aumento do acesso dos cidadãos aos bens e serviços e a capacidade reduzida do Estado em atender às demandas da população (Fischer & Falconer, 1998; Albuquerque, 2006).

Em relação às suas responsabilidades do terceiro setor expande o contexto social e toca a temática econômica à medida que gera empregos e renda e capacita pessoas (Mañas & Medeiros, 2012). A expressividade do terceiro setor, em termos de empregabilidade, representa 2,1 milhões de contratações de funcionários (IBGE, 2012). O índice de ONGs vem crescendo a cada ano, porém está cada vez mais difícil mantê-las, pois existe falta de profissionais qualificados que se identifiquem com a causa das instituições, para atuar principalmente na área de captação de recursos, que é o que sustenta financeiramente as ONGs (Falconer, 1999).

Os gestores dessas organizações são direcionados a gerir os diversos enquadramentos profissionais, como colaboradores, prestadores de serviços e voluntários. Os funcionários e voluntários são partes fundamentais de uma ONG (Fifka et al., 2016;). O principal desafio é direcionar todos os membros da instituição à conquista dos objetivos organizacionais. Autores apontam que uma organização bem-sucedida é capaz de atrair e reter mão-de-obra qualificada, com oferta de remuneração e benefícios (Matsimbi & Mtapuri, 2014).

A relação entre a profissionalização da gestão e a estrutura administrativa contribuem para a melhoria da captação de recursos e para o sucesso no desenvolvimento de projetos (Carvalho & Fadul, 2012). O aumento da profissionalização no terceiro setor gera uma fonte de vantagem competitiva que colabora na possibilidade de destaque na captação de recursos (Falconer, 1999).

A grande maioria das instituições do terceiro setor é formada por empregados celetistas e voluntários. Elas têm limitações em remunerar seus funcionários, porque os recursos são escassos e, frequentemente, pela impossibilidade de produzir um produto que gere uma receita própria. Todavia, é possível ter uma remuneração compatível com empresas privadas e organizações do setor público como também estruturar planos de cargos e carreiras (Bose & Schoenmaker, 2009).

O voluntariado é fonte de profissionais, não só pelo custo que é nenhum ou irrelevante, mas principalmente por conta da cultura de valores como a caridade. Entretanto, o uso de voluntários pode acarretar problemas relacionados à gestão, falta de qualificação, dificuldades de avaliação de desempenho, a falta de controle no cumprimento das tarefas e horário. Isso tudo dificulta o desenvolvimento da organização (Bose & Schoenmaker, 2009). Em relação aos seus processos de gestão, no decorrer dos anos, a estrutura das entidades tornou-se cada vez mais complexa, pois começou a ser exigido pelos financiadores mais práticas de gestão, planejamento, avaliação das atividades, prestação de contas e transparência (SILVA, 2010). Isso aponta que os desafios da gestão residem em evitar problemas de confiabilidade na utilização dos recursos, que podem impactar negativamente a relação com os seus stakeholders (CAZZOLATO, 2009).

Compreende-se que o objetivo e a forma de trabalho das ONGs é algo específico e próprio, não podendo assim ser auxiliada integralmente pelas as ferramentas e conceitos da Administração, pois essas entidades não atuam como setor público, tão pouco privado. Assim, é fundamental que os profissionais dessas organizações se qualifiquem para que possam exercer seu papel da melhor maneira possível, demonstrando a capacidade das ONGs de se sustentarem financeiramente (Garay, 2011).

Como foi visto, são muitos os desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor no Brasil e boa parte deles está relacionada à competência gerencial (Bose & Schoenmaker, 2009; Cazzolato, 2009; Silva, Costa & Gomez, 2011). Desta forma, as instituições buscam administrar a escassez de recursos, a melhoria da qualidade de serviços e a gestão das pessoas, assim como o gerenciamento dos seus processos.

2.2 Gestão por Processos

Ao analisar atuação do Terceiro Setor percebe-se que a gestão de processos pode contribuir com a melhoria organizacional e consequentemente com a sustentabilidade. Dado que ela pode ajudar a visualizar e identificar problemas, por meio do monitoramento e controle, fazendo com que haja um melhor aproveitamento do início ao final do processo para que a organização alcance resultados positivos e desejáveis (Leite & Rezende, 2007). A gestão de processos permite mapear todas as atividades executadas diariamente na organização, aperfeiçoar as atividades em todos os setores, reduzir as perdas e falhas, contribuindo para uma sinergia.

Nesse âmbito, qual é a definição de processo? Segundo o BPM CBOOK (2013, p. 35), “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Dessa forma, a gestão de processos está diretamente relacionada com os objetivos fundamentais para o funcionamento das organizações. A padronização das informações, que é um resultado direto da gestão de processos, contribui para a melhoria contínua, redução dos gargalos, retrabalho e qualidade em todas as etapas do processo. Assim há diminuição de custos, aumento da qualidade dos produtos e serviços, e na velocidade nas etapas do processo (Hammer, 1990).

A gestão dos processos visa à integração entre o trabalho, capacidade dos colaboradores e desejos dos consumidores (Smith & Mckeen, 2004). A percepção de qualidade que um usuário tem, se origina na interação com os pontos de contato que lhe é proporcionada no processo. Se o processo estiver organizado, sem falhas e retrabalhos, irá atender as necessidades dos usuários, caso contrário levará a percepção de uma organização complicada BPM CBOOK (2013).

De acordo com BPM CBOOK (2013), o entendimento da cultura organizacional é muito importante para obtenção do sucesso no desenho dos processos organizacionais. É relevante a análise baseada em fatos, evitando quaisquer acusações individuais de problemas que existam nos processos, além de ser necessário uma boa comunicação das lideranças com a equipe envolvida no processo para diminuir as resistências e retirar a ideia de investigação. Moreno e Santos (2012) complementam afirmando que a gestão de processos pode causar transformação na cultura e estrutura da organização, como também nos próprios processos, nas tecnologias utilizadas e modificações nas competências do trabalho dos funcionários. Serve também para diminuir os resíduos, que são as atividades que não agregam nenhum valor no processo final. Podem ser excluídas atividades, ocorrer a junção de atividades equivalentes, podendo gerar uma maior vantagem competitiva para a organização.

Alguns pontos são necessários para que seja possível a melhoria e otimização nos processos da organização, são eles: comprometimento dos gestores e colaboradores da organização; reconhecimento do valor das competências dos colaboradores; ter um objetivo final fixado e reconhecido por todos; a comunicação é essencial nesse processo, dividir e compartilhar informações é necessário para o sucesso em todas as etapas (Moreno & Santos, 2012).

Quanto a união da gestão de processos com a gestão do conhecimento, é possível visualizar que a gestão de processos coopera com gestão do conhecimento, isto ocorre pois leva a proteção, ao aproveitamento e o desenvolvimento dos ativos intangíveis e por meio de uma sistematização do conhecimento de modo a se obter uma vantagem competitiva.

2.3 Gestão do Conhecimento

De acordo com Sveiby (1998), o conhecimento é a nova riqueza das organizações, todavia não é a organização que cria conhecimento, mas sim os indivíduos. Para que o fluxo de conhecimento aconteça dentro da organização é necessária uma cultura que promova a interação e disseminação desse conhecimento.

São muitos os conhecimentos gerados relativos aos processos executados dentro das organizações. A cultura organizacional é uma base facilitadora para que esses conhecimentos se proliferem e fomentem condições necessárias para o surgimento da inovação (Richter, 2002). Schein (2009) elenca características da existência de uma cultura organizacional que favorecem a geração e disseminação do conhecimento dentro da organização, dentre elas, destacam-se: a) a crença em um crescimento pessoal e grupal - o que propicia um bom relacionamento entre os colaboradores, conseqüentemente, troca de informações; b) a

preocupação com o futuro da organização; c) a postura situacional para tratar questões; d) a percepção da diversidade dos grupos organizacionais.

A Gestão do Conhecimento (GC) trabalha o capital intelectual da organização e tem como objetivo facilitar o acesso às informações visando o melhor aproveitamento do conhecimento gerado. O conhecimento, segundo Davenport e Prusak (2003), assemelha-se a um sistema vivo por ser mutável e crescer quando interage com o meio externo. E, também, é uma informação que sofreu reflexão e foi aplicada a um contexto e, por essa razão, é de difícil estruturação e transferência.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é fruto da interação entre o tácito e o explícito. Para que esse intercâmbio ocorra é essencial a externalização do conhecimento adquirido pelo indivíduo através de sua experiência. Quando a transmissão desse conhecimento não se faz, os colaboradores tornam-se semelhantes a máquinas por não desenvolverem nem aprimorarem seus talentos e não gerarem conhecimento organizacional.

O conhecimento tem se mostrado um recurso muito valioso dentro das organizações. Entretanto, só é benéfico para o todo quando compartilhado com os demais. Isto é, quando ocorre o fluxo do conhecimento (Davenport & Prusak, 2003). O fluxo pode acontecer de maneira informal ou formal. Na primeira, de modo geral, acontece naturalmente, sem ser premeditado, através de interações informais como conversas casuais e conselhos relativos ao trabalho. Na segunda, obrigatoriamente, há a intenção de compartilhar o conhecimento e fazê-lo de maneira formal, ou seja, disseminar o conhecimento através do armazenamento intencional, objetivando não perder os conhecimentos gerados e garantir uma efetiva distribuição do mesmo (Grotto, 2002)

Ambas as formas de compartilhamento são importantes para uma organização. Dado que, a informal se traduz de maneira direta, pela transmissão entre o que possui o conhecimento e aquele que necessita dele, favorecendo assim, a disseminação do conhecimento tácito (Stewart, 1998). E, a formal, por se tratar de um conhecimento externalizado, pode ser adquirido por quem tiver acesso à fonte de transmissão ao qual foi disponibilizado, como por exemplo, apresentações, livros e manuais.

Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento informal pode ser fomentado intencionalmente através de práticas organizacionais como promoção de atividades coletivas, sejam elas passeios, feiras, ou um local no ambiente de trabalho, que promova a interação entre os funcionários. O conhecimento formal utiliza mais frequentemente as tecnologias de informação para difundir-se com mais facilidade entre os membros da organização, pois, por ser um compartilhamento intencional, ele supre as necessidades daqueles que precisam de uma informação e não sabem a quem se reportar (Grotto, 2002).

Há, também, o processo de mapeamento do conhecimento organizacional, que consiste em documentar os conhecimentos de cada colaborador e torná-los públicos para toda a organização. O mapeamento é fundamental para uma organização, principalmente quando há rotatividade de pessoal, pois, facilita o acesso do novo membro aos conhecimentos dos demais (Davenport & Prusak, 2003). Neste contexto pode ser aplicada a conversão do conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1995).

2.4 A Espiral da Conversão do Conhecimento

O processo de conversão do conhecimento identificado por Nonaka e Takeuchi (1995) é chamado de espiral da conversão do Conhecimento. Esse modelo foi criado para demonstrar como ocorre a transformação do conhecimento tácito em explícito. Uma vez que esse último é a apenas a ponta do iceberg do conhecimento. Assim o conhecimento tácito é pessoal, baseado nas suas experiências, comprometimento, emoções, valores, ideais, ações, intuições e subjetividades, de difícil formalização, visualização, expressão, transmissão e

compartilhamento. Suas manifestações podem ser representadas por insights, intuições, palpites e conclusões (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Scatolin, 2015).

Nonaka (1991) aponta que o conhecimento tácito é dividido em duas dimensões: técnica e cognitiva. A primeira refere-se a habilidades informais e difíceis de descrever ou apreender, que estão contidas dentro do termo know-how. A segunda são os modelos mentais, esquemas, crenças e percepções que refletem nossa realidade influenciando como percebemos o mundo.

Já o conhecimento explícito é expresso em números ou palavras, é formal e sistematizado, fácil de ser comunicado e compartilhado, podendo ser processado, transmitido ou armazenado (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Scatolin (2015) afirma que neste processo de conversão do conhecimento tácito para explícito e dele para tácito novamente, é onde o conhecimento organizacional é criado. Ou seja, sem os indivíduos e as interações deles é impossível a organização obter conhecimento. Além de que há uma dicotomia, enquanto os estudiosos ocidentais acreditam que conhecimento tácito possa ser transmitido através de treinamento, os orientais afirmam que a fonte mais poderosa de conhecimento tácito é a experiência, conseqüentemente, não pode ser ensinado nem transmitido.

Neste sentido, Scatolin (2015) chama atenção para a importância do grupo como entidade que intermedia a solidificação e expansão do conhecimento através das discussões e compartilhamento experiências, informações e observações, propiciando uma conversão do conhecimento dos indivíduos para a organizacional.

O modelo de conversão do conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995), a espiral do conhecimento ou SECI, é dividido em quatro momentos: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme pode ser observado na figura 1. O objetivo do modelo é converter o conhecimento individual em organizacional.



Figura 1 – Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997)

Na socialização, o conhecimento tácito é gerado através da experiência direta, transmitido por meios não verbais, onde são trocados por modelos mentais ou habilidades técnicas através da observação, imitação e prática. Esse processo ocorre entre indivíduos (Corujo, 2017; Garcia & Coltre, 2017; Scatolin, 2015).

A externalização decorre da articulação do conhecimento tácito para o explícito através do diálogo e reflexão coletivos, com o fluxo do processo correndo do indivíduo para o grupo. Assim, conceitos, hipóteses ou modelos são criados por meio de métodos indutivos e dedutivos ou metáforas e analogias (Corujo, 2017; Garcia & Coltre, 2017).

Na terceira fase, combinação, é onde acontece a sistematização do conhecimento explícito por meio de classificações e categorizações, a partir de processos sociais onde os indivíduos distribuem, trocam e combinam conhecimentos por meio de relatórios, documentos e redes de comunicação. Com isto, o processo segue do grupo para a organização. Assim,

ocorre a combinação de conhecimentos que podem gerar novos conhecimentos (Corujo, 2017; Garcia & Coltre, 2017; Mülbert, Mussi, & Angeloni, 2002; Scatolin, 2015).

Quarta fase, internalização, baseia-se na ação sendo essencial aprender fazendo, ou seja, o propósito é aprender e adquirir conhecimento tácito na prática, modelos mentais e know-how. É aqui que finalmente o conhecimento deriva da organização para o indivíduo, contribuindo para a aprendizagem organizacional. Assim se completa o processo da conversão do conhecimento individual para o organizacional (Garcia & Coltre, 2017; Scatolin, 2015).

De acordo com Nonaka (1991), as fases de externalização e internalização são as mais complexas por necessitarem do comprometimento do indivíduo, ou seja, “envolvimento ativo do eu” (p.4), uma vez que ocorre um processo de articulação que envolve a forma como ele percebe e interage com o mundo, assim ao criar um novo conhecimento os indivíduos estão recriando a eles mesmos, a organização na qual eles estão inseridos e quiçá o mundo.

A espiral do conhecimento é propiciada por um espaço e os ativos do conhecimento. Esse espaço pode ser físico, virtual, ou mental, nele ocorrem trocas de experiências e reflexões que apoiam o processo de criação do conhecimento. Já os ativos podem ser divididos em dois, hard que são tecnologias e ferramentas para a sistematização e armazenamento, e soft que estão ligados a cultura, valores, confiança e rotina organizacional (Corujo, 2017).

Neste sentido, o princípio da redundância defendido por Nonaka (1991) é fundamental para o desenvolvimento de uma organização criadora de conhecimento, já que segundo ele, a redundância significa a “superposição consciente de informações, atividades e responsabilidades gerenciais” (p. 6), ela é importante porque cria uma base cognitiva comum a todos os colaboradores da organização facilitando a transferência do conhecimento tácito, difundindo o conhecimento explícito e encorajando o diálogo e comunicação.

O objetivo maior da criação do conhecimento é a possibilidade de viabilizar a geração de inovações de maneira constante e duradoura, que tem como consequência a manutenção da vantagem competitiva (Carbone, Brandão & Leite, 2006), que no caso das organizações do terceiro setor é a sustentabilidade organizacional.

3. METODOLOGIA

O presente artigo tem abordagem qualitativa, pois, busca compreender o fenômeno através da experiência dos participantes do projeto de extensão Gestão de Processos em Instituições do Terceiro Setor ocorrido, durante 12 meses do ano de 2016. Nesse processo foram considerados a visão dos colaboradores das ONGs e as pesquisadoras para uma melhor descrição dos fatos (Acevedo & Nohara, 2004; Câmara, 2013).

O projeto promoveu ações de consultoria em gestão de processos e capacitação gerencial para os colaboradores de duas instituições não governamentais na Região Metropolitana de Recife - RMR, ajudando na sustentabilidade das mesmas. A equipe do projeto era composta por 2 estudantes de graduação em Administração, 1 mestranda em Administração e 1 professora coordenadora.

Fazendo uma breve apresentação das organizações estudadas: as duas instituições trabalhadas possuem perfis semelhantes, no que tange à área de atuação ao trabalharem com a educação complementar, atendendo crianças e adolescentes matriculados em colégios estaduais e municipais. E visão minimizar as dificuldades vivenciadas pelos jovens carentes da RMR através de trabalhos sociais, apoio psicológico e realização de atividades relacionadas às áreas de reforço escolar, cultural e esportiva.

A entidade A atende mais de 2000 crianças e adolescentes em 3 unidades, com 91 funcionários, foi fundada em 1993 para ajudar as crianças e adolescentes em situação de rua. Para o projeto apenas 1 das 3 unidades foi atendida, ela funcionou como uma ação piloto dentro da instituição.

A entidade B atende em média 480 crianças e adolescentes diretamente, e mais uma centena em ações pontuais. Conta com 3 unidades. Foi aberta em 2001 para ajudar famílias que foram retiradas das ruas e abrigadas em uma vila. A ideia inicial era oferecer suporte às famílias, as crianças tinham acesso a atividades complementares no contraturno, enquanto que os pais tinham a oportunidade de participar de cursos profissionalizantes. Para este estudo, apenas a unidade-sede, que atende 150 crianças e conta com 17 funcionários, foi contemplada.

O Projeto de Extensão beneficiou, diretamente, aproximadamente 40 pessoas das duas instituições com suas ações, através da gestão de processos. Entretanto, os resultados do projeto se estendem a toda comunidade onde as ONGs estão inseridas, uma vez que a melhoria dos processos impacta na atuação da organização.

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara (2016), quanto aos fins, a pesquisa que deu origem a este artigo é descritiva e intervencionista, pois pretendeu esclarecer como ocorreu o processo da conversão do conhecimento como resultado da gestão por processos dentro de duas organizações do terceiro setor, documentando as melhorias nos processos e realizando capacitações para os colaboradores. Quanto aos meios de investigação, é uma pesquisa-ação e de campo.

Configura-se como uma pesquisa de campo por contemplar dados coletados diretamente por meio de visitas semanais às duas instituições, realização de entrevistas semiestruturadas, observação direta, desenho dos processos e aplicação de ferramentas da qualidade (Andrade, 2005; Vergara, 2016).

O trabalho de extensão foi realizado em quatro áreas entendidas como prioritárias para as instituições participantes: recursos humanos; finanças; comunicação e psicossocial. Percebeu-se que, ao executar as atividades propostas, a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, o processo de conversão do conhecimento, far-se-ia presente durante todo o projeto.

A pesquisa-ação ocorreu em duas grandes etapas: diagnóstico e capacitação. Nos dois momentos somente funcionários participaram do processo. Essa opção foi feita por considerar que o uso de voluntários poderia afetar a gestão por uma possível falta de qualificação, dificuldades de avaliação de desempenho e a falta de controle no cumprimento das tarefas e horário (Bose & Schoenmaker, 2009).

O diagnóstico estruturou-se da seguinte forma: levantamento e análise de dados; diagnóstico de oportunidades de melhoria; implementação de melhorias; documentação e padronização; e auditoria. As ferramentas utilizadas foram entrevistas com os gestores das áreas em questão para entender a dinâmica das instituições e dos processos, uso de software para o desenho dos processos; relatórios com identificação de problemas; ferramentas da qualidade (“diagrama de Ishikawa”, “matriz GUT” e “5w2h”); e planos de ação (Long, 1999; Pasmore, 2006; Severino, 2007; Thiollent, 1996).

Na segunda etapa foram executadas as capacitações com base nas deficiências encontradas nos processos trabalhados durante a fase anterior nas ONGs. A ideia era capacitar os funcionários para lidar com os os novos processos, estarem sempre em busca da melhoria dos mesmos e estimular um ambiente de colaboração e interação que é imprescindível para a gestão do conhecimento. A maior parte dos cursos contou com a presença de ambas as instituições por ser tratar de uma dificuldade comum.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A gestão de processos foi fundamental para auxiliar os funcionários a refletir sobre a divisão de funções e atividades dentro das instituições, uma vez que mostrou se existia excesso ou falta de pessoas em alguma atividade; ao definir o desenho da estrutura organizacional possibilitou a verificação da divisão de responsabilidades e melhor análise do processo de comunicação.

Ao realizar as etapas do projeto de gestão de processos, foi observada a utilização da espiral do conhecimento, ou seja, o conhecimento foi convertido, passando de individual para organizacional. E o conhecimento pode ser compartilhado formalmente e armazenado garantido sua posterior distribuição (Grotto, 2002).

Ademais a documentação dos processos propiciou o mapeamento do conhecimento organizacional, fazendo com que o conhecimento do indivíduo fosse tornado público para toda a organização (Davenport & Prusak, 2003). Esse movimento de conversão de conhecimento tácito-explicito-tácito é onde o conhecimento organizacional é criado (Scatolin, 2015).

Dentro do processo de conversão do do conhecimento foram observados externalização; combinação; internalização e socialização propostos pelo modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

4.1 EXTERNALIZAÇÃO

A execução da fase primária do projeto permitiu, através da consultoria realizada, transformar o conhecimento tácito dos processos em explícitos, favorecendo melhores análises e reflexões das atividades realizadas. A conversão do conhecimento tácito em explícito ou externalização ocorreu durante o levantamento dos processos (conhecimento tácito) e sua documentação (conhecimento explícito). Nenhuma das duas instituições detinham os fluxos dos processos, foi necessário extrair do conhecimento tácito dos funcionários relacionados a cada área para determinar os processos existentes e como ele se desenvolviam. Ou seja, de fato o conhecimento explícito, ou a ponta do iceberg que Scatolin (2015) se refere, pode emergir desse processo. E foi o que acontecem nas duas instituições.

Esse processo demandou um pelo menos 2 reuniões com cada funcionário das áreas recursos humanos; finanças; comunicação e psicossocial. Na maioria das vezes todos os funcionários de cada setor eram consultados para o desenho dos processos. A equipe de pesquisadoras fazia o desenho baseando-se nas entrevistas com os funcionários, mostrava para o entrevistado, quando tudo estava certo, partia para outro processo, quando não, refazia o fluxo até ele está em conformidade.

Assim, pode-se comprovar a importância do comprometimento do indivíduo como afirma Nonaka (1991), a qualidade das informações e conseqüentemente do fluxo dependiam dos funcionários. Por exemplo, informações imprecisas poderiam gerar fluxos não-conformes, bem como ausência e desmarcação de reuniões atrasou a fase do mapeamento e melhoria dos processos.

4.2 COMBINAÇÃO

A fase de combinação de conhecimentos ocorreu no desenvolvimento dos relatórios com pontos de dificuldades e sugestões de melhorias, que só foram possíveis após o desenho dos fluxos. De posse dos fluxos, as pesquisadoras puderam analisar os fluxos e propor melhorias e expor as dificuldades. Cabendo a organização acatar ou não as sugestões. Em boa parte dos processos as sugestões foram aceitas e implementadas, em outros momentos a implementação foi postergada por necessidade de treinamento e delegação de responsabilidades.

Um segundo momento de combinação pôde ser visto quando os relatórios deram origem a planos de ação que foram construídos após aplicação das ferramentas da qualidade: matriz GUT, 5W2H e o diagrama de *Ishikawa*. Ou seja, os relatórios foram usados para combinar conhecimento explícito-explícito, e com isso planos para contornar as dificuldades encontradas puderam desenvolvidos e postos em ação.

4.3 INTERNALIZAÇÃO

Durante as capacitações pode-se ver o momento de internalização do conhecimento, onde o conhecimento da organização estava voltando para o indivíduo e poderia ser praticado, via socialização dos conhecimentos. O conhecimento explícito produzido durante a gestão por processos pode voltar para os indivíduos de forma tácita, propiciando assim o processo de melhoria contínua que retroalimenta todo o processo da conversão do conhecimento.

Os insumos utilizados para a construção das capacitações foram os planos de ação e relatórios dos processos. Com eles foi possível identificar temáticas importantes no uso dos novos processos, bem como para o estímulo de melhorias constantes. Foram ofertadas três capacitações: motivação e integração, planejamento financeiro; e gestão de processos e qualidade. A primeira buscou apoiá-los no processo de compartilhamento do conhecimento através de uma cultura organizacional baseada na comunicação, confiança e senso de equipe.

Assim, como na etapa da externalização, aqui também é imprescindível o comprometimento dos funcionários como afirma Nonaka (1991). Sendo notório um melhor aproveitamento e resultado das capacitações por aqueles indivíduos mais comprometidos com as ações do projeto de extensão.

A Figura 2 mostra como ocorreu o processo de conversão do conhecimento durante o projeto.



Figura 2 – Exemplificação do Processo de Conversão do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997) com os dados da pesquisa.

4.4 SOCIALIZAÇÃO

Analisando o processo de conversão do conhecimento dentro da espiral tem-se que o processo de socialização, ocorreu em dois momentos, no início do projeto quando as pesquisadoras observaram os funcionários em meio aos processos e na implementação dos novos processos, onde as modificações existentes puderam ser transferidas por meios não-verbais, pela imitação, experiência direta e prática como defendem Garcia e Coltre (2017), Scatolin (2015) e Corujo (2017).

No início dos projeto as pesquisadoras fizeram visitas às organizações buscando identificar os processos mais importantes, as pessoas envolvidas e como elas socializavam o conhecimento, especialmente dos processos. Durante as capacitações os participantes foram estimulados a compartilharem, com os que não puderam estar presentes, os novos processos. A melhor forma de aprender os novos processos foi colocando a “mão na massa”.

4.5 DISCUSSÃO

Corroborando com Hammer (1990), a padronização dos processos identificados contribuiu para a redução dos gargalos e retrabalhos além de estimular uma cultura de melhoria contínua possibilitando uma maior efetividade das ações das organizações. E o redesenho dos processos transformou a estrutura, cultura organizacional e as competências

individuais requeridas de uma das instituições. Pois, houve nela uma redistribuição das atividades dos processos, bem como a exigência de novas competências para fazer frente a essas novas atividades. E, também, de modificações na cultura organizacional para apoiar a gestão por processos e a melhoria contínua, tais como: reuniões periódicas, uso de feedbacks, e desenvolvimento de capacitações constantes que colaboram no estímulo da participação dos funcionários como agentes importantes dentro da organização. Dessa forma, o projeto pode apoiar as organizações em direção a sustentabilidade organizacional propiciada pela geração do conhecimento organizacional (Carbone, Brandão & Leite, 2006)

O trabalho realizado possibilitou às ONGs uma visão sistêmica das atividades desenvolvidas através dos mapeamentos dos processos que elucidaram e facilitaram as análises das atividades praticadas nas organizações. E, também, uma gestão do conhecimento ao transformar os conhecimentos de cada gestor em um documento para o acesso dos demais colaboradores. Assim, o processo de conversão do conhecimento foi propiciado pela gestão por processos, bem como a metodologia utilizada.

5. CONCLUSÕES

A partir do estudo realizado, verificou-se a conversão do conhecimento como um benefício indireto da aplicação da gestão de processos em duas Organizações Não Governamentais da Região Metropolitana de Recife. Na descrição e melhoria dos processos foi possível criar, padronizar e difundir conhecimentos.

Observou-se que a utilização da pesquisa-ação, enquanto procedimento metodológico, propiciou fortemente o processo da conversão do conhecimento, visto que, buscou a colaboração e interação entre os participantes, gerando um processo de criação do conhecimento. Por fim, a pesquisa-ação constituiu-se como um espaço de aprendizado e consequentemente de internalização de conhecimentos.

Entre outros benefícios do estudo destacam-se: as organizações perceberam a importância da conversão do conhecimento e da criação de sistema de gestão do conhecimento; melhorias dos processos; capacitação de profissionais; e o despertar para a importância da parceria com a Universidade e da aplicação de ferramentas, conceitos e metodologias da administração na gestão organizacional.

O presente estudo constituiu-se com mais um esforço na melhoria das atividades administrativas das organizações do Terceiro Setor. Para a equipe de pesquisadores, foi enriquecedor poder participar e documentar o processo da espiral. Por outro lado, constituiu-se como um momento de combinação dos conhecimentos adquiridos na academia com a aplicação em uma situação real, assim a tríade ensino-pesquisa-extensão foi fortalecida durante o projeto, demonstrando sua importância na formação dos alunos de graduação e pós-graduação e como também do retorno do investimento que é feito pela sociedade nas instituições públicas de ensino.

Dentre as limitações desta pesquisa destacam-se a escassez de recursos financeiros e de pessoal; atividades desempenhadas sem qualquer controle, o que dificultou o mapeamento e, por conseguinte, o diagnóstico e a melhoria da área; o projeto se limitou a atender duas instituições e a fazer o mapeamento dos processos de quatro áreas, por causa do número restrito de estudantes e do prazo de duração do projeto, doze meses. Os prazos estipulados para a realização das etapas do projeto foram modificados durante seu andamento, prolongando-se a primeira etapa.

Por fim, fica aberto o tema para futuras pesquisas, o Terceiro Setor enquanto objeto de estudo carece de pesquisas, como também a problemática da gestão do conhecimento em instituições do tipo. Como sugestões de trabalhos futuros têm-se: o uso de outras metodologias de gestão de processos; desenvolvimento de pesquisas voltadas para a

implementação de sistemas de apoio a gestão do conhecimento; e uma nova pesquisa avaliando as instituições um ano após a participação no projeto.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, C. R., & Nohara, J. . (2004). *Monografia no curso de administração – Guia completo de conteúdo e forma*. São Paulo: Atlas SA.
- Albuquerque, A. C (2006). *Terceiro Setor: história e gestão das organizações*. São Paulo: Summus.
- Andrade, M. M. de. (2005). *Introdução à metodologia do trabalho científico: a elaboração de trabalhos na graduação*. (7o ed). São Paulo: Atlas SA.
- Bose, M., & Schoenmaker, L. (2009). Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM*, 5(2), 1–16.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179–191.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. D. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (2o ed). Rio de Janeiro: FGV.
- Carvalho, A. O. & Fadul, E. M. C. (2012). Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão das Organizações Não-Governamentais. *Administração Pública e Gestão Social*, 4, p.148-171.
- Cazzolato, N. K. (2009). As dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*. 1, 66-81.
- CBOK, B. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK, v.3, 2013.
- Corujo, L. (2017). O Projeto IES : Análise do processo na ótica da Gestão do Conhecimento - Estratégias de gestão e conversão do conhecimento (Estudo de Caso). *Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends*, 11(1), 10–24.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (14o ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Duarte, J. L. N. (2010). Cotidiano profissional do assistente social: exigências profissionais, identidade e autonomia relativa nas ONGs. *Textos e Contextos (Porto Alegre)*, 9(1), 66-76.
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de atuação*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor.
- Fifka, M. S., Kühn, A.L., Adui, C. R. L. & Stilglbauer, M.(2006). Promoting Development in Weak Institutional Environments: The Understanding and Transmission of Sustainability by NGOS in Latin America. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 1091-1122.
- Fischer, R. M., & Faconer. (1998). Desafios Da Parceria Governo e Terceiro Setor. *Revista De Administração*, 33(1), 12-19.
- Garay, S. M. C. A. (2011). Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios. In *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Garcia, O. P. G., & Coltre, S. M. (2017). A Gestão do Conhecimento Como Fator Determinante na Retenção dos Colaboradores na Empresa: Um Estudo de Caso em uma Organização do Ramo Moveleiro. *Brazilian Business Review*, 14(2), 182–203.

- Grotto, D. (2002). O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In M. T. ANGELONI (Org.), *Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias* (p. 106–119). São Paulo: Saraiva.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2012). *As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil* (2010). *Estudos e Pesquisas Informação Econômica*, nº 20, Rio de Janeiro.
- Leite, L. de O., & Rezende, D. A. (2007). Gestão Corporativa por Processos na Administração Pública Municipal: Estudo de Caso da Implantação do Business Process Management (BPM) no Instituto Curitiba de Informática. In *I Encontro de Administração da Informação*. Florianópolis.
- Long, S. (1999). Action research, participative action research and action learning in organizations. In Y. Gabriel (Org.), *Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations*. (p. 262–266). London: Sage.
- Mañas. A. V., Medeiros, E. E. (2012), Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 15-29.
- Matsimbi, A.& Mtapuri, O. (2014). Business Sustainability Challenge Experience by Philanthropic Non-Governmental Organisations: The case of Capricorn District Municipality, South Africa. *MC SER Publishing: Mediterranean Journal of Sciences*, 5(23).
- Moreno, V., & Santos, L. (2012). Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(1), 203–230.
- Mülbert, A. L. ., Mussi, C. C., & Angeloni, M. T. (2002). Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia* (p. 62–78). São Paulo: Saraiva.
- Nonaka, I. (1991). A Empresa Criadora de Conhecimento. *Harvard Business Review*, 11, 1–10.
- Nonaka, I., & Takeuchi, I. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, I. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, R. R (2010). Enfoques Multitemáticos para a Gestão de Organizações Não Governamentais. *Estratégia e Negócios, Florianópolis*, 3 (1).
- Oliveira Jr, C. A., & Ferraz, S. F. S (2007, setembro). ONGS Como Espaço de Investimento Profissional. Anais do XXXI Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração da Associação da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Pasmore, W. (2006). Action research in the workplace: the socio-technical perspective. In: *Handbook of action research* (p. 38–48).
- Richter, F. (2002). Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In M. T. Angeloni (Org.), *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias* (p. 29–43). São Paulo: Saraiva.
- Scatolin, H. G. (2015). A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 4–13.
- Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas SA.
- Secretaria de Governo da Presidência da República. (2016) *Entenda o MROSC: Marco regulatório das Organizações da Sociedade Civil: lei 13.019/2014*. Brasília: Presidência da República.
- Senge, P. (2003). *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende* (15o ed). São Paulo: Best Seller.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23o ed). São Paulo: Cortez.
- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de administração pública - RAP*, 44(6), 1301–1325.

- Silva, M. E., Costa, A. C. V. & Gómez, C. P. (2011). Sustentabilidade no Terceiro Setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. *REUNA*, 16 (3), 75- 92.
- Smith, H. A., & Mckeen, J. D. (2004). Developments in practice xii: knowledge-enabling business processes. *Communications of the association for information systems*, 13(1).
- Souza, P. L. (2011). A implantação da gestão estratégica de pessoas em uma organização do terceiro setor. Uberlândia: Uniminas.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas* (e). Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tenório, F. G. (2009). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. (11ª ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Teodósio, A. S. S (2002). Pensar pelo avesso o Terceiro Setor Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. *Lusotopie*, 1, 241-262.
- Thiollent, M. (1996). *Metodologia da pesquisa-ação* (7o ed). São Paulo: Cortez.
- Tozzi, J. A. (2015). *S.O.S. da ONG - Guia de Gestão para Organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas SA.