



## Aprendizagem organizacional como propulsora da competência em informação: um olhar sobre o mapeamento de processos

Organizational learning as a driver of information literacy: a look at process mapping

### **Maria Fabiana Izídio de Almeida**

Doutoranda em Ciência da Informação na Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho” (Unesp).  
[maria.izidio@unesp.br](mailto:maria.izidio@unesp.br)

### **Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano**

Doutora em História Social pela Universidade de São Paulo). Docente na Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho” (Unesp).  
[marcia.pazin@unesp.br](mailto:marcia.pazin@unesp.br)

### **Fernanda Furio Crivellaro**

Doutoranda em Ciência da Informação na Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho” (Unesp).  
[fernanda.crivellaro@unesp.br](mailto:fernanda.crivellaro@unesp.br)

### **Vanessa Ferreira**

Graduada em Psicologia. Business Partner de RH na empresa Marilan Alimentos.  
[vanessadias.treinamentos@hotmail.com](mailto:vanessadias.treinamentos@hotmail.com)

## RESUMO

Dentre as competências necessárias para a gestão empresarial, novos aportes têm sido identificados pela Ciência da Informação, tais como a Competência em Informação, que é um elemento relevante para melhoria dos processos gerenciais e técnicos das organizações, que pode contribuir para melhorias na gestão de pessoas. O artigo tem como objetivo identificar quais benefícios o mapeamento de processos pode propiciar ao desenvolvimento do colaborador, tendo em vista a Competência em Informação, a partir de uma abordagem de aprendizagem organizacional. Para cumprir este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, a partir de revisão bibliográfica das áreas afins à pesquisa: Ciência da Informação e Ciência da Administração. Como resultados, foram identificadas as relações do mapeamento de processos com os atributos da Competência em Informação, considerando o ambiente de aprendizagem organizacional tanto como um conjunto de técnicas, quanto como um elemento da cultura organizacional essencial para a capacidade de criação de oportunidades, desenvolvimento e inovação de processos e produtos.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos; Competência em Informação; Aprendizagem Organizacional; Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

Among the skills required for business management, new contributions have been identified by Information Science, such as Information Literacy, which is a relevant element for improving the

management and technical processes of organizations, which can contribute to improvements in people management. The article aims to identify which benefits the process mapping can provide to the employee's development, considering the information Literacy, from an organizational learning approach. To fulfill this objective, a qualitative research of exploratory nature was carried out, based on a bibliographic review of the areas related to the research: Information Science and Administration Science. As a result, the relationships between process mapping and the attributes of Information Literacy were identified, considering the organizational learning environment both as a set of techniques and as an element of the organizational culture essential to the ability to create opportunities, development and process and product innovation.

**Keywords:** Process mapping; Information literacy; Organizational Learning; People management.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações possuem muitos desafios que permeiam seu negócio, as instabilidades econômica, política, social e até mesmo de saúde, como é o caso da pandemia de COVID-19, são exemplos de variáveis que podem afetar um negócio, tanto de modo desfavorável, quanto de modo positivo. As variáveis tidas como externas, são mais complexas de serem controladas, porém elaborar, gerenciar, controlar e ajustar os planejamentos administrativos, podem propiciar a organização uma mudança no seu cenário de atuação de modo seguro, caso passe por alguma dificuldade.

No entanto, uma organização também possui variáveis internas as quais podem assumir uma complexidade tanto quanto as externas, porém costumam ser previsíveis, logo as estratégias adotadas propiciam um controle mais pertinente para essas situações de instabilidades, isso partindo de um pressuposto que a organização conhece e domina toda sua ambiência.

Como variáveis internas cita-se a cultura organizacional, equipamentos, sistemas, recursos humanos, dentre outros. Para a presente pesquisa, destaca-se os recursos humanos, uma vez que são as pessoas que subsidiam todos os processos dentro da organização. Com isso, os colaboradores precisam estar preparados para executar as funções, atividades e tarefas apontadas na sua descrição de cargos e funções, contribuindo assim para que a organização atinja seu objetivo. No entanto, somente as informações contidas em documentos, que muitas vezes, são poucos revisados, como a descrição de cargos e funções, tem se mostrado regular para atender as demandas das organizações.

O setor de recursos humanos se transformou junto com a Ciência da Administração, pois na Administração Clássica assumia um viés unicamente técnico, responsável por controlar as jornadas de trabalho e executar os devidos pagamentos, tido unicamente como departamento de controle de pessoal. Nos dias atuais, conhecido também como

Gestão de Pessoas divide-se em subsetores, cumprindo funções distintas, com o objetivo de serem mais efetivos e especialistas nas suas responsabilidades, isso partindo dessa abordagem voltada à gestão de pessoas. É comum, organizações de médio e grande porte manterem em sua estrutura setores destinados a: Capacitações e Desenvolvimento, Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, dentre outras nomenclaturas que podem assumir, de acordo com o organograma da organização.

O subsetor, aqui denominado Capacitações e Desenvolvimento, tem como objetivo identificar as lacunas de formação profissional dos colaboradores, essas lacunas podem assumir um papel técnico, comportamental ou até mesmo emocional. Isso, porque muitas organizações compreendem o colaborador a partir das suas Competências, Habilidades, Atitudes, Valores e Expressão (CHAVE), conforme defendido por Macarenco e Damião (2010). Um novo conceito, que anteriormente considerava somente as Competências, Habilidades e Atitudes (CHA), proposto por McClelland na década de 1970. (MACARENCO; DAMIÃO, 2010).

Com isso, amplia-se a necessidade de atuação do subsetor Capacitações e Desenvolvimento, que deve observar também o quanto o colaborador é competente para realizar suas atividades e quais são suas debilidades. Conhecer o processo que precisa ser executado é fundamental para eficiência de toda a operação. Mapear os processos, desenhar fluxogramas, tem sido ferramentas que as organizações tem buscado cada dia mais.

E, para tal, é preciso que a organização possua uma abordagem como a aprendizagem organizacional, que tem conquistado espaço no Brasil, haja vista que possui como foco o desenvolvimento dos colaboradores, em uma aprendizagem contínua que tem transformado negócios. A aprendizagem organizacional busca o engajamento dos colaboradores, que acabam praticando performance de excelência, com vistas sempre nos resultados traçados pela organização.

Assim como a aprendizagem organizacional busca o desenvolvimento das pessoas, a Competência em Informação visa capacitar as pessoas para que possam reconhecer e gerenciar as informações sob sua responsabilidade, de tal modo que consigam utilizá-las de modo eficiente e inteligente, isso por meio de padrões e atributos pré-estabelecidos, independente do universo de atuação.

Diante do exposto, a pesquisa apresenta como questão-problema: quais os benefícios que o mapeamento de processos pode propiciar ao desenvolvimento do

colaborador, tendo em vista a Competência em informação a partir de uma abordagem de aprendizagem organizacional? Identificar esses benefícios o mapeamento de processos pode propiciar ao desenvolvimento do colaborador, tendo em vista a Competência em informação a partir de uma abordagem de aprendizagem organizacional é objetivo geral norteador desta pesquisa.

Em busca de responder os questionamentos e objetivos propostos no estudo, a pesquisa caracteriza-se de natureza qualitativa e exploratória, a partir de uma revisão bibliográfica das áreas afins à pesquisa: Ciência da Informação e Ciência da Administração. Para tanto, a pesquisa abrangeu como principais fontes de pesquisa a Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), a base de dados Scielo, bem como periódicos da Ciência da Administração e demais livros pertinentes à pesquisa.

A presente pesquisa justifica-se por contribuir com reflexões sobre a relevância da aprendizagem organizacional e da CoInfo, e como essas abordagens podem fomentar a necessidade de os colaboradores conhecerem intrinsecamente suas atividades e tarefas, a partir do mapeamento dos seus processos e, o quanto esse mapeamento pode fomentar a implantação da aprendizagem organizacional e da competência em informação, haja vista que cada vez mais as organizações reconhecem a informação como um recurso competitivo dentro dos seus negócios.

Desse modo, a partir da pesquisa bibliográfica foi possível identificar os benefícios do mapeamento de processos, relacionando-os com os atributos da Competência em Informação, destacando o papel da aprendizagem organizacional como fomento para que os colaboradores sejam críticos no desenvolvimento de suas atividades.

## **2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Como estratégia de sobrevivência no mercado globalizado, cada vez mais competitivo e exigente, em que a busca por desenvolvimento tecnológico é uma necessidade as empresas buscam alternativas de sobrevivência por meio da percepção de suas equipes como alternativa à construção de melhores resultados (TONET et al., 2009).

Para Barbieri (2012), cada vez mais, as organizações compreendem que não é o recurso financeiro que diferencia o negócio, mas é o conhecimento que amplia o entendimento para novas práticas de mercado. Nesse sentido, investir em ser uma

Learning Organization (Organização de Aprendizagem) que consiste em capitanear conhecimento transformando-o em matéria-prima de inovação, com vistas à perenidade do negócio, tem sido um diferencial para as organizações.

Barbieri (2012) ainda afirma que o conhecimento organizacional propicia competitividade e promove aprendizados necessários, mudança de mentalidade nas equipes das diversas áreas da organização para conduzir mudanças rápidas e se diferenciar em meio à concorrência.

Uma organização que tem o aprender como uma diretriz precisa conectar seus colaboradores com o significado maior de seus trabalhos, despertando o desejo de aprender e praticar para continuarem avançando no mercado. Senge (2013) reforça que tais organizações só terão sucesso no futuro se foram capazes de manter as pessoas do seu organograma com o interesse contínuo pela aprendizagem.

Vale ressaltar que a cultura de uma organização também influencia seu modo de aprender, a forma como se constrói conhecimento e os estímulos que a equipe recebe ou não para expandir o conhecimento se relacionam com o estilo da cultura daquele local. A cultura organizacional é a visão comum de como a empresa funciona, seus valores e crenças que foram instituídas desde seus fundadores, direcionam e influenciam os comportamentos, os relacionamentos, tomadas de decisão e tudo que representa a organização (BARBIERI, 2012).

Para Santiago (2019, p. 40) a cultura pode ser analisada da seguinte maneira:

Podemos pensar na cultura organizacional como um resultado direto da aprendizagem organizacional, assim como o clima organizacional gerado pela cultura é uma forma de “ambiente de aprendizagem” na qual a mudança contínua gerada pela necessidade de aprender se processa, consolida e melhora ou aprimora os aspectos culturais já identificados anteriormente na organização.

As pessoas participam ativamente na construção de uma cultura, são parte da existência organizacional. Além dessa conexão, ainda espelham seus comportamentos e atitudes dentro e fora da organização (TEIXEIRA et al., 2010). Organizações que aprendem, segundo Senge (2013) precisam de pessoas que aprendam, mesmo que a aprendizagem individual não sustente a aprendizagem organizacional, contribui significativamente para que a aprendizagem da organização aconteça.

A aprendizagem individual é um processo contínuo de transformação através do conhecimento, que pode acontecer por meio de experiências, conteúdo e percepções que influenciam o modo de enxergar as coisas sob uma nova ótica muito particular de cada indivíduo (PACHECO et al., 2009).

Já a aprendizagem organizacional é estruturada a partir de como a organização atua, seus processos, sistemas, condução de trabalho, e como organizam, melhoram e se desenvolvem na construção e aplicação desses conhecimentos (DODGSON, 1993).

Ser uma organização que atue a partir de uma abordagem de aprendizagem organizacional significa um modo diferente de viver o cotidiano dentro da organização, uma vez que sua estratégia se volta para as pessoas, pois o conhecimento é tido como um recurso relevante ao negócio.

Segundo Chiavenato (2009) a aprendizagem organizacional pode ser trabalhada de forma vivencial, combinando as informações necessárias e os relacionamentos que ocorrem nas equipes da organização. Para o autor, este ciclo de aprendizagem vivencial ocorre da seguinte maneira:

1. Vivência: métodos que utilizam a experiência na promoção do desenvolvimento. Fortalecendo a interação da equipe através de atividades, tais como: dinâmica de grupo, jogos lúdicos, experimentos ao ar livre e estudos de caso.
2. Relato: momento de dividir os aprendizados do grupo, sentimentos e percepções.
3. Processamento: entendimento, a avaliação das experiências e seus impactos individuais e em equipe.
4. Generalização: conclusão e conexão com as situações vivenciadas no trabalho.
5. Aplicação: compromisso da aplicação dos novos conteúdos e comportamento, visando melhoria contínua dos processos, sistemas e relações (CHIAVENATO, 2009).

A informação e como os processos são desenvolvidos compõem esse ciclo, nesse sentido é salutar dominá-los, geri-los, controlá-los para utilizá-los de modo eficiente e inteligente, com uma visão sistêmica e crítica, em busca de melhores performance e resultados.

### **3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

Para falar de processos ou mapeamento de processos, faz-se necessário a inserção de um contexto histórico, já que não se pode falar em processos sem citar administração. Para Araujo, Garcia e Martines (2017) o princípio fundamental da administração é a divisão do trabalho, deixando o senso comum, a administração passou a ser estudada como ciência por Taylor em 1911, o qual aproveitou sua experiência em uma linha de montagem para buscar eficiência de tarefas, ou seja, estudou maneiras de otimizar a utilização de recursos a fim de aumentar a produção e o lucro da empresa.

Taylor por sua vez, buscou substituir sistemas tradicionais por estruturas que garantem a funcionalidade de um processo produtivo, determinando assim um padrão de funcionários, requisitos físicos e tempo para execução de uma tarefa (LODI, 2003). Nesse contexto, um processo de produção de um produto passou a ser estudado com o intuito de compreender como vinha sendo executado, na busca constante para garantir eficácia e eficiência à empresa.

Pode-se dizer que processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com o objetivo de atender e superar as expectativas (OLIVEIRA, 1996), ou seja, é a identificação das atividades de trabalho com especificação de prazos a serem cumpridos, ordenando-os com um começo e um fim (DAVENPORT, 1994).

Neste sentido, entende-se que um processo é um conjunto de atividades estruturadas que tem como objetivo alcançar um resultado específico. Toda empresa é composta por diversos processos, que são desempenhados rotineiramente para que se mantenha em atividade, sejam os processos internos ou externos.

De modo geral, um processo, é uma “estrutura para ação”. Perceber a empresa como um conjunto de processos é enxergar a ação desenvolvida por ela. No Século XX, as pessoas buscavam ver a organização em sua estrutura vertical, basicamente analisando uma ordem hierárquica. Nos dias atuais o foco foi deslocado para dimensão horizontal, ou seja, para perceber como são desempenhados os processos (VALLE; COSTA, 2013). Com o passar do tempo a organização mudou sua percepção sobre quem manda, para compreender quem participa das atividades e tarefas, que fazem com a que organização não pare, e como as pessoas desenvolvem as atividades, desde a aplicação de tempo por tarefa até as competências necessárias para desenvolvê-las.

As organizações são repletas de processos, que devem ser classificados por sua origem. Nesse sentido, existem dois tipos de processos:

- Processos primários, que são denominados como processo de negócios ou essenciais, são todos os processos diretamente ligados à produção de um produto e todos os processos que são imprescindíveis, fundamentais para a organização sem quem ela diz ser (CRUZ, 2015). Os processos primários estão diretamente relacionados ao cliente, pois envolvem a entrega final ao mesmo. São processos primários: produção, entrega de produto, serviço de pós-vendas.
- Processos secundários, denominados de suporte, são todos os que apoiam os processos primários, para que possam existir (CRUZ, 2015). Seguindo o exemplo acima, processo secundário são ações que precisam existir para que aconteça a entrega final ao cliente. São processos secundários: gestão de estoque, de recursos humanos, dentre outros.

Ambos os tipos de processos são imprescindíveis ao funcionamento da empresa, ou seja, todos os processos sejam primários ou secundários precisam ser continuamente acompanhados e desenvolvidos com o intuito de melhorar a atividade executada pela empresa. A produção eficaz para entrega de qualidade e no tempo certo ao cliente depende de colaboradores que executam sua atividade com maestria e motivação e também do controle atualizado de estoque.

Uma empresa concilia todos os seus processos, uniformizando-os e a falta de equilíbrio em um processo afeta o desempenho total de uma empresa. Cruz (2015) afirma que grande número de empresas ainda não sabe se beneficiar da administração e operação de processos para maximização e ganho sobre eles, porém uma empresa que quer ofertar produtos melhores e potencializar os seus resultados institucionais, precisa do cuidado e estudo voltado aos processos.

Tudo o que se realiza dentro de uma organização está relacionado a um processo, independente da sua complexidade, seja para extrair petróleo ou fazer um cafezinho, logo, empresas são coleções de processos, que se bem desenhados e organizados auxiliam a operacionalização de todas as ações presentes na empresa (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017). Para tanto, existem técnicas que podem ser utilizadas para a percepção de gargalos, falhas e oportunidades nos processos, denominada mapeamento.

O mapeamento de processo tem a finalidade de torná-lo oficialmente reconhecido pela organização, ou seja, tirá-lo da informalidade e da cabeça das pessoas e fragmentá-

lo, trazendo para uma realidade que pode ser conhecido por todos. É por meio desta ação que se passa a conhecer os problemas de cada atividade, suas folgas, restrições, gargalos, tendências e o desempenho de cada uma (CRUZ, 2015).

Reconhecer e identificar etapas de um processo, tempo que leva cada atividade, quem executa, como deve ser executado, isto é mapeamento de processo, é a documentação de todos os processos que são utilizados e desempenhados dentro de uma empresa, para que todos que venham a executar uma tarefa, saiba onde buscar informações que os leva ao resultado esperado. Mapear processos possibilita solucionar problemas e melhorar o desempenho organizacional.

Um projeto de mapeamento de processos envolve:

- a) Análise inicial do processo: esta etapa visa buscar informações sobre o processo, denominado como macrofluxo, onde busca identificar o objetivo do processo (o que ele produz), os participantes do processo (cliente, colaboradores, fornecedores), materiais utilizados no processo (matéria-prima, mão de obra, tecnologia, estrutura física), normas, atos ou legislações que devem ser seguidas no processo, metas do processo, medição de desempenho, gerente do processo, tempo do processo (CRUZ, 2015);
- b) Mapeamento inicial: descrever essas informações em um formato único, encontrando uma formação gráfica útil para esse detalhamento, podendo ser por meio de um fluxograma, organograma ou processograma (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017). É o ato de documentar tudo o que acontece dentro de um processo, incluindo documentos, pessoas e ações;
- c) Análise sobre problema e desempenho: a partir do mapa de processos, fica mais fácil a percepção dos caminhos que se pode seguir e das melhorias que podem ser implantadas, durante a modelagem é comum contradições sobre a maneira correta de executar um processo, por tal motivo é importante mapear antes de estudar hipóteses para melhoria e reconstrução (VALLE; OLIVEIRA; BRACONI, 2013);
- d) Modelagem: construir por meio de um fluxograma, organograma ou processo organograma o modelo ideal de aplicação dos processos, basicamente é reestruturar o mapeamento de processos com as informações e dados escolhidos para garantir que estas informações estejam documentadas para acesso de todos os envolvidos ao processo (VALLE; COSTA, 2013);

- e) Implementação: final do projeto, implantação das sugestões desenvolvidas para a prática do processo.

Documentar um processo por meio de um mapeamento e não desenvolver a aplicação de planejamento de ações e melhorias do projeto, ou colocar informações pela metade, sem acrescentar documentos que fazem parte do processo, pessoas que devem executar, como deve ser executado, quais normas devem ser seguidas, qual a sequência das atividades correta, faz com que os processos da empresa continue seguindo padrões antigos que não garantem melhorias na eficiência, qualidade, funcionalidade e praticidade de um processo.

Portanto, as etapas destacadas acima, são necessárias para que a utilidade do mapeamento seja eficiente, quanto mais detalhes e informações forem detectados e documentado, melhor a possibilidade que a empresa encontra de agir diante de suas tarefas.

De acordo com Oliveira e Almeida Neto (2013) um mapeamento de processos eficaz, seguindo as etapas e desenvolvendo critérios de planejamento para a empresa, garante:

- Entender o negócio por meio do comportamento dos processos, identificando requisitos, retrabalhos, gargalos, ineficiência;
- Padronizar conceitos e visões, sistematizar o conhecimento, unificando a linguagem entre as equipes envolvidas os processos;
- Analisar oportunidades de melhorias e monitoramento a partir da reengenharia dos mesmos;
- Facilitar a identificação e solução dos problemas, implementando-as;
- Melhorar a qualidade e produtividade dos produtos e serviços;
- Desenvolver ações estratégicas introduzindo melhores práticas e modelos de gestão na cultura organizacional;

Sendo assim, o mapeamento de processos garante que as tarefas não sejam repetitivas, que ações sejam padronizadas, que percursos sejam lógicos, que a equipe olhe para o processo como um todo e também por suas partes, que as pessoas tenham onde buscar informações caso não saibam qual é o próximo passo do processo e que identifique os recursos necessários para que o processo aconteça sem interferência. O mapeamento é essencial para garantir a eficiência e eficácia dos processos dentro da empresa.

O mapeamento dos processos propicia aos colaboradores envolvidos um conhecimento intrínseco sobre suas atividades e demais variáveis e ambiência, o que o torna competente para o desenvolver.

#### **4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO**

As organizações buscam por profissionais que possuam capacitações para atuar em determinada área, cargo, função e afins, para que possam desempenhar com êxito suas atividades e tarefas. Essas capacitações, reconhecidas como técnicas, são adquiridas com formação acadêmica e aliadas a experiência na função. Porém, nos dias atuais, somente as habilidades técnicas não tem sido suficientes para que um colaborador construa uma carreira.

A nova dinâmica organizacional se transformou, e os profissionais necessitam acompanhá-la em busca de se manterem atualizados, competitivos e competentes em seu ramo de atuação. Para Fleury e Fleury (2001, p. 185) a “Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes [...] que justifica um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

O alto desempenho, tão buscado por profissionais e tão almejado pelas organizações, pode ser uma via de mão dupla, ou seja, colaboradores e organizações investem e trabalham juntos em busca da excelência e aprendizagem contínua que visam algo além das habilidades técnicas. E nos dias atuais, isso, não abarca somente as competências, habilidades e atitudes (CHA) proposta por McClelland (1976) e difundida por Fleury (2002), é salutar considerar também os valores e as expressões, afinal os colaboradores são indivíduos repletos de complexidades, que refletem no dia-a-dia dentro da organização. Isso, porque “A competência não pertence ao mundo empresarial nem ao mundo do trabalho, ela está no cerne de toda ação humana individual ou coletiva” (MACARENCO; DAMIÃO, 2010, p. 17).

A visão que compreende também os valores e expressões compõem o novo conceito de CHAVE: Competências, Habilidades, Atitudes, Valores e Expressões, sendo que os dois últimos

[...] referem-se aos processos interiores ao indivíduo, que permitem a realização da “entrega” proposto por Dutra (2001). A “entrega” diz

respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes com os quais o indivíduo contribui nos processos de trabalho e que geram valor agregado (MACARENCO; DAMIÃO, 2010, p. 17).

Nesse sentido, as organizações precisam compreender suas necessidades e buscar por profissionais que possuam determinadas competências e, ainda sim buscar sempre desenvolvê-las. Para tanto, a competência para o colaborador é algo individual, já para as organizações a competência é algo essencial (MACARENCO; DAMIÃO, 2010).

Considerar os colaboradores como um indivíduo, particular, único tem se tornado uma estratégia para muitas organizações, que visam implantar uma cultura de desenvolvimento, de aprendizagem contínua, pois reconhecem o conhecimento como um dos principais recursos dentro da organização.

É paradoxal, mas hoje é a interioridade que faz a diferença real na performance da pessoa e, por consequência, na ação do profissional. Sem essa vontade das pessoas, os conhecimentos não são aplicados, as habilidades não se convertem em melhorias de processos e a atitude de aprender e compartilhar parece cada vez mais impossível (MACARENCO; DAMIÃO, 2010, p. 17).

Tendo em vista, as competências que as organizações podem desenvolver em seus colaboradores, destaca-se a Competência em Informação (CoInfo), por abarcar um insumo tão imprescindível as organizações: a informação. A Competência em Informação (Information Literacy) foi utilizada no Ano de 1974, por Paul Zurkowski, que buscava “[...] ajudar os alunos e cidadãos de modo geral a manejar rapidamente o volume enorme de informação e de dados o contexto das tecnologias.” (GIBSON, 2008, p. 1985).

Para estar inserido na sociedade da informação, onde um volume exacerbado de informação é disponibilizado, torna-se primordial ter a capacidade de além de identificar as necessidades, buscar a informação, buscar em locais confiáveis, filtrá-las, classificá-las e partir daí solucionar o que de fato contribuirá de modo efetivo e inteligente para suas necessidades. Belluzzo (2008) é enfática ao definir a CoInfo:

É uma área onde o processo de ensino e aprendizagem deve centrar-se e constituir um processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e da sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida (BELLUZZO, 2008, p. 13).

Nota-se no texto de Belluzzo (2008) que a CoInfo envolve alguns elementos, sendo: indivíduos, a comunidade, um processo contínuo de ensino e aprendizagem, ou seja, a CoInfo se mostra repleta de complexidades e também de possibilidades de aplicação, haja vista que a informação permeia todos os universos.

Doyle (1994) propõe alguns atributos da CoInfo, que além de embasar outros estudos que se seguiram posteriormente, também se mostrou muito aplicável, direcionando as organizações que buscavam desenvolver seus colaboradores. Os atributos compreendem:

- Reconhecer uma informação com apuro e completude é base para se efetuar uma decisão com inteligência;
- Reconhecer a necessidade de informação;
- Formular questões com base nas necessidades de informação;
- Identificar fontes potenciais de informação;
- Desenvolver com sucesso estratégias para busca de informação;
- Acessar fontes de informação incluindo o uso de computadores e outras tecnologias;
- Avaliar a informação recuperada;
- Organizar a informação para a aplicação prática;
- Integrar novas informações num conjunto de conhecimentos já existentes e
- Usar a informação de forma crítica para resolução de problemas (DOYLE, 1994, p. 15-25).

A proposta de Doyle (1994) a partir do estabelecimento dos atributos da CoInfo orienta uma aplicação, uma vez que aponta as ações que o indivíduo precisa desenvolver para atuar com criticidade no desenvolvimento das suas atividades. Se a informação, nos dias atuais, é um diferencial, e um diferencial competitivo torna-se célere que as organizações busquem e desenvolvam seus profissionais para serem eficientes nas suas atividades, a CoInfo, o mapeamento de processos e aprendizagem contínua fazem parte desse diferencial.

## **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

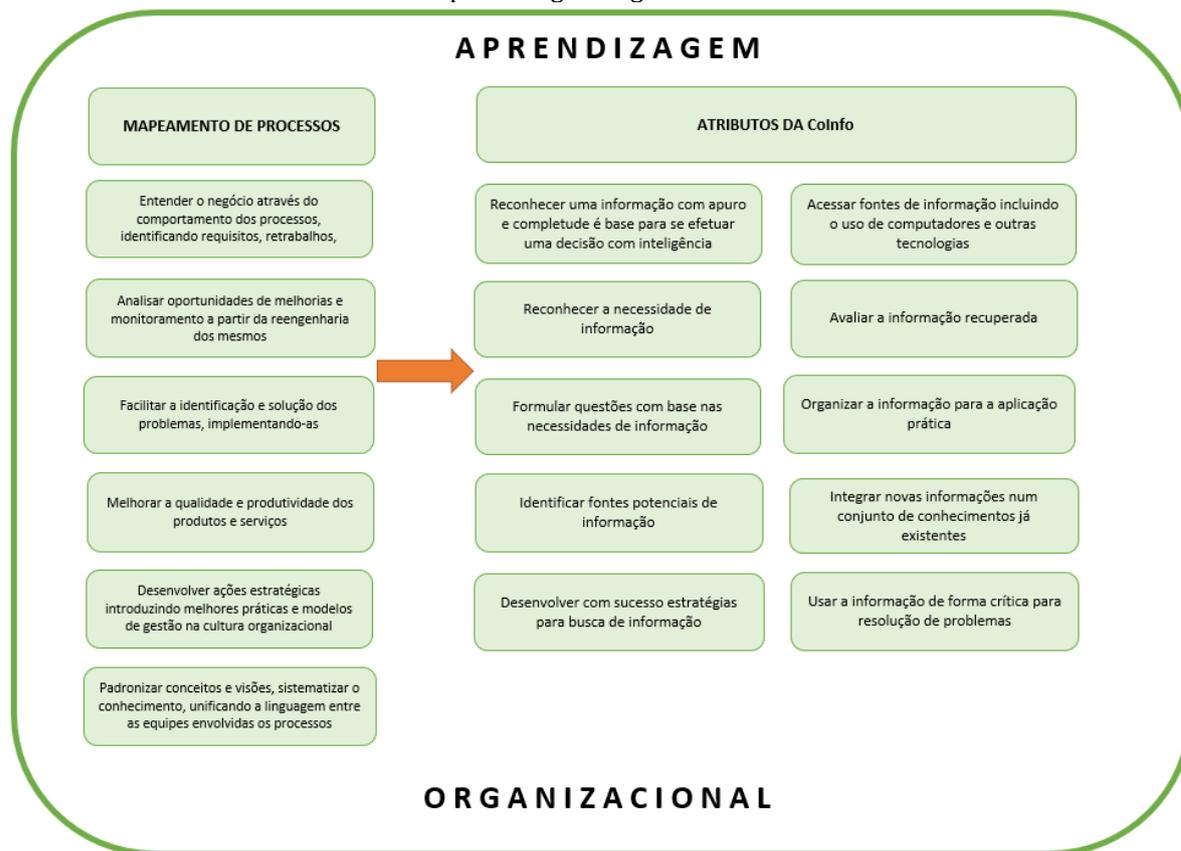
A complexidade em torno da ambiência das organizações sugere estudos contínuos, não somente em torno dos produtos ou serviços prestados e sim estudos que realizem uma abordagem holística, voltado em especial aos recursos humanos, haja vista que são as pessoas que executam no dia-a-dia suas atividades em busca de contribuir com os objetivos da organização.

Muitas vezes, a rotina das organizações, com destaque para as atividades burocráticas, não propicia que os colaboradores reflitam, repensem e organizem suas atividades, realizando-as de modo frenético e automático. Nesse sentido, quando a organização adota uma abordagem de aprendizagem organizacional, o cenário pode ser redesenhado, refletir, estudar deixam de ser vistos pelos colegas e supervisores como “perda de tempo” e sim, como algo natural dentro da organização e que pode trazer grandes resultados.

Esse estudo pode abarcar os próprios processos, a partir de um mapeamento, que visa revisitar as atividades, com intuito de identificar as lacunas, mas também oportunidades. Com isso, o colaborador maximiza seu conhecimento sobre suas próprias rotinas, tendo certeza das suas necessidades e demandas informacionais, seus parceiros, dentre outras variáveis, que passará a ter um domínio mais efetivo. Isso de fato, contribuirá para que esse colaborador se torne competente em informação, tendo em vista seus processos.

Dentre as propostas existentes da CoInfo, identificou-se na proposta de Doyle (1994), que versa sobre os atributos da Competência em Informação, uma aderência na tratativa dos mapeamentos de processos, a Figura 1 – “Relações do mapeamento de processos e os atributos da CoInfo em uma abordagem de aprendizagem organizacional” evidencia a relação dos benefícios do mapeamento de processos e os atributos da CoInfo, conforme pode ser observado abaixo:

Figura 1 – Relações do mapeamento de processos e os atributos da CoInfo em uma abordagem de aprendizagem organizacional



Fonte: Baseado em Oliveira e Almeida Neto (2013); Doyle (1994)

Mapear processos é identificar as demandas e necessidades informacionais, e a partir disso, conhecer todos os trâmites, documentos e atores que o envolvem, bem como buscar a padronização, melhorias e controle sobre todas as atividades. As atividades, se relacionam diretamente com os atributos da CoInfo, pesquisado por Doyle (1994), que abarca reconhecer uma necessidade informacional, identificar as fontes de informação, avaliar a informação recuperada, dentre outros atributos que contribuem para que o colaborador seja competente em informação.

A partir da elaboração da Figura 1 pode-se perceber os benefícios que o mapeamento de processos proporciona e que os benefícios não abarcam somente a organização, tendo em vista que os processos serão aperfeiçoados, e sim que propicia também um desenvolvimento do colaborador, o qual passa a ser conhecer mais as demandas, necessidades e variáveis do seu processo, tornando-o mais crítico e, conseqüentemente competente em informação, tendo em vista seus processos. Com isso, foi possível responder a questão-problema desta pesquisa que visou identificar quais benefícios o mapeamento de processos pode propiciar ao desenvolvimento do

colaborador, tendo em vista a Competência em informação a partir de uma abordagem de aprendizagem organizacional.

Destaca-se que, tanto para mapear processos como para que o colaborador se desenvolva a ponto de torna-se competente em informação, tendo em vista seus processos, é primordial que a organização pratique uma cultura de aprendizagem organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É latente o cenário competitivo e muitas vezes, de busca pela sobrevivência que as organizações passam ao longo da sua existência. Porém, muitas vezes, as respostas para sobreviver e se destacar estão nos próprios colaboradores. É vital minimizar custos, reduzir tempo e recursos na execução das tarefas, sem dúvida, o mapeamento de processos contribuir positivamente com as organizações.

No entanto, é preciso que se tenha um ambiente para realizar essa atividade, e um apoio que venha do alto escalão da organização, pois isso abarca a cultura e a aprendizagem organizacional se não estiver imbricada na cultura, certamente, não propiciará o ambiente para que os benefícios do mapeamento de processos e o uso dos atributos da CoInfo aconteçam na sua totalidade.

A pesquisa buscou salientar esse tripé tão necessário às organizações, que essas se conheçam a tal ponto que seus colaboradores tenham criticidade na execução das suas atividades e que esses sejam competentes em informação para reconhecer suas demandas, necessidades, fontes informacionais e busquem excelência em seus resultados.

Dominar seus processos, suas rotinas, atividades e processos, pode ser um início da potencialidade da CoInfo e da aprendizagem organizacional, porém acredita que sem esse início o resultado não se sustente, afinal é preciso compreender sua ambiência para expandir as demais possibilidades.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

BARBIERI, U. T. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BELLUZZO, R. C. B. Como desenvolver a competência em informação (CI): uma mediação integrada entre a biblioteca e a escola. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 2, 2008.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. Ed. Barueri: Manole, 2009.

CRUZ, T. **Manual para gerenciamento de processos de negócio**: metodologia DOMPTM: (documentação, organização e melhoria de processos). São Paulo: Atlas, 2015.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DOGSON, M. Organizational learning: a review of some literature. **Organizational Studies**, V.14, n. 3, p.375- 394, 1993.

DOYLE, C. S. **Information literacy in information society**: a concept for the information age. Syracuse: ERIC Clearinghouse on Information & Technology, 1994.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001.

GIBSON, C. The history of information literacy. *In: **Information literacy instruction handbook***. Chicago: Association of College and Research Libraries, 2008. p. 10-25.

LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MACARENCO, I.; DAMIÃO, M. L. Z. Inclusão da Chave como estratégia na gestão de pessoas. **Liceu On-Line**, v.1, n. 1, São Paulo, 2010. Disponível em: [https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/851](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/851)

MCCLELLAND, D. C.; BURNHAM, D. H. **Power is the great motivator**. Harvard Business Review, 54(2), 1976.

OLIVEIRA, D. P. R. **Revitalizando a empresa**: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, S. B. de; ALMEIDA NETO, M. de A. Análise e modelagem de processos. *In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (org.) **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. São Paulo: Atlas, 2013.

PACHECO, L.; *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SANTIAGO, J. C. **Uma organização que aprende**: aprendizagem organizacional na era da informação. Presidente Prudente: Cubo Evoluir, 2019.

SENGE, M. P. **A Quinta Disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 29ª Edição 2013, Rio de Janeiro, Best Seller.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; NETO, C. P. S. B.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TONET, H.; REIS, A. M. V.; JÚNIOR, L. C. B.; COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de Equipes**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

VALLE, R.; COSTA, M. M. Gerenciar os processos, para agregar valor à organização. *In*: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (org.) **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de; BRACONI, J. Descrevendo os processos de sua organização. *In*: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (org.) **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.