

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

Werlesson Jorge do Nascimento Sampaio

MELHORIA DE PROCESSOS OPERACIONAIS:

estudo de caso em uma instituição financeira em Belo Horizonte/MG

Belo Horizonte-MG

2019

Werlesson Jorge do Nascimento Sampaio

MELHORIA DE PROCESSOS OPERACIONAIS:

estudo de caso em uma instituição financeira em Belo Horizonte/MG

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Área de Concentração: Tecnologias de Gestão

Belo Horizonte-MG

2019

SAMPAIO, Werlesson Jorge do Nascimento

S192m

Melhoria de processos operacionais: estudo de caso em uma Instituição financeira de Belo Horizonte/MG. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2019. 78p.

Orientador: Dr. Reynaldo Maia Muniz

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Processos operacionais – gestão do conhecimento – Instituições financeiras I. Werlesson Jorge do Nascimento Sampaio II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **WERLESSON JORGE DO NASCIMENTO SAMPAIO**

Matrícula: 0770871

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

**TÍTULO: MELHORIA DE PROCESSOS OPERACIONAIS: estudo de caso em uma
instituição financeira em Belo Horizonte/MG.**

DATA: 27/02/2019

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

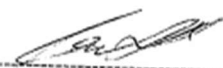
ORIENTADOR

Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Marco Aurelio Ramos

Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
UFMG

DECLARAÇÃO

Declaro que fiz a correção linguística de Português da dissertação de **Werlesson Jorge do Nascimento Sampaio**, intitulada **Melhoria de Processos Operacionais**: estudo de caso em uma instituição financeira em Belo Horizonte/MG, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Viçosa, MG, 20 de fevereiro de 2019.



Edir de Oliveira Barbosa
Revisor de Textos – UFV
ebarbosaufv@gmail.com

*Dedico este trabalho aos meus pais,
Sampaio e Ivane.
Ao meu pai, por todos os sacrifícios que fez
na vida e pelo cuidado conosco.
À minha mãe pela força, determinação e
coragem que sempre inspirou nossa família.
Eu me espelho em vocês.
Obrigado por terem me recebido nesta vida.
Pai, que Deus o mantenha nos seus braços.*

AGRADECIMENTOS

À Deus acima de tudo.

Pelo auxílio da fraternidade espiritual.

Aos meus pais, pelo amor, carinho e apoio abnegados.

À Uiara e Vinícius, que são exemplos de irmãos e aos meus queridos Rafael e Marina, sobrinhos amados.

À minha esposa pelo apoio incondicional e pelo entusiasmo em cada etapa desta jornada. Obrigado por ser sempre 100.

Especialmente, aos companheiros de estudo Amir Neves, Marcio Lobosque e Pedro Favarini, pelos exemplos de amizade, dedicação e altruísmo.

Aos colegas de trabalho por todo o suporte, nas várias vezes em que foi necessário transferir as responsabilidades nestes dois anos de estudos.

*O que se busca é a compreensão, sem
certezas, nem verdades, antes, a reflexão.*

Carlos Melo

RESUMO

Reside no conhecimento dos indivíduos que integram as organizações a resposta que esta necessita oferecer para as constantes demandas da sociedade pela satisfação das suas necessidades. A dinâmica das relações entre os indivíduos, no seu ambiente interno e externo, influencia os processos organizacionais ao agregarem sua experiência e vivência no que se executa, transportando para ali um conhecimento que não havia no processo estabelecido originalmente. O conhecimento tácito favorece a inovação, apoiado no arcabouço mental do indivíduo, ao suscitar o pensamento crítico sobre o que se executa. Os treinamentos aplicados na organização podem auxiliar na ampliação de competências e formação conhecimento tácito, quando aliados a um ambiente adequado e propício que inspire a confiança dos indivíduos na organização e nas relações existentes. A pesquisa compreendeu um estudo de caso, na implantação da automação de um processo operacional, com abordagem qualitativa, onde foram realizadas entrevistas em profundidade com 14 funcionários de uma instituição financeira pública. Como resultado foi possível inferir que o treinamento aplicado não influenciou, de modo perceptível, na formação de conhecimento tácito dos indivíduos, conquanto permitiu observar que após o treinamento ocorreu uma ampliação da perspectiva em relação aos objetivos e metas do projeto, e que, em última instância, foram os indivíduos os contribuintes para a consecução de um processo mais eficiente que o alcançado inicialmente durante o estudo de caso.

Palavras-chave: Conhecimento tácito, treinamento, processo, organização

ABSTRACT

It resides in the knowledge of the individuals that integrate the organizations the response that it needs to offer to the constant demands of society for the satisfaction of its needs. The dynamics of relationships between individuals, in the internal and external environment, influences organizational processes by adding their experience and skills to what is performed, transporting there a knowledge that was not there in the process originally established. Tacit knowledge is what fosters innovation, supported by the mental frame of the individual, by eliciting critical thinking about what is performed. The trainings applied in the organization can help in the expansion of competences and tacit knowledge formation, when allied to an adequate and propitious environment that inspires the confidence of the individuals in the organization and in the existing relations. The research comprised a case study in the implementation of the automation of an operational process, with a qualitative approach, where in-depth interviews were conducted with fourteen employees of a public financial institution. As a result, it was possible to infer that the applied training did not influence, in a perceptible way, the tacit knowledge formation of the individuals, although it was possible to observe that after the training there was an amplification of the perspective in relation to the objectives and goals of the project, and that, in the final analysis, individuals were the contributors to the accomplishment of a more efficient process than the one initially reached during the case study.

Keywords: Tacit knowledge, training, process, organization

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Objetivo Geral	15
1.3 Objetivos Específicos	15
1.4 Justificativa	15
2 - AMBIÊNCIA	18
2.1 Caracterização da unidade de observação	18
2.2 Caracterização da unidade de análise	19
3 - REFERENCIAL TEÓRICO	23
3.1 Processos	23
3.2 Conhecimento Tácito e Explícito	25
3.3 Treinamento	29
3.4 Inovação	31
3.5 Vantagem Competitiva	34
4 - METODOLOGIA DE PESQUISA	37
4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa	37
4.2 Unidades de observação, análise e sujeitos da pesquisa	38
4.3 Técnica de coleta de dados	39
4.4 Técnica de análise de dados	41
5 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	42
5.1 Perfil sócio demográfico dos entrevistados	42
5.2 Treinamento	43
5.3 Contribuição dos operadores	53
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
6.1 Treinamento	59
6.2 Tipo de conhecimento	61

6.3 Inovação	63
6.4 Conclusão	64
6.5 Contribuições da pesquisa	66
6.6 Limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos	67
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICES	73

1 - INTRODUÇÃO

Diante do cenário de impactos recorrentes de transformações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas (PORTER, 1999), as organizações obtêm muitas contribuições advindas da área da administração pela pesquisa e observação a respeito das melhores práticas para a manutenção de um desempenho satisfatório. Tais transformações requerem das empresas a busca pela melhoria dos seus processos, contextualizando suas ações no intuito de aprimorar a utilização de recursos e de modo a mantê-las competitivas (LAURINDO; ROTONDARO, 2008).

Para a proposição deste trabalho, considera-se processo pela definição dada por Hammer e Champy (1990), que trata de um grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica, com o objetivo de produzir bens ou serviços com valor para um mercado disposto a consumir e remunerar por isso. Conforme o cenário apresentado, é necessário observar que qualquer processo está sujeito a uma defasagem e calcado em um padrão em que as soluções alcançadas para demandas e problemas anteriores estimulam a evolução do mercado, que apresenta novas demandas e problemas, e exige contínuo aprendizado por parte das organizações (MORGAN, 2002).

Contudo, em um mercado de mínimas barreiras, pesa ainda o fato de que há forte similaridade de recursos e produtos entre as organizações, dificultando a diferenciação entre a concorrência pelo que é comum entre elas (HENDERSON, 1989). Depreende-se então que, ressalvadas as exceções como monopólio e equivalentes, as organizações disputam os mesmos insumos, clientes e mercados, e oferecem em sua maioria o mesmo produto e, ou, serviço. Fato esse que implica constante busca de uma empresa para suplantiar as ações das outras na utilização de recursos que possam colocá-la em vantagem.

Essa argumentação auxilia no entendimento de uma mudança ocorrida nas organizações. Devido a essa busca constante por melhor desempenho em relação à

concorrência, tornou-se mais difícil manter a visão verticalizada da sua estrutura como pensada originalmente (HAMMER, 1997), o que direcionou para um enfoque maior na gestão de processos. Isso porque, em essência, essa gestão ampliou o foco ao propor a coordenação das atividades pela perspectiva de recursos e mercados, ainda incluindo pessoas (ENOKI, 2006).

Essa mudança ressalta uma inter-relação com o argumento de Henderson (1989) sobre a impossibilidade de obter vantagem duradoura em uma disputa com os mesmos recursos em um mesmo mercado, sendo na gestão de processos salientada a relevância das pessoas. Dessa forma, houve maior observação sobre seu papel e envolvimento na busca por melhorias nas organizações, o que provocou mudança em relação à tradição taylorista até então adotada de hiperespecialização das pessoas e foco restrito à tarefa, contrapondo a execução eficiente à obediência cega (VILLELA, 2000).

Com a ampliação da gestão de processos pela perspectiva aberta, o envolvimento das pessoas na dinâmica dos processos da organização pode trazer ganhos como fonte de competitividade, pela possibilidade de inovação a partir da aplicação do seu conhecimento e da dificuldade de emulação pelos concorrentes do novo processo resultante (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Essa inovação possibilitada pelo intercâmbio de conhecimento se coloca como potencial fonte de vantagem competitiva, ao permitir às organizações responderem com maior rapidez às ameaças e oportunidades impostas por um ambiente externo em constante transformação (PORTER, 1999).

É nesse contexto que o conhecimento intrínseco às pessoas inseridas nos processos de uma organização tem assumido papel de destaque, apoiado pelo aparecimento de novas teorias que definem as organizações como um conjunto de recursos similares. No entanto, ao desenvolverem competências diferenciadas, as empresas agregam inovações aos seus processos, o que as torna capazes de desenvolver e sustentar vantagens competitivas por longos períodos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Ainda em relação ao conhecimento, Polanyi (1983) afirma que na sua dimensão explícita ele pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente e armazenado em bancos de dados, portanto, passível de emulação. Entretanto, pela sua natureza subjetiva e intuitiva, o conhecimento na sua dimensão tácita dificulta o processamento ou a transmissão por qualquer método sistemático ou lógico. Consonante a contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997) que relatam que na sua dimensão explícita, compilada em manuais e normas, o conhecimento representa apenas a ponta de um *iceberg*, enquanto na dimensão tácita trata de algo mais profundo e altamente pessoal.

É importante observar que na busca pela melhoria de processos na organização com a participação das pessoas, o desejável é que cada um compartilhe o seu conhecimento (dimensão tácita) em um ambiente onde essa atitude é estimulada. Isso é diferente de, simplesmente, comunicar um conhecimento (dimensão explícita) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A reunião desses elementos na organização, o conhecimento tácito, o treinamento funcional construído com conhecimento explícito, associados ao estímulo em um ambiente adequado, constituem a ignição para o aprendizado em um sistema fundamentado na interação teoria-prática (LARA, 2004). Esse contexto cria uma amálgama entre o que é com a percepção do que deveria ser, sendo o momento em que o indivíduo na organização raciocina sobre o porquê e para quê existe um processo. Partindo, então, dessa reflexão podem realizar inferências, aplicar seu conhecimento e fomentar a inovação como vantagem competitiva (MORGAN, 2002).

A importância da relação do ambiente com a inovação é também observada por Lemos (1999), ao argumentar que para inovar em produtos, processos e formas organizacionais, é preciso cuidar para que haja um ambiente capaz de disseminar a consciência e a postura participativa, o diálogo e o compartilhamento de propósitos. Além disso, deve haver uma cuidadosa observação de processos que possibilita a

predisposição para ações e inovações efetivas, estabelecendo-se aí uma vantagem competitiva que contribui para o posicionamento estratégico da organização.

Diante dessas considerações, este trabalho selecionou para estudo uma unidade administrativa de uma instituição financeira, sediada em Belo Horizonte, MG, durante a implementação de uma automação de processo, para observação das contribuições de melhoria pelo conhecimento na sua dimensão tácita, por meio da participação de funcionários da área operacional.

1.1 - Problema de pesquisa

Segundo Gonçalves (2000) houve destaque em relação aos processos da organização, diante da necessidade de visão sistêmica de recursos, mercados e pessoas, acelerada nas últimas décadas pelo acirramento da concorrência em nível global. Isso alterou o foco da tarefa, a atividade e o departamento, representando a hiperespecialização taylorista para o conjunto de processos.

Esses processos são realizados na organização pelos seus integrantes, ou seja, por pessoas, as quais possuem efetivamente a capacidade de inovar, ensejando que o papel da empresa envolva apoio aos indivíduos ao propiciar a eles ambiente e contextos para que a sua criatividade, na sua natureza subjetiva e dinâmica, possa surgir do intercâmbio de conhecimentos (LARA, 2004).

Conforme exposto, torna-se relevante incentivar a utilização do conhecimento dessas pessoas na sua dimensão tácita, como característica intrínseca organizacional para solução de problemas. Isso reflete a evolução interna para atendimento das constantes demandas mercadológicas, aumentando a competitividade pelo fomento à inovação que contribui para a estratégia organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Diante do exposto, foi estabelecida a pergunta norteadora desta dissertação: **Os processos organizacionais podem ser melhorados por quem os executa, a partir de treinamento que incremente o seu conhecimento tácito?**

1.2 - Objetivo geral

Analisar, a partir de treinamento, a aplicação de conhecimento tácito na contribuição dos funcionários de uma instituição financeira sediada em Belo Horizonte, MG, durante a implantação da automação de um processo operacional em uma unidade administrativa de processamento de pagamentos a fornecedores.

1.3 - Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o ambiente de trabalho da unidade operacional da instituição financeira selecionada;
- b) descrever o processo de pagamentos a ser automatizado;
- c) descrever o treinamento aplicado aos funcionários; e
- d) avaliar as contribuições dos operadores, na dimensão do seu conhecimento tácito, durante a implementação da automação do processo.

1.4 - Justificativa

Conforme Morgan (2002), os problemas enfrentados pelas organizações têm sua origem na própria solução de problemas anteriores. Desse modo, a evolução e desenvolvimento da organização, incitam a constante reavaliação do seu arcabouço de conhecimentos, que se torna defasado devido à também constante inovação de que necessita para atendimento de novas demandas do seu mercado. Assim cria um

ciclo problema -solução -problema, do que se depreende a consciência de que sempre haverá a necessidade de desenvolvimento e assimilação de novos conhecimentos para fazer frente a demandas incessantes.

No âmbito acadêmico este estudo se justifica por possibilitar novas contribuições sobre o tema, conforme consulta realizada em abril de 2018, a respeito dos últimos cinco anos, nas principais bases de trabalhos científicos. Em pesquisa realizada à base *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) com os termos “processo, conhecimento, tácito” não houve nenhum retorno. Já com os termos “conhecimento, tácito” foram retornados 10 resultados após o filtro (brasil, português, ciências humanas). Utilizando-se somente o termo “tácito” houve o retorno de 18 resultados sendo três referentes ao tema deste estudo após o filtro (brasil, português, ciências humanas).

Na base da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) os termos “processo, conhecimento, tácito” não retornaram resultados, enquanto palavras “conhecimento, tácito” tiveram o retorno de sete resultados, sendo dois dentro do tema e um em comum com a base SCIELO. Com o termo “tácito” obteve-se o mesmo resultado.

Consultando-se a base *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) os resultados foram similares aos da ANPAD. Com os termos “processo, conhecimento, tácito” também não houve resultados, enquanto para “conhecimento, tácito” retornaram sete resultados, três dentro do tema. Com o termo “tácito” obtiveram-se oito resultados, três dentro do tema.

No âmbito organizacional, este estudo se justifica pela importância estratégica. Esta propositura para a organização favorece o surgimento e transferência de conhecimento tácito no ambiente interno. E, se de forma adequada e bem explorada, essas experiências puderem ser compartilhadas entre os colaboradores, elas se tornam fator positivo ao propiciarem a inovação em seus processos, transformando-

se em fonte de competitividade por serem de difícil imitação e não facilmente transferíveis para o ambiente externo. Isso porque tais experiências se inserem nas práticas, modelos cognitivos, conceitos, grupos e valores da organização e constituem um conhecimento dotado de singularidade proporcionada pela reunião de fatores característicos e contextuais (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

No âmbito social, esta pesquisa se justifica por considerar o investimento no ser humano, possibilitando retornos tanto para a organização quanto para o indivíduo. A partir da contribuição de novos estudos, como o de Martin (1996), intensificou-se o foco sobre os atores do processo, com destaque para a sua responsabilidade e participação crítica na construção e aplicação de novos conhecimentos para melhorias dos processos, em que pese o fato de que uma organização sem seus integrantes é apenas uma estrutura física.

2 - AMBIÊNCIA DE PESQUISA

Apresenta-se a seguir a instituição pesquisada, que constituiu a unidade de análise. Na sequência, realiza-se a caracterização da unidade de observação detalhando o processo estudado. Orienta-se a considerar funcionários todos os integrantes de uma organização e, por operadores, os executores de determinados processos.

2.1 - Caracterização da unidade de observação

A empresa pesquisada, doravante designada “Banco Pi” para salvaguardar sua identidade, é um conglomerado do setor financeiro do Brasil. Seu “mix” contempla amplo portfólio de produtos e serviços financeiros, atuando no segmento comercial com pessoas físicas e jurídicas, no agronegócio e no setor público. Trata-se de uma empresa bicentenária, contando atualmente com cerca de 100 mil funcionários e uma base de clientes que ultrapassa 14 milhões. Possui sede corporativa em Brasília (DF), atuando em todo o território nacional e em alguns países com uma rede de mais de cinco mil agências, além de ter ampliado significativamente sua inserção no meio digital nos últimos três anos, tendo participado de várias premiações pela atuação nesta área.

O “Banco Pi” mantém parceria com outras instituições nacionais e internacionais, como forma de aumentar o “mix” ofertado no mercado. Também, nos últimos anos aproximou-se de empresas de tecnologia do “Vale do Silício”, nos Estados Unidos, mantendo intercâmbio de funcionários da sua área de tecnologia, em que integra um laboratório para aceleração e pesquisa de soluções tecnológicas.

Os procedimentos operacionais elaborados para controle do funcionamento de todas as suas unidades são definidos no nível tático da empresa e comunicados através de normativos, que são os norteadores e balizadores de todos os processos, atividades e tarefas desenvolvidos em quaisquer de suas unidades, inclusive, esses normativos

são utilizados para se averiguarem falhas de serviço e abertura de processos administrativos, que podem resultar em destituição de função e demissão. Esses normativos constituem, portanto, regra rígida para controle e padronização de processos, e neles as unidades devem pautar seus processos e atividades, assim como também os funcionários devem espelhar suas tarefas.

Como qualquer empresa desta natureza, toda a sua operação se apoia em uma maciça utilização de tecnologia da informação. O “Banco Pi” possui uma unidade responsável por toda a tecnologia empregada, que envolve tanto a parte física (máquinas e equipamentos) quanto a digital (*softwares* próprios e de terceiros). Todos os recursos utilizados nas suas unidades são desenvolvidos, ou, adquiridos, homologados e gerenciados por essa unidade, destacando-se que, em relação ao *software* de grande porte, em que são processadas as informações de todas as suas operações, o desenvolvimento e manutenção são próprios e atendem a toda a sua estrutura. Por tratar-se de instituição financeira, a quase totalidade da força de trabalho desta unidade está voltada para desenvolvimento, suporte e aprimoramento de tecnologias que garantem a disponibilidade e segurança dos recursos financeiros transacionados e possuem natural prioridade sobre as atividades administrativas da sua área meio.

O “Banco Pi”, pela sua natureza societária e dimensão da estrutura física, utiliza-se de 3 unidades operacionais, localizadas em diferentes Estados, que conduzem o processo de aquisição de materiais, serviços e logística. Essas unidades operam com atribuições distintas, porém complementares, a fim de cuidar de licitações e contratações de fornecedores, controle de pedidos e entregas, pagamentos e recolhimento de tributos.

2.2 - Caracterização da unidade de análise

Diante do cenário exposto na caracterização geral da unidade de observação, é possível inferir que as atividades da área meio, embora amplamente estruturadas,

com processos bem delineados e normativos que controlam e padronizam suas atividades, não são objeto da mesma disponibilidade e celeridade destinadas à atividade principal, no tocante a recursos tecnológicos que a auxiliem tanto no alcance de uma maior eficiência quanto no atendimento de deficiências identificadas.

Suas demandas, nesse sentido, são atendidas em um sistema de fila de atendimento na unidade de tecnologia, com prazos em um cronograma que podem atingir longos períodos. É compreensível, portanto, que essas unidades, pressionadas por metas e volume de serviço, busquem internamente alternativas tecnológicas para atendimento de questões desta natureza que podem impactar o seu resultado, ainda que obrigadas a dar conhecimento sobre qualquer adaptação ou alteração de procedimentos, bem como providenciar autorização prévia para tal. Conquanto seja a alternativa menos desejável na instituição, sendo inclusive tolhida normativamente, essa reconhece que, pela dilatação dos prazos de atendimento na unidade de tecnologia, os prazos para cumprimento de metas, o volume de serviço e o quadro reduzido de funcionários (as três unidades citadas no início desta seção passaram por forte redução da força de trabalho nos últimos anos, o que foi amplamente divulgado no meio jornalístico), as chamadas soluções tecnológicas locais são, por vezes, necessárias e incorporam grande responsabilidade em inserir informações no sistema de grande porte.

A unidade responsável pelo pagamento a fornecedores, localizada em Belo Horizonte, MG, administra contratos e os respectivos pagamentos, a partir de informações compartilhadas com duas outras unidades. Nesta unidade da empresa verifica-se que há várias demandas de ajuste e aprimoramento acerca do sistema desenvolvido, que permanecem na fila de atendimento na unidade de tecnologia, sendo algumas classificadas como impactantes para o processamento do volume de pagamentos (cerca de 500 mil, com picos de até 800 mil documentos fiscais/mês).

Contudo, em que pese a redução do quadro de funcionários e a absorção de atribuições de outras unidades (devido a reestruturações ocorridas na empresa, também amplamente divulgadas no meio jornalístico), o volume de serviço e o impacto

causado pelos ajustes não implementados no sistema de grande porte, esta unidade tem conseguido processar os pagamentos sob sua incumbência. Consultada a respeito, a unidade informou que utilizou programas desenvolvidos internamente para agilizar o processamento das atividades, sendo solicitada a apresentar um pré-projeto para subsidiar a apreciação pela unidade de tecnologia. Após, foi autorizada a prosseguir com o projeto com vistas a subsidiar sua adaptação e expansão para incorporação ao sistema de grande porte da instituição.

Os processos sob sua condução são os descritos a seguir:

- acompanhamento de cumprimento de cláusulas contratuais (preços, prazos e especificações);
- verificação de regularidade de documentação oficial e validade de habilitações em instâncias governamentais;
- recebimento de documentação fiscal e financeira; e
- registro e liberação de pagamentos aos fornecedores;
- recolhimento de tributos, atuando como substituto fiscal do governo.

Todos os procedimentos executados nesse rol de atividades, foram estudados e transferidos para um sistema incorporado no *software* de grande porte há cerca de 10 anos, para auxiliar os processos de trabalho dessa unidade. Ressalta-se que, conforme definido no normativo referente a este processo, os dados gerados é que devem ser inseridos no sistema de informações da organização, e toda a execução é realizada pelas equipes operacionais, envolvendo manuseio, assinaturas e trânsito físico entre os setores envolvidos.

Desse modo, nessa unidade administrativa da instituição, selecionou-se para unidade de análise verificar o processo de pagamento que se constitui em:

- recebimento de documentos fiscais emitidos pelos fornecedores (protocolo);
- verificação de autenticidade do documento fiscal;

- consulta de documentos auxiliares (anexados conforme exigências da legislação);
- montagem do dossiê de pagamento (documentos e autorização do responsável);
- liberação do dossiê de pagamento (conferência e liberação do responsável);
- processamento do pagamento (autorização do pagamento e arquivamento); e
- condução de processo administrativo (sanções por descumprimento de contrato).

Essa observação foi realizada através do acompanhamento das atividades e tarefas, das práticas adotadas e das adaptações implementadas de equipes operacionais do setor responsável pelos pagamentos, que garantiram o desempenho satisfatório, suplantando as lacunas tecnológicas no sistema de grande porte da instituição, as quais permitiram o atingimento das metas de execução estabelecidas, mesmo diante do crescente volume de processamentos realizados.

O treinamento aplicado envolveu a apresentação do escopo da automação aprovado no projeto pela unidade de tecnologia, bem como a discriminação das tarefas que foram absorvidas. A apresentação foi realizada em nível técnico, com vistas a expor as possibilidades e potencial do recurso de programação empregado na automação. Os participantes apresentaram sugestões e demandas durante a implementação desse sistema, com a finalidade de obter melhor processo para a consecução da sua atividade e em conformidade com as especificações da instituição.

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas abordados para a contextualização e como balizadores do desenvolvimento deste estudo, são apresentados subsequentemente.

Produzir mais e melhor implica prudência da revisão de processos tanto produtivos quanto administrativos. Tal prática evita que a organização utilize métodos defasados e inadequados, incorrendo justamente na perda de um fator positivo adquirido, ou, no surgimento de um fator negativo na sua operação (SERRA; TORRES, 2004). Esse fato suscita abordar a capacidade das organizações de se reinventarem, destacando a relevância da inovação nesse ambiente de competição.

Para isso, há contribuições como de Nonaka e Takeuchi (1997), argumentando que a chave para a inovação contínua nas organizações reside na criação do conhecimento organizacional. Leonard-Barton (1998) afirma que as empresas mais inovadoras são as que demonstram maior competência para gerar e administrar conhecimentos. Diante do exposto, torna-se relevante o incentivo à utilização do conhecimento dos seus integrantes na sua dimensão tácita, como característica intrínseca organizacional para solução de problemas pelo fomento à inovação, propiciando o surgimento de vantagens competitivas que contribuem para a estratégia da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

3.1 - Processos

Na esteira dessas mudanças, as organizações também buscam maneiras de melhorar seu desempenho, o que acaba por contribuir para a evolução geral no cenário mercadológico. A melhoria do desempenho dos processos organizacionais tem sido objeto de estudo constante por todo o século XX, dada a contínua exigência de mudanças econômicas, políticas, sociais ou tecnológicas.

Os processos em uma organização são observados na Administração desde a “escola clássica”, em suas divisões científica, defendida por Frederick Taylor, em que o foco era a tarefa realizada pelo trabalhador; e clássica, defendida por Henry Fayol que destacava a estrutura da organização. Ambas as abordagens trazem aspectos relevantes para entendimento das organizações. Também nesse período houve o surgimento do pensamento sistêmico que, ao longo do tempo, incorporou os princípios trazidos por aquelas abordagens como características da estrutura por processos, quais sejam a divisão de trabalho, autoridade, disciplina, ordem, iniciativa e equipe (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

De acordo com Hammer e Champy (1990), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico disposto a consumir e remunerar por isto. Davenport (1994) define processo como a ordenação de atividades, recebendo entradas e expedindo saídas, em uma linha de tempo, com início e fim determinados, traduzindo uma estrutura de ação. Mesmo entendimento é o de Gonçalves (2000), que em sua concepção traz que processo é qualquer atividade ou seu conjunto, tomando um *input* (entrada), agregando valor e produzindo um *output* (saída) a um cliente.

Esse modelo de processo por fluxo, composto por entradas e saídas, com atividades definidas e em sequência lógica e dependente advém da engenharia, que também contribuiu para a concepção da reengenharia (GONÇALVES, 2000). Destacam-se, assim, a relevância do estudo e o aperfeiçoamento do processo como de vital importância para o bom desempenho de uma organização.

Como afirma Caravantes (1997), a reengenharia surgiu como resposta a essas demandas e à própria concorrência, com seu movimento originado no sistema industrial norte-americano em reação ao espaço perdido para a indústria japonesa. Segundo Porter (citado por CARAVANTES, 1997) a reengenharia não vinha como um modismo, mas uma filosofia de sobrevivência.

Hammer e Champy (1990) argumentam que independente do ramo, produtos e serviços ou nacionalidade, as organizações foram construídas sobre a ideia central descrita por Adam Smith em “A Riqueza das Nações”, em que ele refletia que certo número de trabalhadores especializados, em etapas individuais, produziria mais que o mesmo número de trabalhadores incumbidos de todas as etapas. Contudo, essa forma tornou-se inexecutável, pois, no mundo atual, as atividades não podem ser orientadas para tarefas e as empresas precisam organizar seu trabalho em torno de processos, dado o nível de tecnologia e automação atuais. A visão de processo dentro da organização é abordada como objeto de gestão, para aumento da competitividade.

De modo a melhor subsidiar o entendimento adequado do conceito de processo, convém ainda diferenciá-lo dos conceitos de objetivo e meta. Para Rodrigues *et al* (2009), os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa. Também mencionam que metas são resultados quantitativos mensuráveis a se realizarem em prazo estipulado especificamente, ou seja, a meta mensura o que o objetivo deseja alcançar em forma de números.

Assim, temos que objetivo tem a conotação de direção, enquanto meta é a quantificação do objetivo. Os objetivos podem ser entendidos como marcos finais, pois estabelecem aonde se pretende chegar podendo ser declarados de forma genérica. As metas, por sua vez, definem as etapas, ou o caminho percorrido para se atingir determinado objetivo, sendo necessário especificá-las dentro de um cenário realista e que sejam passíveis de medição, apontando exatamente o momento que serão atingidas. Portanto, o processo não é estabelecido para ser um fim em si mesmo, sendo passível de revisões, aprimoramentos e, ou, substituições, com vistas ao atingimento das metas estabelecidas pelos objetivos.

3.2 - Conhecimento Tácito e Explícito

O conhecimento desempenha papel fundamental na história, e sua aquisição e aplicação proporcionaram evoluções e revoluções ao longo do desenvolvimento das

sociedades. Nesse mesmo sentido, as dimensões dos conhecimentos tácito e explícito são essenciais para a formação do conhecimento geral na organização. Contudo, a diferença entre ambos necessita ser compreendida para definir um ponto de partida, com o propósito de melhorar o saber construído na organização.

O processo histórico do capitalismo como modo de produção dominante, iniciou com a transição do artesanato e da manufatura para as máquinas e indústrias, originando a produção acelerada. Nessa transição começa a surgir a questão do domínio tecnológico, o *savoir-faire* necessário para alcançar uma escala de produção adequada para atendimento a um mercado consumidor que se mostrava crescente e ávido por produtos. A invenção do tear mecânico, no início da Revolução Industrial na Inglaterra, exemplifica essa transição de um método artesanal de produção para o mecanizado, substituindo o processo de tecelagem manual, que por ser repetitivo era, portanto, perfeito para o uso da automação. Alterou-se a forma de execução do trabalho, sendo possível produzir tecidos com mais rapidez do que o tear manual e com uma única pessoa, sem a especialização de um artesão, para cuidar de várias máquinas, tornando a produção mais eficiente e colaborando para toda a evolução da forma de produzir que se seguiu a partir daí (MUNIZ, 2017).

Essa transição do tear manual para o tear mecânico demonstra a utilização do saber tácito do artesão, ao ser transformado em um processo explícito e automático, retirando seu controle sobre a produção e relegando-o a um papel de execução. Contudo, o artesão ainda era detentor de um saber fazer relevante, capaz de provocar várias transformações ao que já se apresentava como revolução. Não sendo a máquina autônoma, ela sempre requereu o indivíduo para seu funcionamento adequado, por não se prescindir de uma característica humana capaz de provocar melhorias e avanços, contribuindo tanto para a obsolescência quanto para a evolução das máquinas. Essa característica é a capacidade de observação que aplicada ao aperfeiçoamento frequente das máquinas, fez que cerca de 300 mil teares mecanizados estivessem em operação em meados do século XIX, embora não fossem todos fabricados pelo seu criador, Edmund Cartwright, no final do século XVIII (MUNIZ, 2017).

A distinção entre esses saberes vem sendo estudada desde Michael Polanyi na década de 1960. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. É aquele conhecimento que as pessoas possuem, mas que não está escrito em lugar nenhum, residindo apenas em suas cabeças, sendo subjetivo e de difícil formalização, o que compromete sua comunicação e seu compartilhamento. Ele é constituído de intuição e palpites, profundamente enraizados nas ações e experiências do indivíduo, assim como nos ideais, nos valores ou nas emoções que incorpora. Já o conhecimento explícito é transmitido em linguagem formal e sistemática, estando registrado de alguma forma e, assim, disponível para as demais pessoas, expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, auditivos e manuais, entre outros (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Evidencia-se na rotina de uma organização a complexidade dos conhecimentos que envolvem as ações dos trabalhadores, observando que podem até apresentar um saber além da condição de elaboração mental, sendo de vital importância que a organização esteja apta tanto para catalogar esse conhecimento, quando explícito; quanto para estimular, quando tácito (LEONARD-BARTON, 1998).

Para Ribeiro (2012), o conhecimento tácito ainda pode ser tratado em três ramificações, o tácito somático, o tácito contingencial e o tácito coletivo. O conhecimento tácito somático refere-se ao funcionamento do corpo e cérebro humanos. Fato esse que os possibilita executarem a contrapartida física das intenções por detrás de suas ações e interagirem com o mundo físico; neste caso, sendo somente a partir do seu engajamento físico com a atividade o que permite sua formação.

No tocante ao conhecimento tácito contingencial, este se relaciona ao desenvolvimento histórico do domínio técnico ou a questões contingenciais, consistindo no nível de consciência das pessoas sobre possuí-lo. Por exemplo, pessoas que não se dão conta do seu conhecimento, mas são reconhecidas por fazer

funcionar ou solucionar algo, ou, que são conscientes desse domínio, mas querem manter o “pulo do gato” para si (e.g. conhecimento ocultado - COLLINS, 2001) (RIBEIRO, 2012).

Por fim, o conhecimento tácito coletivo trata da sua localização na coletividade social, o que possibilita sua aplicação a partir do entendimento de um determinado contexto social. Isso significa não apenas ter a habilidade para a execução, mas também ser capaz de improvisar ao se deparar com o inusitado, avaliando possibilidades de supressão ou extensão de regras. Isso deriva do pressuposto da regressão das regras (RIBEIRO, 2012) de que as regras não possuem regras para sua própria aplicação.

Quanto ao desenvolvimento e aplicação do conhecimento, de acordo com Terra (2005), é fundamental que a organização defina com precisão e clareza as áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa, comunicando objetivos e metas aos empregados, engajando-os num aprendizado permanente de modo a conduzir-se a um patamar de maior competitividade. Esse posicionamento fornece significado para a apreensão e aplicação dos conhecimentos desenvolvidos, compartilhados e disseminados para o aprimoramento do capital intelectual e para a tradução na melhoria de processos e produtos. Desse modo, evidenciam um propósito e um alinhamento entre o desenvolvimento do conhecimento na organização e a implementação dos objetivos e metas (FERRARESI *et al.*, 2014).

Ainda pelo entendimento de Terra (2005), para atingir os objetivos propostos com ações bem definidas, é necessário também incentivar o compartilhamento de conhecimento, de forma alinhada com as diretrizes organizacionais, e coesa para que se possam alavancar os resultados. O foco principal é a definição de objetivos e metas para orientar a práxis interna, sendo o ponto de partida para a disseminação do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

3.3 - Treinamento

Diante da complexidade e competitividade no cenário disposto para as organizações, elas procuram suplantar deficiências de aprendizagem para enfrentar os constantes desafios inerentes à sua existência ou oriundos do seu próprio ambiente.

Kim (1998) estudou o processo através do qual o indivíduo promove o aprendizado da organização a partir da sua própria aprendizagem. Esse autor relata que a forma de aprender em uma organização é um tanto complexa e dinâmica. Portanto, não é uma simples extensão do aprendizado dos indivíduos, restando que ela aprenda através dos seus integrantes e, naturalmente, receba destes a interferência direta ou indireta da aprendizagem individual.

As organizações têm na Administração de Recursos Humanos um fator de extrema importância na promoção do aprendizado e desenvolvimento de capacidades dos seus integrantes. Tal fato engloba em suas atribuições o treinamento como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional, colocando em foco o ser humano como uma das maiores riquezas das organizações, mesmo considerando o ambiente atual com tantas inovações (GIL, 2001). Essa é a mesma visão de Almeida (2007) ao colocar que as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas adquirem papel de preparação de indivíduos para o exercício adequado de suas atribuições. Com isso, eles objetivam à ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, propiciando maior competitividade para a organização. Esse autor ainda ressalta a diferença entre treinamento e desenvolvimento, por maiores semelhanças que apresentam e utilização de técnicas em comum.

Volpe (2009) expõe que treinamento se refere a um processo educacional de curto e médio prazos, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma organização, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar seus comportamentos. Por sua vez, desenvolvimento trata de um processo dinâmico de

melhoria, ensejando a evolução, o crescimento, e o incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Gil (2001) observa que, para se prepararem para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e capazes de assumir riscos. Desse modo, requer mais que pessoas treinadas, necessitando de pessoas engajadas no processo organizacional como um todo. Nesse sentido, o principal objetivo do treinamento é preparar pessoas para a execução imediata de diversas tarefas e oferecer oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, tanto no cargo atual quanto em um futuro. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apontam que o treinamento tem por objetivo a alteração da atitude diante das situações, permitindo-se criar um ambiente adequado para a motivação, tornando as pessoas mais receptivas a técnicas de supervisão e gestão.

Retornando a Volpe (2009), ela aponta que uma pessoa pode adquirir informações e ampliar habilidades, desenvolvendo atitudes e comportamentos diferentes, bem como novos conhecimentos. Isso aponta para resultados apresentados após treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para a pessoa quanto para a organização, passando esta a ter em seu quadro indivíduos mais qualificados e competentes. O treinamento também é basilar para uma gerência profícua, pois somente com esse apoio se torna possível que a capacitação e o desenvolvimento ocorram e apoiem a consecução da estratégia organizacional.

Ainda, para que o treinamento conduza ao desenvolvimento da organização é preciso haver planejamento. Observar as demandas de treinamento deve ser uma constante nesse ambiente, buscando apoiar com programas para esse fim o desenvolvimento, a realização e a educação para correto estímulo de habilidades, tanto comportamentais quanto de técnicas, aliados à percepção acerca dos fatores motivacionais (CERQUEIRA, 2009).

De acordo com Cerqueira (2009), para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve envolver transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos, atitudes e desenvolvimento de conceitos. O objetivo e a finalidade do treinamento precisam estar claros de maneira a permitirem a obtenção dos resultados preestabelecidos, em ato contínuo para o desenvolvimento e transformação de atitudes e ações.

A relevância dessa preocupação com o desenvolvimento dos integrantes da organização também é expressa por Brandão e Guimarães (2001), ao relatarem que nas propostas para obtenção de vantagem competitiva, se percebe a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, e aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

3.4 - Inovação

Um lugar comum quando se trata de inovação é tomá-la tão somente pela criação de algo inédito, levando a crer que apenas figuras do porte de Einstein, Tesla ou Thomas Edison tenham de fato alcançado. Das suas muitas realizações, algumas invenções influenciaram o curso da história, porém, não podem ser tomadas por inovação pelo simples de fato de não o serem. Inovação difere de invenção e, embora seu princípio seja o mesmo, a mudança de paradigmas, não possui o mesmo significado, pois quem inventa algo elabora a ideia ou cria algo primeiro, enquanto quem inova necessariamente aprimora uma ideia.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) definem invenção como o ato de criar ou desenvolver um novo produto ou processo. Assim, a ideia sobre um novo processo ou produto é que permite sua identificação por invenção, não ocorrendo o mesmo com a inovação,

pelo fato de esta, necessariamente, possuir valor comercial para o mercado. Quanto à inovação, Fagerberg (2005) define-a como tentativa de transformar invenções em algo que tenha valor comercial e que possa ser transacionado por um retorno de maior valor. Ainda segundo esse autor, as inovações que ocorrem em grandes organizações, precisam combinar diferentes tipos de conhecimentos, competências e recursos, enquanto a invenção pode ser desenvolvida em universidades e nos mais diversos lugares.

As organizações podem apoiar-se nas competências dos seus integrantes para propiciar a circulação do conhecimento e o mapeamento de oportunidades na execução das ações, tendo em vista a necessária revisitação dos seus processos, de modo que possam oferecer insumos para a produção interna de conhecimento (PRAHALAD; HAMEL, 1998). Bessant e Tidd (2009) demonstram a relevância do conhecimento para a inovação dado o grau de novidade que esta apresenta, argumentando que a diferença entre inovação radical e incremental leva em consideração seu alcance quanto à criação de um novo conceito e à modificação ou adição de melhorias em algo já existente.

Entre os estudos sobre inovação, há aqueles que se destinam a avaliar o ambiente propício à inovação e, mais especificamente, os que, segundo Dobni (2008, citado por FARIA; FONSECA, 2014), buscam identificar aspectos culturais inerentes a esse processo. A capacidade de inovação também é vista como associada à vantagem competitiva e como um dos principais fatores para as organizações sobressaírem no seu mercado de atuação. Steele e Murray (2004, citado por FARIA; FONSECA, 2014) também percebem a cultura de inovação como forma de manutenção da competitividade organizacional. Isso indica que a agilidade e habilidade de uma organização em responder aos desafios das mudanças do mercado recaem sobre a capacidade intelectual das pessoas, o que ressalta a importância na seleção, retenção, capacitação e valorização delas.

Um ambiente propício para que ocorra a inovação também é uma variante a ser observada, pois, como colocam Sousa e Monteiro (2010), além de estimular o potencial criativo da força de trabalho requer ações para reter seus integrantes e manter um clima de confiança, proporcionando liberdade que leva a contribuições de valor para a organização. Aspectos como o aumento da complexidade do trabalho, autonomia dos colaboradores e requisitos de tempo disponível, devidamente gerenciados quanto a tomadas de decisão, intercâmbio de informações e sistemas de recompensas, incentivam a criatividade. Esses autores ainda destacam a importância do apoio das lideranças, o estímulo à geração de conhecimento e processos que favoreçam o pensamento criativo na organização.

Tratada desse ponto de vista, a inovação oriunda dessa contribuição dos operadores guarda estreita relação com a estratégia, pois propicia à organização manter-se detentora de uma vantagem competitiva de difícil imitação, o que a permitiria competir no mercado por recursos escassos, posicionando-a melhor em relação aos seus contendores. Como afirma Henderson (1989), diferentemente da competição natural, as organizações não permanecem à mercê do acaso na disputa por recursos, valendo-se tão somente das suas características físicas estruturais.

Ao usarem a imaginação e o raciocínio lógico, as organizações aplicam estratégia ao negócio, acelerando a competição ao abandonarem o comportamento puramente intuitivo ou reflexivo, em um mercado finito que não permite que todas as empresas cresçam com um tamanho indefinido. A concorrência define que os mais aptos sobrevivam e prosperem conquanto tenham afastado ou eliminado seu competidor, pois a disputa se dá pelos mesmos recursos. Sendo o mercado finito, a própria existência de vários competidores enseja que cada um possua um diferencial de competitividade em relação aos demais; e que, embora esses competidores se assemelhem, eles necessitam ser essencialmente diferentes nas suas competências (HENDERSON, 1989).

Isso traz o foco para a necessidade de ampliação do escopo dessa vantagem competitiva, desse diferencial que evitará uma disputa dispendiosa pelos mesmos recursos, caso as organizações utilizem as mesmas táticas e estratégia. O objetivo principal é valer-se dessa vantagem propiciada por melhores processos construídos com o engajamento dos seus operadores, a fim de oferecer mais aos clientes por seu dinheiro e, ainda assim, obter melhor retorno que seus concorrentes. Ghemawat (2000) defende também a sustentabilidade dessa vantagem competitiva oriunda da inovação, dado que a complexidade desse ambiente organizacional se transforma em barreira aos concorrentes que tentarem obter informações acerca do funcionamento das operações.

3.5 - Vantagem competitiva

Segundo Porter (1998) a vantagem competitiva advém do valor que a empresa passa para seus clientes em oposição ao custo que tem para criar. Porém, ela dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendidos, proporcionando à empresa, dessa forma, desenvolver uma posição única e valiosa.

Para Porter (1998), a estruturação da vantagem competitiva fundamentada na eficácia operacional ocorre a partir de uma análise interna detalhada dos processos. Tal análise propiciará a identificação das competências essenciais da organização, ou seja, será imperativo observar todas as atividades exercidas pela empresa, visto que cada uma dessas atividades poderá oferecer uma contribuição para a posição de custos ou geração de valor à organização. Essa análise das atividades deve ser desenvolvida de forma sistemática, utilizando como ferramenta o conceito de cadeia de valores.

Sendo toda empresa um conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, obter visão holística das atividades da organização trará o entendimento de quais dessas atividades são essenciais para

o negócio e quais atividades são de apoio. A partir dessa avaliação, Porter (2005) sugere a identificação das atividades que auxiliarão a empresa a identificar suas melhores práticas. Para tal, Porter sugere desagregá-las sucessivamente por grupo de atividades (denominadas categorias genéricas) e designar as que mais contribuem para a eficácia operacional da empresa, contribuindo significativamente para a construção da vantagem competitiva.

Uma abordagem alternativa é proposta a partir da visão da empresa baseada em recursos, a qual procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um rol de recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse conjunto que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para Prahalad e Hamel (1990) a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas com base nesses recursos. Isso caracteriza essa abordagem como essencialmente de dentro para fora.

O termo competência essencial empregado por Prahalad e Hamel, em 1990, trata de recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial em longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Outra premissa básica da visão baseada em recursos é que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possui um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações

específicas.

Segundo Barney (1991), em geral as empresas não podem esperar obter vantagens competitivas sustentáveis quando os recursos são uniformemente distribuídos entre todas as empresas concorrentes e sendo esses recursos altamente móveis. Dessa forma, para compreender as fontes de vantagem competitiva, é necessário tomar como base a hipótese de que os recursos empresariais, devem, necessariamente, ser heterogêneos e imóveis. E esses recursos devem ter quatro atributos para que possamos considerá-los de potencial geração de vantagem competitiva sustentável, os quais são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis.

Coriat e Dosi (2002) observam que as firmas têm formas diferentes de fazer as coisas se elas são heterogêneas até no modo de realizar tarefas similares, o que possui uma proporção ainda maior quando se considera a singularidade que separa as empresas nos seus mais diversos ramos. A diversificação é menos uma resposta às imperfeições estruturais dos mercados e mais um mecanismo organizacional para capturar rendimentos que são tornados viáveis pelos ativos específicos da empresa (BURLAMAQUI; PROENÇA, 1999). Os meios para a redução de custos ou para a diferenciação são identificados a partir das atividades executadas e das relações entre elas.

A diferenciação é uma visão e uma decisão de dentro para fora mais do que uma informação de fora para dentro. São os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados. Hayes e Upton (1998) afirmam que a eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes. Por essa razão, pode prover a base para uma Vantagem Competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes.

4 - METODOLOGIA

Nesta seção, são descritos os procedimentos metodológicos que fundamentaram a realização desta pesquisa e que são divididos nos seguintes tópicos: tipo, abordagem e método de pesquisa; unidade de análise e sujeitos da pesquisa; técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

4.1 – Tipo, abordagem e método de pesquisa

Esta pesquisa se classifica como descritiva. Gil (2002) considera que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Essa escolha pela pesquisa descritiva está em consonância com o descrito por Fernandes e Gomes (2003), ao considerarem que a pesquisa descritiva é mais apropriada nos casos em que o objetivo é conhecer as características de determinado grupo, estabelecer e observar as relações entre variáveis, bem como avaliar os impactos de implantação de determinado programa.

Portanto, este estudo apresenta a descrição de elementos de melhoria de processos organizacionais, a partir da aplicação de conhecimento tácito, que foram observados na participação de funcionários durante a implementação de uma automação de processo, em um ambiente de solução de problemas proposto na instituição pesquisada.

Esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, e algumas das características citadas por Creswell (2007) para descrevê-la corroboram a escolha dessa abordagem. São elas: os aspectos subjetivos envolvidos no tema, bem como o intuito de estudá-lo em profundidade e a interpretação dos dados pelo pesquisador, através de uma lente pessoal e da visão ampla a ser estendida sobre o fenômeno.

Para Creswell (2010) na abordagem qualitativa os pesquisadores têm a oportunidade de interpretar os relatos considerando sua origem e contexto. Esse mesmo entendimento tem Godoy (1995) ao afirmar que o emprego dessa abordagem ressalta o valor do contato direto e recorrente do pesquisador com o ambiente e o contexto estudados. Assim, esta pesquisa descritiva com abordagem qualitativa teve o propósito de examinar as contribuições dos operadores de um processo em uma organização na etapa inicial de um projeto de automação, avaliando sua aplicação de conhecimento através da sua participação, em profundidade adequada ao estudo.

Quanto ao método foi utilizado o estudo de caso. Creswell (2007) pondera que, nos estudos de caso, os pesquisadores exploram, em profundidade, o objeto de análise. De acordo com YIN (2010), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para realizar a coleta e análise de dados. Isso permite ao pesquisador entender questões orientadas para o contexto social, por meio de observações e interpretações em profundidade sobre as informações fornecidas pelos sujeitos da pesquisa. Portanto, esta dissertação se justifica na definição do método, visto que se propôs desenvolver o estudo de caso em uma organização durante a implementação de automação de um processo com a participação de funcionários envolvidos com a melhoria de processos, considerando o ambiente definido pela instituição para o compartilhamento de conhecimentos.

4.2 - Unidade de observação, análise e sujeitos da pesquisa

Com relação à unidade de observação Babbie (2001, p. 122) evidencia que pode ser “um elemento ou agregação de elementos de que se coleta informação”. A unidade de observação deste estudo foi uma unidade administrativa responsável pelo processamento de pagamentos a fornecedores, de uma instituição financeira denominada “Banco Pi”, situada na cidade de Belo Horizonte, MG.

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 73), a unidade de análise “compreende as variáveis sobre as quais se coletam e analisam os dados como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo”. A unidade de análise deste estudo foi um processo operacional executado em uma unidade administrativa do “Banco Pi”, quando se acompanhou a implementação da sua automação.

Com relação ao sujeito de pesquisa Babbie (2001, p. 122) evidencia que pode ser “um elemento ou agregação de elementos de que se coleta informação”. Na visão de Vergara (2005, p. 47), os “sujeitos da pesquisa são os que fornecerão os dados necessários”. É relevante fundamentar os parâmetros de seleção dos sujeitos de pesquisa que irão compor o contexto a ser estudado, devido à influência direta dessas informações (DUARTE, 2002). Os sujeitos de pesquisa foram duas equipes, totalizando dois gerentes e 16 assistentes, sendo a população envolvida na automação de processo implementada nessa unidade administrativa da instituição selecionada para o estudo. As entrevistas foram realizadas até o momento que se verificou que a realização de novas entrevistas não acrescentaria informações relevantes ao estudo, atingindo um número suficiente de participantes que permitiu a repetição das informações.

4.3 - Técnicas de coleta de dados

Os dados coletados são do tipo primário, ou seja, dados originados pelo pesquisador para o problema específico em estudo (MALHOTRA, 2010).

A sistemática de coleta de dados consistiu em:

a) contato inicial com a organização: a partir do acesso pela participação no treinamento e implementação da automação de processo na instituição, onde foi apresentado à empresa o objetivo do trabalho; e

b) entrevista em profundidade realizada com os integrantes das equipes a partir da esquematização apresentada no apêndice A.

Yin (2010) descreve que as entrevistas são excepcionais origens de informação para os estudos de casos. Esse autor assinala que a condução espontânea das entrevistas proporciona a oportunidade de o sujeito da pesquisa expor suas considerações acerca do assunto, retroalimentando o trabalho. Os entrevistados não forneceram ao pesquisador somente percepções e interpretações sobre um assunto, mas também sugeriram fontes para busca de evidências corroborativas.

Na visão de Richardson (1999, p. 102) destaca-se que:

"O objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno".

Dessa forma, a pesquisa tem sua validade não pelo tamanho da amostra, como na pesquisa quantitativa, mas, pela profundidade com que o estudo é conduzido. Mesmo entendimento de Trivinõs (2008), que afirma que recursos aleatórios podem ser usados para fixar a amostra em uma pesquisa qualitativa. Assim, decide-se intencionalmente o tamanho da amostra após ponderar sobre uma série de condições, como sujeitos que são considerados relevantes para o esclarecimento do assunto em foco a critério do pesquisador; questões relacionadas ao acesso às pessoas ou a locais; e disponibilidade de tempo dos entrevistados e demais questões subjetivas da mesma ordem.

Com a autorização dos entrevistados, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B), as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas nos trechos selecionados, sendo transformadas em documentos escritos com vistas à eficiência da análise dos dados.

4.4 - Técnicas de análise de dados

Para a análise dos dados colhidos nas entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo que, conforme Bardin (2011), define-se por um conjunto de técnicas de análise de comunicação, através das quais é possibilitada a inferência de conhecimentos quanto às condições de produção e recepção das informações.

Esta análise compreende as etapas de pré-análise, em que é selecionado o material e são definidos os procedimentos a serem seguidos, como a exploração do material – que consiste na implementação desses procedimentos – e o tratamento e interpretação dos dados, que permitiram a efetiva análise e inferência do pesquisador.

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas conforme o roteiro de tópicos proposto e, posteriormente, agrupadas de acordo com as categorias de análises. Por meio das categorias foram determinados os aspectos a serem selecionados do material (GODOY, 1995). Posteriormente, foi realizada a redução do material por meio da condensação, com o objetivo de manter apenas os conteúdos mais relevantes associados às categorias, a partir das quais subcategorias poderiam emergir atendendo ao critério de recorrência e representatividade (FRANCO, 2008).

Para a operacionalização da análise de conteúdo foram definidas as seguintes categorias: treinamento e contribuição dos operadores. Por fim, foram apurados extratos das entrevistas com a finalidade de ilustrar as categorias e subcategorias possíveis. Após conferir e analisar parcialmente o material, afim de não preterir subcategorias, o processo de interpretação foi iniciado (BARDIN, 2011).

5 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivos apresentar, analisar e discutir os resultados deste estudo.

5.1 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Esta seção apresenta a análise de conteúdo dos depoimentos coletados por meio de entrevistas realizadas na unidade de análise descrita no item 4.2 da metodologia. Inicialmente, exibem-se dados do perfil dos entrevistados (Quadro 1). A análise de conteúdo vem a seguir.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Grau de escolaridade	Tempo de experiência	Tempo na instituição
E1	Fem.	25	Superior em andamento	7	3
E2	Fem.	27	Superior	9	5
E3	Fem.	30	Superior em andamento	10	3
E4	Fem.	34	Pós-graduação	19	11
E5	Fem.	44	Pós-graduação	22	10
E6	Fem.	44	Pós-graduação	24	20
E7	Masc.	46	Pós-graduação	28	20
E8	Masc.	29	Pós-graduação	12	3
E9	Masc.	32	Ensino médio	17	5
E10	Masc.	34	Superior	18	16
E11	Masc.	35	Pós-graduação	15	5
E12	Masc.	41	Pós-graduação	23	23
E13	Masc.	46	Superior	27	19
E14	Masc.	49	Superior	30	18

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que tange ao perfil dos entrevistados (Quadro 1) evidencia-se que ele tende ao equilíbrio quanto a distribuição de cargos, em relação gênero nos setores pesquisados. Os entrevistados possuem entre 25 e 49 anos de idade, e grau superior

de escolaridade ou acima, têm entre 7 e 30 anos de experiência de trabalho e atuam na instituição entre 3 e 23 anos. Com vistas à melhor compreensão dos resultados, a análise de cada uma das categorias é apresentada no tópico subsequente.

5.2 - Treinamento

A automação implementada no processo estudado refere-se à etapa de um projeto encampado pelo “Banco Pi”, através da Diretoria de Serviços e Suprimentos e da Diretoria de Tecnologia, iniciada em agosto de 2018 e com duração prevista de 12 meses, podendo ser ampliada.

O referido projeto foi originado a partir de um teste-piloto, sugerido e realizado em uma unidade administrativa do “Banco Pi”, iniciado em abril de 2017 e com previsão de término concomitante com a do projeto. O objetivo desse teste é observar e acompanhar as necessidades de um processo de trabalho, nas suas atividades e tarefas, e sua aderência com o recurso de automação propiciado pelo desenvolvimento de programas de computador.

O teste-piloto embasou-se inicialmente, na verificação na unidade administrativa da possibilidade de se buscar maior sinergia dentre as várias atividades desempenhadas, através do incremento da sua coordenação entre as áreas envolvidas, pelo compartilhamento de informações e espelhamento de tarefas com foco na eliminação de redundâncias. Isso, diante da necessidade de dar vazão ao volume de processamento de documentos necessários para a confecção de dossiês de pagamentos a fornecedores.

O ambiente organizacional escolhido para o estudo de caso demonstrou, conforme os relatos, haver um clima de confiança nas relações, tanto entre as pessoas quanto entre estas e a organização. Destaca-se o fato de que se trata de instituição pública de economia mista, com admissão por concurso público, o que adiciona o fator

estabilidade como um diferencial positivo em comparação com o mercado estritamente privado.

A estabilidade favorece a confiança na organização no tocante à manutenção do emprego, seja pela prática na instituição da política de não demissão, seja pela utilização de instrumento de avaliação de desempenho que se ampara em três avaliações negativas para que se estabeleçam sanções, inclusive a demissão, conforme o acordo de trabalho aprovado em convenção coletiva com o sindicato da categoria.

A gente tem essa tranquilidade para trabalhar aqui que é um diferencial muito grande com o mercado em geral. Tem gente, inclusive, que já saiu em um PDV* pegou o dinheiro e arriscou um negócio, mas, acabou prestando um novo concurso, porque viu que lá fora não é brincadeira. (E6).

(PDV - Plano de Demissão Voluntária)

Muitos colegas só tiveram experiência dentro do banco, e vários são a segunda ou terceira geração da família que trabalham no banco. Teve época em que ter um emprego aqui já era uma garantia financeira pra vida toda. Hoje ainda é melhor que muitas empresas, mas, já foi muito melhor. (E14).

Antes do governo FHC um caixa ganhava quase 10 salários mínimos, ou seja, você entrava no banco e, na primeira promoção, já tinha um salário que não tinha igual por aí. Diziam até que a gente era “bom partido” pras moças. Hoje está muito defasado em relação àquela época, mas, ainda assim, quem passa no concurso já entra com quase 3 salários mínimos, plano de saúde e odontológico, mais vale-refeição e alimentação. Isso você não acha em qualquer lugar. (E12).

Antes, o gerente da agência era quase que o dono da agência, ele promovia e descomissionava por conta dele mesmo. A vantagem era que ele não podia demitir ninguém, então, na pior das hipóteses, se você tivesse algum problema era só mudar de agência. E hoje tem a GDP* que também te resguarda nessa questão de descomissionamento. (E7).

(GDP - Gestão de Desempenho Profissional)

Essa confiança, aliada as oportunidades de ascensão e progressão hierárquica às quais está vinculado e que são muito incentivadas na organização, favorece para que as pessoas percebam o autodesenvolvimento como algo de muito valor, mais como uma responsabilidade pessoal, de fato, do que uma obrigação, independentemente das variáveis sociodemográficas observadas entre os entrevistados. Chama a atenção o fato de que não há progressão salarial ou promoção compulsória com base em titulação acadêmica ou pela quantidade de cursos concluídos, como é praxe em muitas instituições públicas.

Os treinamentos aqui são exigentes... nem na escola você tem que buscar tanto igual aqui. Tem muito dessa questão do autodesenvolvimento, de você mesmo escolher sua área e tal. Mas o banco oferece muita oportunidade... ele investe nisso... é igual pra todo mundo. Aí você tem que fazer sua parte mesmo... fiz muitos (treinamentos), mas mesmo quando você não vê ali uma aplicação direta, vale à pena, porque você vai aumentando... seu conhecimento... e uma hora... dependendo do seu direcionamento... aí você consegue subir (E9).

Vejo muito positivo, porque é o mesmo pra todo mundo, mesmo. Você vai montando seu currículo, aí participa das oportunidades, não tem privilégio nessa questão. Acho bom, porque antes não era bem assim..., tinha outras coisas também... o banco era outro. Mas agora acho que é melhor, porque ficou assim... oportunidades iguais... aí as pessoas animam investir. Não exigem uma coisa determinada, você vai fazendo e vai escolhendo pra onde quer ir. Tanto que hoje tem muita gente nova (tempo na instituição) que já tem cargos altos, antes isso não acontecia (E12).

Eu acabei fazendo muita coisa (treinamento) aqui, porque não tem treinamento pra bancário (riso). Mas, você pode pegar, por exemplo, esse treinamento mesmo, aí você tendo interesse, você monta seu currículo e vai preparando, quando tem a oportunidade, aí você tá no TAO *... Mas, tem muita coisa, é muito amplo, você pode ir pra onde você quiser, o banco não é só caixa (de agência bancária), é só buscar. (E1).

(* TAO – Programa de Talentos e Oportunidades)

Uma das coisas que mais mexem com as pessoas aqui é ouvir que fulano A ou B teve matéria publicada no portal, porque eles sabem que essas

peessoas podem ser as próximas nas oportunidades que aparecem. Daí você vê que elas começam a se debruçar ali no que elas estão fazendo, pra ver se não está passando nada batido. (E9)

Observa-se também que nos processos seletivos e nas concorrências internas se considera, ainda que inicialmente de acordo com o nível do cargo, o currículo dos candidatos. Observa-se também que há a cultura de apoio interno para a participação em cursos, com tempo apartado dentro do horário de trabalho para a maioria e apenas a uma minoria é possível o acesso a outros horários, tendo esses cursos, geralmente, baixa representatividade no currículo. Para todos há controle rigoroso de acesso, com marcação de tempo, identificação de usuário e computadores autorizados para conexão com a rede interna.

Ah! sim. Treinamentos desse tipo ajudam, pra você ver o assunto, o objetivo, e daí você se envolver com aquilo, se você tiver interesse. Mas quando a gente veio e mostraram o que pretendiam, aí você começa a ter uma visão melhor, você pode direcionar seu currículo, perceber a expectativa deles e melhorar seu perfil, considerando a questão da afinidade com a área, nessa parte a empresa te dá tudo o que você precisa, aí é uma questão sua (E14).

Após o treinamento, acho que todos eles são assim, né, a gente nem sempre, assim, consegue pegar o que viu e aplicar. Acho que sempre há uma melhora. O banco investe pesado nessa parte, e a gente sabe como é, né. Quem tá de fora, não vê como é pesado aqui dentro. Se você quer, você faz, recurso pra isso tem. Você pode ir pra qualquer área do banco, pra qualquer lugar do país e trabalhar... só tem que concorrer... e nunca fechar portas. Você vê que a escolaridade é alta, porque todo mundo sabe das possibilidades. O banco quer a gente sempre preparado, igual no caso da certificação * (E11).

(* Certificação de conhecimentos, realizada semestralmente, como parte do programa de ascensão profissional)

Não é possível evidenciar que o investimento no desenvolvimento dos indivíduos se dê por convicção organizacional, o que naturalmente é apregoado no escopo das práticas de recursos humanos, ou pela impossibilidade estatutária de utilizar posicionamentos coercitivos para renovação do quadro funcional.

Tem a questão também de que você tem que trabalhar com a equipe que te dão. Tem muita gente aqui que se estivesse no mercado privado já tinha perdido o emprego. Mas, a gente não pode escolher funcionário, se chega alguém que não está dando conta, que também não quer aprender nem nada, você vai fazer o quê? Não pode demitir. Então você acaba pesando um pouco mais em cima daquele que você já sabe que vai se desdobrar pra fazer o serviço. Não tem opção. (E8)

Buscando afastar o juízo de valor, o fato a ser trazido é que a organização dispõe de uma gama de cursos, presenciais, a distância e auto instrucionais, que são disponibilizados em todos os níveis hierárquicos, sendo alguns obrigatórios para a participação em concorrências internas ou em entrevistas para formação de quadros de reservas. Em complemento a essa política, há o recurso de reuniões em fóruns virtuais, entre indivíduos do mesmo setor e demais interessados, de diferentes localidades ou área de trabalho. Esses recursos virtuais são apresentados como canais de interação e fomento para debates sobre produtos e serviços, sugestões, avaliações, testes prévios à oferta comercial, práticas internas e normatizações, com acompanhamento e moderação pelas Diretorias afins aos temas.

Acho que nem todo mundo tem esse envolvimento, mas, ninguém pode negar que o banco tem mexido muito nessa questão de investir nos treinamentos, de criar espaço para discussão e tal. Cada um tem que buscar essa questão do desenvolvimento, entendeu? Tem muito de você ter interesse, eu acho, então, que você pode sempre tá trocando informação nos fóruns * com quem é da área e ir buscando conhecer mais e dando sua contribuição também. (E2)

(* Fórum de discussões utilizado como ferramenta interna de comunicação entre unidades da empresa)

A gente abre o sistema e já vê a AGN *, você vê que sempre que tem qualquer coisa, eles fazem matéria, divulgam vídeos, já indicam treinamento pra quem tiver interesse... e fica ali pra quem quiser... e nas discussões (das notícias) você vê que o assunto rende, e o banco mesmo interage ali, dá uma informação a mais, esclarece os comentários, indica os fóruns e etc. (E4)

(* Agência de Notícias Gerais - Website de divulgação de informações)

Quando sai, por exemplo, alguma coisa que fizeram diferente em qualquer área do banco, quase sempre tem já a divulgação de um treinamento pra área, o que eles estão fazendo naquela unidade, quando vai ter concorrência, ou seja, você vê que o pessoal é sempre muito aberto para responder suas perguntas, não tem aquela coisa de ficar encastelado ali, todo mundo pode participar. (E14)

Eu vejo que sempre que tem alguma notícia sobre um jeito diferente que conseguiu ganhar da concorrência, eles abrem um fórum. Aí você pode ir lá e trocar ideia, perguntar e tirar dúvida e, depois daquele primeiro momento, quando você cadastra lá no fórum, você vai aprofundando no assunto, discute, dá sugestão, dá pra tirar dúvidas das normas e tal, você sempre aprende com quem já é da área. (E9)

O processo estudado demonstrou em seu quadro inicial que ele estava amparado, principalmente, em controles manuais de processamento de documentos. Esses controles, realizados em planilhas eletrônicas, eram elaborados em cada equipe por onde transitavam os documentos relativos ao dossiê de pagamento, em que cada um cuidava de realizar e manter seus registros para consultas, conferências e fiscalizações.

Quando vai bater a nota com o serviço, acontece do fornecedor já ter utilizado aquela fatura. O sistema aceita, porque a data (emissão do documento fiscal) é diferente, mas se você não conferir, o banco vai pagar e ficar sem a origem (documento fiscal correspondente), porque aquela já foi usado em outro. Não é nem má fé do fornecedor, é que eles também erram. Então se a gente não tivesse esse controle aqui (realizado em planilhas eletrônicas), a gente sempre ia correr o risco de enviar pagamento errado. (E6)

Contudo, pelo crescente volume de documentos, esse acompanhamento individualizado tornou-se impraticável, ainda mais impactado pela redundância desses controles realizados em cada setor envolvido no processo. Embora indispensável, esse processo era contraproducente e impactava o cumprimento das metas de processamento e de prazos estipulados em contratos de fornecimento, no tocante aos pagamentos a serem realizados.

O trabalho sempre foi intenso e não dava para parar e ficar planejando a melhor maneira de se fazer as coisas, tinha que entregar o pagamento no setor. Você ia priorizando conforme o valor do pagamento, mas, não é justo com os fornecedores, então, com ou sem tempo, você tem que liberar, porque senão os funcionários do fornecedor é que vão ficar sem salário. (E11)

Então os prazos começaram a ficar cada vez menores pra você realizar esses trabalhos e a forma de realizar não é compatível com o prazo que você tem para realizar. Então começou a ser atropelado, porque você começa a ter que fazer uma coisa com uma velocidade muito grande e nem sempre a qualidade é colocada em questão. Então, eu acho que, realmente, o prazo para realização do trabalho ele não é suficiente. Eu entendo que tinha que ter uma melhoria, uma mudança, pra que a gente conseguisse juntar essas todas as partes para andar mais rápido. Eu consigo ver que o prazo melhorou muito do jeito que está hoje. (E2)

O teste-piloto, portanto, propôs identificar gargalos, redundâncias e sinergias, apresentando a estratificação das atividades e sua aderência com a automação através da informatização das tarefas. Após o mapeamento, iniciou-se o trabalho de desenvolvimento de programas de computador para a realização das tarefas, buscando-se o compartilhamento de informações, eliminação de etapas manuais e reaproveitamento de dados capturados em diferentes setores.

De imediato, foi possível apurar o ganho no volume de processamentos, pela eliminação da redundância e confiabilidade de informações, liberando mão-de-obra

para outras tarefas consideradas secundárias, que eram realizadas com menor priorização em favor das principais. Ao curso de seis meses, o estoque de processamento encontrava-se estabilizado e o volume, crescente, atendido nos seus prazos e com disponibilização de funcionários para outras áreas deficitárias de mão-de-obra na organização.

Só o ganho que tivemos com processamento do faturamento (dos fornecedores) já foi um salto enorme na quantidade de serviço que entregamos. Agora você inclui a informação uma vez no sistema e todo mundo que precisa já tem a informação, sem precisar ficar enviando fisicamente para o outro também ter que digitar no sistema dele, e daí passar pra mais um e mais um, até chegar na liberação. Com uma coisa simples, a gente conseguiu eliminar mais da metade do tempo gasto em todas as equipes de pagamento. Quando a tecnologia (diretoria de tecnologia) colocar o portal do fornecedor*, nem teremos mais essa questão do atraso. (E5)

(A partir de sugestão elaborada na unidade de observação, será disponibilizado via internet um serviço para que o próprio fornecedor inclua as informações de faturamento contra a empresa)

Às vezes, o corre-corre do dia-a-dia impedia de trabalhar detalhadamente em cima de tudo que tem para verificar. Tinha vezes que a gente tentava adiantar num dia, às vezes dava certo; às vezes não. Mas, agora a gente conseguiu separar o tempo que faltava, então a verificação está funcionando bem e a gente está entregando no prazo. Ainda tem a questão de receber em cima da hora, mas é uma questão externa, mas, mesmo assim agora a gente consegue concluir. (E9)

Diante dos resultados, a expectativa foi de ampliação da experiência, de modo a reduzir a mão de obra ao estritamente necessário, apoiando-se no mapeamento do processo realizado anteriormente e na experiência com automação adquirida no decorrer do teste-piloto.

Contudo, conforme se verificou, o mapeamento não refletia na totalidade a prática dos trabalhadores envolvidos nas atividades e tarefas do processo delineado. Houve

particularidades que não foram explicitadas pelos executores das atividades e que também não foram capturadas durante o levantamento de informações, destacando-se que não há o risco de demissões de trabalhadores por tratar-se de admissão por concurso público. Isso se deveu ao fato de que partes do processo desenvolvido dependiam mais da vivência e experiência dos integrantes e, em sua maioria, não eram passíveis de automação por demandarem mais a percepção de quem executava o serviço do que a simples tradução em uma rotina predefinida.

Ficou evidente que nem tudo o que o serviço (processo) precisa pode ser incluído no grande porte. Essa automação mesmo nasceu daí, e nem mesmo nela a gente pôde incluir tudo o que a gente precisa, porque não tem como passar certos tipos de coisa. Como você mostra no sistema que o pagamento (registro de crédito ao fornecedor) é indevido se tem autorização (liberação do pagamento pelo responsável pela verificação serviço)? (E1)

Por isso que a gente não coloca os novatos na Pagadoria (setor responsável pela liberação de valores à pagar), porque se você for somente pela norma, sem saber como funciona um pagamento (relativo a legislação, normativos e domicílio e substituição tributária) na prática, com certeza vai ter multa. Quando pega, se for no mesmo mês ainda dá pra reverter, mas o trabalho é muito pior, porque tem que pedir em outro lugar (unidade responsável pela apuração de impostos), e o pessoal já fica incomodado com aquilo, porque já atrapalha a rotina deles também... e se passar do mês não tem jeito, aí tem que pagar mesmo (multa)... (E9)

A rotatividade (pessoas novas na equipe) aumentou muito, então o maior problema é que os pagamentos chegam já autorizados, mas, isso é que eles foram verificados somente na norma. Nela (a norma) não tem como ver um documento (nota fiscal) que bate com o valor do faturamento, mas, foi emitido errado pelo fornecedor. Se você olhar só os valores, a conta fecha, mas, você desconfia que tem alguma coisa quando... por exemplo, você vê um município que é pequeno recolhendo mais imposto que outro que tem o triplo do tamanho. Você não sabe onde está recolhido errado (imposto), mas, pode passar um “pente-fino” que tem erro. (E8)

Quando foram no setor e mostraram que iam mudar o jeito que a gente fazia, a gente entendeu que não tinha opção, mas, tinha algumas coisas que a gente ainda teria que continuar fazendo do mesmo jeito, então, qual era o ganho de verdade nessa estória? Agora, quando a gente foi lá e viu

o que eles queriam, aí deu pra gente chegar num meio-termo, quer dizer, não era mudar por mudar, a gente mostrou que não dava pra fazer tudo o que eles queriam, mas, dava pra melhorar mais do que eles tinham conseguido sozinhos. (E13)

No banco, eles acham que a gente faz tudo em sequência, bonitinho, que o fornecedor manda tudo no prazo, que a agência manda a autorização certinho, que a gente faz um por um, então o sistema funciona muito bem. Nunca é assim, você recebe parte do serviço faltando 5 dias pro final do mês e tem que correr atrás do resto e ainda lançar tudo, conferir e montar o dossiê. Não dá pra usar (o sistema corporativo) do jeito que eles fizeram, lançando um a um, clicando – digitando – salvando em cada campo, porque você perde tempo e é um volume enorme. (E5)

Ao confrontar o mapeamento, os normativos que norteavam o processo na unidade e os relatos dos trabalhadores que auxiliaram no mapeamento, foram constatados que algumas práticas eram intrínsecas a quem executava a tarefa, não sendo passíveis de tradução para um programa de computador. Várias tarefas não dispensavam o fator humano e sua experiência. Entre essas, as principais são: a verificação de erros contidos nos documentos fiscais enviados pelos fornecedores, documentos fraudulentos, verificação de cumprimento de cláusulas contratuais, sócios ocultos, empresas “laranja”, inabilitação para operações em órgãos públicos (a instituição em questão é de economia mista), domicílio tributário para correta apuração de impostos nos casos em que a instituição opera como substituto tributário legal e condução de processos administrativos por descumprimento de contrato.

Tem algumas normas que nós temos um parecer da área que flexibiliza pra poder fazer do jeito que funciona melhor, nem sempre o que precisam é do jeito que pediram. Porque quando você vai lidando com fornecedor, com a prefeitura e a receita, você enxerga às vezes uma falha que o serviço fica exposto, pode gerar um prejuízo com multa pra própria empresa, aí a gente fala “olha, do jeito que vocês colocaram fica uma brecha”. Quer dizer, onde eles falam isso aqui dentro? Se a equipe é muito, ali, só na norma, não vê essas coisas, entendeu? (E13).

Nunca vi nenhum sistema do banco atender 100%. Sempre você tem que ter umas etapas a mais pra complementar o serviço que eles mesmos

pedem pra fazer. Mas, se fizer só o que eles pedem, você sabe que vai dar errado. Eles pedem, por exemplo, no fim do mês, o valor de imposto por fornecedor, município e agência, se não passar pra prefeitura, tem multa. E onde é que tem isso (informação) no sistema? Em lugar nenhum. Mas a gente já sabe que precisa, então a gente já vai compilando esses dados. (E5)

O esquema de imposto mesmo (apuração de impostos municipais), foi a gente que mudou, ninguém tinha nem percebido o passivo que o banco estava entrando. Fazia um recolhimento geral pra Brasília, mas o imposto de serviços é por município, e foi um colega que alertou que aquilo ali não estava certo, mas a norma mandava. (E6)

A gente tem um canal para falar sobre as mudanças que a gente precisa, e a gente tem a oportunidade de fazer sugestões para o sistema. Acho que poderia até colaborar um pouco mais. Mas acho que não pode fazer muito mais porque tem as limitações do próprio sistema. A gente tem na equipe pessoas com vários conhecimentos que podem contribuir muito nessa automação (E14).

5.3 - Contribuição dos operadores

Diante desse fato, um novo direcionamento foi aplicado ao teste piloto, alterando-se sua estrutura de vertical (de cima para baixo) para horizontal, em que a equipe de programadores foi colocada junto com as equipes atuantes no processo. Para tal, foi desenvolvido um programa de treinamento, para disseminação entre as equipes participantes, sobre as potencialidades advindas da automação através do desenvolvimento de programas para diminuir as etapas manuais das tarefas. Embora o objetivo permanecesse o mesmo, implementar a automação de processos, a orientação passou a envolver a perspectiva dos operadores.

Quando foram no setor e mostraram que iam mudar o jeito que a gente fazia, a gente entendeu que não tinha opção, mas, tinha algumas coisas que a gente ainda teria que continuar fazendo do mesmo jeito, então, qual era o ganho de verdade nessa estória? Agora, quando a gente foi lá e viu

o que eles queriam, aí deu pra gente chegar num meio-termo, quer dizer, não era mudar por mudar, a gente mostrou que não dava pra fazer tudo o que eles queriam, mas, dava pra melhorar mais do que eles tinham conseguido sozinhos. (E13)

Observou-se a partir dessa alteração de direcionamento que a participação se tornou mais espontânea, com mais solicitações de acompanhamento abertas pelas equipes direcionadas à equipe de programadores. Esta equipe passou a contar no seu quadro com integrantes das outras equipes, no intuito de facilitar a interpretação das atividades e demandas a serem automatizadas e auxiliar em novos mapeamentos.

Acho que estão fazendo uma autocrítica como deveria. Hoje eu vejo que as pessoas percebem que não tem simplesmente que executar a sua função sem criticar o que está fazendo, porque ficou claro que não tem um jeito único, e nem que esse jeito só pode ser o da empresa. Ela conta conosco para melhorar o serviço de todos. (E11)

Eu percebo que essa mudança do foco para o digital, mudou muito a forma de pensar aqui dentro. As pessoas estão mais atentas, estão visualizando mais possibilidades, principalmente, percebendo que as coisas podem ser mudadas. Acho que a divulgação do banco dessas mudanças estão incentivando mais as pessoas a participarem. (E4)

Como ficou evidenciado neste estudo de caso, a dinâmica adotada no segundo momento mostrou-se mais eficaz ao adicionar ao trabalho de mapeamento inicial novas perspectivas que não foram capturadas a partir do trabalho realizado com uma visão verticalizada do processo.

Entre os estudos sobre inovação, há aqueles que se destinam a avaliar o ambiente propício à inovação e, mais especificamente, os que buscam identificar aspectos culturais inerentes a esse processo. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apontam que o treinamento tem por objetivo alterar atitudes diante das situações, o que permite a criação de um ambiente adequado para a motivação, tornando as pessoas mais receptivas.

A maior vantagem que eu vejo é que nestes treinamentos, o pessoal quer participar, quer entender o porquê das coisas e está disposto a colaborar. (E11)

Acho que o que mais atrapalha é quando você não sabe se o que estão fazendo, no fim das contas, vai é burocratizar mais. O que eu achei melhor nessa estória toda é que agilizou o pagamento dos terceirizados... se o fornecedor recebe em dia, ele paga a turma em dia também. (E5)

O banco tem mostrado que está preocupado em modernizar não só a frente de atendimento, mas a estrutura toda dele. A maior preocupação e onde eles colocam mais dinheiro vai sempre pro comercial, mas, eles estão focando agora também na área meio, então essas mudanças também servem pra mostrar que não se ganha dinheiro só num lugar no banco. (E8)

Na verdade, o banco está atrasado nessa parte, ele demorou muito pra começar a mudar essa parte. Como eu vim de outro banco, vi que essa parte administrativa já era bem mais avançada do que tem aqui. Agora, lá também você era igual um robô, era só operacional mesmo, diferente do que eles estão fazendo aqui, aí eu acho que tem muita diferença, porque valoriza a pessoa, sabe? (E3)

A capacidade de inovação também é vista como associada à vantagem competitiva e como um dos principais fatores para as organizações sobressaírem no seu mercado de atuação. Steele e Murray (2004, citado por FARIA; FONSECA, 2014) também percebem a cultura de inovação como forma de manutenção da competitividade organizacional, indicando que a agilidade e habilidade de uma organização em responder aos desafios das mudanças do mercado recaem sobre a capacidade intelectual das pessoas, o que ressalta a importância na sua seleção, retenção, capacitação e valorização.

A partir desse ponto, conquanto permanecesse a impossibilidade de automação completamente as tarefas, foi possível aumentar o seu alcance com a contribuição das pessoas envolvidas na execução do processo. Ao aplicar o treinamento e estabelecer o seu objetivo, obteve-se um nível de detalhamento maior das atividades

que não foram passíveis de automação no primeiro momento. E os próprios operadores buscaram integrar a automação às suas tarefas empregando a visão transmitida no treinamento, o que elevou o aproveitamento global da execução.

Muitos você faz porque faz parte das metas de treinamento. Mas, esse tipo é diferente porque você realmente está participando da coisa... tem mais a ver com a realidade do serviço... tem bastante discussão na equipe. O pessoal entra mesmo... pra discutir, pra dar opinião. Tem sempre a turma que não envolve muito, mas foi... teve muita participação nessa parte (E8).

Lá mesmo (na equipe) você pode ver... que só um ou dois, não estavam, assim, muito... envolvido. Mas, no geral, tanto o gerente como a turma, fica interessada, porque no fim vai facilitar pra todo mundo. Mas, tem gente que não quer... que mude... mas não dá pra ser a mesma coisa... E você até vê que mesmo quem não tá muito assim... acaba dando uma ajuda... porque também eles sabem muito... (E9).

Comparando os outros lugares que trabalhei, que já vinha assim... tudo certinho, padronizado, tinha já... era praticamente... já estava ajustado no máximo, sabe? Mas não tinha... era mais assim de você pegar e executar e não tinha muito tempo também... também não tinha (...)... era de cima pra baixo. A maior diferença é que você pode levar ali um problema que você está vendo e o pessoal vai perguntando... às vezes até já tem um jeito que o outro faz que você não sabe, mas aí vai todo mundo chegando... até poder criar um jeito que todo mundo concorda. (E2).

Após o mapeamento do processo e a construção do primeiro programa de computador para a sua automação, verificou-se o atingimento do objetivo estabelecido originalmente no projeto. Porém, observou-se que houve extrapolação do resultado obtido inicialmente, após receber dos próprios executores as sugestões de melhorias para as tarefas sob a responsabilidade de cada um deles. Com isso alcançou-se um nível inesperadamente maior de inserção e aderência de tarefas automatizadas, liberando o potencial de trabalho para questões mais reflexivas sobre as rotinas executadas.

Sim, o banco se preocupa que todos entendam a importância do desempenho de cada um para o seu crescimento (organizacional). O ponto de partida é o conhecimento da estrutura, que foi bem fixado no treinamento. Todos os participantes tiveram chances de expor suas dificuldades e mostrar aos colegas que, às vezes, essas dificuldades estão ligadas ao modo como ficou definida a execução do serviço. (E12).

A rotina do trabalho eu achei que mudou, porque nós passamos a incluir outras coisas. Na parte de integração na equipe, porque eu não conhecia qual era o jeito de um ou outro e nem das outras equipes. Então eu consegui melhorar essa questão da comunicação e também de trabalhar melhor com o conhecimento das pessoas, pra conseguir extrair o melhor delas, porque eu sei que com todo esse investimento que a empresa está fazendo, todo mundo está com isso a flor da pele, pelo menos, mais disposto a colaborar pra melhorar o serviço. (E7)

Hoje busco atuar mais no desenvolvimento das pessoas na equipe, sem respostas prontas, mas ajudando a encontrar, agindo mais como facilitador. Tentando trabalhar melhor as sugestões e mantendo esse clima de que podemos fazer melhor. (E14)

É necessário ainda ressaltar que, como trazido no referencial teórico, o ambiente foi considerado favorável à participação dos indivíduos, pelo compartilhamento do propósito definido no projeto pela instituição, da mesma forma que houve a percepção dos envolvidos quanto ao estímulo para a colaboração na mudança pretendida. O treinamento teve o efeito de promover o aprendizado da organização a partir do aprendizado dos indivíduos, não sendo isso refletido em um resultado quantificado após o treinamento, mas, sim, pelo aumento da efetividade na automação implementada a partir das novas perspectivas alcançadas pelo desenvolvimento dos indivíduos.

A administração tinha conhecimento da quantidade de serviço repesado aqui, mas, eles faziam “vista grossa” porque sabiam que não tinha como atender isso. Agora nós conseguimos que alterassem a norma e flexibilizassem nosso trabalho e isso acabou liberando mais mão-de-obra. Nós conseguimos mostrar que podemos fazer melhor. (E14)

A gente sabe que a questão da padronização é importante, mas ela não pode ser engessada. Acho que isso ficou bem claro pra todo mundo e, de certa forma, ampliou o canal para enviarmos as sugestões e abriremos uma discussão de algum serviço. No fim, a gente está preocupado em melhorar algo que é melhor para a própria empresa e eles viram isso. (E8)

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por objetivo descrever e analisar, a melhoria de processos organizacionais a partir da contribuição dos operadores em uma organização, orientando-se pelo resultado de treinamento com a finalidade de incrementar o conhecimento tácito de quem executa o processo. Com vistas a atender ao objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se o método estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de 14 entrevistas realizadas com gerentes e funcionários que participaram do programa de treinamento e da automação do processo. Nos itens subsequentes será apresentada a sintetização teórica para a posterior conclusão.

6.1 - Treinamento

No que tange à importância do treinamento para a ampliação de conhecimentos do corpo funcional, observou-se que há o reconhecimento da validade dessa prática na organização. Em que pese o amplo portfólio de cursos, presenciais e a distância, há consenso entre os entrevistados de que estes ampliam sua percepção sobre as expectativas da organização quanto às competências, mais que habilidades, a serem aprimoradas no seu desenvolvimento. Destaca-se também a percepção acerca do ambiente criado pela organização, de valorização do corpo funcional através da perspectiva de ascendência profissional, tendo como um dos critérios o currículo de treinamentos realizados. Para os entrevistados, após o treinamento, ainda que não seja possível o emprego direto do conhecimento obtido, há uma possibilidade real que corresponde à competência pretendida no treinamento, cabendo a eles empreender ações (concorrências e relacionamentos) para direcionar seu encarecimento.

Pôde-se perceber que o programa de treinamento ecoa o intuito organizacional quanto ao desenvolvimento de competências. A esse respeito, cabe ressaltar que além do treinamento, que capacita para a realização de tarefas, se inserem nesse contexto as competências e saberes que extrapolam a simples execução, englobando um

conjunto maior de qualidades e atributos individuais. Gil (2001) e Almeida (2007) salientam que as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, o que permite o enfrentamento de novos desafios. Esses mesmos autores também analisam as competências argumentando que estas resultam da união entre treinamento e desenvolvimento. De acordo com Volpe (2009) o desenvolvimento está fortemente atrelado à competência profissional que é observada em profissionais que praticam seu trabalho indo além das expectativas e tendo a criatividade como característica a ser destacada. Com relação aos programas de apoio ao desenvolvimento e ao seu objetivo, como colocado por Cerqueira (2009), os entrevistados reconhecem a validade do programa e o apoio da organização, bem como a motivação para a busca do autodesenvolvimento.

Os entrevistados demonstram também a percepção sobre o intercâmbio ocorrido entre eles e a organização, pelo compartilhamento de conhecimento, promovendo alterações nos processos. No entanto isso decorre da interação, por vezes envolvendo várias diligências, como apontado por Kim (1998), tendo a própria organização buscado aprimorar seus mecanismos para imprimir maior celeridade e flexibilização às mudanças.

Como observado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), quanto a importância do ambiente e engajamento das pessoas na melhoria dos processos organizacionais, observou-se que o conhecimento e as competências adquiridos facilitaram a solução de problemas ordinários e reforçaram o maior empenho em ampliar esse ambiente favorável que incentiva o desejo de realizar as atividades de maneira diferente, ensejando um diferencial competitivo para a organização.

Como trazido por Cerqueira (2009) e Brandão e Guimarães (2001), percebe-se que o desenvolvimento dos integrantes tem sido objeto de foco constante da organização, com um cronograma de treinamentos a serem realizados e registrados anualmente. Embora, na percepção geral, sejam considerados apenas como metas a cumprir, os

treinamentos auxiliam para que os indivíduos possuam um leque maior de conhecimentos sobre as diversas áreas, inculcando uma visão holística da organização.

A despeito do treinamento, como o realizado no projeto de automação de processo, em que não há um objetivo específico a ser atingido no tocante às pessoas, mas um propósito na participação dos envolvidos para a consecução satisfatória das atividades desempenhadas, ocorreu através do incentivo à colaboração, compartilhamento de conhecimentos e criatividade a construção resultante da contribuição de cada um, em que, de fato, houve o emprego do seu saber na transformação de uma atividade, aprimorando-a e tornando-a um diferencial no que ali se executa.

6.2 - Tipo de conhecimento

Esse fator está relacionado à formação do conhecimento geral na organização e às complexidades que envolvem as ações dos trabalhadores. Na dimensão explícita do conhecimento, os relatos dos entrevistados demonstram o reconhecimento do propósito das ações da organização e sua relação com a disseminação do conhecimento no tocante a capacidade de execução, bem como a importância da comunicação.

Para Ferraresi *et al.* (2014), um posicionamento da organização que ofereça informação sobre seus objetivos gera significado para o esforço do indivíduo e o estimula a compartilhar, disseminar e aplicar os conhecimentos adquiridos, contribuindo para o desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, para a melhoria de processos e produtos.

Do mesmo modo, a divulgação sobre as habilidades e competências aplicáveis na organização possibilita um ambiente que estimula o fluxo de informações entre seus integrantes. Alguns dos relatos apontam a importância do estímulo para que todos

sejam motivados a conduzir o seu próprio desenvolvimento e colaborar com os demais. Nesse aspecto, destaca-se a proposição de Terra (2005), quando afirma que é fundamental que a organização informe sobre as áreas de conhecimento a serem desenvolvidas e estabeleça objetivos para nortear novos projetos, comunicando aos funcionários e envolvendo-os nessa direção. Assim, a comunicação passa a ser ferramenta de fundamental importância nesse processo.

A proposta de participação dos seus integrantes na divulgação de casos de sucesso acompanhados de informações gerais sobre habilidades e competências envolvidas demonstra que a organização não avoca um processo único e forma mais efetiva para a consecução de metas e objetivos. Assim, demonstra consciência da dinâmica necessária à construção de soluções para questões que, por vezes incipientes, carregam um indicativo de necessidade de ajuste das suas ações.

É possível também confirmar o apoio organizacional para a aplicação dos conhecimentos apreendidos nas atividades diárias, suplementando lapsos ou deficiências na estrutura da organização, a fim de alcançar as metas e objetivos estabelecidos. A análise dos depoimentos dos entrevistados permitiu identificar características dos tipos de conhecimento, que se evidenciam pela prática e experiência dos indivíduos, como nos afirma Polanyi (1960). Na dimensão tácita do conhecimento, elas estão associadas à aplicabilidade dos conhecimentos aprendidos no cotidiano de trabalho e uso de habilidades e competências adquiridas na sua vivência. A exemplo do argumento de Leonard-Barton (1998) a transmissão de conhecimento carece, por vezes, de uma elaboração sistematizada, concisa e replicável por parte de quem executa determinado processo, tornando o acompanhamento presencial das rotinas um facilitador para o compartilhamento de um saber na sua dimensão tácita.

6.3 - Inovação

Prahalad e Hamel (2002) explanam que as organizações podem apoiar-se nas competências dos seus integrantes, de modo a impulsionar a execução de um trabalho de alta qualidade. Pessoas movidas pela competência tendem a elaborar uma projeção mental, consciente ou inconsciente, dentro da qual realizam atividades com vista à resolução de problemas e empreendem esforços em direção a novas proposições. Entre os entrevistados, houve relatos sobre o modo como a organização se preocupou em evidenciar a autonomia pretendida para o auto aprimoramento e a proposição de mudanças.

Como observa Fagerberg (2005), há um salto em direção a melhores soluções ao buscar agregar valor ao que se executa partindo da combinação entre conhecimento, competências e recursos, e não apenas focar em quantificação de treinamentos realizados pelos participantes durante o tempo dedicado para tal. A análise da aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos no cotidiano de trabalho, revela a importância do engajamento da equipe de trabalho, a delegação correta das atividades e a autonomia para realização das tarefas.

Bessant e Tidd (2009) ressaltam a importância do conhecimento pelo potencial de inovação que representa, seja de forma radical, seja de forma incremental, que neste estudo foi evidenciada em relação ao processo descrito na unidade de observação, item 2.2, de modo incremental. Na automação implementada na etapa inicial do projeto, que foi apresentada no item 5.5, procedeu-se à alteração de tarefas e atividades, seja através da eliminação, seja por meio da informatização, observando-se a melhoria do processo e o preenchimento de lacunas tecnológicas no sistema de grande porte da instituição diante do crescente volume de processamentos realizados. A partir dos relatos dos participantes sobre a implementação desse projeto, percebeu-se um grau de atingimento satisfatório.

Entre os estudos sobre inovação, há aqueles que se destinam a avaliar o ambiente propício à inovação e, mais especificamente, os que buscam identificar aspectos culturais inerentes a esse processo. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apontam que o treinamento tem por objetivo alterar a atitude perante as situações, o que permite criar um ambiente adequado para a motivação, tornando as pessoas mais receptivas.

A capacidade de inovação também é vista como associada à vantagem competitiva e como um dos principais fatores para as organizações sobressaírem no seu mercado de atuação. Steele e Murray (2004 citados por FARIA; FONSECA, 2014) também percebem a cultura de inovação uma forma de manutenção da competitividade organizacional, indicando que a agilidade e habilidade de uma organização em responder aos desafios das mudanças do mercado recaem sobre a capacidade intelectual das pessoas, o que ressalta a importância da sua seleção, retenção, capacitação e valorização.

6.4 - Conclusão

Neste estudo de caso proposto, ao final da primeira etapa do projeto e com o redirecionamento da sua execução, **foi possível inferir que o treinamento aplicado não influenciou, de modo perceptível, na formação de conhecimento tácito dos operadores**, refletindo como trazido no referencial teórico, que ele é constituído pela vivência e experiência inculcadas nas ações do indivíduo e que pode, apenas, ser estimulado para então realizar-se em um processo particular e singular. Em continuidade, este estudo **permitiu observar que após o treinamento ocorreu ampliação da perspectiva em relação aos objetivos e metas do projeto e que, em última instância, foram os operadores os contribuintes para um processo mais eficiente** que o alcançado inicialmente no projeto de automação implementado.

Propõe-se, portanto, em esforço de síntese deste estudo e para definição do nexo causal da teoria apresentada, que **as organizações, que oferecem um ambiente que estimule seus integrantes a empregarem e compartilharem seu conhecimento, propiciam a inovação intrínseca aos seus processos, e que a inovação daí alcançada possibilita o fomento ao surgimento de uma vantagem competitiva, predispondo um melhor posicionamento estratégico entre os concorrentes.**

O processo, como abordado no item 3.1, não é estabelecido para ser um fim em si mesmo, uma vez que é passível de revisões, aprimoramentos e substituições com vista ao atingimento de metas definidas pelos objetivos organizacionais. O seu aperfeiçoamento é de vital importância para um bom desempenho, de modo a atender o seu propósito que é reunir as melhores práticas que permitam agregar o máximo valor ao que se produz, pela ordenação das suas atividades, tarefas e rotinas.

Em última instância o processo reflete o potencial da organização pelo seu resultado, ao permitir avaliar o sucesso ou a ineficiência quando apurado com base nas metas e objetivos estabelecidos. Ressalta-se, portanto, a influência exercida sobre esse processo pelos integrantes da organização, que também agregam ali sua experiência e vivência, moldando, adaptando e compondo uma amálgama que é traduzida no produto final.

A organização demonstra, portanto, que pode extrapolar os dimensionamentos propostos em que se queira acondicioná-la, pois pesa para isso o fato de que, independente de qual seja o seu desenho, seus integrantes pensam, agem, influenciam e propiciam transformações. E essas transformações não possuem tempo ou medida que atendam sempre às necessidades prementes, mas, paulatinamente evoluem e promovem-se de formas bem mais amplas, em um constante fluxo de experiências assimiladas e transmitidas aos ambientes interno e externo, através das relações que permeiam toda a sua estrutura.

Essa interação a que está sujeita a organização indica que a sua estrutura não permanece imutável, pois a simples exposição a fatores humanos acarreta nessa característica de suplantando o seu propósito original. O ponto crucial nessa observação é que, independentemente da forma pela qual uma organização produza e comercialize seus produtos e serviços, os seus processos são, em resumo, a síntese do que ela é, ou seja, a resultante amalgamada das influências recebidas e transmitidas por seus integrantes.

As organizações, por estarem constantemente sujeitas às transformações ocasionadas internamente, se assemelham em certo aspecto a organismos vivos, uma vez que elas nascem, crescem, reproduzem e morrem, sendo essa morte não no sentido da falência, mas pela necessidade de desconstruírem o que eram até então para renovar-se. Esse ciclo contínuo se dá, forçosamente, pela sua natureza primária de buscar prover a sociedade em que se inserem, participam, influenciam e são influenciadas, replicando a mutação da própria sociedade que também se renova inexoravelmente em suas necessidades e nos seus anseios.

A consciência que deve permear a condução da existência organizacional é a conveniente absorção das mudanças que serão, invariavelmente, impactantes à sua estrutura. Assim, recorrentemente, as organizações apresentarão problemas que derivam da sua própria natureza, a satisfação de necessidades que são mutáveis e incessantes, demandando, por conseguinte, o auxílio da pesquisa e da ciência.

6.5 - Contribuições da pesquisa

Entre as principais contribuições deste estudo para o ambiente acadêmico, destaca-se o auxílio em preencher a lacuna de estudos que expressem a percepção do treinamento envolvendo o desenvolvimento e a aplicação de competências aprendidas, na percepção dos operadores de um processo organizacional. Nessa ótica, este estudo oferece por meio de um documento conciso, amparado por bibliografia reconhecida e consistente academicamente, retratando a relevância do

programa de treinamento aplicado no desenvolvimento de competências e conhecimento dos executores, um material de auxílio ao desenvolvimento de programas de treinamento que se destinem a fomentar a autonomia e o pensamento crítico, pela valorização do conhecimento intrínseco na prática de quem executa os processos em uma organização. Ressalta-se a importância para as organizações de que seus funcionários sejam instados a ampliarem suas competências, em um ambiente propício que lhes possibilite a transformação das suas qualificações em resultados que auxiliem a empresa na diferenciação da concorrência pela inovação embutida nos seus processos.

6.6 - Limitações e sugestões para futuros estudos

Em relação às limitações encontradas para a realização desta dissertação destaca-se, principalmente, o escopo da pesquisa que se restringiu a estudar um único caso de envolvimento dos operadores na reformulação de um processo operacional, não podendo seus resultados servirem para possíveis generalizações. Ressalta-se, ainda, a dificuldade de disponibilidade dos entrevistados em concederem as entrevistas, tendo em vista as restrições de suas agendas de trabalho.

Sugere-se para a realização de trabalhos futuros a análise da cultura da organização como complemento deste estudo, devido à possibilidade de compreensão de atitudes e comportamentos dos operadores envolvidos, o que permitirá o desenho do perfil dos entrevistados para a identificação de possíveis lapsos entre o desempenho real e o esperado. Sugere-se ainda a realização de estudos sobre programas de treinamento orientados para o objetivo de analisar o desenvolvimento de competências gerenciais, suscitando comparações e possíveis generalizações.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. **Innovation management**: strategies, implementations and profits. New York: Oxford University Press, 1998.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília. 2007.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resousers and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Dinâmica estratégica e teoria econômica: estratégia empresarial no contexto da economia evolucionária. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ENANPAD, 2003.
- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; BJUR, W. E. **Administração e qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teoria e processos. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.
- CERQUEIRA, J. **A transição da gestão de pessoas**: fonte de renovação. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-transicao-da-gestao-de-pessoas-fonte-de-renovacao/30310>. Acesso em: abr. 2018.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORIAT, B.; DOSI, G. The nature and accumulation of organizational competences/capabilities. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ENOKI, C. H. **Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções em BPM (Business Process Management) sob a ótica da estratégia de operações**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, USP, São Paulo. 2006.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. **The Oxford handbook of innovation**. New York: Oxford University Press, 2005.

FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003.

FERRARESI, A. A.; APARECIDO, S.; SANTOS, J. R.; FREGA, D. O. S.; QUANDT, C. O. Os impactos da GC na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 15, n. 2, p. 199-231, 2014.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

GRATTON, L. Palavras ao vento. **Exame**, São Paulo, Ed. Abril, p. 36-40, jul. 2000.

GUNASEKARAN, A.; NATH, B. The role of information technology in business process reengineering. **International Journal of Production Economics**, v. 50, n. 2, p. 91-104, 1997.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**: como as organizações orientadas para processo estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

HAYES, R. H.; UPTON, D. M. Operations-based strategy. **California Management Review**, v. 40, n. 4, p. 8-25, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Bookman, 2003.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEMONS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. São Paulo: Pearson, 2010.

MARTIN, J. **A grande transição**: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Futura, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNIZ, R. M. **Notas de aula da disciplina Teoria das Organizações**. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, fev./mar./abr. 2017.

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

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester, MA, 1983.

PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. O que é estratégia? In: **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, R. Gestão do conhecimento tácito. Phenomenology and the cognitive sciences. In: **OnLine First**, jan. 2012. Disponível em: <http://pesquisas.dep.ufmg.br/gestaodotacito/conteudo/bibliografia/17_1.pdf>. Acesso em: jan. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. R. A. *et al.* **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SOUSA, F.; MONTEIRO, I. Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, Lisboa, v. 9, n. 3, 2010.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

VOLPE, R. A. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em: jun. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a):

Agradeço antecipadamente pela disponibilidade em conceder a entrevista que fundamentará a pesquisa “Melhoria de processos operacionais: estudo de caso em uma instituição financeira em Belo Horizonte (MG)”. Ressalto que as informações fornecidas por V. Sas. serão utilizadas exclusivamente para fins da pesquisa acadêmica e que sua identidade será mantida sob sigilo e anonimato absolutos. Os dados serão tratados na sua totalidade, ou seja, em nenhum momento de forma específica ou individual.

Peço que considere exatamente o que acontece no exercício da sua profissão e não aquilo que considera ideal em termos de acontecimentos. Portanto, responda às perguntas pensando em sua vivência ou experiência profissional, não se preocupando em definir as questões como certas ou erradas.

Dados sociodemográficos

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Área:

Tempo de atuação na organização:

Tempo de atuação antes do ingresso na organização

ABORDAGEM

- Participou dos treinamentos para o projeto de automação?
(obter percepção sobre a validade/efetividade do treinamento)

- Fale sobre sua trajetória acadêmica e profissional até o presente.
(obter informações sobre sua vivência/experiência)

- Participa dos treinamentos (outros) oferecidos pela empresa?
(verificar demais fontes de conhecimento/informação)

- Quantas/quais contribuições apresentou para o projeto?
(explorar visão sobre a relevância da contribuição)

- De onde vem a base para suas contribuições?
(explorar experiência/vivência dentro e fora da organização)

- Como sua sugestão contribuiu para o projeto?
(obter sua visão da atividade/tarefa e resultante)

- Qual a sua avaliação do resultado desta etapa do projeto?
(percepção sobre resultado e validade da automação implementada)

- Qual sua avaliação das atividades antes e sua expectativa para o projeto?
(envolvimento com a melhoria de processos)

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)

Eu, **WERLESSON JORGE DO NASCIMENTO SAMPAIO**, aluno do curso de mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa sob orientação do Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, que tem como objetivo descrever e analisar as contribuições para a melhoria de processos operacionais a partir da contribuição dos funcionários da organização.

Assim, convido você a participar desta pesquisa. O procedimento adotado para a coleta de dados será através de entrevista. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão gravados e ficarão em poder do pesquisador. Eles serão destruídos ao término das transcrições. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins científicos.

Comunico-lhe que não haverá despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, _____, RG: _____

fui orientado(a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a gravação da entrevista.

_____, ____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do(a) entrevistado: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Pesquisador responsável:

Endereço:

Telefone:

Comitê de Ética em Pesquisa Centro Universitário Unihorizontes

Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Santo Agostinho, Belo Horizonte, Minas Gerais,
30.180-121, (31)3293-7042