



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
BACHARELADO EM BIBLIOTECONOMIA**

RAIMUNDO NONATO XAVIER PIMENTEL FILHO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA EFETIVIDADE DA
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**João Pessoa
2023**

RAIMUNDO NONATO XAVIER PIMENTEL FILHO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA EFETIVIDADE DA
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
(monografia) apresentado como requisito
para a obtenção do título de Bacharel em
Biblioteconomia pela Universidade Federal
da Paraíba.

Orientador: Prof. Dr. Rayan Aramís de Brito
Feitoza

João Pessoa
2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

P644m Pimentel Filho, Raimundo Nonato Xavier.
Mapeamento de processos administrativos para
efetividade da Gestão da Informação e do Conhecimento
na construção civil / Raimundo Nonato Xavier Pimentel
Filho. - João Pessoa, 2023.
88 f. : il.

Orientação: Rayan Aramís de Brito Feitoza.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão da Informação. 2. Gestão do Conhecimento.
3. Mapeamento de Processos. 4. Construção Civil. I.
Feitoza, Rayan Aramís de Brito. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 02

RAIMUNDO NONATO XAVIER PIMENTEL FILHO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA EFETIVIDADE DA
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
(monografia) apresentado como requisito
para a obtenção do título de Bacharel em
Biblioteconomia pela Universidade Federal
da Paraíba.

Aprovado em: 22 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Orientador

Prof. Dr. Rayan Aramís de Brito Feitoza
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Departamento de Ciência da Informação

Membro da Banca Examinadora

Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Departamento de Ciência da Informação

Membro da Banca Examinadora

Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Departamento de Ciência da Informação

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, Elizabeth Bandeira Pimentel e Raimundo Nonato Xavier Pimentel.

Esta dedicatória é uma expressão do meu amor e gratidão eternos por tudo o que fizeram por mim ao longo da vida. Vocês são os alicerces da minha existência, as fontes inesgotáveis de apoio, amor e orientação.

Mãe, a sua força, ternura e sabedoria moldaram-me em quem sou hoje. Você é a minha inspiração, a minha guia, e o seu amor incondicional é o farol que me ilumina em todas as tempestades.

Pai, a sua determinação, generosidade e integridade sempre me inspiraram a ser melhor. Seus ensinamentos e exemplo moldaram meu caráter e me deram a confiança para enfrentar o mundo.

Juntos, vocês formam um time imbatível, e sou profundamente grato por ter pais tão incríveis. Que esta dedicatória seja um pequeno tributo ao amor que sinto por vocês. Saibam que tudo o que conquistar na vida, atribuirei em grande parte a vocês.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus neste momento de gratidão, quero expressar meu mais profundo agradecimento a Ti, Tuas bênçãos e orientação têm sido fundamentais em minha jornada, iluminando meu caminho e fortalecendo minha fé.

À minha amada família, nada seria possível sem o amor e o apoio incondicional de vocês. Cada membro da minha família tem sido um pilar de força em minha vida, sempre me incentivando a perseguir meus sonhos. Vocês são meu refúgio, minha alegria e meu maior tesouro. Obrigado por estarem ao meu lado em todas as fases desta jornada.

Aos amigos verdadeiros, vocês são como uma extensão da minha família. Compartilhamos risos, lágrimas, e enfrentamos desafios juntos. A amizade de vocês é um presente inestimável que valorizo profundamente. Obrigado por serem minha rede de apoio, por estenderem a mão nos momentos difíceis e celebrarem comigo nos momentos de alegria.

Aos professores e coordenação, sua dedicação e empenho foram cruciais para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Cada aula, conselho e orientação moldaram meu conhecimento e minha visão de mundo. Agradeço por compartilharem seu conhecimento e por serem mentores em minha jornada educacional.

Ao meu orientador e professor, Rayan Aramís de Brito Feitoza, sua orientação, paciência e expertise foram fundamentais para o sucesso deste projeto. Agradeço por sua inspiração, apoio e dedicação em me ajudar a alcançar meus objetivos.

A todos, minha gratidão é eterna. Sou abençoado por ter cada um em minha vida, e essas palavras não podem expressar plenamente o quanto valorizo cada um de vocês. Que possamos continuar compartilhando momentos de alegria e superando desafios juntos.

Obrigado!!

RESUMO

PIMENTEL FILHO, Raimundo Nonato Xavier. **Mapeamento de Processos Administrativos para efetividade da Gestão da Informação e do Conhecimento na Construção Civil**. João Pessoa: UFPB/CCSA, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Biblioteconomia).

O cenário empresarial atual exige que as organizações compreendam e otimizem seus processos, visando à eficiência operacional e à tomada de decisões embasadas em informações e em conhecimentos precisos e atualizados. Objetiva analisar os fluxos de processos originados em departamentos da construtora Torreão Villarim, da cidade de João Pessoa/Paraíba, para o alcance da eficiência/efetividade da gestão da informação e do conhecimento. Metodologicamente, caracteriza-se como exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa e do tipo documental e de campo. Adota a pesquisa-ação como método que engloba o diagnóstico, a identificação das necessidades e a proposição de soluções no contexto dos departamentos administrativo, financeiro e suprimentos da construtora, realizando entrevistas espontâneas em reuniões, levantamento documental e o Mapeamento de Processos BPMN, para identificar lacunas e não conformidades nos fluxos de trabalho, o que levou à criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para aprimorar os processos selecionados. Utiliza a ferramenta Bizagi Modeler para apresentação dos fluxogramas, para propor melhoria contínua, eficiência operacional e padrão nos procedimentos. Nos resultados, a partir do levantamento das dificuldades e necessidades para o mapeamento de processos, revela a falta de visibilidade e compreensão dos processos; ineficiência e desperdício; falta de produtividade operacional e comunicação deficiente, podendo ocasionar lacunas na efetividade da gestão da informação e do conhecimento. A implementação dos POPs e o mapeamento realizado permitiram identificar melhorias e otimizar a eficiência. As recomendações destacam a implementação gradual dos POPs, monitoramento contínuo, investimento em tecnologias, cultura de gestão do conhecimento, acompanhamento de métricas, incentivo à inovação e atualização de processos. Evidencia a importância de estratégias eficazes de gestão da informação e do conhecimento para otimizar operações em um ambiente de negócios em constante evolução, conforme demonstrado na Construtora Torreão Villarim.

Palavras chaves: mapeamento de processos; gestão da informação; gestão do conhecimento; construção civil.

ABSTRACT

PIMENTEL FILHO, Raimundo Nonato Xavier. **Mapping Administrative Processes for Information and Knowledge Management Effectiveness in the Construction Industry**. João Pessoa: UFPB/CCSA, 2023. Bachelor's Thesis (Library Science).

The current business landscape demands that organizations understand and optimize their processes to achieve operational efficiency and make informed decisions based on accurate and up-to-date information and knowledge. The objective is to analyze the process flows originating from departments within the Torreão Villarim construction company in João Pessoa, Paraíba, to achieve efficiency/effectiveness in information and knowledge management. Methodologically, this study is characterized as exploratory and descriptive, with a qualitative, documentary, and field approach. It adopts action research as a method, encompassing diagnosis, needs identification, and proposing solutions within the administrative, financial, and procurement departments of the construction company, using interview scripts in meetings, document review, and BPMN Process Mapping to identify gaps and non-conformities in workflow, leading to the creation of Standard Operating Procedures (SOP) to enhance the selected processes. The Bizagi Modeler tool is used to present the flowcharts, aiming for continuous improvement, operational efficiency, and standardization in procedures. The results, based on the identification of difficulties and needs for process mapping, reveal a lack of process visibility and understanding, inefficiency, waste, operational unproductiveness, and poor communication, potentially leading to gaps in the effectiveness of information and knowledge management. The implementation of SOPs and the conducted mapping allowed for the identification of improvements and efficiency optimization. Recommendations highlight the gradual implementation of SOPs, continuous monitoring, investment in technology, a culture of knowledge management, metric tracking, innovation encouragement, and process updates. It underscores the importance of effective information and knowledge management strategies to optimize operations in a constantly evolving business environment, as demonstrated in Torreão Villarim Construction Company.

Keywords: process mapping; information management; knowledge management; construction industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modos de Conversão do Conhecimento.....	30
Figura 2 – Ciclo de Gestão do Conhecimento.....	32
Figura 3 – Ciclo de Gestão do Conhecimento: Cultura Organizacional.....	34
Figura 4 – Características da Construtora Torreão Villarim.....	46
Figura 5 – Características da Construtora Torreão Villarim Departamento Administrativo e Financeiro.....	47
Figura 6 – Características da Construtora Torreão Villarim Departamento Suprimento.....	47
Figura 7 – Características da Construtora Torreão Villarim Sala de Reunião.....	48
Figura 8 – Operacionalização da pesquisa.....	50
Figura 9 – Processos da Construtora Torreão Villarim após o mapeamento.....	52
Figura 10 – Processos da Construtora Torreão Villarim após o mapeamento.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador.....	57
Quadro 2 – Procedimento Operacional Padrão de Demissão de Colaborador.....	60
Quadro 3 – Procedimento Operacional Padrão de Compras e Materiais.....	65
Quadro 4 – Procedimento Operacional Padrão de Contas a Pagar.....	68
Quadro 5 – Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador.....	72
Quadro 6 – Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão de Demissional de Colaborador.....	73
Quadro 7 – Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador.....	74
Quadro 8 – Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPD	Business Process Diagram
BPM	Business Process Management
BPMI	Business Process Management Initiative
BPMN	Business Process Modeling Notation
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
CTV	Construtora Torreão Villarim
DP	Departamento Pessoal
ERP	Sistemas de Informações Integrados
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GIC	Gestão da Informação e do Conhecimento
KPI	Indicadores-chave de Desempenho
OMG	Object Management Group
POP	Procedimento Operação Padrão
RH	Recursos Humanos
SI	Sistemas de Informação
SIG	Sistemas de Informação Gerencial
SPC	Sociedade por Cota de Participação
SPE	Sociedade Propósito Específico
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problematização	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura da monografia	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Gestão de Processos e Mapeamento de Processos	17
2.1.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)	21
2.1.2 Fluxograma	22
2.1.3 BizAgi Modeler	23
2.2 Gestão da Informação	25
2.3 Gestão do Conhecimento	29
2.4 Sistema de Gestão Integrado ou Sistemas de Informação Gerencial	36
2.5 Construção Civil – Conceitos	38
2.5.1 Abrangência da Construção Civil	38
2.5.2 Obras Públicas	39
2.5.3 Obras de Incorporação	40
2.5.4 SPE – Sociedade Propósito Específico	41
2.5.5 SPC – Sociedade por Cota de Participação	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Caracterização da Pesquisa	43
3.2 Ambiente	45
3.3 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados	48
3.4 Tratamento e organização dos dados	49
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 Mapeamento de Processos – Construtora Torreão Villarim	53
4.1.1 Departamento Administrativo (Departamento Pessoal)	55
4.1.1.1 <i>Processo de Admissão de Colaborador</i>	57
4.1.1.2 <i>Processo Demissional de Colaborador</i>	59

4.1.2 Departamento de Suprimentos.....	63
4.1.2.1 Mapeamento do Processo de Compras de Materiais.....	64
4.1.3 Departamento Financeiro	67
4.1.3.1 Mapeamento do Processo de Contas a Pagar.....	68
4.2 Fluxograma	71
4.2.1 Fluxograma: Admissão de Colaboradores	72
4.2.2 Fluxograma: Demissão de Colaboradores	73
4.2.3 Fluxograma: Compras de Materiais	74
4.2.4 Fluxograma: Contas a Pagar.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICES	86
APÊNDICE A – Carta de Resultados e Recomendações.....	86
APÊNDICE B – Solicitação de Autorização para Pesquisa Acadêmica-Científica...	88

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no comportamento de indivíduos e instituições determinadas pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e as mudanças do mundo organizacional da construção civil são resultados de transformações ocorridas tanto no campo político, econômico, social e tecnológico.

No atual momento competitivo em que se encontra as organizações da construção civil, é de fundamental importância a Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) para a sobrevivência delas. Consolida-se a efetiva administração das informações de uma empresa representa o ponto de partida inicial em direção à conquista da competitividade, com uma grande contribuição para embasar as decisões e reduzir os potenciais ameaças em seus processos administrativos.

Portanto, para que as instituições se tornem mais eficientes, precisam tomar decisões mais adequadas. Para tanto, é necessário a utilização de recursos de Tecnologia da Informação (TI) e Sistemas de Informação (SI), pois amparam a organização a atingir suas metas, fornecendo aos diretores e gestores, por exemplo, uma visão dos processos administrativos da empresa, de modo que possam ter controles e planejamentos mais eficazes. (Stair; Reynolds; Silva, 1998)

Conforme destacado por Fideles e Cândido (2006), o propósito fundamental da informação é auxiliar as empresas a atingirem seus objetivos. Nesse contexto, é importante reconhecer a viabilidade de estruturar fases que garantam a eficácia da informação para as organizações ligadas à indústria da construção. Isso requer uma gestão apropriada das políticas internas da empresa, fomentando um processo dinâmico e de alta qualidade.

Nesse contexto, apresentamos a problematização, objetivos, justificativas e estrutura desta pesquisa.

1.1 Problematização

As empresas a cada dia necessitam compreender as suas operações, seus ambientes, seus processos, e seus colaboradores, analisando princípios como a relação e a comunicação entre departamentos, resultantes das atividades habituais de uma empresa atuante na área da Construção Civil com informações precisas e

dinâmicas para o desenvolvimento de uma gestão do conhecimento e gestão da informação eficaz.

Nesse contexto, destaca-se a importância dos *softwares* existente na Construtora Torreão Villarim, uma ferramenta para a elaboração e tratativa dos dados, como ferramenta para controle e tomada de decisão. Além disso, do mapeamento de processos. Para esta pesquisa, tomou-se como problemática a não realização, até o momento deste estudo, de mapeamento de processos e seus benefícios para a GIC da construtora Torreão Valentim, na cidade de João Pessoa, na Paraíba.

Diante do exposto, a questão central desta pesquisa delimita-se em: Como ocorre o fluxo dos processos originados em departamentos da construtora Torreão Villarim, da cidade de João Pessoa/Paraíba, na perspectiva da efetividade da gestão da informação e do conhecimento?

1.2 Objetivos

Com o propósito principal de apresentar os objetivos da pesquisa e alcançar resultados que possam ser implementados dentro da Construtora Torreão Villarim, apresentamos os objetivos desta investigação.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fluxos de processos originados em departamentos da construtora Torreão Villarim, da cidade de João Pessoa/Paraíba, para o alcance da eficiência/efetividade da gestão e da informação e do conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os processos nos departamentos da construtora Torreão Villarim;
- Mapear e descrever processos selecionados nos departamentos identificados;
- Apresentar a gestão dos processos administrativos como contributo para a gestão da informação e do conhecimento no âmbito do campo estudado;

1.3 Justificativa

Tendo em vista o desenvolvimento tecnológico nas empresas, os bibliotecários gestores da informação na Construção Civil devem estar aptos a administrar a informação gerada em seu ambiente de atuação, os Sistemas de Informações Integrados (ERPs) tem sido difundido em pequenas e grandes empresas do ramo da Construção Civil, sendo um diferencial competitivo tanto para o profissional da informação com empresarial. De acordo com Padilha e Martins (2005, p. 103):

“A tendência atual da área de Sistemas de Informações Gerenciais é de não apenas visualizar a empresa isoladamente, mas, toda a cadeia de suprimentos, conseguindo realizar o planejamento estratégico e tático globalmente para a cadeia, além do operacional para a empresa”.

A competitividade institucional está intrinsecamente vinculada à informação como um fator primordial. Ela surge a partir do entendimento empresarial, da informação voltada para os negócios e, sobretudo, da eficaz administração da informação e do conhecimento. Nessa perspectiva, as organizações deveriam considerar a informação como um requisito fundamental para orientar suas ações.

A GI e a GC são fundamentais para o sucesso dos processos administrativos na Construção Civil, uma vez que essa indústria lida com projetos complexos que envolvem múltiplas equipes e *stakeholders*, fornecendo informações relevantes e atualizadas, permitindo que os tomadores de decisão da empresa tenham acesso a dados importantes e possam tomar decisões mais assertivas, maior eficiência nas práticas de GI e GC permitindo que a empresa gerencie informações e conhecimento de forma mais eficiente, efetivando os processos e aumentando a produtividade.

As empresas são formadas por diversos departamentos interligados, gerando resultados e informações diversas, que convergem, tendo como finalidade analisar os acontecimentos dentro das empresas, o que requer o controle e a eficiência dos colaboradores na operação dos sistemas e processos existentes dentro da instituição, portando, a pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender e analisar alguns processos e suas melhorias e os impactos gerados na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento através de sistemas e processos.

Este trabalho pode contribuir para compreender como o Bibliotecário e Gestor pode ser efetivo por meio de novas Tecnologias da Informação. A opção por este tema surgiu pelo fato de o pesquisador ter atuado no departamento Administrativo-Financeiro da Construtora Torreão Villarim, buscando identificar a necessidade de melhorar e analisar os impactos causados na gestão da informação, os controles internos da instituição e seus colaboradores, de forma que gere a utilização dos processos existentes e a utilização de *softwares* para todos os departamentos como um único banco de dados.

O trabalho busca contribuir com a gestão da informação e do conhecimento nos departamentos Administrativo, Financeiro e Suprimentos, por meio da adoção de um sistema de mapeamento de processos e elaboração de Procedimento Operação Padrão (POP), visando uniformizar o gerenciamento das informações e do conhecimento existentes na Construtora Torreão Villarim.

1.4 Estrutura da monografia

O presente estudo está organizado em cinco seções para garantir uma abordagem estruturada. A primeira, denominada "Introdução", estabelece os objetivos do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). A segunda seção, intitulada "Referencial Teórico", abrange teorias e conceitos relacionados a Mapeamento de Processos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. A terceira seção, "Metodologia", detalha a abordagem metodológica, incluindo procedimentos de coleta e análise de dados. A quarta seção apresenta os "Resultados" decorrentes da aplicação da metodologia, discutindo achados e descobertas relevantes. Por último, na quinta seção, "Conclusão", são resumidas as principais conclusões do TCC, destacando os insights obtidos ao longo do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão eficaz dos processos, informações e conhecimentos desempenha um papel fundamental em qualquer organização, e isso se torna ainda mais evidente em setores altamente complexos, como a Construção Civil. Este trabalho de conclusão de curso realiza, também, a interconexão entre esses elementos vitais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no cenário atual.

Na seção que se segue, abordaremos detalhadamente a Gestão de Processos e o Mapeamento de Processos, destacando sua importância na otimização das operações e na identificação de oportunidades de melhoria em um setor que requer precisão e eficiência. Em seguida, discutiremos a Gestão da Informação, essencial para a tomada de decisões informadas e para garantir a integridade e disponibilidade dos dados em um ambiente onde as informações são cruciais para o desempenho e a segurança das atividades.

A Gestão do Conhecimento será outro ponto abordado neste estudo, uma vez que a Construção Civil não se trata apenas de construir edifícios, mas também de acumular e aplicar conhecimento ao longo do tempo, melhorando constantemente os processos e a qualidade dos projetos. Além disso, abordaremos a importância dos Sistemas de Gestão Integrado (ERP) ou Sistemas de Informação Gerencial (SIG), que desempenham um papel vital na gestão eficaz dos recursos e processos em empresas do setor.

Por fim, adentraremos nos Conceitos da Construção Civil, estabelecendo as bases teóricas necessárias para compreender a aplicação dos tópicos mencionados anteriormente neste contexto específico. Ao longo deste trabalho, exploraremos como a combinação eficaz de gestão de processos, informação, conhecimento e sistemas de informação pode impulsionar a excelência operacional dos processos administrativos.

Nesta seção, estabelecemos as bases teóricas e conceituais necessárias para a compreensão dos procedimentos metodológicos que serão abordados a seguir. A Gestão de Processos e Mapeamento de Processos servirá como uma ferramenta fundamental para identificar e otimizar os fluxos de trabalho, promovendo eficiência operacional. A Gestão da Informação desempenhará um papel crucial na coleta, organização e disseminação dos dados essenciais para a tomada de decisões

informadas. Por sua vez, a Gestão do Conhecimento permitirá a criação e compartilhamento de expertise dentro da organização, melhorando a capacidade de inovação e aprendizado contínuo. Além disso, discutiremos a relevância dos Sistemas de Gestão Integrado ou Sistemas de Informação Gerencial na integração de todos esses elementos em um ambiente coeso de tomada de decisões. Essas ferramentas e abordagens são essenciais para a modernização e competitividade da indústria da Construção Civil, proporcionando maior eficácia, redução de custos e sustentabilidade em seus processos.

2.1 Gestão de Processos e Mapeamento de Processos

As empresas são compostas por diversos níveis e componentes, de modo que é formada de processos administrativos e interligada com o objetivo de trazer resultados.

De acordo com Barbará (2006), “processos” podem ser definidos como um conjunto de ações coordenadas e associado com o intuito de produzir algo específico, portanto, o resultado dos processos serão os produtos e/ou serviços, e/ou informações. Estes processos são resultados do sistema de ação, representados por fluxos de atividades ou eventos coligados.

Neste cenário, todas as atividades significativas executadas na instituição são integradas a processos administrativos ou gerenciais, visto que não há empresa que ofereça um produto ou serviço sem um fluxo de negócios. De acordo com o autor Gonçalves (2000) afirma que:

O fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica. Essa definição estrita deixa de fora os processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. Às vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal (Gonçalves, 2000, p. 7).

Teixeira (2013) define o mapeamento de processos como “[...] ferramenta gerencial e de comunicação essencial para líderes e organizações que querem

promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.” (Teixeira, 2013, p. 1)

Complementando a definição, Teixeira (2013) afirma que:

O mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos, a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos. (Teixeira, 2013, p.1)

Por meio do mapeamento dos processos, fontes de informação e conhecimento, tanto em fluxos formais quanto informais, torna-se viável analisar as relações e conexões entre essas fontes e fluxos. Dessa forma, busca-se estabelecer uma rede de conhecimento que potencialize o comportamento informacional em um ambiente institucional específico. Esse processo permite compreender melhor como as informações circulam e se relacionam, possibilitando uma gestão mais eficiente do conhecimento disponível. Ao identificar os pontos de convergência e divergência na disseminação do conhecimento, torna-se possível aprimorar a tomada de decisões e promover a inovação e aprendizado contínuo na organização. Tomaél (2008) afirma a importância das partes envolvidas, assim como a identificação das informações e dos trajetos na rede de conhecimento.

A principal ação para mobilizar uma rede de conhecimento está relacionada ao movimento da informação na rede. Impulsionar e incentivar o compartilhamento da informação e a construção do conhecimento na rede é condição *sine qua non* para sua sustentação e crescimento. Os atores incumbidos dessa tarefa ou que se dispuserem a exercer o papel de estimular a partilha na rede deverão contar com a confiança dos membros da rede. (Tomaél, 2008, p. 12).

A condição primordial para que um processo administrativo seja verdadeiramente integrado reside na compreensão abrangente da empresa como um todo, permitindo superar as fronteiras organizacionais e adquirir uma compreensão processual da organização, que transcende a estrutura hierárquica funcional.

De acordo com os autores Gonçalves, Teixeira e Tomaél, os processos administrativos compreendem todo o processo, desde a produção até as variações de mercado em si, além dos domínios da instituição, que deve estar atenta a todos os fatores para a melhor tomada de decisão.

A gestão de processos de negócios, também conhecida como BPM (*Business Process Management*), é uma abordagem sistemática para identificar, projetar, implementar, documentar, medir, monitorar, controlar e aprimorar os processos empresariais, seja por meio de automação ou não. Seu propósito é alcançar resultados desejados, coerentes e alinhados com os objetivos estratégicos de uma empresa.

Essa abordagem do BPM não é uma técnica recente e inédita. Muitos dos conceitos já surgiram na década de 1990, quando várias empresas haviam implementado a qualidade total, a reengenharia ou outros programas de aprimoramento de processos naquela época.

Conforme Juran (1992, p. 04):

Há muitas frases curtas a escolher, mas frases curtas são armadilhas. Não se conhece nenhuma definição curta que mereça a aprovação de todos sobre o que significa qualidade, embora essa unanimidade seja importante. Não podemos planejar a qualidade sem antes concordarmos no significado da qualidade.

De acordo com a perspectiva de Juran (1992), o controle da qualidade deveria ser percebido como uma ferramenta de gestão, o que abriu caminho para a posterior concepção e consolidação do controle da qualidade total, como veio a ser reconhecido posteriormente.

Segundo Deming (1990, p.125):

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”.

A maneira pela qual a qualidade é conceituada e compreendida em uma organização espelha a orientação da produção de bens e serviços. Nesse contexto, os dois autores Deming e Juran têm se empenhado em fornecer uma definição que seja concisa, precisa e ampla.

De acordo com Enoki (2006), o conceito de Gestão de Processos de Negócios (BPM) tem encontrado aplicação em uma ampla gama de contextos, abrangendo desde a esfera tecnológica até a perspectiva de gestão de transformações.

Dessa forma, ao executar o BPM de maneira eficiente, é possível alcançar vantagens e incorporar etapas cruciais:

Etapas:

- **Identificar e mapear processos:** Identifique os processos críticos para o negócio e mapeie-os, documentando os fluxos de trabalho e as atividades envolvidas em cada processo. Isso ajuda a entender melhor como o trabalho é realizado e como as melhorias podem ser realizadas;
- **Analisar e melhorar processos:** Analise os processos identificados para identificar áreas onde as melhorias podem ser realizadas. Use técnicas como análise de fluxo, análise de valor agregado e análise de custo-benefício para identificar as melhorias mais eficazes;
- **Automatizar processos:** Use ferramentas de automação de processos para automatizar as atividades do processo, abrindo o tempo de ciclo, minimizando o erro humano e aumentando a eficiência geral do processo;
- **Implementar políticas e procedimentos:** Desenvolva políticas e procedimentos para garantir e assegurar a execução coesa e eficaz dos processos, contribuindo para a aceitação dos padrões de qualidade e a adesão às melhores práticas;
- **Medir e monitorar o desempenho:** Definir indicadores de desempenho para monitorar o desempenho dos processos e avaliar o sucesso das melhorias implementadas. Isso permitirá que você identifique problemas em tempo real e faça ajustes para melhorar continuamente o desempenho;
- **Capacitar as pessoas:** Forneça treinamento e suporte adequados para garantir que as pessoas entendam os processos e saibam como executá-los corretamente. Isso é essencial para garantir que as melhorias implementadas permaneçam sustentáveis a longo prazo;
- **Gerenciar mudanças:** Gerencie as mudanças com cuidado para garantir que as melhorias implementadas não tenham impacto negativo nos processos existentes. Isso pode envolver comunicação eficaz, envolvimento das partes interessadas e gerenciamento de riscos;

Ao seguir essas etapas, pode-se implementar o BPM de forma eficaz e obter benefícios alcançados, incluindo maior eficiência, melhor qualidade, maior agilidade e redução de custos como, Segundo Ricci 2015:

- 1 - Garantir compatibilidade pela integração de diversos elementos do processo (pessoas, tecnologia, equipamentos, facilidades);
- 2 - Responder de maneira ágil às mudanças do mercado;
- 3 - Facilitar o desenvolvimento rápido de novos empreendimentos;
- 4 - Acomodar processos de terceirização e gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- 5 - Estabelecer pontos de contato simplificados para processos específicos e rastrear responsabilidades ao longo do processo;
- 6 - Ampliar a capacidade de monitorar desempenho, eliminar gargalos e assegurar a execução das tarefas;
- 7 - Supervisionar o estado de todos os processos, incluindo a conformidade com padrões, políticas e procedimentos;
- 8 - Integrar colaboradores de unidades e locais distintos;
- 9 - Identificar oportunidades para automatização e efetuar mudanças quando necessário;
- 10 - Reconhecer atividades que não agregam valor;
- 11 - Aumentar a produtividade ao analisar tempos e custos envolvidos nos processos;
- 12 - Cultivar uma mentalidade orientada para o cliente na organização;
- 13 - Alcançar os objetivos estratégicos da organização de forma transparente.

2.1.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)

O *Business Process Modeling Notation* (BPMN) é uma representação gráfica usada para expressar os processos de negócios por meio de diagramas. Seu propósito é auxiliar na gestão de processos, sendo acessível tanto para profissionais técnicos quanto para os envolvidos nos negócios. Essa notação oferece uma maneira intuitiva de representar processos complexos, permitindo capturar suas semânticas de forma eficaz.

Devido à sua origem no *Business Process Management Initiative* (BPMI), que agora faz parte do *Object Management Group* (OMG), o BPMN tem se estabelecido como uma linguagem padrão global para a representação de processos. Ele foi

concebido com o propósito de promover a padronização e a modelagem de processos empresariais.

A representação gráfica criada para mapear processos de trabalho usando a notação BPMN é chamada de *Business Process Diagram* (BPD). O BPD é formado por um conjunto essencial de elementos visuais que possibilitam a criação de diagramas que, frequentemente, se assemelham a fluxogramas.

A aplicação do Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) em organizações não é uma ideia recente. Na verdade, tem sido implementada e refinada há aproximadamente uma década e meia. Naturalmente, ao longo desse período, surgiram novas abordagens teóricas e uma série de aprimoramentos. Essa evolução trouxe consigo uma crescente complexidade, agravada pela proliferação de conceitos diversos e interpretações equivocadas. O resultado desse cenário se reflete na dificuldade enfrentada por muitas empresas ao tentarem implementar processos de BPM ou ao buscarem avançar para níveis mais elevados de maturidade nessa área.

Segundo De Melo (2008), a seleção do mapeamento como instrumento para aprimoramento fundamenta-se em seus princípios e métodos que, quando empregados de maneira adequada, viabilizam a documentação abrangente de todos os componentes de um processo, além de possibilitar a retificação de quaisquer elementos incorretos. Trata-se de uma ferramenta que contribui para identificar as atividades que não conferem valor à empresa.

Conforme a perspectiva de Rother e Shook (2000), o mapeamento emerge como uma ferramenta essencial, proporcionando uma visão panorâmica do fluxo produtivo completo. Essa abordagem engloba tanto as atividades que contribuem para aprimorar a instituição como um todo quanto aquelas que não acrescentam valor significativo.

2.1.2 Fluxograma

Essa técnica possibilita registrar ações relevantes e pontos de decisão no fluxo real. De acordo com Barnes (1982), o fluxograma de processo é uma abordagem empregada para documentar de forma concisa e visualmente acessível o desenvolvimento de um processo, visando facilitar a compreensão.

Com este entendimento, o fluxograma transcende a mera técnica de mapeamento, abrangendo a capacidade de registrar ações e pontos de decisão que ocorrem em um fluxo real. Utilizar o fluxograma como uma das ferramentas para mapear processos administrativos oferece várias vantagens aos colaboradores e usuários. Isso inclui a compreensão visual das conexões e relações entre os componentes de um sistema, o que auxilia na análise da eficácia. Além disso, possibilita a identificação de não conformidades presentes nos processos institucionais, permitindo tomadas de decisão embasadas para melhorias. A clara visualização das modificações introduzidas ao processo também favorece o entendimento de qualquer alteração proposta em um processo existente.

A Gestão da Informação requer este tipo de técnica para estabelecer processo, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas pelas quais os fluxos informacionais são responsáveis.

2.1.3 BizAgi Modeler

BizAgi Modeler é uma ferramenta de modelagem de processos de negócios (BPMN) utilizada para modelar, analisar e otimizar processos de negócios. O objetivo principal é fornecer uma maneira visual e fácil de representar processos de negócios, ajudando as equipes a compreenderem e melhorar seus processos, aumentando a eficiência e a satisfação do cliente. Além disso, o BizAgi Modeler permite a integração com outras ferramentas de tecnologia da informação, como sistemas de gerenciamento de processos de negócios (BPM) e sistemas de gerenciamento de *workflow*.

Nas versões mais avançadas, são capazes de emular com notável precisão os padrões de operação do negócio, bem como processos e tarefas, oferecendo assim um ambiente mais propício para análises técnicas aprofundadas.

Na construção civil, o BizAgi Modeler pode ser utilizado para modelar e otimizar processos de gerenciamento de projetos, como planejamento, orçamento, contratação de fornecedores e equipe, além de outros aspectos relacionados à gestão de projetos. Isso pode ajudar a aumentar a eficiência dos processos, reduzir os

tempos de entrega e melhorar a qualidade dos projetos, gerados em maior satisfação dos clientes e aumento da produtividade da equipe. Além disso, o BizAgi Modeler pode ser utilizado para identificar pontos de melhoria nos processos, identificar possíveis gargalos e implementar soluções para aumentar a eficiência da gestão de projetos.

Abaixo, o significado de cada símbolo usado na notação BPMN:

- **Atividade (Tarefa):** Representada por um retângulo com cantos arredondados. Exemplo: "Receber Pedido" e "Processar Pedido". As atividades representam ações que ocorrem no processo.
- **Evento de Início:** Representado por um círculo com uma borda fina. Exemplo: "Início". Indica o ponto de partida do processo.
- **Evento de Fim:** Representado por um círculo com um círculo preto no meio. Exemplo: "Fim". Indica o ponto de término do processo.
- **Fluxo de Sequência:** Representado por uma seta sólida que conecta os elementos do processo. Indica a direção do fluxo de trabalho, mostrando a ordem em que as atividades são executadas.
- **Gateway de Decisão (Exclusivo):** Representado por um losango. Exemplo: "Verificar Estoque". É usado para tomar decisões com base em condições específicas. Os caminhos de saída dependem das condições avaliadas.
- **Conector de Mensagem:** Representado por uma seta pontilhada. Exemplo: "Enviar Notificação de Pedido". Indica a troca de mensagens entre elementos do processo.
- **Pool e Lane:** Usados para organizar os processos em diferentes unidades organizacionais ou colaboradores. O "Pool" é um retângulo grande que representa uma organização ou colaborador, enquanto as "Lanes" são faixas dentro do "Pool" que representam funções ou departamentos dentro da organização.
- **Borda do Pool:** Representa os limites de responsabilidade ou escopo de um processo.
- **Data Object:** Representado por um retângulo com uma página virada. Pode ser usado para representar informações ou documentos relevantes ao processo.
- **Grupo de Atividades:** Representado por um retângulo em forma de colmeia. Pode ser usado para agrupar atividades relacionadas dentro do processo.

- **Anexar Comentário:** Representado por uma nota adesiva. Pode ser usado para adicionar notas ou comentários explicativos ao modelo.
- **Artefato de Texto:** Representado por um retângulo com um "T" dentro. Pode ser usado para adicionar texto explicativo ao modelo.

Esses são alguns dos símbolos mais comuns usados na notação BPMN em modelos Bizagi. Eles ajudam a representar visualmente o fluxo e as ações de um processo de negócios, facilitando a compreensão e a comunicação entre os envolvidos. A combinação desses símbolos permite documentar, analisar e melhorar os processos de uma organização de forma clara e precisa.

Nota-se, portanto, que o vasto e variável campo da construção civil carece de práticas de gestão capazes de auxiliar numa melhor produtividade e controle das atividades. Dessa forma, não somente o que tange a operação, mas toda a parte financeira, divulgação de resultados, solução de problemas são contempladas e melhoradas após os mapeamentos de processos das atividades em questão.

As diretrizes específicas de cada prática de gestão dos mapeamentos de processos podem variar de acordo com o setor, tamanho e estrutura da empresa, mas em geral, todas elas buscam aumentar a eficiência, a produtividade e a satisfação dos stakeholders (clientes, colaboradores, acionistas, entre outros).

Logo a gestão da informação e do conhecimento, juntamente com o mapeamento de processos, são ferramentas essenciais na gestão da construção civil. Elas permitem que as equipes tenham acesso às informações necessárias para a tomada de decisões, desenvolvam habilidades e compartilhem conhecimentos, e tenham uma visão completa dos processos envolvidos em um projeto. Com essas ferramentas, é possível garantir que a construção civil opere de forma eficiente e coordenada, maximizando o sucesso dos projetos e garantindo a satisfação dos clientes.

2.2 Gestão da Informação

O termo "informação" tem suas raízes no latim "*informare*", que denota a ação de dar forma, criar ou representar uma ideia ou conceito mediante a organização ou reunião de dados. Drucker (2000) afirma que a informação é “dado investido de relevância e propósito”. Cabe destacar que a informação desempenha um papel

relevante acontecimentos no nosso cotidiano, sejam estes pessoais e sociais, e notadamente nos casos organizacionais.

Mattelart (2002) e Choo (2003) destacam que praticamente todos os procedimentos organizacionais têm sua base na informação, ou seja, esses procedimentos empregam de forma direta ou indireta um conjunto de informações que, principalmente, são transformadas em conhecimento.

Eficiência refere-se à capacidade de realizar uma tarefa ou alcançar um objetivo com o menor uso possível de recursos, como tempo, dinheiro ou esforço. É a otimização dos meios para atingir um determinado fim. Drucker (2000) destaca a importância da informação como um elemento fundamental para melhorar a eficiência, pois a informação bem gerenciada permite tomar decisões mais informadas e eficazes.

Destaca-se a informação desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, visando fornecer aos membros da organização o uso eficiente de recursos tanto internos quanto externos. As informações estão presentes em uma variedade de formatos e meios, bem como nos próprios membros da instituição.

Diante dos múltiplos desafios advindos das mudanças no cenário competitivo do setor de construção civil, onde as discussões sobre ferramentas e avanços tecnológicos estão em alta, a gestão da informação se destaca como uma poderosa aliada para alcançar competitividade e estabelecer diferenciação no universo das empresas de sucesso. Esse recurso está profundamente alinhado com as tendências globais, fornecendo suporte fundamental a qualquer iniciativa inovadora. Seu grau de relevância e capacidade de gerenciamento reforçam sua importância como base sólida para a evolução contínua.

Uma gestão eficaz da informação assume um papel essencial, começando desde o momento de tomar a decisão de iniciar um determinado projeto. Isso se deve ao fato de que qualquer forma de planejamento, seja para um produto ou serviço, requer uma análise minuciosa. Essa análise engloba as necessidades, viabilidade, restrições e os possíveis custos suplementares. Após essa fase inicial, é crucial manter o controle contínuo dos projetos e processos. Isso implica verificar se o andamento está de acordo com o planejado e identificar quais ajustes ou decisões se fazem necessários diante de situações adversas, como flutuações no mercado, dinâmica entre colaboradores e *feedback* dos clientes.

Monteiro e Duarte (2019) apresentam o processo histórico da gestão da informação no contexto da Ciência da Informação e explica a influência da Biblioteconomia e Documentação, a partir de autores como Paul Otlet e Vannevar Bush. Os autores entendem a gestão da informação como um processo que visa identificar as necessidades informacionais e adquirir, organizar, tratar, classificar, distribuir ou disseminar, utilizar e avaliar a informação.

A gestão da informação emerge como um fator gerador de competitividade no setor da construção civil. Isso ocorre porque os projetos representam o cerne das organizações e essas empreitadas carregam consigo consideráveis níveis de risco e incerteza. Nesse contexto, é essencial coletar, armazenar, selecionar e distribuir informações com o objetivo primordial de direcionar o sucesso dos investimentos, ao mesmo tempo em que se reduzem os potenciais riscos. A obtenção de *insights* provenientes de clientes internos e externos, bem como dos concorrentes, por meio dessas informações, desempenha um papel crucial na mitigação desses riscos.

Mattelart (2002) e Choo (2003) ressaltam que quase todos os processos organizacionais e institucionais são fundamentados em informações, ou seja, os procedimentos empregam de forma direta ou indireta um conjunto de informações que, em sua maioria, são transformadas em conhecimento.

A gestão da informação requer a abertura de processos, etapas sistematizadas e organizadas e estruturadas pelas quais os fluxos informacionais são responsáveis. Castells (2001, p. 501) possui uma visão a respeito de fluxos e afirma que:

Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos de dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] Por fluxos, entendo as sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade. Práticas sociais dominantes são aquelas que estão embutidas nas estruturas sociais dominantes. Por estruturas sociais dominantes, entendo procedimentos de organizações e instituições cuja lógica interna desempenha papel estratégico na formulação de práticas sociais e da consciência social para a sociedade em geral.

Valentim (2010, p. 13) reforça a relação entre informação e fluxos:

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-

versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma.

É relevante ressaltar que a informação integra o ambiente organizacional, visando proporcionar aos membros da organização a utilização eficaz dos recursos internos disponíveis, assim como aqueles provenientes do exterior. As informações são encontradas em diversas formas e suportes tecnológicos, bem como nos indivíduos individuais. Elas desempenham um papel essencial no contexto organizacional, permitindo que os membros da organização utilizem eficientemente os recursos disponíveis, sejam eles internos ou advindos do exterior. É por meio dessas informações que os sujeitos organizacionais obtêm insights, tomam decisões estratégicas e desenvolvem suas atividades de forma mais assertiva. A capacidade de gerenciar e compartilhar informações de maneira eficaz é crucial para o sucesso e a competitividade de uma organização atualmente. Portanto, otimizar e otimizar o uso das informações é fundamental para alcançar os objetivos e o crescimento sustentável no ambiente corporativo.

Sendo assim, a informação está presente em todas as atividades organizacionais, conforme evidência Choo (2003, p. 27):

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Torna-se evidente que são as interações entre os membros das organizações que dão origem à formação dos fluxos. Os fluxos informais desempenham um papel crucial na disseminação do conhecimento gerado pelos membros das organizações, abrangendo todas as esferas organizacionais, desde o nível operacional até o tático e estratégico. Esses fluxos não seguem formalidades rígidas e permitem que as informações fluam livremente, conectando e influenciando os diversos setores da empresa. Através dessas conexões, ideias e inovações podem surgir e se estabelecer rapidamente, confiantes para o desenvolvimento e crescimento da organização como um todo.

2.3 Gestão do Conhecimento

O conhecimento é um elemento que pode surgir a partir da informação. A informação consiste em um conjunto de dados contextualizados, com interligações entre eles e enriquecidos por relevância, resultando na criação de significado somente ao empregar a capacidade cognitiva para processar informações, o ser humano adquire conhecimento, e quando aplica esse conhecimento na prática, ele o converte em competência (Uriarte, 2008). Nessa mesma linha, Sanchez (2005) afirma que o conhecimento é "um conjunto de crenças que os indivíduos possuem sobre as relações causa-efeito existentes no mundo e na organização".

Angeloni (2003, p.20) afirma que conhecimento corresponde ao:

[...]agrupamento articulado de informações por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional, não podendo ser considerado apenas como um agrupamento de informações. Significa nesse contexto, compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de maneira mais ampla e integral.

Meyer e Sugiyama (2007) indicam que o conhecimento individual é visto como um pré-requisito para o conhecimento organizacional contribuindo com o conhecimento técnico, favorecendo uma estrutura de comunicação organizacional. Já Chiavenato (2009), afirma que:

Pela sua importância, o conhecimento está sendo considerado um ativo corporativo, e as empresas bem-sucedidas perceberam que é necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado que dedicam à obtenção de valor baseado em outros ativos que são tangíveis (Chiavenato, p.411, 2009).

A GC, logo, consiste em criar, identificar, integrar, recuperar, compartilhar e utilizar o conhecimento dentro das instituições. Desenvolve-se através da construção de fluxos informacionais entre departamentos de todos os níveis na organização a fim de que o conhecimento seja aprimorado, incrementado e partilhado em sua estrutura organizacional, promovendo as trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas. Chiavenato (2009) ressalta que:

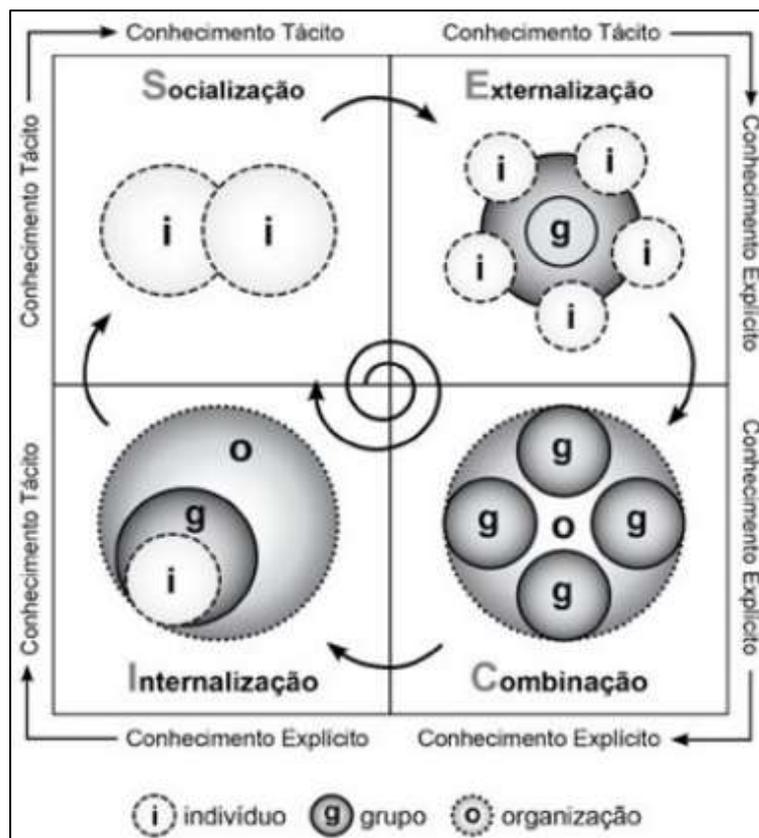
Ao contrário do que acontecia antigamente – quando as empresas guardavam e escondiam o conhecimento a sete chaves por meio da confidencialidade -, a gestão do conhecimento (knowledge management) procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele (Chiavenato, p. 411, 2009).

A gestão do conhecimento compreende um conjunto de atividades que tem como foco a cultura e a comunicação em ambientes organizacionais, com o objetivo de cultivar um ambiente propício para a criação, geração, a obtenção, difusão e aplicação do saber de forma colaborativa. Isso também inclui a identificação e padronização dos fluxos informais que existem nesses ambientes, buscando transformá-los, na medida do possível, a fim de converter o conhecimento individual (implícito) em informação (explícita). Dessa forma, “essa transformação visa facilitar a geração de ideias, a resolução de problemas e o processo de tomada de decisão no âmbito organizacional.” (Valentim, 2008, p. 4).

Nonaka e Takeuchi (1995 apud Francini, 2002), relaciona formas pelas quais a interação entre conhecimento tácito e explícito é fundamental na transformação do conhecimento, permitindo a conversão de informações implícitas em novos conhecimentos explícitos. Esse processo ocorre por meio de diversas formas, permitindo que experiências pessoais e práticas de habilidades sejam compartilhadas e compreendidas em um contexto mais amplo. A troca contínua entre as modalidades de conhecimento impulsionou a evolução e a inovação, fortalecendo a base de sabedoria em uma variedade de áreas e impulsionando o progresso em todas as esferas do conhecimento humano. Dessa forma os autores apresentam quatro modelos para a criação de conhecimento conforme Figura 1:

- **Socialização:** A troca de conhecimento tácito para a criação de novos saberes.
- **Combinação:** Comunicação de conhecimento Explícito para criação de novo conhecimento Explícito.
- **Exteriorização:** Transformação do Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito através da Exteriorização.
- **Interiorização:** Comunicação de conhecimento Explícito para criação de novo conhecimento Tácito.

Figura 1 – Modos de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

Fundamentados nessas ideias, Nonaka e Takeuchi (1995) postulam que o conhecimento organizacional é aquele que deve ser disseminado por toda a organização, incorporando-o em produtos, serviços e sistemas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a geração do conhecimento organizacional representa a chave para a inovação e o desenvolvimento constante dentro da empresa. Esse processo exige a exploração das perspectivas teóricas que o abrangem, um aspecto facilitado pela prática da Gestão do Conhecimento, conforme destacado por Dalkir (2005).

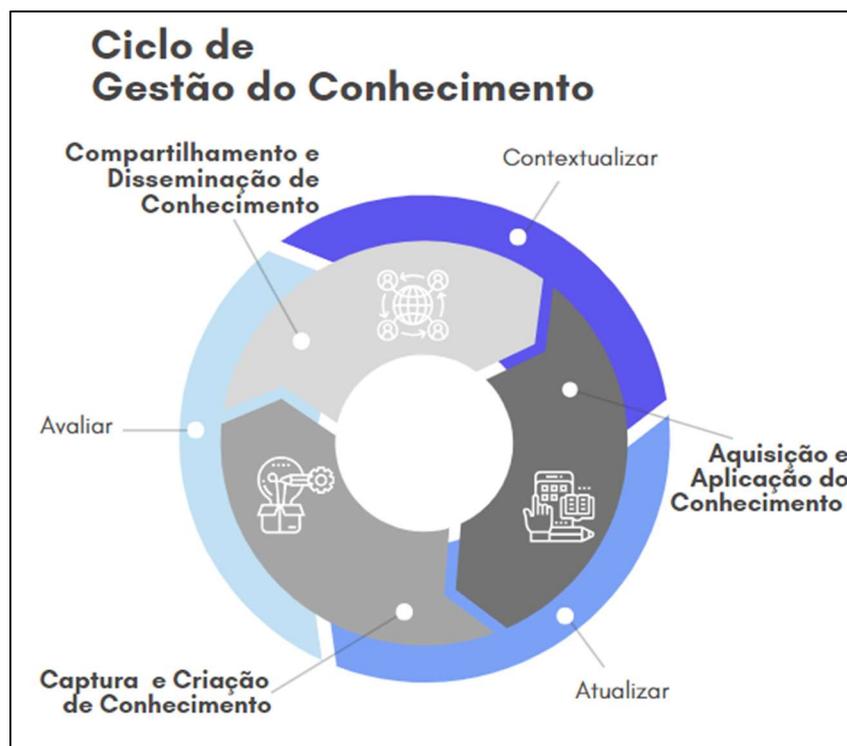
Frente a essa perspectiva, Dalkir (2005) examina e amalgama as diferentes fases do ciclo de conhecimento, criando assim um Ciclo Integrado de GC (conforme ilustrado na Figura 2). Nesse contexto, suas etapas são delineadas como:

- **Geração/Obtenção:** diz respeito à identificação e subsequente codificação do conhecimento interno e expertise da organização e/ou conhecimento proveniente do ambiente externo;
- **Compartilhamento e Difusão:** após a análise do conhecimento capturado/gerado, esse estágio envolve a contextualização dos conteúdos. Isso

estabelece uma ligação entre o conhecimento e seus portadores, visando promover a contribuição entre os usuários e os membros da organização;

- **Aquisição e Implementação:** uma vez validado e avaliado como pertinente, o conhecimento é incorporado ao repositório e aplicado nas ações pessoais e organizacionais.

Figura 2 – Ciclo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado e adaptado pelo autor, com base em Dalkir (2005).

Diante da abordagem do Ciclo da Gestão do Conhecimento, proposto pela renomada autora Dalkir, emergem elementos intrínsecos que delineiam uma abordagem holística e sistêmica para a criação, disseminação e aplicação do conhecimento dentro das organizações. Esse ciclo, fundamentado em uma base teórica robusta e orientado por práticas eficazes, engloba um conjunto de fases interconectadas que atuam de maneira sinérgica para potencializar o valor agregado nos processos institucionais.

No cerne desse ciclo, destacam-se os habilitadores de Gestão do Conhecimento, que se apresentam como alicerces essenciais para a eficácia do processo. Estes habilitadores podem assumir diversas formas, abrangendo tanto os aspectos tecnológicos quanto os socioculturais. No âmbito tecnológico, encontram-se plataformas de compartilhamento de conhecimento, sistemas de armazenamento e

recuperação de informações, bem como ferramentas colaborativas que fomentam a troca de ideias e experiências. Já no contexto sociocultural, a promoção de uma cultura organizacional propícia ao compartilhamento e à aprendizagem contínua emerge como um componente crucial, aliado ao estímulo à colaboração interdepartamental e à construção de redes de conhecimento.

À medida que os habilitadores impulsionam o ciclo, a dinâmica das capacidades organizacionais se entrelaça harmoniosamente. Essas capacidades englobam não apenas os recursos tangíveis, mas também o capital intelectual e as habilidades individuais dos colaboradores. O ciclo da Gestão do Conhecimento não se limita à criação de conhecimento, mas também focaliza sua disseminação e aplicação em toda a organização. Isso implica em promover a aprendizagem organizacional, facilitando a transferência de conhecimento entre equipes, departamentos e hierarquias, a fim de otimizar a tomada de decisões e a resolução de problemas.

Conforme o ciclo avança, a Performance emerge como um indicador tangível da eficácia da Gestão do Conhecimento. Esta fase engloba a avaliação e mensuração dos resultados obtidos por meio da aplicação do conhecimento organizacional. A coleta de dados e a análise criteriosa permitem identificar melhorias contínuas, corrigir lacunas e ajustar estratégias, alimentando um ciclo de retroalimentação que reforça o processo de gestão do conhecimento.

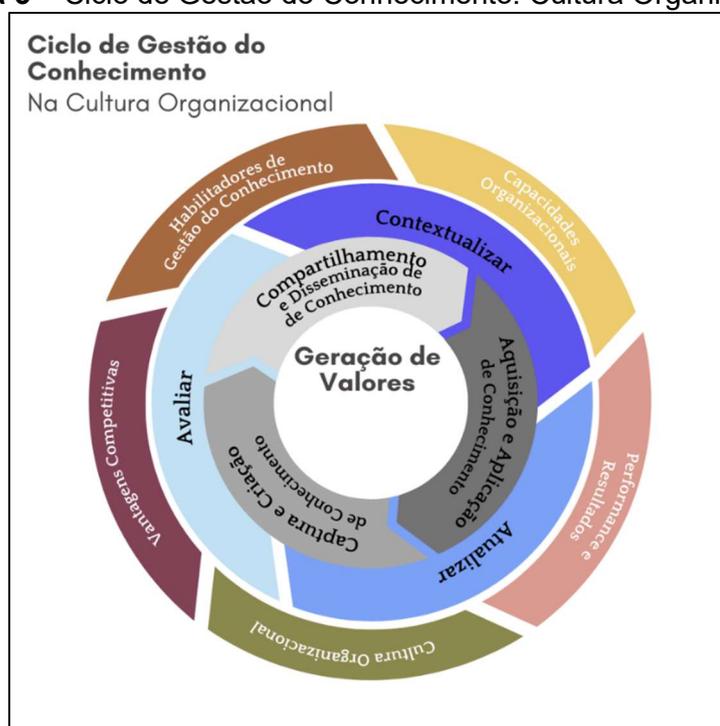
Visualmente, a Figura 2 ilustra a sinergia entre os elementos do ciclo, enfatizando a interconexão entre os habilitadores, as capacidades organizacionais e a performance. A geração de valor agregado, intrinsecamente ligada à cultura organizacional, ocupa uma posição central no processo. A Figura 3, por sua vez, aprofunda essa visão ao apresentar uma representação gráfica detalhada da cadeia de valor resultante da Gestão do Conhecimento na indústria da construção civil. Esse modelo permite não apenas a identificação e avaliação sistemática de valores, mas também o alinhamento estratégico que potencializa vantagens competitivas sustentáveis.

Ainda não há um consenso absoluto quanto à definição de estratégia de GC. No entanto, uma das definições amplamente aceitas é a proposta por Zack (1999), que concebe a estratégia do conhecimento como a abordagem global adotada pela organização para alinhar seus recursos de conhecimento e capacidades com os

requisitos intelectuais de sua estratégia de negócios. Em princípio, a elaboração de uma estratégia de conhecimento deve estar intrinsecamente ligada à estratégia corporativa da organização.

Em suma, o Ciclo da Gestão do Conhecimento de Dalkir constitui uma abordagem holística e embasada teoricamente que permeia todas as esferas organizacionais. Ao enriquecer a interação entre habilitadores, capacidades organizacionais e performance, este ciclo proporciona uma estrutura sólida para a criação, compartilhamento e aplicação eficaz do conhecimento, catalisando o desenvolvimento de vantagens competitivas duradouras e impulsionando o crescimento sustentável da organização.

Figura 3 – Ciclo de Gestão do Conhecimento: Cultura Organizacional



Fonte: Elaborado e adaptado pelo autor, com base em Dalkir (2005).

Dentro desse contexto, é essencial entender, harmonizar e, frequentemente, implementar ajustes relacionados à cultura organizacional, um elemento que exerce influência direta nos padrões de comportamento ligados à informação dos membros da organização. Portanto, somente ao unir esses componentes é que se torna viável efetuar a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento de maneira integral, a GIC.

Dessa maneira, tanto os fluxos formais e os informais estão presentes nas atividades de gestão da informação do conhecimento, principalmente, quando ocorre os mapeamentos de processos de apropriação e compartilhamento. Para otimizar a eficiência dos modelos de gestão, torna-se indispensável identificar, mapear e monitorar as fontes e fluxos de informação relevantes. Ao fazer isso, é possível garantir o máximo aproveitamento dessas informações, permitindo uma tomada de decisões mais precisa e informada. A gestão eficaz dos dados e conhecimentos disponíveis impulsiona o desempenho das organizações e possibilita a adoção de estratégias mais alinhadas com os objetivos e metas estabelecidas.

A gestão da informação e do conhecimento são áreas de atuação que visam garantir que as informações e conhecimentos relevantes para uma organização sejam coletados, organizados, compartilhados e utilizados de forma estratégica.

A gestão da informação envolve a identificação, coleta, armazenamento, análise e disseminação de informações importantes para uma organização. Isso inclui informações internas, como dados financeiros e de recursos humanos, bem como informações externas, como tendências de mercado e concorrência. A gestão da informação visa garantir que essas informações sejam precisas, atualizadas e acessíveis para aqueles que precisam delas.

Por sua vez, a gestão do conhecimento envolve a criação, disseminação e utilização do conhecimento dentro da organização. Isso inclui conhecimentos técnicos, habilidades e experiências dos funcionários, bem como conhecimento tácito que pode ser difícil de expressar formalmente. A gestão do conhecimento visa garantir que o conhecimento seja compartilhado e utilizado de forma estratégica para melhorar a tomada de decisão e o desempenho organizacional.

No contexto da gestão da informação, eficácia refere-se à capacidade de atingir os objetivos planejados e desejados. Envolve fazer as coisas certas da maneira certa para alcançar resultados positivos. Mattelart (2002) e Choo (2003) destacam que os procedimentos organizacionais se baseiam em informações que, quando transformadas em conhecimento, podem ser aplicadas eficazmente na prática.

Efetividade é a medida do quão bem os objetivos foram alcançados e dos resultados reais obtidos em relação aos objetivos planejados. Reflete a capacidade de uma organização ou indivíduo em produzir impacto ou resultado positivo. Meyer e Sugiyama (2007) ressaltam a importância do conhecimento individual para o

conhecimento organizacional, destacando que a efetividade pode ser impulsionada pela aplicação eficaz do conhecimento.

Eficiência está relacionada à otimização de recursos, eficácia diz respeito à realização de objetivos planejados e efetividade avalia o impacto real alcançado em relação a esses objetivos. Todos esses conceitos estão intrinsecamente ligados à gestão da informação e do conhecimento, uma vez que a forma como as informações são coletadas, processadas e aplicadas pode afetar diretamente a eficiência, eficácia e efetividade das organizações, processos, fluxos e indivíduos.

Ambas as áreas são essenciais para garantir que as organizações possam tomar decisões bem controladas e aproveitar ao máximo seus recursos e conhecimentos internos. Uma gestão eficaz da informação e do conhecimento pode melhorar a eficiência, a inovação e a competitividade da organização, além de aumentar a satisfação do cliente e dos funcionários.

2.4 Sistema de Gestão Integrado ou Sistemas de Informação Gerencial

Os fundamentos dos sistemas de informação são compostos por um ou mais Softwares com o objetivo de fornecer e armazenar informações aos colaboradores usuários dentro das instituições. Tais sistemas abrangem procedimentos, pessoas e oferecem informações para as tomadas de decisões no dia a dia das instituições da construção civil. Administrar o fluxo dos dados que circulam e aliado a uma rede de informações, pode-se determinar que seu foco é a eficiência operacional e processual.

Sistema de Gestão Integrado (ERP) é um software que permite a integração e gestão de diversos processos empresariais em um único sistema. Ele abrange desde as operações operacionais, como vendas, estoque e produção, até a gestão estratégica da empresa, como finanças e recursos humanos. O objetivo do ERP consiste em oferecer dados precisos e instantâneos para embasar a tomada de decisões, resultando no aprimoramento da eficiência e produtividade corporativa.

Os Sistema de Gestão Integrados traduzindo para o inglês, ERP ou Enterprise Resource Planning, podem ser classificados como um conjunto de *software* integrados, destinado a automatizar tarefas manuais, armazenar informações e consolidar a apresentação de resultados, porém, que dependem do uso adequado dos colaboradores e gestores da instituição, gerando eficiência e resultado.

Segundo o site Senior,

O ERP funciona como um software de gestão para unificar informações e facilitar o fluxo de trabalho entre as áreas. Levando em consideração que cada departamento necessita de uma ferramenta própria para poder gerar seus relatórios e executar tarefas rotineiras, o ERP passa a ter um papel fundamental, funcionando como um centralizador do fluxo de trabalho, alinhando a comunicação de todas as áreas e facilitando a tomada de decisão.

Já para Souza e Zwicker (2000, p. 48), define ERP em:

Sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais, para suportar a maioria das operações de uma empresa. Procuram atender requisitos genéricos do maior número possível de empresas, incorporando modelos de processos de negócio, obtidos através da experiência acumulada de fornecedores, consultorias e pesquisa em processos de benchmarking.

Já um Sistema de Informação Gerencial (SIG) é um conjunto de ferramentas e técnicas que ajudam a gerenciar informações importantes para a tomada de decisões em uma empresa. Ele pode incluir desde sistemas de monitoramento de desempenho, como indicadores-chave de desempenho (KPIs), até sistemas de suporte à decisão, como análise de dados e modelagem de negócios. O objetivo do SIG é fornecer informações úteis e relevantes para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

Conforme Stair (1998) menciona, os sistemas de informação gerencial proporcionam uma vantagem competitiva à empresa, uma vez que um SI deve ser construído para respaldar os objetivos organizacionais. Como ilustração, executivos de alto escalão utilizam os relatórios do SI para elaborar estratégias que conduzam ao sucesso empresarial, enquanto gestores de nível intermediário empregam esses relatórios para cotejar as metas corporativas definidas com os resultados efetivamente alcançados.

Para Batista (2004, p. 22), sistema de informação gerencial:

É o conjunto de tecnologias que disponibilizamos meios necessários à operação do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Complementando essas ideias, Batista (2004, p. 39), diz que: "o objetivo de usar os SI é a criação de um ambiente empresarial no qual as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional".

Em resumo, enquanto um ERP é um sistema integrado que automatiza processos empresariais, o SIG é um conjunto de ferramentas que ajuda a gerenciar e analisar informações importantes para a tomada de decisões. Ambos desempenham um papel crucial no êxito de uma empresa, frequentemente trabalhando em conjunto para oferecer informações completas e precisas para a gestão empresarial.

2.5 Construção Civil – Conceitos

Dado que o estudo de caso apresentado aqui diz respeito a uma organização inserida na indústria da construção civil, é pertinente destacar o conceito abrangente da construção civil, suas diversas vertentes e outros elementos de relevância que possam fornecer um entendimento prévio dos objetivos deste estudo de caso. Além disso, é fundamental considerar o princípio da melhoria contínua da Gestão da Informação e do Conhecimento, que desempenha um papel essencial no aprimoramento constante das práticas relacionadas a esses campos. Isso envolve a contínua busca por otimização na coleta, processamento e aplicação de informações e conhecimentos dentro da organização, promovendo uma gestão mais eficaz, eficiente e estratégica.

Nesse contexto, o estudo de caso busca explorar como essa instituição específica na construção civil incorpora a melhoria contínua da Gestão da Informação e do Conhecimento em sua abordagem, visando alcançar um desempenho ainda mais aprimorado e uma vantagem competitiva sustentável.

2.5.1 Abrangência da Construção Civil

A Construção Civil é o setor da economia que engloba todas as atividades relacionadas à construção, reforma, ampliação, demolição e manutenção de edificações e infraestruturas. Esse setor é de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social de um país, pois é responsável por gerar

empregos, movimentar a cadeia produtiva e proporcionar o crescimento das cidades e do país como um todo.

Na Construção Civil, existem diversas áreas de atuação, como a engenharia civil, a arquitetura, a topografia, a geologia, a gestão de projetos, a gestão ambiental, entre outras. Cada uma dessas áreas é responsável por um conjunto específico de atividades, mas todas as operações juntas para garantir que as construções sejam realizadas de forma segura, sustentável e dentro dos padrões de qualidade seguidos.

As atividades da Construção Civil podem ser divididas em três grandes categorias: construção residencial, construção comercial e construção de infraestrutura. A construção residencial envolve a construção de casas, apartamentos e condomínios residenciais. A construção comercial engloba a construção de lojas, shoppings, prédios comerciais e industriais. A construção de infraestrutura envolve a construção de pontes, estradas, aeroportos, portos, sistemas de água e esgoto, entre outros.

Além disso, a Construção Civil também tem um papel importante no desenvolvimento sustentável, buscando utilizar materiais e tecnologias que causem menos impacto ambiental e promovam a eficiência energética nas edificações. A adoção de práticas sustentáveis na construção civil contribui para a diminuição de despesas, o aprimoramento da qualidade de vida das pessoas e a conservação do meio ambiente.

2.5.2 Obras Públicas

Obras Públicas são construções, reformas ou melhorias realizadas pelo poder público, sejam elas de infraestrutura, saneamento, transporte, educação, saúde, entre outras áreas. Essas obras são realizadas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da população e desenvolver o país.

As Obras Públicas são essenciais para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação, pois possibilitam a criação de empregos, movimentam a economia e promovem o desenvolvimento das regiões beneficiadas. Essas obras também são fundamentais para a melhoria da mobilidade urbana, proporcionando melhores condições de deslocamento e transporte para a população.

As Obras Públicas podem ser realizadas em diversas escalas, desde pequenas reformas até grandes empreendimentos de infraestrutura, como a construção de

rodovias, pontes, aeroportos, portos, sistemas de saneamento, entre outros. Essas obras são financiadas pelos governos federal, estadual e municipal, por meio de investimentos públicos e privados.

A realização de Obras Públicas deve ser iniciada e executada com transparência e responsabilidade, com a finalidade de garantir a qualidade dos serviços prestados, a segurança dos usuários e a efetivação dos benefícios esperados pela sociedade. Além disso, a fiscalização e a prestação de contas dos recursos públicos investidos são importantes para garantir a transparência e a boa gestão desses recursos.

2.5.3 Obras de Incorporação

As Obras de Incorporação são aquelas realizadas por empresas incorporadoras imobiliárias, que operam na construção e recebem de empreendimentos imobiliários, como condomínios residenciais, edifícios comerciais e loteamentos. Essas empresas são responsáveis por toda a construção, desde a elaboração do projeto até a entrega do imóvel aos clientes.

As Obras de Incorporação são regidas pela Lei Federal nº 4.591/64, que estabelece as regras e os procedimentos que devem ser seguidos pelas empresas incorporadas. Essa lei prevê a obrigatoriedade de registro do empreendimento imobiliário no Cartório de Registro de Imóveis, a elaboração de contrato padrão de compra e venda, a constituição de garantia para os compradores, entre outras exigências.

A incorporadora é responsável por obter todas as autorizações e licenças necessárias para a construção, como o alvará de construção, e deve cumprir todas as normas técnicas e de segurança exigidas pelos órgãos públicos e pelos órgãos de classe, como o Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA).

A construção de um empreendimento imobiliário envolve diversas etapas, como a elaboração do projeto arquitetônico e estrutural, a preparação do terreno, a execução das fundações e estrutura, a instalação dos sistemas elétricos e hidráulicos, a aplicação de revestimentos e acabamentos, entre outras. Tudo isso deve ser realizado de acordo com as normas técnicas e de qualidade protegidas, garantindo a segurança e o conforto dos futuros moradores.

Ao final da construção, a incorporadora é responsável por entregar o imóvel aos compradores, com todas as áreas comuns e equipamentos previstos no contrato, além de fornecer as informações necessárias sobre o uso, manutenção e conservação do imóvel. As Obras de Incorporação são uma importante atividade econômica do país, movimentando diversos setores da economia e gerando empregos e renda para a população.

2.5.4 SPE – Sociedade Propósito Específico

A Sociedade Propósito Específico (SPE) é um tipo de pessoa jurídica comumente utilizada com a finalidade de desenvolver e executar um projeto ou negócio específico. As SPEs são normalmente criadas por investidores, empresas ou grupos de indivíduos que se reúnem para um propósito específico, como o desenvolvimento de um projeto imobiliário, a construção de uma usina de energia ou o financiamento de projetos de infraestrutura.

A principal característica de uma SPE é ser uma entidade legal separada com seus próprios ativos, passivos e personalidade jurídica. Isso significa que a SPE é responsável por suas próprias dívidas e obrigações, e seus credores só podem recorrer aos ativos da SPE para pagamento.

No Brasil, as SPEs são frequentemente utilizadas para fins de financiamento de projetos, pois permitem que os investidores limitem sua exposição aos riscos associados a um determinado projeto. Ao criar uma entidade legal separada para o projeto, os investidores podem isolar seu investimento dos riscos associados a outras atividades comerciais.

As SPEs estão sujeitas a regulamentação específica no Brasil, incluindo regras relacionadas à sua constituição, administração e funcionamento. Esses regulamentos visam proteger os investidores e garantir que a SPE seja administrada de maneira responsável e transparente.

2.5.5 SPC – Sociedade por Cota de Participação

SPC significa "Sociedade por Cota de Participação", que é um tipo de entidade empresarial no Brasil. Em inglês, SPC se traduz em "*Participation Share Company*" ou "*Participation Share Partnership*". Neste tipo de entidade, a sociedade não tem personalidade jurídica separada dos seus sócios, pelo que não é considerada uma entidade jurídica distinta.

A SPC é uma forma de parceria em que os sócios possuem uma participação nos lucros e prejuízos da empresa, e têm voz na gestão e no processo de tomada de decisão da empresa. Ao contrário de uma parceria regular, os sócios de uma SPE não têm responsabilidade solidária pelas dívidas da empresa.

Um SPC é frequentemente usado para negócios que têm uma finalidade temporária, como uma joint venture ou um projeto específico, onde os parceiros desejam compartilhar os lucros e perdas do negócio sem criar uma entidade legal separada. É importante observar que os SPCs não são amplamente utilizados no Brasil e podem não ser adequados para todos os tipos de negócios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Fachin (2006, p. 139) a pesquisa é essencialmente um processo intelectual no qual o indivíduo interessado em sua condução adquire conhecimentos de grande valia. Isso ocorre por meio de uma investigação de alta qualidade, que explora uma determinada realidade e busca descobrir novas verdades a respeito de um acontecimento. Enquanto muitos podem interpretar esse acontecimento de maneira específica, para o pesquisador em questão, surge a possibilidade de uma nova definição. Essa abordagem pressupõe uma análise minuciosa do objeto em foco e, logicamente, a consideração do problema em sua essência.

“[...] método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões.” (Marconi; Lakatos, 2007, p. 83).

O início da pesquisa introduz as perspectivas e visões de vários autores em relação aos tópicos que estão sendo explorados neste contexto: Mapeamento de Processos, Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação e a verificação desses fenômenos na Construtora tomada para este TCC.

A seguir, apresenta-se a caracterização da pesquisa, o ambiente da pesquisa, as estratégias e os instrumentos de coleta de dados e as técnicas e ferramentas para o tratamento e organização de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos seus objetivos, como exploratória e descritiva. Nesse sentido, a finalidade é alcançar uma compreensão holística do fenômeno investigado, abordando-o de maneira integrada, ou seja, levando em consideração o contexto em que ele se encontra (Godoy, 1995).

As pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (Gil, 2012, p. 28). No âmbito deste estudo, é exploratória porque visa conhecer o mapeamento de processos relacionado com a GIC em uma construtora que ainda não fora campo para este tipo de pesquisa.

Andrade (2002 *apud* Raupp e Beuren, 2006, p. 81) entende que a pesquisa de natureza descritiva se concentra na observação, registro, análise, classificação e interpretação dos eventos, sendo que o pesquisador se abstém de interferir nos mesmos em relação aos métodos utilizados. Nesta pesquisa, buscou-se descrever as ações, processos e fluxos das atividades de departamentos da construtora Torreão Villarim, no intuito de entender como pode efetivar a gestão da informação e do conhecimento no ambiente e melhorar a rotina administrativa do ambiente estudado.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, uma vez que, de acordo com Godói, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), essa abordagem não busca realizar enumerações nem quantificar os eventos em estudo, mas apresentar qualitativamente os fenômenos, categoriais e dados de forma descritiva, a partir de análises não quantificáveis.

Para tal realização, esta pesquisa tem como base metodológica a pesquisa-ação que tem como fundamento a condução de pesquisas aplicadas que em como foco a realização de diagnósticos, identificação de problemas e gargalos e a busca de soluções a partir da inserção e participação de sujeitos inseridos no contexto do ambiente da pesquisa. Para tanto, a pesquisa-ação “[...] é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela.” (Tripp, 2005, p. 445).

No âmbito da realização da pesquisa-ação, este estudo é do tipo documental e de campo. Levando em consideração a afirmação de Marconi e Lakatos (2010, p. 157), a pesquisa documental configura-se como “[...] fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” Neste trabalho utilizou-se documentos estratégicos da construtora para entender sua estrutura organizacional, seu planejamento estratégico e seu breve histórico enquanto instituição. Além disso, adotou-se alguns documentos que serviram de base para o entendimento de fluxos de processos.

Segundo Gonçalves (2001, p. 67),

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

O campo da pesquisa é uma Construtora Torreão Villarim, na cidade de João Pessoa, Paraíba, apresentada aqui ambiente da pesquisa-ação realizada. Sobre essa construtora, aborda-se, a seguir, suas características enquanto ambiente da pesquisa.

3.2 Ambiente

Para alcançar o propósito desta pesquisa, foi selecionada, como campo de pesquisa, o caso Construtora Torreão Villarim. Essa construtora nasceu no ano de 1993 com o objetivo de atuar no setor de obras públicas no Estado da Paraíba, executando diversas reformas, construções e ampliações de escolas, praças, unidades de saúde e outros prédios públicos como o IPHAEP, o Tribunal de Justiça do Estado, a CINEP, a Feirinha de Tambaú, o Centro de Zoonoses, a CBTU e a Anatel.

Em 2001, passou a atuar também na incorporação imobiliária, com a construção e entrega de 5 edifícios residenciais no bairro do Bessa, na capital paraibana, cujas unidades foram 100% vendidas. Em 2003, expandiu as suas atividades no setor de obras públicas para o Estado de Pernambuco, onde já executou reformas, construções e ampliações em diversas cidades pernambucanas como Serra Talhada, Arcoverde, Pesqueira, Surubim, Panelas, Palmares e Água Preta. Em 2018, a empresa decidiu retomar a sua atuação na incorporação imobiliária, com a garantia de entregar ao consumidor a qualidade e a confiança de que ele precisa. Em mais de 25 anos de experiência, a empresa apresenta em sua trajetória quase 100 obras concluídas, sendo a qualidade um compromisso firmado em cada projeto realizado.

Na **Figura 4**, são apresentados de forma ilustrativa a missão, a visão, as políticas administrativas, bem como os valores e princípios que direcionam as atividades da associação empresarial analisada nesta pesquisa.

Figura 4 – Características da Construtora Torreão Villarim

Fonte: Elaborado pelo autor.

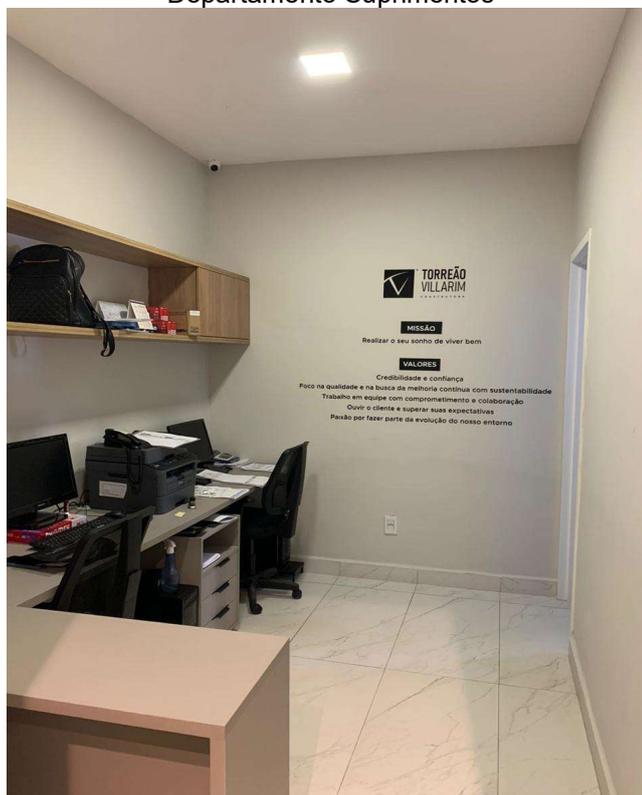
Nas organizações, uma rede de departamentos interconectados, como Administrativo, Financeiro e Suprimentos, forma uma cadeia de processos produtivos interligados. Essa estrutura visa alcançar resultados eficazes para a empresa, considerando também o ambiente da pesquisa em que ela está inserida. Conforme **Figuras 5, 6 e 7.**

Figura 5 – Características da Construtora Torreão Villarim
Departamento Administrativo e Financeiro



Fonte: Próprio autor.

Figura 6 – Características da Construtora Torreão Villarim
Departamento Suprimentos



Fonte: Próprio autor.

Figura 7 – Características da Construtora Torreão Villarim
Sala de Reunião



Fonte: Próprio autor.

3.3 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados

Com o propósito de conduzir esta pesquisa, acostada na pesquisa-ação, foram coletadas informações pertinentes por meio de documentos e atividades/ações criados e empregadas na Construtora Torreão Villarim, como fichas e formulários, histórico de conversas entre departamentos, e-mails e documento de caracterização de funções.

Conforme a definição de Beuren (2009), a entrevista adotada como instrumento para coleta de dados neste trabalho, é uma abordagem utilizada para obter informações por meio de questionamentos conduzidos pessoalmente.

Tais entrevistas foram realizadas espontaneamente, no período de agosto de 2022 e junho de 2023, em reuniões realizadas com os profissionais de departamentos da construtora. O objetivo foi apresentar aos leitores apropriados uma visão fundamental de como executar corretamente os procedimentos nos departamentos Administrativos, Suprimentos e Financeiro. O alcance desse mapeamento, a partir

dessas entrevistas nas reuniões, foi no intuito, também, de prevenir quaisquer possíveis anomalias que poderiam afetar negativamente o alcance de resultados operacionais desejados.

Empregando uma metodologia acostada em instrumentos e base teórica sólidos, foi possível empreender a elaboração de Mapeamento de Processos e criação dos POPs, com o intuito de analisar de que forma os diferentes setores devem executar suas tarefas na organização, com base em ferramentas e técnicas de análise de dados.

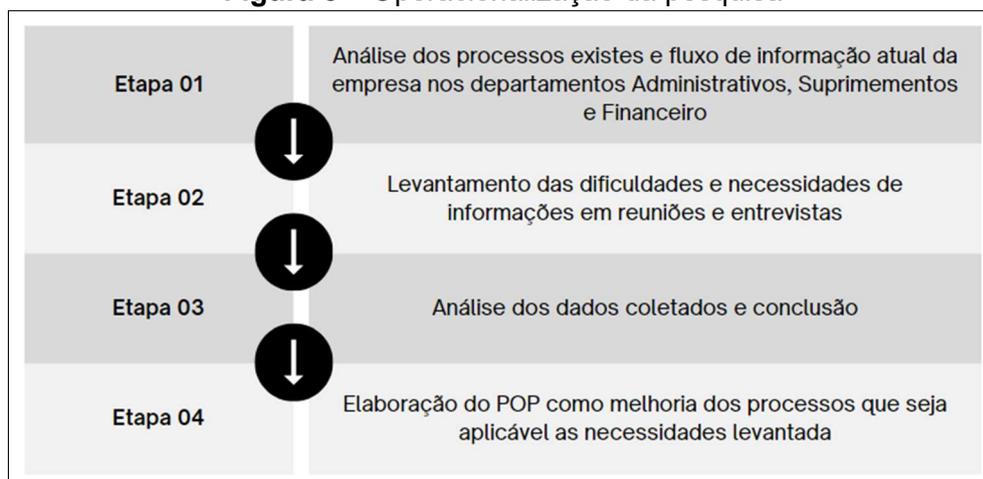
3.4 Tratamento e organização dos dados

Neste estudo de caso, como ferramentas, foram utilizados formulários baseados na literatura científica para construção dos POPs e, para elaboração de fluxos voltados para a Construtora Torreão Villarim, empregou-se o BizAgi Modeler¹. Esse *software* viabiliza a automatização ágil e descomplicada dos processos em um ambiente gráfico intuitivo.

Esse sistema foi desenvolvido com o propósito de criar diagramas de processos em BPM, estabelecer regras de negócios, definir a interface do usuário, otimizar e equilibrar a carga de trabalho, acompanhar indicadores de desempenho de processos, monitorar atividades e oferecer uma variedade de outras funcionalidades. Tudo isso culmina em uma qualidade abrangente que facilita a tomada de decisões.

Esse *software* possibilita a criação de fluxogramas por setor ou por posição de responsabilidade, assegurando uma completa segmentação das atividades a serem executadas. Em termos de operacionalização do processo de coleta, análise dos dados e construção dos fluxos, apresenta-se as seguintes etapas conforme a **Figura 8**.

¹ Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>

Figura 8 – Operacionalização da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

No contexto da análise de dados, os dados foram organizados e representados em Quadros e Figuras, a fim de facilitar a compreensão, análise e discussão dos achados da pesquisa, a partir do cruzamento com as reflexões teóricas e metodológicas sobre mapeamento de processos e da gestão da informação e do conhecimento.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do levantamento das dificuldades e necessidades de informações por meio das reuniões e entrevistas, percebeu-se que as características fundamentais da Construtora Torreão Villarim, em análise, vão em direção à **carência na implementação de comunicação e visibilidade de processos e a efetividade gestão da informação e do conhecimento nesse contexto, o que resulta nos problemas identificados na pesquisa e pelos colaboradores.** Ou seja, a compreensão dos aspectos técnicos, operacionais e logísticos relacionados a empresa demonstra um desempenho notável em comparação com a aplicação dos conhecimentos de gestão destinados a aprimorar o desempenho.

Os critérios avaliados abrangem várias áreas cruciais nos processos da Construtora Torreão Villarim, nos departamentos Administrativo, Financeiro e Suprimentos. Esses critérios consideram o impacto financeiro, eficiência operacional, conformidade regulatória, satisfação de stakeholders, qualidade da documentação, tempo de processamento e competência da equipe em todos esses contextos. Essa abordagem abrangente estabelece um quadro sólido para a análise metodológica e avaliação dos resultados da pesquisa subsequente, permitindo uma visão holística dos processos organizacionais da construtora e identificação de áreas-chave de melhoria e otimização em sua operação.

A Figura 9 apresenta os processos da Construtora Torreão Villarim que, após o mapeamento, foi possível identificar os fatores críticos a serem melhorados.

Figura 9 - Processos da Construtora Torreão Villarim após o mapeamento

Fatores Críticos Identificados no Processo		
Depart. Administrativo	Depart. Financeiro	Depart. Suprimentos
Admissões e Demissões Inesperadas	Alto Volume de Documentação Física	Atrasos na autorização
Clima organizacional ruim	Centralização de Informações por parte da direção	Compreensão dos Processos
Compreensão dos Processos	Compreensão dos Processos	Dificuldade de relatórios
Comunicação Insensível	Dificuldade de relatórios	Erros nas solicitações
Desorganização de Documentos	Dificuldades de Rastreabilidade	Falhas nos fornecimentos dos materiais
Falta de comunicação	Falta de comunicação	Falta de comunicação
Falta de engajamento entre departamentos	Falta de Monitoramento de Desempenho	Falta de produtividade operacional na gestão do tempo
Falta de produtividade operacional na gestão do tempo	Falta de padrões nos lançamentos por outros departamentos	Falta de Visibilidade dos processos
Falta de Visibilidade dos processos	Falta de produtividade operacional na gestão do tempo	Ineficiência nos Processos
Ineficiência nos Processos	Falta de Visibilidade dos processos	Processo manual da solicitação
Riscos legais no processo demissional	Ineficiência nos Processos	Resistência a mudanças
Insegurança da Informação	Retrabalho	

Fonte: Elaborado pelo autor

Mediante o levantamento de dados no Figura 9, foi viável identificar a origem dessas dificuldades e necessidades em ambos os departamentos, resultando na realização do Mapeamento, as quais serão detalhadas a seguir:

a) Falta de Visibilidade e Compreensão dos Processos:

O não conhecimento de um processo formal de mapeamento, detalhes sobre como os processos estão conectados. Levando a falta de compreensão clara dos fluxos de trabalho, funções e responsabilidades;

b) Ineficiência e Desperdício:

Sem mapeamento adequado, as ineficiências nos processos podem passar despercebidas. Isso pode resultar em redundância de esforços, desperdício de recursos e tempo, e retrabalho desnecessário.

c) Falta de produtividade operacional:

A ausência de compreensão dos procedimentos executados pela empresa impossibilita a investigação de melhores práticas, eficiência na gestão do tempo, e redução de custos, dentre outras considerações. Decorrente da ausência de processos estabelecidos, todas as atividades são conduzidas de maneira não padronizada, resultando em uma abordagem reativa para a resolução de problemas.

d) Comunicação Deficiente:

O mapeamento ajuda na comunicação eficaz, fornecendo um entendimento comum dos processos entre as equipes. A falta de mapeamento pode levar a mal-entendidos, falta de alinhamento e erros de comunicação.

4.1 Mapeamento de Processos – Construtora Torreão Villarim

Diante da questão da "**Baixa Produtividade Operacional**" descrito no **item C**, a técnica de Mapeamento de Processos BPMN foi aplicada na Construtora Torreão Villarim. Essa abordagem teve como objetivo a identificação e compreensão das distintas fases conduzidas na organização.

Para a realização dos mapeamentos de processos, utilizamos os procedimentos voltados aos departamentos Administrativo (Departamento Pessoal), Suprimentos e Financeiro (Contas a Pagar), que no caso da empresa Construtora Torreão Villarim, contém algumas inconsistência ou inconformidades no processo.

Para iniciar o mapeamento de processos, foi necessário entender no dia a dia como funcionavam os procedimentos existentes, identificar os pontos fortes e fracos como um todo, assim fazer a iniciação do **Procedimento Operacional Padrão (POP)** para que no futuro breve se torne como continuidade do trabalho um guia de diretrizes operacionais, que em conjunto com os processos delineados, poderá servir como suporte para a execução eficiente das tarefas de todos os colaboradores e também dos diretores. Além disso, conseguirão identificar onde estarão as falhas e buscar solucioná-las com o máximo de precisão.

Figura 10 - Processos da Construtora Torreão Villarim após o mapeamento

Processos Mapeados		
Departamento Administrativo	Departamento Financeiro	Departamento Suprimentos
Admissional de Colaboradores Advertências e Suspensão de Colaboradores Controle de ASOS Controle de Benefícios Demissional de Colaboradores Gestão de Férias Gestão de Folha de Pagamento Gestão de Licenças e atestados Gestão de Tributos trabalhistas Gestão Documental	Baixas de Contas a Pagar e Receber Cobrança Conciliação Bancária Contas a Pagar Contas a Receber Controle e Emissão de Notas Fiscais Gestão de Emissão de Boletos Gestão de Retorno de Boletos Gestão Documental Suporte a Decisão	Acompanhamentos de Pedidos Acompanhamentos de Solicitação Compras de Materiais Controle de Estoque mínimo Entradas de Notas Fiscais Solicitação de Compras

Fonte: Elaborado pelo autor

No decorrer da pesquisa foram identificadas não conformidades em alguns processos já existentes e, com isso, deu-se a iniciativa de mapeamento com a autorização da direção da empresa. A coleta dos dados ocorreu por meio de documentos e, principalmente, de entrevistas ao longo das reuniões, em diferentes dias, abrangendo os seguintes departamentos e processos, conforme estão em negrito na **Figura 10**. Os departamentos e processos são:

- a) Departamento administrativo **com os processos** de Admissão e Demissão;
- b) Departamento de suprimentos **com o processo** de Compras de Materiais;
- c) E Departamento financeiro **com o processo** de Contas a Pagar.

A ênfase foi direcionada às duas principais divisões de atividades: empreitada e administração, aprofundados nas próximas três subseções e que são responsáveis pelos seguintes objetivos: b) Mapear e descrever processos selecionados nos

departamentos identificados; c) Apresentar a gestão dos processos administrativos como contributo para a gestão da informação e do conhecimento no âmbito do campo estudado.

4.1.1 Departamento Administrativo (Departamento Pessoal)

O Departamento Administrativo, em específico o setor de Departamento Pessoal, é responsável pela gestão e administração dos recursos humanos da organização. Algumas das características e objetivos desse setor podem ser identificados da seguinte forma:

- **Processos bem definidos:** o setor de Departamento Pessoal deve ter processos claros e bem definidos para que as atividades possam ser executadas de forma padronizada e eficiente.
- **Trabalho colaborativo:** é importante que o setor trabalhe em colaboração com outros departamentos da empresa, especialmente com o setor de Recursos Humanos.
- **Uso de tecnologia:** o setor deve utilizar tecnologia para automatizar tarefas rotineiras, reduzindo a possibilidade de erros e aumentando a eficiência. Como toda instituição, existem diversos procedimentos e atividades que necessitam de uma atenção em especial, para que não haja anormalidades e ou não conformidades que possam vir a prejudicar os outros departamentos e o resultados esperados.

Dentro dos objetivos do departamento pessoal estão:

- **Contratação e demissão:** o setor de Departamento Pessoal tem como objetivo gerenciar o processo de contratação e demissão de funcionários.
- **Gerenciamento de benefícios:** o setor é responsável por gerenciar os benefícios oferecidos aos funcionários, como plano de saúde, vale-transporte, vale-refeição, entre outros.
- **Folha de pagamento:** o setor deve gerenciar a folha de pagamento dos funcionários, incluindo salários, bônus, descontos e outros pagamentos relacionados.

- **Cumprimento das obrigações legais:** o setor deve garantir que todas as obrigações legais relacionadas aos funcionários, como recolhimento de impostos e contribuições sociais, sejam cumpridas de acordo com a legislação trabalhista e previdenciária.

No Departamento administrativo, a efetividade e eficácia do Mapeamento dos Processos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento desempenham papéis cruciais. Através do Mapeamento de Processos, na Construtora Torreão Villarim foi possível identificar as não conformidades no processo de Admissão e Demissão dos colaboradores de forma mais precisa. Isso permitiu uma visão clara e detalhada de cada etapa do processo, tornando possível identificar os pontos de falha, como, por exemplo, a falta de documentação no ato da admissão.

A gestão da informação desempenhou um papel fundamental na resolução dessas não conformidades. Garantir que a documentação necessária seja coletada e arquivada de forma eficiente no momento da admissão é essencial para evitar atrasos e problemas posteriores. Além disso, a gestão adequada das informações facilita o envio rápido e preciso dos dados para a contabilidade, eliminando a demora previamente identificada. Com o intuito de respaldar e fortalecer ainda mais a conexão sugerida aqui, Saracevic (1996), em sua análise sobre o desafio apresentado pela Ciência da Informação, que consiste em tornar um acervo em constante crescimento mais acessível, reconhece a importância da interação entre diversas disciplinas e campos de conhecimento. A única ressalva, destacada por ele, é que essa abordagem seja orientada para questões humanas e não puramente tecnológicas

A gestão do conhecimento também é crucial para melhorar a efetividade do Departamento administrativo. A falta de comunicação entre departamentos pode ser resolvida por meio do compartilhamento de conhecimento e experiência entre os colaboradores (Nonaka; Takeuchi, 1995). Criar um ambiente onde as melhores práticas são compartilhadas e o conhecimento é acessível a todos ajuda a eliminar os atrasos e acúmulos de atividades diárias, promovendo uma colaboração mais eficaz entre os membros da equipe.

Portanto, a integração desses elementos - mapeamento de processos, gestão da informação e gestão do conhecimento - no Departamento administrativo da construtora é fundamental para otimizar os processos de Admissão e Demissão,

melhorar a eficiência operacional e garantir um fluxo de trabalho mais eficaz e sem problemas.

4.1.1.1 Processo de Admissão de Colaborador

Com o objetivo da pesquisa de uniformizar e simplificar a identificação das variáveis, foi elaborado o POP para a admissão de colaborador, de acordo com as informações coletadas no departamento administrativo.

O processo de Admissão de Colaborador foi possível documentar como projetado para recrutar, avaliar e integrar novos membros à equipe de uma organização. O Quadro 1, a seguir, apresenta o Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador.

Quadro 1 – Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO CONSTRUTORA TORREÃO VILLARIM		Departamento:	Administrativo (ADM)
		Versão:	P001-001/2023
POP 01: Admissão de Colaborador	Código:	P001-DADM	
	Responsável pela Execução	Auxiliar ou Assistente Administrativo	
Objetivo			
Este procedimento tem como objetivo estabelecer as diretrizes para o processo de admissão de novos colaboradores na Construtora Torreão Villarim. O processo de Admissão de Colaborador é recrutar, selecionar e integrar novos membros à equipe de uma organização de forma eficiente, eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. O processo de admissão busca atender às necessidades da empresa ao mesmo tempo em que oferece uma experiência positiva aos novos colaboradores sendo para estabelecer uma base sólida para o sucesso futuro dos colaboradores e da empresa como um todo.			
Passo a Passo/Descrição			
Passo 1 -	Identificação da Necessidade de Contratação ou Substituição: as vagas serão identificadas conforme departamento e acompanhamento da direção		
Passo 2 -	Anúncio da Vaga: O departamento solicitante da vaga deve fornecer informações detalhadas sobre o cargo, requisitos e habilidades necessárias ao Departamento Pessoal/Administrativo.		
Passo 3 -	Criação descritiva da vaga: o Auxiliar Administrativo irá criar a descrição da vaga incluindo responsabilidades, requisitos, benefícios e informações sobre a Construtora Torreão Villarim.		
Passo 4 -	Divulgação: A descrição da vaga é divulgada nos canais apropriados, como o site da empresa, plataformas de emprego, redes sociais e agências de recrutamento.		

Passo 5 -	Triagem dos Currículos: O auxiliar administrativo agenda entrevistas individuais, em grupo ou técnicas, conforme apropriado para a vaga, em caso de uma vaga externa em outra cidade a triagem é realizada pelo responsável da obra levando em consideração a descrição da vaga.	
Passo 6 -	Entrevista: As entrevistas são conduzidas e os candidatos são avaliados com base em suas habilidades, experiências e adequação à cultura da empresa.	
Passo 7 -	Testes e Avaliações: Se necessário, os candidatos podem ser submetidos a testes práticos, técnicos ou psicométricos, e os resultados dos testes são analisados em conjunto com outras informações obtidas durante o processo de seleção	
Passo 8 -	Oferta de Emprego: Após a seleção final, o auxiliar administrativo prepara uma oferta formal de emprego, incluindo detalhes sobre salário, benefícios e outras condições e enviada ao candidato selecionado	
Passo 9 -	Aceitação da Oferta: O candidato selecionado confirma a aceitação da oferta de emprego e o auxiliar administrativo fornece informações adicionais sobre os próximos passos do processo	
Passo 10 -	Documentação Legal: O novo colaborador é agendado para realização de exames e a integração junto a outros colaboradores.	
Passo 11 -	Assinatura do Contrato: o auxiliar envia e recebe a documentação pelo sistema ONVIO, realizando a impressão e colhendo a assinatura do colaborador.	
Passo 12 -	Início do Trabalho: Após a conclusão da integração e possíveis treinamentos, o novo colaborador começa suas funções designadas.	
Ações Corretivas		
Ação 1 -	Se houver um padrão de candidatos inadequados sendo selecionados, a empresa pode revisar os critérios de seleção para garantir que sejam realistas e relevantes para a vaga. Isso pode incluir uma análise mais detalhada das habilidades e experiências necessárias.	
Ação 2 -	Se problemas surgem após a contratação, é possível que as verificações de referências não estejam sendo realizadas de forma completa. Reforçar a importância dessas verificações e garantir que sejam feitas de maneira mais rigorosa pode evitar contratações inadequadas.	
Ação 3 -	Se novos colaboradores não estão se ajustando bem à empresa, é necessário revisar o programa de integração. A inclusão de informações mais detalhadas sobre a cultura da empresa, as expectativas e o acompanhamento mais próximos durante os primeiros meses de trabalho podem ser considerados.	
Ação 4 -	Realizar avaliações regulares do processo de admissão e buscar feedback interno da equipe e dos novos colaboradores pode identificar problemas em estágios iniciais e permitir melhorias constantes.	
Informações Complementares		
Equipamentos e Material Necessário	Documentação Complementar	Registro
- Moveis e Assessorios - Internet	- Ficha de checklist de documentação admissional.	No Sistema Contábil ONVIO

-Material de Escritório - Computador e impressora				
Mapeamento / Fluxograma				
No item 4.2				
Controle de Alterações				
N ° Versão	Data	Tipo de Alteração	Item Revisado	Responsável pela Revisão
P001-001/2023	19/07/2023	Criação		Raimundo Nonato Xavier
Anexos				

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Começando com a definição da vaga e a divulgação interna e externa, o processo envolve a triagem de currículos, entrevistas e avaliações rigorosas, incluindo testes e verificação de referências. Após a seleção, uma oferta de emprego é feita, seguida pela coleta de documentação legal e integração do colaborador por meio de treinamentos e programas de orientação. O objetivo é selecionar candidatos qualificados, alinhados com a cultura da empresa, promover uma rápida adaptação e produtividade, e garantir que o processo seja eficiente e legalmente conforme.

Percebe-se que essas características vão ao encontro de que a construtora traça perfil de colaboradores com conhecimentos qualificados e que possam ser compartilhados e gerenciados entre as equipes. Como aponta Valentim (2008, p. 4) “[...] visa facilitar a geração de ideias, a resolução de problemas e o processo de tomada de decisão no âmbito organizacional.”

4.1.1.2 Processo Demissional de Colaborador

A pesquisa-ação investigou o processo de demissão de colaboradores da Construtora Torreão Villarim, analisando suas etapas e práticas para garantir um desligamento eficiente e justo, visando a sua eficácia.

O processo de demissão de colaborador envolve diversas etapas coordenadas entre o Departamento Administrativo e o Gestor Direto do colaborador. Começando pela notificação do desligamento, passando pela documentação legal, cálculos financeiros, devolução de pertences e encerramento de acesso a sistemas, a

sequência inclui a realização de uma reunião de saída para fornecer informações sobre benefícios pós-demissão e coletar feedback. São cumpridos trâmites legais e administrativos, a comunicação interna é feita de forma adequada, e os documentos são arquivados.

Ações corretivas são tomadas para lidar com não conformidades, incluindo revisões, treinamento, padronização e auditorias regulares. O monitoramento contínuo, o aprendizado com as situações anteriores e a comunicação transparente contribuem para a eficiência e conformidade do processo de demissão. O Quadro 2, a seguir, apresenta o Procedimento Operacional Padrão de Demissão de Colaborador.

Quadro 2 – Procedimento Operacional Padrão de Demissão de Colaborador

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO CONSTRUTORA TORREÃO VILLARIM		Departamento:	Administrativo (ADM)
		Versão:	P002-001/2023
POP 02: Demissional de Colaborador	Código:	P002-DADM	
	Responsável pela Execução	Auxiliar ou Assistente Administrativo	
Objetivo			
Este procedimento tem como objetivo estabelecer as diretrizes e etapas a serem seguidas ao realizar o processo de demissão de um colaborador, assegurando que o desligamento seja conduzido de forma legal, ética e organizada.			
Passo a Passo/Descrição			
Passo 1 -	Notificação Inicial: gestor do departamento ou direção solicita o desligamento do colaborador ao auxiliar administrativo e realiza a comunicação junto ao colaborador em uma reunião fechada e comunica o motivo da demissão e fornece informações gerais sobre o processo.		
Passo 2 -	Documentação Legal: o auxiliar administrativo prepara a carta de demissão ou aviso prévio de acordo com as leis trabalhistas locais e as políticas internas da empresa, solicitando a documentação junto a contabilidade no sistema ONVIO.		
Passo 3 -	Recebimento da Documentação legal: o auxiliar administrativo recebe através do sistema contábil ONVIO toda a documentação.		
Passo 4 -	Cálculos Financeiros Rescisórios: os cálculos serão revisados pelo auxiliar administrativo para garantir a precisão e logo em seguida convida o colaborador para assinatura e conferência.		

Passo 5 -	Devolução de Pertences e encerramentos de acesso: O colaborador é instruído a devolver todos os pertences da empresa, incluindo equipamentos, chaves, cartões de acesso, uniformes, e quaisquer outros itens em sua posse e o auxiliar administrativo solicita revogação de acessos do colaborador dos sistemas e e-mails da empresa.	
Passo 6 -	Reunião de Saída: o auxiliar encaminha o colaborador desligado para a direção ou gestor do qual fazia parte, de forma respeitosa e discreta para feedback e agradecimentos.	
Passo 7 -	Trâmites Legais e Administrativos: o auxiliar administrativo assegura o cumprimento de todas as obrigações legais, notificando as autoridades competentes e fornecendo a documentação necessária dentro dos prazos estabelecidos.	
Passo 8 -	Comunicação Interna: o auxiliar solicita que o gestor do departamento ou a direção realiza a comunicação da saída à equipe, de forma respeitosa e discreta.	
Passo 9 -	Arquivamento: o auxiliar administrativo organiza todos os documentos relacionados à demissão, incluindo a documentação legal e a correspondência, são arquivados de maneira segura e organizada conforme os padrões da empresa.	
Ações Corretivas		
Ação 1 -	Realizar uma revisão completa dos procedimentos atuais de demissão para identificar onde ocorreu a não conformidade.	
Ação 2 -	Sensibilizar sobre a importância de seguir os procedimentos corretos para evitar não conformidades	
Ação 3 -	Rever e atualizar os documentos de demissão, como cartas de demissão e formulários legais, para garantir que estejam em conformidade com as leis e regulamentos mais recentes.	
Ação 4 -	Usar esse feedback para ajustar os procedimentos e melhorar a experiência dos colaboradores.	
Informações Complementares		
Equipamentos e Material Necessário	Documentação Complementar	Registro
- Moveis e Assessórios - Internet -Material de Escritório - Computador e impressora	-	No Sistema Contábil ONVIO
Mapeamento / Fluxograma		
No item 4.2		
Controle de Alterações		

N ° Versão	Data	Tipo de Alteração	Item Revisado	Responsável pela Revisão
P001-001/2023	19/07/2023	Criação		Raimundo Nonato Xavier
Anexos				

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A eficácia na gestão da informação e do conhecimento pode resultar em melhorias notáveis na empresa. A implementação de sistemas de gestão de conhecimento com a criação do POP, fluxos dos processos e o estabelecimento de práticas sólidas de gerenciamento de informações levarão a uma maior eficiência operacional. Os colaboradores agora podem ter acesso mais rápido às informações cruciais, o que contribui em acelerar processos internos e tomada de decisões. Além disso, a colaboração entre departamentos e equipes melhorará, promovendo a inovação e a resolução mais eficaz de problemas complexos.

Apesar dos pontos positivos, existem desafios futuros a serem considerados. A evolução rápida da tecnologia e a crescente quantidade de informações podem sobrecarregar os sistemas de gestão da informação, caso não implementem com política adequada. Portanto, a empresa deve continuar investindo em atualizações tecnológicas e treinamento para garantir que seus sistemas se mantenham atualizados. Além disso, é fundamental promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores (Duarte, 2003), incentivando a participação ativa na gestão da informação e do conhecimento.

O processo de Admissão e Demissional destacou a importância de uma estratégia bem planejada de gestão da informação e do conhecimento. Lições importantes neste estudo incluem a necessidade de uma liderança forte para promover a cultura de compartilhamento de conhecimento, a importância de sistemas de gerenciamento de informação fáceis de usar e a necessidade de treinamento contínuo para os colaboradores. Além disso, a empresa aprendeu que a gestão eficaz da informação e do conhecimento não é um projeto único, mas sim um esforço

contínuo que exige adaptação constante às mudanças tecnológicas e às necessidades da organização.

4.1.2 Departamento de Suprimentos

O Departamento de Suprimentos é responsável por gerenciar a aquisição de bens e serviços necessários para o funcionamento de uma organização. Essa área desempenha um papel fundamental na eficiência e eficácia de uma empresa, pois é responsável por garantir que as necessidades da organização sejam atendidas de maneira oportuna e econômica. As características encontradas na pesquisa para o departamento incluem:

- **Foco no atendimento às necessidades da organização:** o objetivo principal do Departamento de Compras é garantir que as necessidades da organização sejam atendidas de maneira oportuna e econômica.

- **Processos bem definidos:** o departamento deve possuir processos bem definidos para a aquisição de bens e serviços, incluindo a identificação de necessidades, a seleção de fornecedores, a negociação de preços e termos de contrato, a realização de pedidos e a recepção dos itens adquiridos.

- **Gestão eficiente de fornecedores:** o departamento deve realizar uma gestão eficiente de fornecedores, selecionando os mais adequados e mantendo um bom relacionamento com eles. Isso pode incluir a avaliação de desempenho, o monitoramento de preços e condições de contrato, e a negociação de descontos.

- **Uso de tecnologia:** o Departamento de Compras pode utilizar tecnologia para apoiar a gestão de processos e fornecedores, como sistemas de gerenciamento de compras, ferramentas de análise de mercado e softwares de gestão de contratos.

Os objetivos identificados do Departamento de Suprimentos incluem:

- **Redução de custos:** através da negociação de preços e condições de contrato vantajosas, o departamento pode contribuir para a redução de custos da organização.

- **Garantia de qualidade:** o departamento deve garantir que os bens e serviços adquiridos atendam aos requisitos de qualidade da organização, contribuindo para a satisfação dos clientes.

- **Agilidade na aquisição:** o departamento deve garantir que as necessidades da organização sejam atendidas de maneira oportuna, evitando atrasos que possam impactar a operação da empresa.

- **Compliance com normas e regulamentações:** o departamento deve assegurar que todas as aquisições estejam em conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis, garantindo a integridade e a legalidade das operações e processos administrativos.

4.1.2.1 Mapeamento do Processo de Compras de Materiais

Na pesquisa, foi realizado uma análise do processo de compras de materiais da construtora, abordando a eficácia da gestão da informação e do conhecimento. O processo envolveu diversas etapas que destacam a importância da colaboração entre os departamentos requisitantes e a equipe de suprimentos.

O processo de compras é um conjunto de etapas coordenadas que abrangem desde a identificação das necessidades de materiais até a seleção de fornecedores, solicitação de cotações, análise de propostas, negociações, emissão de pedidos de compra, recebimento e inspeção dos materiais, pagamento e monitoramento do relacionamento com fornecedores e que também pode contribuir com a gestão da informação e do conhecimento durante o procedimento operacional.

Seu objetivo principal foi diagnosticado como: adquirir os produtos, materiais ou serviços necessários para a operação da organização, visando garantir a qualidade, otimizar custos, cumprir prazos e minimizar riscos, contribuindo de forma eficaz para a eficiência e o sucesso organizacional. A efetividade da gestão da informação e do conhecimento a partir do mapeamento de processo desempenha um papel crucial, assegurando que as informações relevantes sejam compartilhadas e utilizadas de forma eficiente em todas as etapas, resultando em decisões mais informadas e em um processo de compras mais eficaz. O Quadro 3, a seguir, apresenta o Procedimento Operacional Padrão de Compras e Materiais.

Quadro 3 – Procedimento Operacional Padrão de Compras e Materiais

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO CONSTRUTORA TORREÃO VILLARIM		Departamento:	Suprimentos (SP)
		Versão:	P003-001/2023:
POP 03: Compras de Materiais	Código:	P003-DSP - P003-001/2023	
	Responsável pela Execução	Assistente de Compras	
Objetivo			
O objetivo do processo de compras é adquirir os materiais, produtos ou serviços necessários para atender às demandas e operações de uma organização de maneira eficiente, econômica e sustentável. Esse processo é crucial para garantir que a organização tenha acesso aos recursos adequados para operar de maneira eficaz, seja para produção, prestação de serviços ou qualquer outra atividade. Visando equilibrar a obtenção de produtos de qualidade, nos prazos adequados e ao melhor custo possível, contribuindo para o funcionamento eficiente e eficaz da organização.			
Passo a Passo/Descrição			
Passo 1 -	O setor de compras recebe as solicitações de compras e verifica se estão devidamente preenchidas no SIENGE e aprovadas pela direção.		
Passo 2 -	Identificação de potenciais Fornecedores pelo comprador com base nos registros internos, referências do mercado e pesquisas online		
Passo 3 -	Solicitações de Cotação - envio das solicitações de cotações para os fornecedores selecionados, incluindo detalhes dos materiais, quantidade e prazos		
Passo 4 -	Recebimentos das Cotações - a comprador recebe as propostas dos fornecedores e faz a avaliação com base nos critérios estabelecidos, como preços, qualidade e prazo de entrega e de pagamentos		
Passo 5 -	Negociação - comprador inicia as negociações junto aos fornecedores para ajustar os termos e condições buscando os melhores benefícios.		
Passo 6 -	Emissão do Pedido - com base na proposta selecionado na negociação o comprador emite o pedido de compra formal no SIENGE para o fornecedor escolhido, incluindo detalhes como local de entrega e outras observações relevantes.		
Passo 7 -	Recebimento do material - o almoxarife ou responsável na obra recebe e verifica se as quantidades e a qualidade estão de acordo com o pedido.		
Passo 8 -	Gestão de Relacionamento com fornecedores - o comprador mantém contato com os fornecedores para registro das interações e transações		
Passo 9 -	Lançamento da Notas e faturas - Almoxarife ou o Assistente Financeiro faz o processamento de entrada das notas fiscais de acordo com os termos acordados para pagamento		
Ações Corretivas			
Ação 1 -	Realizar uma análise detalhada para identificar a causa raiz da não conformidade. Isso envolve investigar o que levou ao problema, se foi um erro humano, falha de comunicação, problema de fornecedor etc.		

Ação 2 -	Analisar os procedimentos e diretrizes do processo de compras para verificar se existem lacunas ou falhas que permitiram a não conformidade. Atualizar os procedimentos conforme necessário para evitar situações semelhantes no futuro.			
Ação 3 -	Reforçar a comunicação entre as equipes envolvidas no processo, como os departamentos requisitantes, a equipe de compras e o departamento financeiro. Isso pode evitar mal-entendidos e erros devido à comunicação deficiente.			
Ação 4 -	Registrar todas as não conformidades, ações corretivas tomadas e seus resultados. Isso permite acompanhar o histórico e as tendências de não conformidades, facilitando futuras análises.			
Informações Complementares				
Equipamentos e Material Necessário		Documentação Complementar	Registro	
<ul style="list-style-type: none"> - Moveis e Assessorios - Internet -Material de Escritório - Computador e impressora 		-	- No Sistemas SIENGE	
Mapeamento / Fluxograma				
No item 4.2				
Controle de Alterações				
N ° Versão	Data	Tipo de Alteração	Item Revisado	Responsável pela Revisão
P003-001/2023	19/07/2023	Criação		Raimundo Nonato Xavier
Anexos				

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Implementar uma gestão eficaz da informação e do conhecimento a partir do processo de compras de materiais resultou em diversos benefícios. Houve uma melhoria significativa na capacidade de tomar decisões embasadas em dados, resultando em escolhas mais acertadas de fornecedores, preços competitivos e prazos de entrega otimizados.

A principal lição aprendida é que a gestão da informação e do conhecimento é uma parte intrínseca e valiosa e que pode ser efetivada por meio do processo de compras. Uma abordagem estratégica, onde a informação é tratada como um ativo

crítico, é essencial. Além disso, a integração eficaz de sistemas de informação e a padronização de processos são fundamentais para a coleta e disseminação eficaz de dados e conhecimento. Os procedimentos organizacionais têm sua base na informação, empregando de forma direta ou indireta um conjunto de informações que são transformadas em conhecimento (Choo, 2003; Mattelart, 2002).

Manter uma cultura de aprendizado e compartilhamento, onde os erros são encarados como oportunidades de melhoria, é essencial para o progresso contínuo. Segundo Zack (1999), a estratégia de Gestão do Conhecimento, ou simplesmente estratégia do conhecimento, pode ser definida como um plano que guia e direciona a organização para a otimização do uso de seus recursos de conhecimento, com o objetivo de assegurar sua vantagem competitiva no mercado.

4.1.3 Departamento Financeiro

O departamento financeiro da Construtora Torreão Villarim é responsável pela gestão financeira da empresa, incluindo a elaboração e análise de relatório financeiro, gestão de contas a pagar e receber, planejamento, análise de investimentos/resultados e tomada de decisões financeiras estratégicas.

O departamento financeiro pode ser definido como um conjunto de processos interconectados, que envolvem atividades como: contabilidade, tesouraria, controladoria, auditoria, entre outras. O objetivo principal desses processos é gerenciar os recursos financeiros da empresa de maneira eficaz e eficiente, visando otimizar o retorno sobre o investimento e assegurar a viabilidade contínua da operação.

Algumas das características encontradas na pesquisa para o departamento financeiro incluem:

- **Precisão e exatidão:** o departamento financeiro lida com números e operações complexas, portanto, é necessário que as informações sejam precisas e controladas.
- **Organização:** é importante que o departamento financeiro seja altamente organizado, a fim de evitar erros e garantir que as informações sejam acessadas facilmente.

- **Tomada de decisões tomadas em dados:** o departamento financeiro utiliza dados e informações para tomar decisões importantes que foram tomadas diretamente o sucesso da empresa.

- **Visão estratégica:** o departamento financeiro deve ter uma visão estratégica para garantir que as decisões financeiras estejam alinhadas com os objetivos gerais da empresa.

- **Comunicação eficaz:** é essencial que o departamento financeiro seja capaz de comunicar informações complexas de forma clara e concisa.

Em resumo, o departamento financeiro é fundamental para a saúde financeira de uma empresa. É possível garantir que os processos financeiros sejam eficazes, confiantes para a tomada de decisões financeiras bem controladas e para o sucesso da empresa como um todo.

4.1.3.1 Mapeamento do Processo de Contas a Pagar

No estudo, foi conduzida uma análise minuciosa do fluxo de trabalho, com especial atenção para a efetividade da gestão da informação e do conhecimento a partir dos processos, identificando áreas de oportunidade para aprimorar a eficiência e o controle financeiro. Dando prosseguimento, procedemos ao mapeamento completo de todas as etapas deste processo. O Quadro 4, a seguir, apresenta o Procedimento Operacional Padrão de Contas a Pagar.

Quadro 4 – Procedimento Operacional Padrão de Contas a Pagar

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO CONSTRUTORA TORREÃO VILLARIM		Departamento:	Financeiro (Fin)
		Versão:	P004-001/2023
POP 04: Contas a Pagar	Código:	P004-DFIN	
	Responsável pela Execução	Assistente Financeiro	
Objetivo			
O processo de contas a pagar é uma parte fundamental da gestão financeira de uma empresa, no qual são gerenciados todos os compromissos financeiros que a organização tem com seus fornecedores, credores e outros prestadores de serviços. Esse processo envolve o registro, acompanhamento e pagamento das obrigações financeiras da empresa de maneira organizada e eficiente.			
Passo a Passo/Descrição			

Passo 1 -	Emissão de Relatório: Nesta etapa o assistente financeiro irá realizar uma pequena análise para verificação de possíveis previsões de contas fixas, previsões de compras e previsões de contratos tirando um relatório simples no sistema SIENGE por data de vencimento.
Passo 2 -	Registro das Contas a Pagar: o assistente financeiro ou auxiliar administrativo realizará os lançamentos das substituições de previsões de contas fixas administrativas, solicitará ao comprador para lançamentos de notas fiscais para substituições das previsões de compras e para os engenheiros realizarem as medições.
Passo 3 -	Verificação e Aprovação: o assistente financeiro emitirá um novo relatório de contas a pagar no sistema SIENGE agora por CENTRO DE CUSTO para verificação final e aprovação
Passo 4 -	Gestão de Prazos: o assistente financeiro realiza o acompanhamento dos prazos de vencimento das contas a pagar para evitar atrasos e possíveis penalidades.
Passo 5 -	Relatório Final: o assistente financeiro emite o relatório final no sistema SIENGE por centro de custo, incluindo o parâmetro de forma de pagamento e observações.
Passo 6 -	Gestão documental: o assistente financeiro irá organizar a documentação impressa como, Autorização de Pagamento do sienge, Notas Fiscais, boletos e documentos anexos colocando em ordem de acordo com o relatório final
Passo 7 -	Aprovação do Relatório: o assistente financeiro disponibiliza o relatório final e suas respectivas documentações de contas a pagar para a aprovação da direção.
Passo 8 -	Agendamento de Contas a Pagar: o assistente financeiro irá realizar os agendamentos de contas a pagar nos gerenciadores bancários e realizar o controle em uma planilha em Excel pagamentos com cheque
Passo 9 -	Aprovação de Contas a Pagar: o assistente financeiro realiza a comunicação junto a direção para autorização dos agendamentos nos gerenciadores bancários para incluir a sua assinatura, também como a assinatura nos cheques em casa de pagamentos com cheque.
Passo 10 -	Comprovantes: o assistente financeiro realizará a emissão dos comprovantes de contas a pagar nos gerenciadores bancários.
Passo 11 -	Baixa de Contas a Pagar: o assistente financeiro irá realizar as baixas de contas a pagar no sistema sienge conforme relatórios finais e extrato bancários, transformando as mesmas em contas pagas
Passo 12 -	Conciliação de contas pagas: o assistente financeiro irá realizar a conciliação bancárias no sistema SIENGE, também como toda a movimentação de caixa e bancos
Passo 13 -	Arquivamento: após as baixa e conciliação o assistente financeiro realiza o arquivamento de toda a documentação.
Ações Corretivas	
Ação 1 -	Identificar a natureza específica da não conformidade e sua causa raiz.
Ação 2 -	Analisar como a não conformidade afetou o processo e se houve impactos financeiros ou operacionais.
Ação 3 -	Notificar todas as partes envolvidas sobre a não conformidade, incluindo a equipe de contas a pagar, gestores responsáveis e outros departamentos relevantes.
Ação 4 -	Identificar as responsabilidades de cada pessoa envolvida na implementação das ações corretivas.

Ação 5 -	Fornecer treinamento adicional aos colaboradores envolvidos para garantir que eles entendam a não conformidade e as mudanças implementadas e garantir que as lições aprendidas sejam aplicadas em todo o processo.			
Informações Complementares				
Equipamentos e Material Necessário		Documentação Complementar		Registro
<ul style="list-style-type: none"> - Moveis e Assessorios - Internet -Material de Escritório - Computador e impressora 		-		No Sistema SIENGE
Mapeamento / Fluxograma				
No item 4.2				
Controle de Alterações				
N ° Versão	Data	Tipo de Alteração	Item Revisado	Responsável pela Revisão
P004-001/2023	19/07/2023	Criação		Raimundo Nonato Xavier
Anexos				

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Desde a recepção de documentos até a efetivação dos pagamentos, durante este processo, identificamos gargalos no método manual de verificação e aprovação, o que resultava em riscos de erros operacionais.

O processo de contas a pagar foi diagnosticado como uma sequência organizada de atividades que envolve o registro preciso e a verificação de obrigações financeiras, a aprovação hierárquica de despesas, o lançamento contábil, o acompanhamento de prazos de pagamento, a realização de pagamentos autorizados aos fornecedores e a manutenção de registros precisos com arquivamento adequado. Esse processo foi meticulosamente mapeado, automatizado, com atribuições de responsabilidade bem definidas, monitorado por meio de indicadores, otimizado continuamente com a implementação de ações corretivas e melhorias, e integrado com o sistema para garantir eficiência, transparência e conformidade. Além disso, ele também oferece suporte a decisões embasadas por meio de análises e relatórios personalizados.

Como resultado dessas iniciativas, o processo de contas a pagar apresentará melhorias significativas em termos de eficiência, precisão e apoio à tomada de decisões, resultando em economia de recursos e tempo, bem como em maior conformidade. A combinação de automação, suporte a decisões e ações corretivas não apenas otimizará o processo, mas também fortalecerá a posição financeira da empresa diante de suas obrigações e relacionamentos com fornecedores.

Na busca pela eficácia na gestão da informação e do conhecimento no processo de contas a pagar, alcançamos resultados significativos. A implementação de sistemas de gestão documental e de controle de informações financeiras visa melhorar a precisão e a acessibilidade dos dados. Isso apontará bons resultados em pagamentos mais pontuais, evitando multas e atrasos, e contribuiu para a melhoria do fluxo de caixa da empresa.

À medida que se pode avançar na construção do POP e do fluxograma, enfrentar-se-á desafios contínuos para realização da gestão da informação e do conhecimento no processo de contas a pagar. Isso inclui a necessidade de lidar com um volume crescente de documentos financeiros, garantir a segurança dos dados financeiros sensíveis, aprimorar a automação para reduzir ainda mais os erros humanos e integrar sistemas de gestão financeira com outras áreas da empresa para uma visão holística e em tempo real.

A efetividade da gestão da informação e do conhecimento a partir e no processo de contas a pagar é fundamental para manter a saúde financeira da empresa. A automação, a segurança dos dados, a integração de sistemas e a análise de dados estratégica desempenham papéis cruciais. A aprendizagem contínua e a adaptação são fundamentais para superar os desafios em constante evolução e garantir a eficiência e a conformidade contínuas.

4.2 Fluxograma

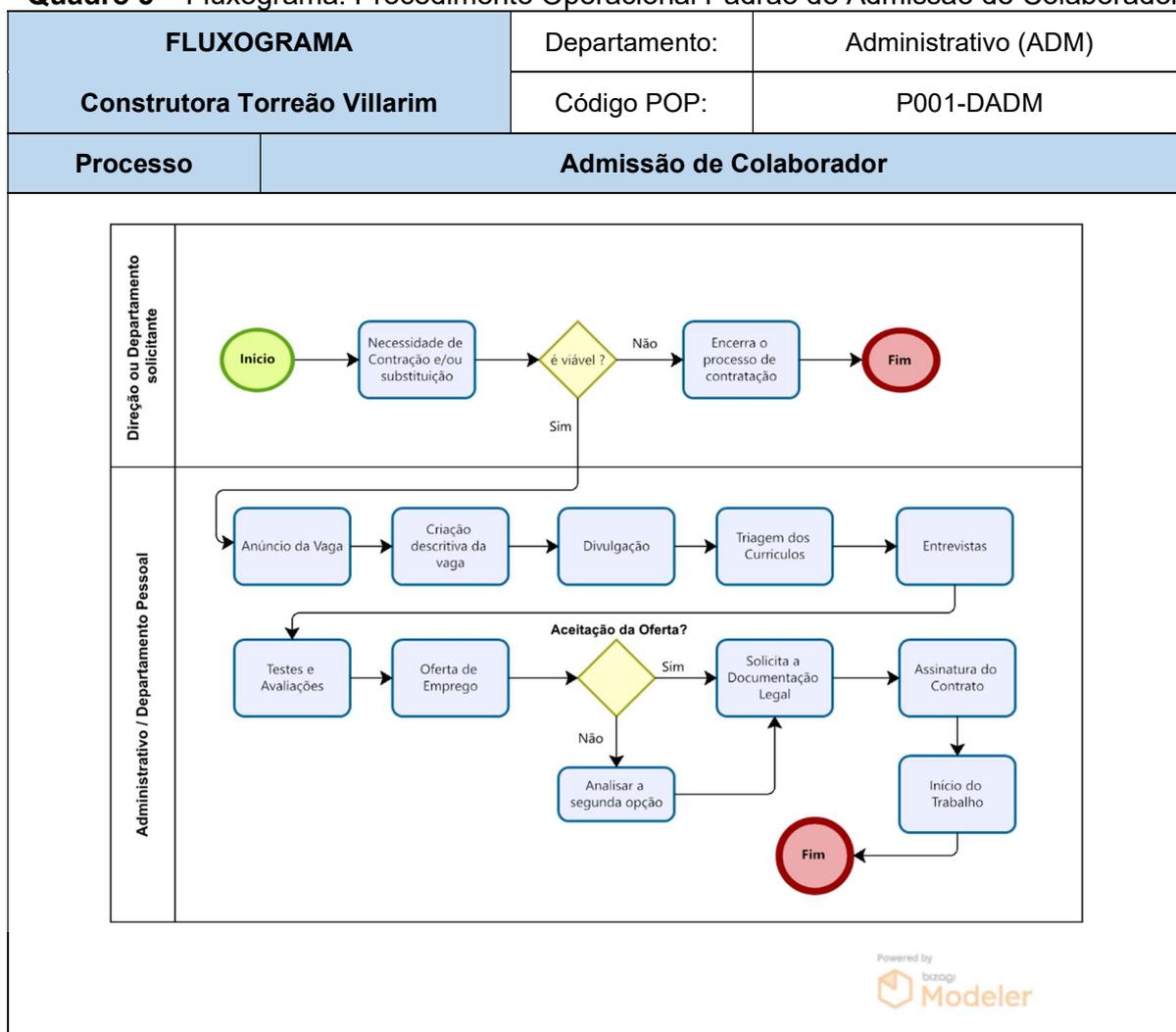
Nesta subseção, serão apresentados os fluxogramas detalhados de quatro processos críticos da Construtora Torreão Villarim como resultados no item 4.1, admissão de colaboradores, demissão de colaboradores, compras de materiais e contas a pagar. Esses fluxogramas oferecem uma visão clara e abrangente das etapas envolvidas em cada processo, destacando as interações, as responsabilidades

e as tomadas de decisões. Os fluxogramas foram desenvolvidos para fornecer uma compreensão visual das atividades-chave, contribuindo para a melhoria contínua e a eficiência operacional.

4.2.1 Fluxograma: Admissão de Colaboradores

O fluxograma de admissão de colaboradores apresentado no quadro 5 as fases desde a solicitação de contratação até a integração do novo membro à equipe. Ele exhibe as etapas como a avaliação de requisitos, a seleção de candidatos, a emissão de documentos e o treinamento inicial. Essa representação visual ajuda a equipe de RH e os gerentes a entenderem a sequência de eventos, facilitando a colaboração e garantindo a conformidade com os procedimentos estabelecidos.

Quadro 5 – Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador

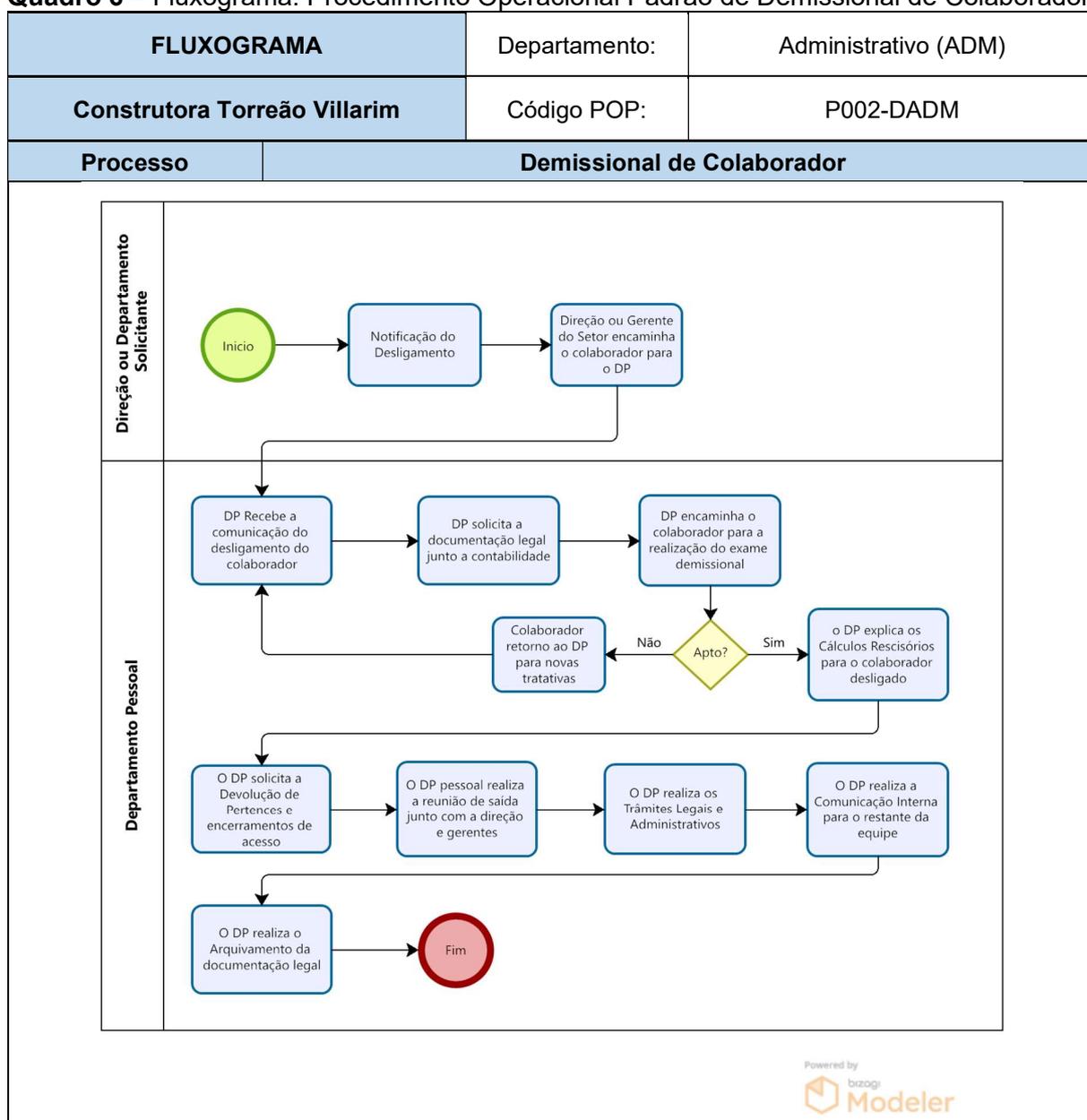


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Fluxograma: Demissão de Colaboradores

O fluxograma de demissão de colaboradores apresentado no quadro 6 traça o processo desde a decisão de desligamento até a finalização das obrigações após a saída do colaborador. As etapas incluem a notificação, a revisão de documentos, a devolução de ativos e a finalização dos pagamentos pendentes. Esse fluxograma oferece uma visão completa do fluxo de trabalho, permitindo que a equipe de RH e os gestores gerenciem eficazmente a transição dos colaboradores que deixam a empresa.

Quadro 6 – Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão de Demissional de Colaborador

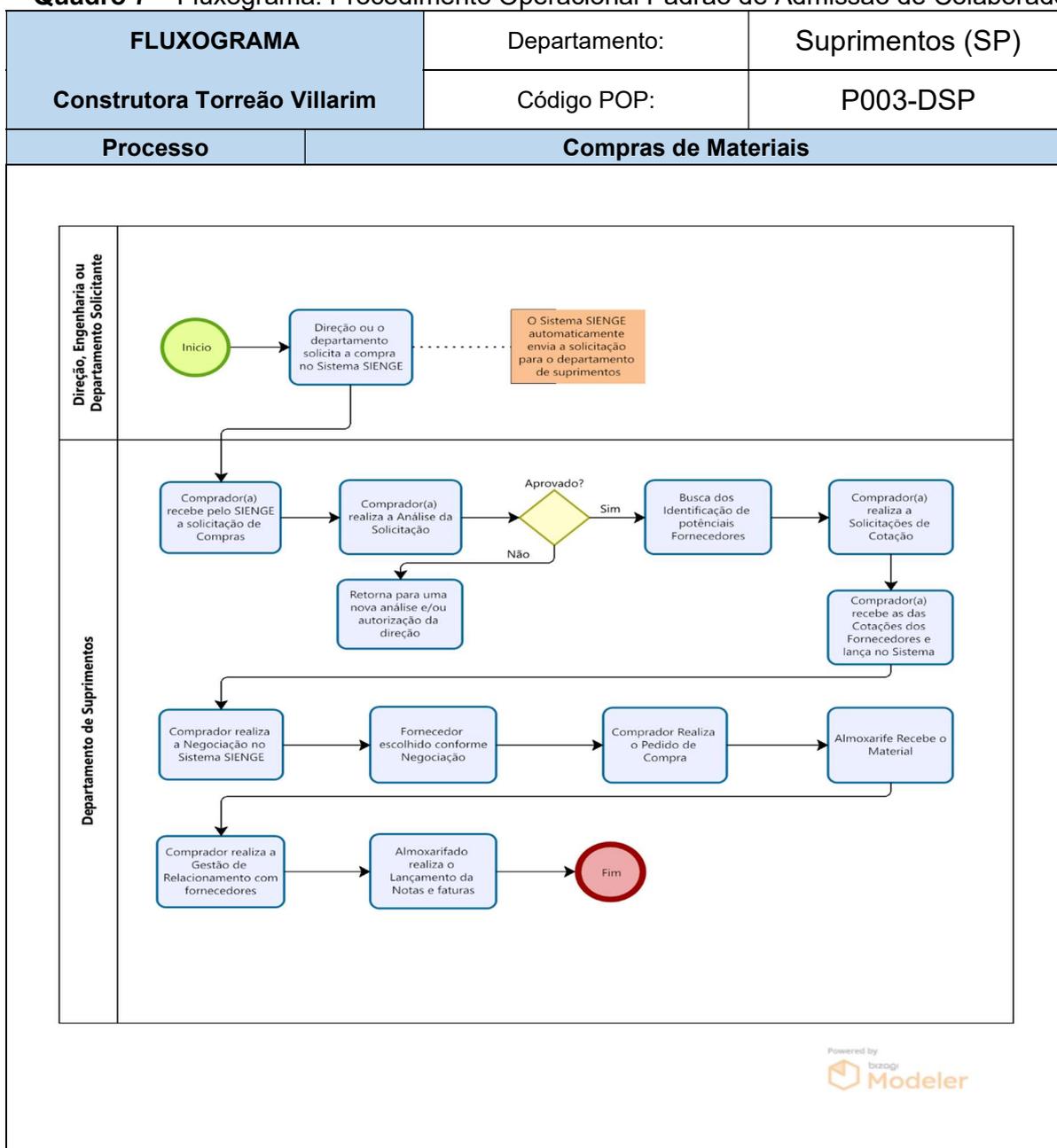


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Fluxograma: Compras de Materiais

O fluxograma de compras de materiais apresentado no quadro 7 ilustra o ciclo completo de aquisição de suprimentos, desde a identificação das necessidades até a aprovação e a entrega dos produtos. As etapas envolvem a requisição de compra, a cotação de fornecedores, a análise de propostas e a emissão de ordens de compra. Este fluxograma proporciona clareza sobre o processo de compras, promovendo uma gestão mais eficiente de recursos e uma colaboração aprimorada entre as equipes envolvidas.

Quadro 7 – Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador

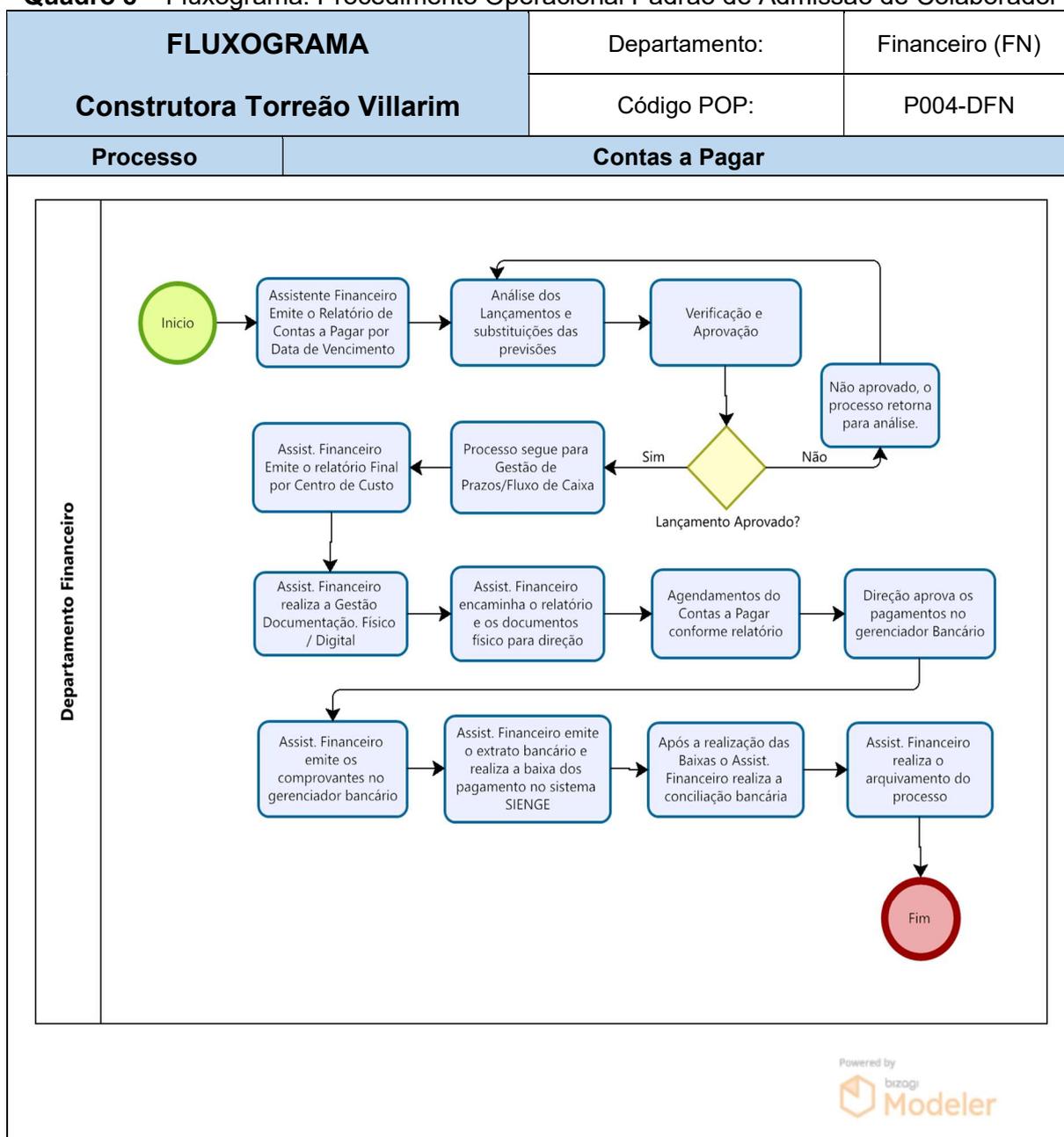


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Fluxograma: Contas a Pagar

O fluxograma de contas a pagar apresentado no quadro 8 mapeia as etapas do processo financeiro, desde o recebimento de faturas até a liquidação de pagamentos. Ele exibe a verificação de faturas, a aprovação, o lançamento no sistema e a emissão de pagamentos. Esse fluxograma oferece uma compreensão visual dos procedimentos de pagamento, permitindo que a equipe financeira mantenha um controle rigoroso sobre os compromissos financeiros da empresa.

Quadro 8 – Fluxograma: Procedimento Operacional Padrão de Admissão de Colaborador



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fluxogramas de admissão de colaboradores, demissão de colaboradores, compras de materiais e de contas a pagar são ferramentas valiosas para a compreensão e o aprimoramento dos processos operacionais. Essa representação visual auxilia na identificação de pontos de melhoria, na otimização da colaboração entre as equipes e no cumprimento eficiente dos procedimentos estabelecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender a importância e a efetividade da gestão da Informação e do conhecimento a partir do mapeamento de processos nos departamentos administrativo, financeiro e de suprimentos da Construtora Torreão Villarim, na cidade de João Pessoa, Paraíba. A necessidade de adotar abordagens modernas para otimizar a eficiência operacional e a tomada de decisões é cada vez mais evidente nas empresas contemporâneas, especialmente na área da Construção Civil, onde a complexidade das operações exige uma gestão precisa e dinâmica.

Os objetivos traçados foram alcançados com sucesso. O mapeamento dos processos nos departamentos administrativo, financeiro e de suprimentos revelou lacunas e possíveis ações significativas na gestão da informação e do conhecimento. A ausência de visibilidade e compreensão dos processos, ineficiência operacional, falta de produtividade e comunicação deficiente foram problemas identificados através da análise detalhada dos fluxos de trabalho existentes. Esses problemas, por sua vez, podem impactar diretamente a eficiência e eficácia das operações da empresa.

O emprego da técnica de Mapeamento de Processos BPMN viabilizará uma nova perspectiva para a Construtora Torreão Villarim. Através do mapeamento, foi possível identificar falhas e inconsistências nos procedimentos existentes, bem como apontar para oportunidades de melhorias. A criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) proporcionou um guia de diretrizes operacionais que facilitará a execução das tarefas de forma mais eficiente e padronizada, contribuindo para a redução de desperdícios, aprimoramento da comunicação interna e a otimização dos processos.

Em conclusão, o processo de admissão e demissional de colaborador, abordado com base nos objetivos e justificativa, estes processos não apenas fortalece a equipe, mas também contribui para a eficiência operacional e o crescimento sustentável. Os resultados alcançados refletem a capacidade de melhorar a seleção de talentos, promover ambientes de trabalho produtivos e alavancar o sucesso futuro da organização. A justificativa no estudo foi confirmada pelos resultados obtidos, que demonstram melhorias significativas na eficiência, conformidade e respeito na admissão e no desligamento de funcionários. Os processos otimizados não apenas beneficiarão a empresa, mas também refletirá um compromisso contínuo com a

valorização e o tratamento justo dos colaboradores em todas as etapas e processos internos da Construtora Torreão Villarim.

Observamos que a implementação eficaz da gestão da informação e do conhecimento no processo de compras de materiais pode ser um investimento fundamental para a Construtora Torreão Villarim. Ao alcançar uma tomada de decisão mais embasada, fortalecer a colaboração entre departamentos de suprimentos e engenharia e otimizar a eficiência operacional da empresa, esse processo se mostra relevante e reflete a importância de uma gestão estratégica da informação, sustentando a justificativa do trabalho e reforçando a necessidade contínua de investimento nessa área para garantir o sucesso dos processos.

O mapeamento e proposição de otimização no processo de contas a pagar se justificativa para na busca por eficiência operacional, redução de erros e economia financeira. Os resultados obtidos demonstram uma gestão mais eficaz das finanças da organização, podendo refletir em pagamentos pontuais, maior controle e tomada de decisões embasadas em informações e dados precisos, contribuindo significativamente para o sucesso e a sustentabilidade do negócio e efetividade de uma gestão da informação responsável.

Portanto, este estudo reforça a importância da gestão da Informação e do conhecimento como elementos cruciais para o sucesso e a competitividade das organizações na indústria da Construção Civil a partir da gestão e do mapeamento de processos. A abordagem adotada demonstrou claramente que a implementação de boas práticas de gestão de processos, aliada ao uso adequado de softwares e tecnologias de informação, pode gerar resultados expressivos, na busca pela eficiência operacional, na tomada de decisões e na comunicação interna.

Diante das conclusões obtidas, fica evidente que a adoção de uma abordagem mais estruturada e orientada a processos pode proporcionar à Construtora Torreão Villarim uma base sólida para aprimorar continuamente suas operações, promovendo um ambiente mais eficiente, colaborativo e inovador. Recomenda-se, assim, uma carta de resultados e recomendações para a construtora no **Apêndice A** desta pesquisa.

Para tanto, as análises dos resultados desta pesquisa demonstraram certas limitações relacionada ao conjunto de fatores críticos para a implantação do

mapeamento dos processos, como a centralização de informações cruciais por parte da direção e falha na comunicação entre os departamentos.

Espera-se que este estudo possa servir como referência e desempenhar um papel crucial, não apenas no cenário da Construtora Torreão Villarim, mas servir como um guia para outras empresas dentro do setor e no âmbito acadêmico, relacionando o mapeamento de processos e a GIC em outros contextos.

A intenção é incentivar a busca contínua por aprimoramentos no mapeamento de processos, com foco na implementação de práticas e efetividade relacionadas à GI e a GC, tanto por meio de fluxos formais quanto informais. Esse empenho conjunto pode, portanto, contribuir significativamente para o crescimento sustentável e a consecução da excelência operacional em organizações similares.

REFERÊNCIAS

ALVES, B. H.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: uma análise dos trabalhos científicos indexados na Brapci. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 107-123, 2022. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v13i2p107-123. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/193130>.

AMENÁBAR, B. **Como medir o ROI do software de gestão de contratos | Webdox CLM**. Disponível em: <https://www.webdoxclm.com/pt/blog/como-medir-o-roi-do-software-de-gestao-de-contratos>.

Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte - PDF Download grátis. Disponível em: <https://docplayer.com.br/52665079-Analise-gut-e-a-gestao-da-informacao-para-tomada-de-decisao-em-uma-empresa-de-produtos-organicos-do-rio-grande-do-norte.html>.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada decisão. **Ci. Info.**, Brasília, v. 32,n.1, p.17-22, jan./abr. 2003.

BARBARÁ, S. **Gestão Por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**: Foco no Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9000:2000. São Paulo: QualityMark, 2008.

BARNES, R. M. **Estudos de Movimentos e Tempos**, São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA GESTÃO EMPRESARIAL PARA TOMADA DE DECISÕES. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S. l.], v. 6, n. 11, 2000. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 195 p.

CARDOSO, M. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: qual a diferença?** Disponível em: <https://redata.com.br/gestao-da-informacao-e-gestao-do-conhecimento-qual-diferenca>.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. 6. ed. Rio de Janeiro: **Paz e Terra**, 2001. v.1. cap. 6, p. 467-521

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

COLEMAN, J.; ROSS, B. S. **The process map**. New York: Quality engineering, 1999.

Construtora Torreão Villarim. **LinkedIn**. Disponível em:
<<https://www.linkedin.com/company/construtoratorreaovillarim/about/?viewAsMember=true>>.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC**. Repositório Unb. 2012. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/4191>

DÁVILA CALLE, G. A. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, 2014. Disponível em:
<https://cris.ulima.edu.pe/es/publications/o-ciclo-de-gest%C3%A3o-do-conhecimento-na-pr%C3%A1tica-um-estudo-nos-n%C3%BAcleo>

DE MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

DEMING, W. E.; **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990;

DRUCKER, P. F. O advento na nova organização. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. 2003. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2003.

ENOKI, C. **Gestão de processos de negócio: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações**. São Paulo: 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia** – 5ª ed.—São Paulo: Saraiva, 2006

FIDELES, J. R. F.; CÂNDIDO, C. M. **A administração da informação integrada às estratégias empresariais**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 424-432, set./dez. 2006.

FRANCINI, W. S. A Gestão do Conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul-dez/2002. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/raeel/a/t7RbrfkNdTVsdcJW3sQrNWrr/?lang=pt&format=pdf>

Gestão da Informação e do Conhecimento. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/online/curta-media-duracao-online/gestao-da-informacao-e-do-conhecimento-1>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2023.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Maio/Jun. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>

GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, v. 2, 2006

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, Jan./Mar. 2000a. Disponível: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?lang=pt>.

Indicadores de desempenho: como medir e monitorar o desempenho do PCM e identificar oportunidades de melhoria – Montand. Disponível em: <https://montand.com.br/indicadores-de-desempenho-como-medir-e-monitorar-o-desempenho-do-pcm-e-identificar-oportunidades-de-melhoria/>.

INVESTIMENTO, J. G. DE. **A importância da análise de dados na tomada de decisão de negócios - Eduardo Larbac.** Disponível em: <https://www.eduardolarbac.com/a-importancia-da-analise-de-dados-na-tomada-de-decisao-de-negocios>.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 152–172, mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/vpSdMdjx4bc9CdvMRYTdBwy/?lang=pt>

JURAN, J. M.; **Planejamento para a Qualidade;** 2ª Ed. São Paulo: Pioneira. 1992.

Lisboa, Marcio José. **A importância do gerenciamento de processos de negócios (BPM) na otimização e melhoria contínua de processos de TI.** Repositório Universitário da Ânima (RUNA). UNISUL. 2018. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/12184/1/MARCIO_JOSE_LISBOA-Re%5B11299-2-751008%5D_GTI_4698_MARCIO_JOSE_LISBOA_artigoFinal.pdf

LOUISE, S.; SANTA, B. **Receitas e custos ambientais gerados com obras de construção civil ecológica: estudo em Universidades Públicas Federais**

Catarinenses. [s.l: s.n.]. Disponível em:

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/3909/3910/4008>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSHALL, I. J. (org); **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003;

MARTINS, R. B. **Metodologia Científica** - Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. 1ª Edição. Curitiba: Juruá, 2004.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação.** São Paulo: Loyola, 2002.

MEYER, M., e ZACK, M. A concepção e implementação de informações e produtos. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 3, p 43-59., 1996.

MONTEIRO, S. A.; DUARTE; E. N. Bases teóricas da gestão da informação: da gênese às relações interdisciplinares. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 89-106, set. 2018/fev. 2019.

MONTREAL, M. **Gestão da Informação e do Conhecimento.** Disponível em: <https://www.montreal.com.br/gestao-da-informacao-e-do-conhecimento/>.

O que é ERP? Guia completo sobre o assunto. Disponível em:

<https://www.totvs.com/blog/erp/o-que-e-erp/>.

OLIVEIRA, F. R. **Procedimento e mapeamento de processos: um estudo de caso.** Monografia, UFPT, 2015. Disponível em:

<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/51453>

OMG. Business Process Model Notation (BPMN) 1.1. **OMG** document number: formal/2008-01-17. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 102-113, 2005. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/29164>.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Production**, v. 15, n. 1, p. 102–113, jan. 2005.

<https://www.scielo.br/j/prod/a/cV6H5xKGLrQqR9mjS8N4Kxn/?lang=pt>

RAPHAELLA, C.; FRANCO, R. **UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO CENTRO DE INFORMÁTICA GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO UM CATÁLOGO DE BOAS PRÁTICAS, ERROS SINTÁTICOS E SEMÂNTICOS EM MODELOS BPMN.** Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2013-2/crrf.pdf>.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

ROTHER, M; SHOOK, J. Learning to See, **The Lean Enterprise Institute**, MA, USA, 2000.

ROZENFELD, H. **Integração de Empresas - CIM**. Disponível em <http://www.numa.org.br>

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHEZ, R. Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental concepts for theory and practice. Lund Institute of Economic Research. **Working paper** series. vol. 3, 2005.

SARACEVIC, T.; EMPTY, Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 1996. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/37415>.

SILVA, R. C. et al. A Responsabilidade Social Corporativa nas Universidades Públicas e Privadas: o caso da cooperação entre as Bibliotecas Universitárias da Cidade de Frederico Westphalen. **Biblionline**, v. 14, n. 4, p. 3–16, 3 jan. 2019.

Sistema ERP o que é e como funciona | Senior Sistemas - Tecnologia para Gestão Empresarial. Disponível em: <https://www.senior.com.br/sistema-erp-o-que-e-e-como-funciona>.

SOUZA, C. A. de; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. ja/mar. 2000, p. 46-57, 2000. Disponível: <https://repositorio.usp.br/item/001132886> .

STAIR, R.M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma Abordagem Gerencial** 2.ed. São Paulo: Editora LTC, 1998.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 451 p.

SUGO, A. I. O método Deming de administração: W. Edwards Deming, o gênio americano que revitalizou a indústria japonesa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 4, p. 89–90, 1989. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38879>.

Tavares, Noane Cristina Melo. **Gestão do tempo: fator de produtividade laboral e qualidade de vida**. Repositório UFPB. 2017. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11278?locale=pt_BR

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v.9, n.2, p. 1-14, abr. 2008. Disponível em: http://www.dgz.org.br/abr08/Art_04.htm.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO PRÓ-REITORIA DE ORÇAMENTO, PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO COORDENADORIA DE PROCESSOS E

PROJETOS ORGANIZACIONAIS. **MANUAL DE UTILIZAÇÃO -BIZAGI Modelo Passo a Passo para utilização da ferramenta** Versão 1.0 Abril, 2020. . Disponível em:

https://cppo.ufop.br/sites/cppo/files/processos/mapeamento_de_processos/manual_de_ferramenta_de_mapeamento_de_processos_-_bizagi_01.pdf.

URIARTE, F.A. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-22.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>.

ZACK, M. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, v. 41, n. 3, p. 125-145, 1999. Disponível em <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de Resultados e Recomendações

Carta de Resultados e Recomendações

João Pessoa, 21 de setembro de 2023.

Discente:

Raimundo Nonato Xavier Pimentel Filho

Bacharelado em Biblioteconomia

E-mail: rnoatofilho@gmail.com

À

Construtora Torreão Villarim

Aos Cuidados dos Diretores

Av. Amazonas, 290

Bairro dos Estados

E-mail: construtora@torreaovillarim.com.br

Prezados Senhores,

É com satisfação que compartilho os resultados da pesquisa realizada, com o tema "Gestão da Informação e do Conhecimento nos Processos Administrativos, Financeiros e de Suprimentos na Construtora Torreão Villarim". Esta pesquisa teve como objetivo central compreender a eficácia da gestão da informação e do conhecimento em seus processos internos, visando otimizar a eficiência operacional e a tomada de decisões embasadas em informações consistentes.

Os resultados desta pesquisa revelaram aspectos essenciais que merecem atenção. Foram identificadas lacunas significativas nos fluxos de trabalho, incluindo falta de visibilidade e compreensão dos processos, ineficiências operacionais, falta de produtividade e comunicação deficiente. Essas questões podem ter impactos diretos na eficiência das operações e na qualidade das decisões tomadas.

Diante dessas constatações, gostaria de compartilhar algumas recomendações que podem auxiliar a Construtora Torreão Villarim a aprimorar sua gestão da informação e do conhecimento, impulsionando a eficiência operacional e a qualidade das operações:

Implantação Gradual dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs):

Recomenda-se a adoção dos POPs desenvolvidos durante o estudo, de forma gradual e

monitorada. Isso padronizará os processos, melhorando a eficiência e reduzindo a possibilidade de erros.

Monitoramento Contínuo dos Processos: É essencial estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar os processos ao longo do tempo, identificando desvios e oportunidades de melhoria.

Investimento em Tecnologias Integradas: A consideração de investir em sistemas de informação integrados pode melhorar a comunicação entre os departamentos e otimizar a coleta e análise de informações.

Cultura de Gestão do Conhecimento: Fomentar uma cultura que valorize o compartilhamento de conhecimento e melhores práticas entre os colaboradores pode levar a uma melhoria contínua dos processos.

Acompanhamento de Métricas de Desempenho: Estabelecer indicadores para medir o desempenho dos processos permitirá avaliar os resultados das melhorias implementadas.

Incentivo à Inovação: Estimular a busca por inovação entre os colaboradores pode levar a soluções criativas para problemas identificados.

Atualização Periódica dos Processos: À medida que a empresa evolui, os processos também devem ser atualizados para se manterem alinhados com as necessidades atuais.

Acredito que essas recomendações podem contribuir para a otimização das operações da Construtora Torreão Villarim e para a criação de um ambiente mais eficiente e produtivo. Estou à disposição para discutir mais detalhes sobre os resultados da pesquisa e as recomendações propostas.

Agradeço a atenção e a oportunidade de conduzir esta pesquisa em sua empresa. Espero que os resultados apresentados possam ser úteis para o aprimoramento contínuo dos processos.

Atenciosamente,

Raimundo Nonato Xavier Pimentel Filho
Bacharelado em Biblioteconomia – UFPB

Prof. Dr. Rayan Aramís de Brito Feitoza
Departamento de Ciência da Informação UFPB

APÊNDICE B – Solicitação de Autorização para Pesquisa Acadêmica-Científica

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Prezado(a) Senhor(a),

Celina Monteiro Torreão Villarim Luckwu

Solicitamos autorização para realização de uma pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade monografia, do acadêmica: **RAIMUNDO NONATO XAVIER PIMENTEL FILHO**, orientado(a) pelo(a) Professor(a) Mestre(a)/Doutor(a) RAYAN ARAMÍS DE BRITO FEITOZA, tendo como título preliminar "**Mapeamento de Processos Administrativos para a melhoria contínua da Gestão da Informação e do Conhecimento na Construtora Torreão Villarim**".

O Objetivo Geral da pesquisa é: Analisar o fluxo dos processos originados nos departamentos administrativo, financeiro e de suprimentos na Construtora Torreão Villarim, para o alcance da eficiência/efetividade da gestão e da informação e do conhecimento.

Salientamos que todos os dados e informações necessárias para a pesquisa serão previamente submetidos à aprovação do responsável pela empresa concedente e poderão divulgados em formato de publicação científica em revistas ou em eventos científicos.

A presente atividade é requisito para a conclusão do Curso de **Graduação Biblioteconomia – Câmpus I - UFPB**.

Agradecemos a atenção e nos colocamos ao inteiro dispor para melhores esclarecimentos.

João Pessoa, 12 de julho de 2023.



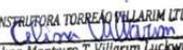
Acadêmico(a)



Professor(a) Orientador(a)

Deferido ()

Indeferido ()

CONSTRUTORA TORREÃO VILLARIM LTDA

 Celina Monteiro T. Villarim Luckwu
 CPF: 073.270.614-95
 Sócia Administradora

Representante da empresa concedente da pesquisa

Assinatura e carimbo