

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCILENE DE PAULA FONSECA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO POR MEIO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS
NO SETOR DE UMA IFES**

**Porto Alegre
2023**

MARCILENE DE PAULA FONSECA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO POR MEIO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS
NO SETOR DE UMA IFES**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientadora: Prof. MSc. Gabriela Musse Branco

Porto Alegre
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes
Vice-reitora: Profa. Dra. Patricia Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato
Vice-diretor: Prof. Dr. Rogério Faé

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala
Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Fonseca, Marcilene de Paula
GESTÃO DO CONHECIMENTO POR MEIO DO MAPEAMENTO DE
PROCESSOS NO SETOR DE UMA IFES / Marcilene de Paula Fonseca.
-- 2023.
54 f.
Orientadora: Gabriela Musse Branco.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21 , Porto Alegre, BR-RS,
2023.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Mapeamento de processos. I.
Branco, Gabriela Musse, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados
fornecidos pela autora.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico
CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS
Telefone: 3308-3801
E-mail: eadadm@ufrgs.br

MARCILENE DE PAULA FONSECA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO POR MEIO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS
NO SETOR DE UMA IFES**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Aprovada em _____ de _____ de 2023.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Prof. MSc. Gabriela Musse Branco

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui.

A minha orientadora Professora Gabriela Musse Branco, que soube me conduzir em momentos em que eu me perdia do caminho no desenvolvimento do trabalho. Muito obrigada por estar sempre disponível, ao longo do percurso. Sou extremamente grata.

Aos professores, que contribuíram para possibilitar a realização deste trabalho.

Aos colegas de trabalho que ajudaram com informações e conhecimentos essenciais na elaboração dos processos.

RESUMO

A Gestão de Conhecimento é um método de gerenciamento que proporciona, entre outros benefícios, a retenção do conhecimento ativo estrategicamente relevante de todas as organizações. Isso engloba o mapeamento dos processos, sua atualização permanente e o compartilhamento entre todos os interessados. Tal mapeamento tende a favorecer a socialização do conhecimento entre os envolvidos e a melhoria contínua dos fluxos de trabalhos, dos resultados entregues e o fortalecimento do trabalho em equipe. Nos últimos anos, as instituições públicas buscam meios para melhorar o seu desempenho, visando responder às exigências da sociedade no que tange a questões como eficácia e eficiência dos serviços prestados. Valorizar o capital intelectual da organização, sem dúvida, é um dos pontos-chave para se lograr êxito nesse propósito. Assim, este trabalho tem como objetivo realizar o mapeamento dos processos das rotinas de um setor público, dividiu-se a pesquisa em quatro etapas: o levantamento dos processos do setor, a definição dos processos para o mapeamento, o mapeamento dos processos e a validação do mapeamento. A documentação das rotinas e melhoria na gestão do conhecimento é fundamental no cenário aplicado para reduzir os impactos das aposentadorias previstas (metade do quadro), evitando que o conhecimento seja perdido com a saída desses servidores, pois os novos ingressantes contarão com um meio para obter o conhecimento (explícito) necessário para desempenhar suas atividades e ter alguma autonomia na execução das rotinas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Mapeamento de Processos. Setor público. IFES.

ABSTRACT

Knowledge Management is an administration method that provides, among other benefits, the retention of strategically relevant knowledge assets in all organizations. This includes the processes modelling, their permanent updating, and sharing among all stakeholders. Such modelling tends to favor the socialization of knowledge among those involved and the continuous improvement of workflows, of the results delivered, and the strengthening of teamwork. In recent years, public institutions have sought ways to improve their performance, aiming to respond to society's demands regarding issues such as the effectiveness and efficiency of the services provided. Valuing the organization's intellectual capital is, without a doubt, one of the key points to achieve success in this purpose. Thus, this work aims to model the processes and routines of a public sector, built based on the knowledge and experience of its employees. The research was divided into four stages: sector's processes identification, definition of the processes to be modelling, processes modelling, and validation. Documentation of routines and improvement in knowledge management is essential in the applied scenario to reduce the effects of expected losses (half of the staff), preventing knowledge from being lost with the departure of these servers, as new incoming will have a means to obtain the (explicit) knowledge necessary to practice their activities and to have some autonomy in the execution of routines.

Keywords: Knowledge Management. Process Modelling. Public Sector. IFES.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo SECI	18
Figura 2- Processos essenciais da gestão do conhecimento	22
Figura 3 - Etapas de implantação da gestão por processos	25
Figura 4 - Notação básica BPMN.....	26
Figura 5 - Processo reservar sala - semestre letivo.....	38
Figura 6 - Processo reservar sala - outras atividades - docentes e técnicos da unidade	39
Figura 7 - Processo reservar sala - público externo.....	40
Figura 8 - Processo recolhimento de bens patrimoniais	42
Figura 9 - Processo alteração no cadastro de bens patrimoniados	44
Figura 10 - Processo serviço de chaveiro	46
Figura 11 - Processo manutenção corretiva ar-condicionado.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Gestão do Conhecimento.....	23
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Servidores do Setor	30
Tabela 2-Técnicas de coleta de dados utilizadas nas etapas da pesquisa	33
Tabela 3 - Temas e processos selecionados.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Professionals.
BPMN	Business Process Model and Notation
DGC	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PPG	Programa de Pós-graduação
TIS	Termo de Início de Serviço
TRU	Termo de Recebimento Único

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.2.	OBJETIVO	17
1.2.1.	Objetivo Geral	17
1.2.2.	Objetivos Específicos	17
1.3.	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1.	TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.2.	GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
2.3.	PROCESSOS ESSENCIAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	21
2.4.	GESTÃO DE PROCESSOS	23
2.4.1.	Processo	23
2.4.2.	Mapeamento dos processos	25
2.4.3.	Notação	26
2.5.	GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO	27
3.	METODOLOGIA	29
3.1.	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2.	DESCRIÇÃO DO CENÁRIO	29
3.3.	ETAPAS DA PESQUISA	31
3.3.1.	LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS DO SETOR E DEFINIÇÃO PARA O MAPEAMENTO	31
3.3.2.	Mapeamento dos processos	31
3.3.3.	Validação do mapeamento	32
3.4.	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	32
4.	RESULTADOS	36
4.1.	LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS DO SETOR E DEFINIÇÃO PARA O MAPEAMENTO	36
4.2.	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	36
4.2.1.	Administração de espaço físico	37
4.2.2.	Administração de bens patrimoniais	41
4.2.3.	Infraestrutura	45
4.3.	VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO	49
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	52

1. INTRODUÇÃO

Em sentido rígido, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou proporciona contextos para que criem o conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Ele é um ativo da organização sendo ela privada ou pública, é um fator de inovação e mudanças. A administração pública, em particular, devido às suas características e no que diz respeito às pessoas, que na maioria, têm uma permanência de longo prazo nas instituições, o capital intelectual, que os indivíduos detêm adquiridos e aplicados no desenvolvimento das suas atividades, tornam-se estrategicamente relevantes.

Coelho (2004), considera a gestão do capital intelectual condição *sine qua non* para uma razoável gestão dos processos, dos resultados e dos recursos utilizados pelas organizações, pois esta competência está associada à manutenção da capacidade operativa e à preservação da memória organizacional, ou seja, proporciona o adequado mapeamento, a organização e a divulgação das informações e dos conhecimentos necessários à continuidade administrativa das organizações. A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a "mola propulsora" da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas (TERRA, 2001). Demonstra que o conhecimento, transmitido na forma de manuais, dados e informações incorporados por tecnologia da informação e comunicação, é naturalmente absorvido. Contudo, aquele necessário para realizar tarefas e desenvolver habilidades, o ligado a vivência de cada pessoa, é altamente individual, atrelado às experiências acumuladas ao longo da vida profissional, compartilhadas na interação diária, do aprendizado tradicional, do qual o aprendiz trabalhando com seu mestre aprende através da observação, imitação e prática é difícil de ser transmitido.

Nessa mesma linha de raciocínio, Gonzalez & Martins (2017) assinalam que o conhecimento é um ativo que a instituição desenvolve com o passar do tempo por meio da ação organizada de seus indivíduos dentro de um contexto que permeia a mesma. Cabe à organização identificar os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) e desenvolver um processo a fim

de gerenciar este ativo. O “Conhecimento tácito” é o conhecimento mais valioso. É o conhecimento interno e pessoal. Ele se encontra na mente das pessoas e é constantemente atualizado por meio do processo de aprendizagem (BATISTA, 2012).

Para o autor, devemos externalizar o conhecimento crítico ou importante que precisa ser acessado, compartilhado, aplicado e desenvolvido por outras pessoas. É impossível externalizar todo o conhecimento tácito. As organizações devem considerar a possibilidade de externalizar o conhecimento considerado crítico a ser aplicado na organização e que é o diferencial no seu desempenho. Como estes processos decorrem, influencia o fluxo do aprendizado, sendo frequente ter de repensar alguns destes processos para que o bem intangível (conhecimento) circule e permaneça na organização como se pretende. Não se arriscar a perder lições e experiências conseguidas no decorrer de anos.

Um desafio considerável para o setor público, nesse processo, é o elevado número de pessoas que irão se aposentar e a rotatividade de terceirizados. Nesse sentido Coelho (2004), afirma que as organizações públicas precisam encontrar novas maneiras de preservar suas “memórias” organizacionais e treinar novas gerações para o serviço público. Gerenciar o conhecimento se tornou uma nova responsabilidade da gestão, para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e, assim, melhorar a sociedade a qual serve (CAMARGO; PEREIRA, 2017).

Entre os modelos de gestão utilizados como alternativas para responder esse desafio estão a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Processos.

Segundo Gomes (2020), a gestão do conhecimento e a gestão de processos que já se consolidaram como iniciativas isoladas, vem sendo analisadas conjuntamente. Já bastante utilizadas no setor privado, esses modelos de gestão estão também sendo adotadas pelo setor público, que vem, cada vez mais, compreendendo a importância estratégica de aplicar novos conceitos e ferramentas para uma melhor gestão de seus recursos, proporcionando, assim, um contínuo melhoramento dos serviços prestados à sociedade.

Com semelhante entendimento Contador *et al.* (2005) considera que as práticas de gestão do conhecimento aplicadas à gestão de processos são um recurso com grande potencial para identificação de problemas e oportunidades relacionadas ao processo e, conseqüentemente, transformam-se em um importante facilitador para a melhoria contínua do processo.

Assim sendo, conforme apontado por Coelho (2004), a Gestão do Conhecimento está associada à manutenção da memória organizacional, ou seja, ao mapeamento, à sistematização e à adequada disseminação do conhecimento. Esta manutenção dos conhecimentos e das

práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.

A Gestão de Processos, no que lhe concerne, envolve a identificação e a documentação dos processos de uma organização visando se obter uma melhor compreensão de como o trabalho flui pelo processo, sendo um modelo de gestão eficaz para reter o conhecimento. Um processo de negócio definido de maneira abrangente abordará O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE e COMO o trabalho é feito e QUEM é o responsável por realizá-lo. Uma representação bem estruturada do processo proverá a quantidade certa de visibilidade e detalhe nos diversos níveis da organização.

O Mapeamento de Processos consiste na criação de representações de processos de negócio, criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. O mapeamento permite capturar qual trabalho precisa ser feito, onde ele será realizado e quem irá realizá-lo. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros. O mapeamento dos processos também ganha importância pela sua função de registro e documentação histórica da organização, pelo fato do aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados, isto é, com base na memória (VILLELA, 2000).

1.1. Problema da pesquisa

Ao longo das últimas décadas, o setor público viu-se sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de operar (BIAZZI *et al.*, 2011).

Os autores destacam que várias estratégias de mudança têm sido adotadas por diferentes instituições públicas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado. Há evidências, portanto, de que os modelos de aperfeiçoamento devam ser adaptados ao contexto do setor público, devido à existência de características específicas deste setor, como sua cultura organizacional peculiar, aspectos políticos e ambiente burocratizado.

Outro desafio considerável para o setor público é adotar estratégias para retenção do conhecimento, preservação da memória organizacional e treinamento de novos servidores devido à rotatividade de terceirizados e o elevado número de servidores que irão se aposentar,

trazendo como consequência a perda da experiência dessas pessoas, quando deixam a instituição, levando consigo o saber.

Dentre as Instituições públicas estão as IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) organizações complexas, principalmente no tocante à gestão de recursos e processos envolvidos, que necessitam de um gerenciamento que possa proporcionar eficiência à realização de seus serviços, atendendo aos anseios e as exigências da sociedade por uma prestação de serviço com qualidade (SLGAADO *et al.*, 2013).

Nesse sentido, Biazzi *et al.* (2011) ressalta que devido ao modelo de estrutura organizacional adotado, atualmente, por essas instituições, ocorre muitas vezes um apego excessivo às normas, que passam a ser consideradas absolutas. Regras elaboradas para determinadas situações passam a ser gerais. O trabalho passa a ser feito de certo modo simplesmente por “sempre ter sido feito assim”, sem o questionamento da legislação, do “modus operandi”, ou de outros aspectos envolvidos, acarretando ineficiência.

Uma estratégia indicada por Branco *et al.* (2013), para uma maior eficiência e eficácia é a implantação da Gestão por Processos uma vez que impulsiona as organizações governamentais a melhorarem seu desempenho, com foco nas exigências da sociedade e menor tempo de respostas das atividades do setor público. A orientação por processos permite que as organizações do setor público atuem com foco no cidadão.

O setor de uma IFES é um ambiente propício para a busca de melhorias em sua forma de operar, já que precisa enfrentar o desafio do elevado número de aposentadorias, junta-se a isso a falta de padrão nos procedimentos gerando o retrabalho, a morosidade na execução das atividades, falta de dados para tomada de decisões, conflitos internos pela demora ou não entrega das demandas entre setores internos, desgaste emocional dos servidores devido à dificuldade no desenvolvimento dos trabalhos, pouca agilidade na prestação de serviço da comunidade atendida. Há a necessidade de aperfeiçoar as rotinas tanto na questão de como realizar quanto na minimização de erros na execução e, principalmente, reter os conhecimentos para permanecer e circular na instituição e para o treinamento de novos servidores.

A partir do contexto e do problema de pesquisa apresentado, a questão principal a ser respondida por este trabalho é: como o mapeamento de processos pode contribuir para a retenção e disseminação do conhecimento em um setor de uma IFES?

1.2. Objetivo

1.2.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo realizar a Gestão do Conhecimento (retenção e disseminação) das rotinas de um setor público, através do mapeamento dos processos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Estabelecer um modelo de padronização dos processos;
- Explicitar as rotinas do setor com a colaboração dos servidores envolvidos no processo;
- Validar os documentos.

1.3. Estrutura do trabalho

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. No primeiro, são apresentados o tema e o problema da pesquisa, assim como o objetivo geral e específico.

No segundo capítulo é apresentado referencial teórico: fundamentação teórica que guiou o estudo, conceitos do modelo de criação do conhecimento e processo essenciais da gestão do conhecimento, Gestão do Conhecimento, Gestão por Processos, Processos, Notação, Mapeamento de processos e Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos no setor público.

No terceiro capítulo são apresentados a classificação da pesquisa, a descrição do cenário, as etapas da pesquisa - levantamento dos processos do setor e definição para o mapeamento; mapeamento dos processos; validação do mapeamento e os procedimentos para coleta de dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada, que visam a responder aos objetivos do estudo de reter e disseminar o conhecimento no setor.

Por último, o quinto capítulo traz as considerações finais, onde são expostas as conclusões bem como suas contribuições, limitações da pesquisa, finalizando com recomendações para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

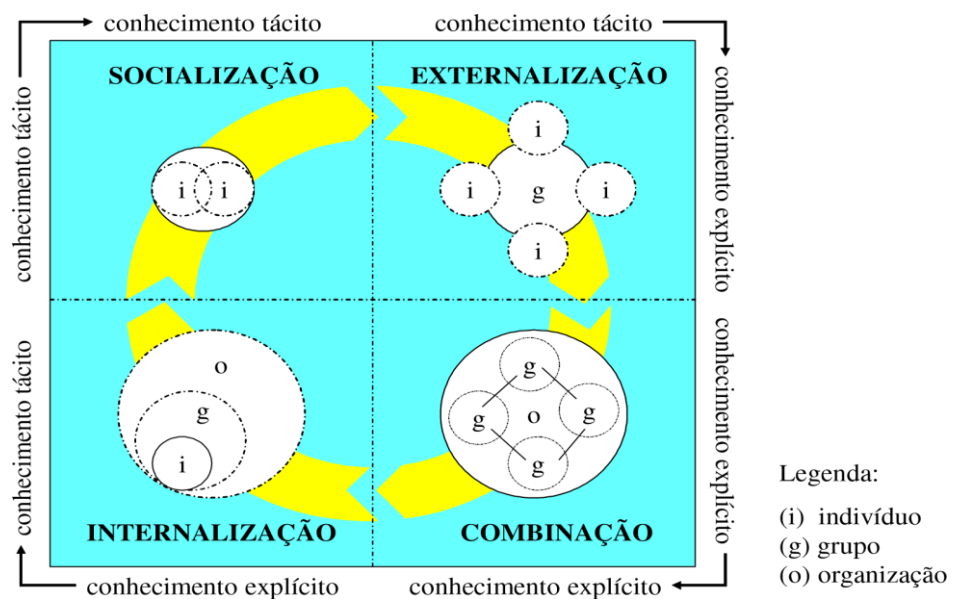
Neste capítulo é exposta a fundamentação teórica que guiou o estudo, conceitos do modelo de criação do conhecimento, Gestão do Conhecimento, Processos essenciais da gestão do conhecimento, Modelos de Gestão do Conhecimento, Processos, Gestão de Processos, Mapeamento dos processos, Notação, Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos no setor público.

2.1. Teoria da criação do conhecimento organizacional

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é criado mediante a interação entre o tácito e o explícito, durante esse período de conversões, têm-se a disseminação e criação do conhecimento organizacional. O modelo SECI (Figura 1) descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional, que se tornou conhecido na literatura como espiral SECI.

Conforme o Modelo a criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. Os autores definem quatro diferentes modos de conversão: socialização, externalização, internalização e combinação.

Figura 1- Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Konno (1998) (apud CONTADOR et al., 2005, p. 11)

A Socialização

ocorre por meio da interação de indivíduo para indivíduo é o processo pelo qual se adquire conhecimento no compartilhamento de experiências, da criação do conhecimento tácito baseado em outros conhecimentos tácitos. Os aprendizes aprendem seu ofício por meio da socialização, observando e copiando o comportamento de profissionais mais experientes, os empregados de uma empresa aprendem novas capacidades por meio do treinamento (CHOO, 2006). O segredo é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo (CAMARGO; PEREIRA, 2017).

A Externalização

ocorre no processo de construção do conhecimento, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito pelo compartilhamento de metáforas, analogias, modelos ou histórias. Ela pode ser acionada pelo diálogo e quase sempre ocorre durante uma reflexão coletiva (CHOO, 2006). É a chave do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito (CAMARGO; PEREIRA, 2017). A soma de ideais e intenções de cada indivíduo comprometido com o grupo torna-se o modelo mental do próprio grupo (CONTADOR *et al.*, 2005).

A Combinação

ocorre nas organizações, as pessoas combinam seu conhecimento explícito por meio da troca de relatórios, memorandos e uma variedade de outros documentos (CHOO, 2006). O conhecimento existente por meio do acréscimo, da classificação, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, que pode levar a criação de novos conhecimentos (CAMARGO; PEREIRA, 2017). Neste ambiente há uma combinação de diferentes modelos de conhecimentos externalizados por diferentes grupos. Novos conjuntos de conhecimentos, mais complexos, são gerados a partir da integração e combinação de diferentes ativos informacionais, que foram gerados por grupos tanto internos quanto externos à empresa (CONTADOR *et al.*, 2005).

A Internalização

ocorre do uso do conhecimento explícito da organização pelos indivíduos, nas atividades do dia-a-dia, propicia a internalização desse conhecimento pelas pessoas. Esse conhecimento internalizado é aperfeiçoado pelos indivíduos que o utilizam, convertendo-se em conhecimento tácito (CONTADOR *et al.*, 2005). Processo de aprendizagem e socialização mediante a repetição de uma tarefa, a fim de que o conhecimento explícito de princípios e

procedimentos seja absorvido como conhecimento tácito. As experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comum (CHOO, 2006).

Conforme Contador *et al.* (2005), Nonaka fundamenta seu trabalho de modelos mentais para a criação do conhecimento organizacional nos conceitos da filosofia. Não enfatiza processos para gestão do conhecimento, mas sim a promoção da criação do conhecimento, sendo esse o papel fundamental do administrador. Seus estudos ressaltam alterações na estrutura organizacional e nas equipes da empresa como meios para propiciar a criação de conhecimento organizacional. Não faz parte de sua obra o desenvolvimento de temas relacionados a ferramentas e técnicas para a criação do conhecimento organizacional.

2.2. Gestão do Conhecimento

Coelho (2004), reconhece que a expressão “gestão do conhecimento” ainda provoca um intenso debate sobre o seu significado, aplicação e abrangência. Entretanto, todos os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão organizacional reconhecem o seu potencial e, simultaneamente, a sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva. Gonzalez e Martins (2017), observam que, é fato consolidado na literatura a importância da GC como instrumento para alcançar vantagem competitiva. Todas as organizações necessitam mobilizar seu conhecimento a fim de promoverem e sustentarem suas estratégias e a GC aponta a sistemática de organização e mobilização do conhecimento adquirido pela organização.

O objetivo integral da GC é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício, ela realiza uma função de ponte entre indivíduos, grupos e estruturas organizacionais (PROBST *et al.*, 2002). Na visão de Choo (2003), está claro que o objetivo da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas para que a organização possa usar o que ela sabe para criar valor para seus clientes e a sociedade. É um campo multidisciplinar que envolve outras áreas de conhecimento. Também aborda a necessidade de criação de um ambiente propício à comunicação, à confiança e às condições necessárias à geração e à transferência do conhecimento (SOUSA *et al.*, 2004).

Coelho (2004), define Gestão do Conhecimento como um novo modelo de gerenciamento das organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação

e na geração de conhecimentos, é o processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras. Compreende o processo de geração, armazenamento e disseminação de conhecimento. Permitir que o conhecimento seja compartilhado entre os indivíduos e possa, assim, ser empregado em ações de melhoria na própria organização (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Conforme Terra (2001), é um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, visando aumentar o desempenho humano e organizacional. Ao longo de sua trajetória, busca o estímulo da criação de novas ferramentas, um processo de identificação, maximização, codificação e compartilhamento, especialmente em inovação para o universo organizacional (CAMARGO; PEREIRA, 2017).

2.3. Processos essenciais da gestão do conhecimento

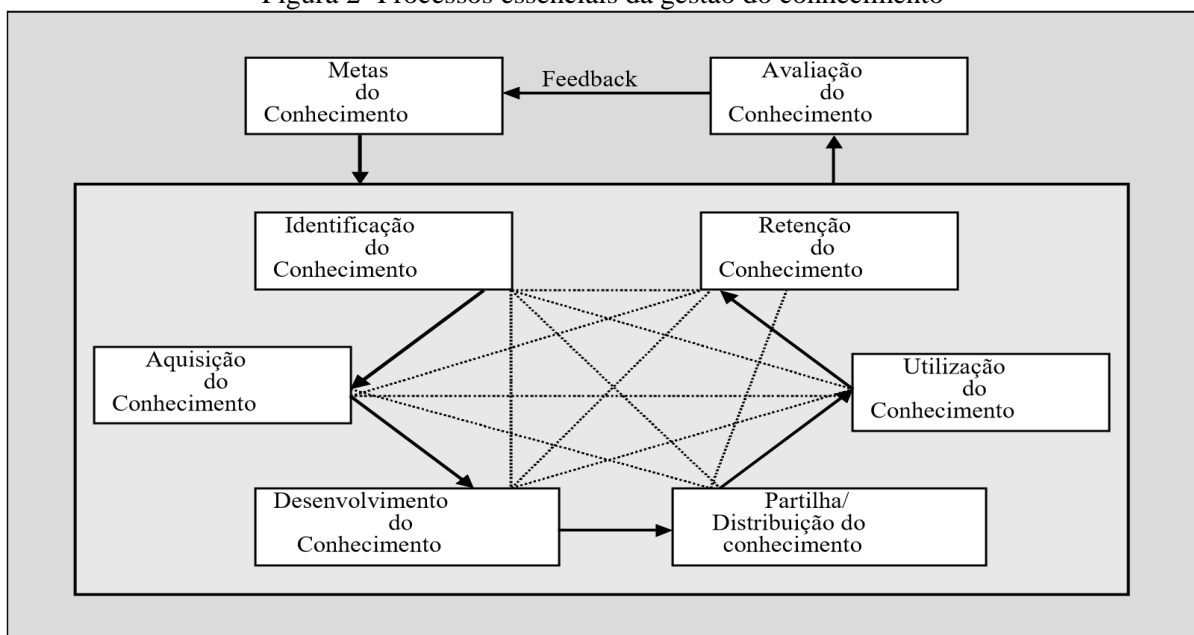
Probst *et al.* (2002), consideram oito os elementos construtivos da gestão do conhecimento, os autores apresentam um modelo de análise que identifica os processos considerados essenciais para a implementação da GC. As atividades que, sem exceção, estão diretamente relacionadas ao conhecimento.

- **Metas** - direcionam a gestão do conhecimento, estabelecem as habilidades que devem ser desenvolvidas e em que níveis. Metas normativas, estratégicas e operacionais. A forma em que são formuladas determina as maneiras pelas quais podem ser avaliadas;
- **Avaliação** - medir o conhecimento normativo, estratégico e operacional é essencial para o ajuste eficaz do procedimento de gestão do conhecimento a longo prazo;
- **Identificação** - analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos;
- **Aquisição** - parte substancial de conhecimento, as organizações importam de fontes externas nas relações com clientes, fornecedores e parceiros, um potencial considerável que raramente é utilizado em sua totalidade;

- **Desenvolvimento** - é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento, geração de novas habilidades, novos produtos e adoção de processos mais eficientes;
- **Partilha/Distribuição** - é a distribuição do conhecimento, transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. Disseminar o que já se encontra presente na instituição;
- **Utilização** - garantir que habilidades e ativos de conhecimento valiosos sejam totalmente utilizados. É assegurar que o conhecimento existente na organização seja revertido e aplicado em prol dela;
- **Retenção** - representa a memória da organização, a retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenamento da organização. Os processos para selecionar, armazenar, e atualizar regularmente o conhecimento de potencial valor para o futuro devem ser estruturados com atenção.

Na percepção dos autores os processos essenciais produzem de uma maneira abrangente os problemas operacionais que podem surgir ao se considerar o conhecimento como recurso. A estrutura global da abordagem, que segue o clássico sistema da administração com metas, implantação, monitoramento e que enfatiza a busca de métodos de controle orientados por objetivos. Também consideram que se pode fazer intervenções em processos essenciais isoladamente, mas isso, inevitavelmente, afetará os demais, devido às inter-relações dessas atividades. A Figura 2 mostra os elementos e suas inter-relações lógicas.

Figura 2- Processos essenciais da gestão do conhecimento



Fonte: Probst *et al.*, (2002)

Além dos modelos de GC explicitados neste trabalho, segundo Holanda, Dihl e Francisco (2009), existem diversos autores que criaram outras metodologias para a implantação da GC, quatro dos principais estão sintetizados e apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de Gestão do Conhecimento

MODELOS	Dimensões e Práticas da Gestão do Conhecimento	Modelo Genérico de Gestão do Conhecimento	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento	Organização do conhecimento a partir do uso estratégico da informação.
AUTORES	Cirineu Terra	Stollenwerk	Bukowitz e Williams	Choo
ANO	2001	2001	2002	2003
FOCO	Avaliação da GC nas organizações, considerando as dimensões da prática gerencial.	Modelo Genérico de GC nas organizações.	Estruturação nos processos de GC com base no diagnóstico.	Organização do conhecimento a partir do uso estratégico da informação.
COMPONENTES DO MODELO	Dimensões: Fatores estratégicos e o papel da alta administração; Cultura e valores organizacionais; Estrutura organizacional; Administração de Recursos Humanos; Sistema de Informação; Mensuração de Resultados e Aprendizado com o ambiente	Processo de GC: identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento ; aplicação; criação do conhecimento; liderança; cultura organizacional; medição e recompensa; tecnologia de informação.	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) é dividido em dois processos: Tático, que compreende as seções - obtenha; utilize; aprenda; contribua, e o processo Estratégico, que compreende as seções - avalie; construa/mantenha; descarte.	Uso estratégico da informação nos processos de construção do conhecimento e tomada de decisão. Através da interação dessa rede de processos, distribuídos por muitos níveis e funções da instituição.

Fonte: adaptado de Holanda, Dihl e Francisco (2009)

2.4. Gestão de Processos

2.4.1. Processo

Segundo Gonçalves (2000), não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo que não ofereça um produto ou um serviço. Aquelas atividades críticas para serem atingidos os objetivos

da empresa. Processo pode ser considerado uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada e executá-la de uma maneira muito mais ágil e confiável.

Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho, com início, fim e *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas), visivelmente identificados em uma estrutura que visa a ação (KIPPER *et al.*, 2011). Os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas, também podem ser informações e conhecimentos. A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis (GONÇALVES, 2000).

Conforme Biazzini *et al.* (2011), é necessário que as atividades da organização sejam encaradas não como funções, departamentos ou produtos, mas como processos. A gestão por processos evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos para atender o cliente final. Ela surgiu da necessidade de adoção tendo por foco resultados, desempenho, clientes e da substituição de uma estrutura hierárquica e centralizada para uma flexível.

Para Kipper *et al.* (2011), a gestão por processos permite que as organizações funcionem e criem valor através do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos, dessa forma, passa a ser gerenciada pelos mesmos. Ao se adotar uma visão por processo dentro de uma organização, enfatiza-se a maneira como o trabalho é realizado e assegura a melhoria contínua do desempenho organizacional.

Na definição ABPMP CBOK (2013), processo é um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Essas atividades são geralmente interfuncionais ou interorganizacionais que trabalham juntas para criar um produto ou serviço final. Há três tipos de processos de negócio: primários, de suporte e de gerenciamento.

- Processos primários são de natureza interfuncional e compõem a cadeia que entrega valor diretamente para o cliente;
- Processos de suporte proveem suporte e habilitam outros processos;
- Processos de gerenciamento são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio. Asseguram que processos primários e de suporte atinjam suas metas.

Para Kipper *et al.* (2011), geralmente, a lógica da implantação da gestão de processos segue as etapas de mapeamento dos macroprocessos, mapeamento dos processos, modelagem dos processos, divulgação da modelagem e implantação da modelagem (Figura 3).

Figura 3 - Etapas de implantação da gestão por processos



Fonte: Kipper *et al.*, (2011)

2.4.2. Mapeamento dos processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (VILLELA, 2000). Proporciona, portanto, que o conhecimento de trabalho, geralmente contido na experiência dos colaboradores que o executam, possa ser registrado e codificado, possibilitando sua disseminação e retenção, minimizando sua perda quando os colaboradores saem da organização (GOMES, 2020).

ABPMP CBOK (2013), define que o mapeamento implica maior precisão do que uma diagramação e tenderá a agregar maior detalhe acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Mapas de processo tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para mais baixos de detalhamento. Permite que todas as atividades, na forma em que estão sendo executadas, sejam analisadas criticamente, por meio da criação de um mapa representativo, que demonstra o encadeamento de passos para a execução de um processo (VILLELA, 2000).

É fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas. Mapeamento e representação dos processos de negócio são fundamentais para entender não apenas processos isolados, mas também o fluxo de informação

e recursos através dos processos operacionais e processos de suporte da cadeia interna de valor. Realizar o mapeamento tende a agregar maior detalhamento não só relacionado ao processo, mas também de outros elementos relacionados, como atores, eventos e resultados gerados (ABPMP CBOOK, 2013).

2.4.3. Notação

Uma notação de mapeamento de processos inclui ícones (figuras) e conectores que ajudam a mostrar o relacionamento entre diversos componentes de processos de negócio. A mais utilizada é *Business Process Model and Notation* (BPMN) apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio (ABPMP CBOOK, 2013). Os principais elementos gráficos estão relacionados na Figura 4.

Figura 4 - Notação básica BPMN

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	NOTAÇÃO
OBJETOS DE FLUXO		
Evento	Indica eventos que acontecem durante o processo. Também sinalizam o início e fim do processo.	
Atividade	É o trabalho executado, atividade realizada.	
Gateway	Controla a divergência e a convergência. Indica decisões tradicionais.	
OBJETOS DE CONEXÃO		
Fluxo de sequência	Indica a ordem que as atividades serão executadas no processo.	
Fluxo de mensagem	Mostra o fluxo de mensagens entre os participantes.	
Associação	Associa dados, textos, e outros artefatos com os objetos do fluxo.	
SWIMLANES		
Pool	Representa um participante (área, setor, etc.) no processo.	
Lane	É uma subdivisão dentro de um pool. Usadas para organizar e categorizar atividades.	
ARTEFATOS		
Objeto de dado	Mecanismo para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades.	
Grupo	Um grupo de atividades que não afetam o fluxo de sequência.	
Anotação	Mecanismo para que o modelador forneça uma informação para o leitor.	

Fonte: Müller *et al.*, (2014)

Assim, a gestão de processo identifica os recursos utilizados pelas atividades e a gestão do conhecimento que trata das pessoas e dos conhecimentos gerados por elas, que compreende o processo de geração, armazenamento, disseminação e retenção do conhecimento na organização (SOUZA *et al.*, 2004), integradas contribuem para a melhoria dos processos, utilizando-se do mapeamento desses processos registrados e codificados. Proporcionando a evolução e continuidade dos mesmos na organização, as atividades de cada unidade, subunidade e servidor podem ser padronizadas, permitindo uma perenidade dos processos, que não são mais dependentes do conhecimento tácito de cada servidor (MÜLLER *et al.*, 2014).

A GC baseia-se em recursos existentes, com os quais a organização pode já estar contando (humanos, processos organizacionais, tecnologia da informação), o que precisa fazer é expandir ou melhorar. Ela coexiste bem com a estratégia de negócios e com a gestão de processos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O desafio é separar as experiências valiosas do resto e transferir dados, informações e habilidades valiosas para os sistemas organizacionais em que eles podem ser úteis a toda organização (PROBST *et al.*, 2002).

Gomes (2020), observa que, mesmo estudos com ênfase em apenas um dos modelos de gestão, apontaram, em algum momento, a existência de uma relação entre o processo e o conhecimento, estendendo essa relação para os modelos destinados a gerenciar esses ativos. A autora defende que, é possível constatar que a maioria dos estudos que têm como temas a gestão do conhecimento e a gestão de processos, analisando-os conjuntamente, apresenta uma abordagem teórica sobre a integração desses dois modelos de gestão, buscando identificar fatores de inter-relação, benefícios mútuos, estado da arte, entre outras variáveis que demonstram a proximidade entre os dois temas.

2.5. Gestão do Conhecimento e Gestão de Processos no Setor Público

Conforme Batista (2012), enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. A melhoria da eficiência, isto é, a otimização dos recursos disponíveis, estará sempre na agenda das organizações públicas, uma vez que os recursos gastos pelo Estado são extraídos da sociedade civil através de impostos. Por isso os cidadãos exigem eficiência, qualidade e transparência no gasto público.

A pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em 2005, “Governo que aprende — Gestão do Conhecimento no setor público”, documentou e analisou as mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro. O estudo conclui que os esforços de GC encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal. As grandes empresas estatais parecem se encontrar em níveis de formalização, implementação e obtenção de resultados semelhantes àqueles das organizações públicas dos países pertencentes à OCDE. O mesmo fato ocorre com alguns poucos ministérios avaliados: a maioria deles, no entanto, ainda apresenta iniciativas e resultados muito incipientes em torno do tema.

Em relação à Gestão dos Processos, Müller *et al.*, (2014) avalia que em termos de resultados internos à organização, a gestão dos processos de negócio permite melhoria, padronização e continuidade dos processos. A análise do que está sendo realizado e a busca por melhores práticas permitem que o processo seja aprimorado, eliminando perdas e desperdícios de tempo e esforço, reduzindo custos e otimizando a utilização dos recursos públicos. Também é criada uma cultura de processos que permite uma integração melhor entre as áreas funcionais e auxilia na capacitação dos funcionários, pois aumenta a compreensão sobre a organização.

Para o autor, a gestão por processos em organizações públicas pode trazer benefícios potenciais como maior eficiência e eficácia das políticas públicas. Os processos são os meios pelos quais se realizam as diversas iniciativas públicas e alinham as diretrizes estratégicas com os executores do trabalho nas instituições públicas, para alcançar os objetivos propostos. Desse modo, a administração pública brasileira prescinde de encontrar a sua capacidade de gestão. Embora existam gargalos importantes ainda a serem sanados, são evidentes o eixo temático e os modelos de gestão (CAMARGO; PEREIRA, 2017)

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados a classificação da pesquisa, a descrição do cenário, as etapas da pesquisa - levantamento dos processos do setor e definição para o mapeamento; mapeamento dos processos; validação do mapeamento e os procedimentos para coleta de dados.

3.1. Classificação da pesquisa

A metodologia utilizada para este projeto foi a Pesquisa-Ação, que “é um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (GIL, 1995 *apud* Thiollent, 1985, p.14).

Considerando que ao realizar o mapeamento de processo, o principal objetivo foi reter e disseminar as rotinas do setor, e o fato da pesquisadora ser servidora no setor da unidade da IFES, esse modelo se apresenta como o mais adequado para o projeto. Segundo Villela (2000), a pesquisa-ação em geral abrange fatos mais delimitados, uma vez que é apenas um esforço limitado de pesquisa para aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos no processo, com delineamento de ações concretas de curto ou médio prazos. Este esforço pode resultar em um processo que não desemboca em uma ação transformadora, mas que pode abrir um leque de possibilidades para o futuro.

3.2. Descrição do Cenário

A IFES da qual a unidade do setor faz parte é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente. Ministra cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o ensino fundamental até a pós-graduação. Possui 28 unidades – faculdades, institutos e escolas - distribuídas entre 5 campi.

Na unidade do setor são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa e extensão, assim como a gestão de todas elas, conduzidas por uma equipe de 154 professores efetivos e 53

técnicos administrativos, que atendem em torno de 7000 alunos que compõem o quadro discente do ensino de graduação. O prédio da Unidade possui 10(dez) pavimentos que comportam:

- 2(dois) auditórios com capacidade 100 e 150 lugares
- 4(quatro) laboratórios de informática
- 33(trinta e três) salas de aula
- 60(sessenta) gabinetes
- Biblioteca
- 23(vinte três) salas administrativas
- 2(duas) salas de reunião

Por atender a comunidade acadêmica interna e também o público externo vindo das outras unidades da IFES, no prédio circulam, diariamente, cerca de 3 mil pessoas que utilizam o espaço físico da unidade para a realização de suas atividades (algumas turmas de graduação, curso de especialização, extensão, entre outras), visto que o mesmo, conta com vários espaços como mencionados anteriormente e tem uma boa localização dentro do campus que está localizado.

Neste contexto o setor é o responsável por oferecer o suporte necessário para propiciar o melhor ambiente para que todas as atividades desenvolvidas na unidade aconteçam satisfatoriamente na perspectiva de uma infraestrutura adequada. Fazem parte da equipe 5(cinco) servidores com funções definidas, das quais 3(três) são responsáveis pelas rotinas ligadas à infraestrutura, autora do trabalho pela administração de espaço físico e outra servidora pelas demandas relacionadas aos bens patrimoniais. Conforme apresentado na Tabela 1

Tabela 1- Servidores do Setor

Servidores	Atividade	Tempo de setor	Participação na pesquisa
S1	Coordenadora/Infraestrutura	30 anos	Entrevista e validação
S2	Infraestrutura	35 anos	Validação
S3	Infraestrutura	4 meses	Validação
S4	Agente patrimonial	1 ano e 4 meses	Entrevista e validação
S5	Administrador de salas	3 anos e 3 meses	Autora do trabalho

Fonte: elaborado pela autora

3.3. Etapas da pesquisa

A pesquisa foi dividida em 3 etapas: I – Levantamento dos processos do setor e definição dos processos para o mapeamento; II – Mapeamento dos processos; III – Validação do mapeamento.

3.3.1. Levantamento dos processos do setor e definição para o mapeamento

Para obter melhor entendimento dos processos e identificação do fluxo das tarefas foi realizada entrevista não estruturada e com perguntas abertas com uma servidora com bastante conhecimento dos procedimentos da infraestrutura com objetivo de realizar uma descrição do funcionamento das rotinas. Conhecer com certo detalhamento: a) quais são as tarefas do setor, b) como chegam as solicitações de serviços (são encaminhadas via sistema, e-mail, ou de forma informal (no balcão do setor)), c) como é realizado o encaminhamento dessas solicitações, d) se existe documentação de normas para realização das atividades e prazos para atender os pedidos, e) quais os participantes do processo (interno e externo), e) qual deve obter validação da Direção da Unidade. Também se utilizou pesquisa em sistemas de informações e sites como complemento para o entendimento do fluxo das atividades.

Após o levantamento dos processos e identificação do fluxo das tarefas, para este trabalho, definiu-se pelo mapeamento dos processos considerados de maior demanda do setor nos temas infraestrutura, administração de bens patrimoniais e administração de espaço físico.

3.3.2. Mapeamento dos processos

A terceira etapa consistiu no mapeamento dos processos selecionados na etapa anterior. Para tanto foram realizadas entrevistas com os servidores (S1) infraestrutura e (S4) agente patrimonial, para entendimento do passo a passo das atividades, assim como a observação de como fazer. Visando compreender e desenvolver o fluxo dos processos, também foram realizadas pesquisas aos sistemas de informações e sites da Unidade e IFES para consultar normas e procedimentos adotados na execução das tarefas.

Para desenvolver as atividades de mapeamento e desenho de processos é utilizado um *software* de BPMN (*Business Process Model and Notation*) para auxiliar e representar o fluxo do processo. Dentre os diversos softwares de BPMN existentes foi selecionado o Bizagi Process Modeler, amplamente, conhecido. Ele permite modelar, desenhar, documentar e publicar de forma rápida e objetiva.

No mapeamento dos processos, considerou-se as atividades pertinentes à unidade em que o setor está localizado. Os demais setores da IFES foram tratados como agentes externos, visto que se caracterizam como prestadores de serviços institucionais. Ressalta-se que as unidades têm autonomia em suas atividades internas, que são o escopo deste trabalho.

3.3.3. Validação do mapeamento

Ao fim do mapeamento de todos os processos, realizou-se uma última validação com cada servidor do setor, a fim de identificar possíveis erros e sanar dúvidas referente ao fluxo dos processos. A validação foi feita por meio de exposição dos modelos e entrevista com os servidores, sendo importante para proceder com pequenos ajustes da sequência de alguns processos.

Após a validação dos processos, os mesmos foram apresentados à equipe do setor e posteriormente, serão publicados no site da unidade, na página do setor, como método de disseminação para que todos tenham acesso.

3.4. Coleta e análise de dados

Como técnica de pesquisa utilizou-se da observação, entrevista e pesquisa em sistemas de informações e sites como ferramentas de coleta de dados. A Tabela 2 apresenta as técnicas utilizadas em cada etapa da pesquisa.

Tabela 2-Técnicas de coleta de dados utilizadas nas etapas da pesquisa

ETAPA	Técnicas de Coleta de Dados		
	Observação	Entrevista	Sistemas/sites
I - Levantamento dos processos do setor e definição para o mapeamento	x	x	x
II - Mapeamento dos processos	x	x	x
III - Validação do mapeamento		x	

Fonte: elaborado pela autora

Para Gil (2008, p.100), a **observação** constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo da pesquisa. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente.

O autor destaca que por ser utilizada, exclusivamente, para a obtenção de dados em muitas pesquisas, e por estar presente também em outros momentos da pesquisa, a observação chega mesmo a ser considerada um método de investigação. Apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida. Segundo os meios utilizados, pode ser estruturada ou não estruturada. Segundo o grau de participação do observador, pode ser participante ou não participante. Como a observação participante, por sua própria natureza, tende a adotar formas não estruturadas, pode-se adotar a seguinte classificação, que combina os dois critérios considerados:

- a) Observação simples;
- b) Observação participante; e
- c) Observação sistemática.

Neste trabalho foi utilizada a observação participante, também definida como a observação simples. Conforme Gil (2008, p.103), consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investigam fato que ocorre com a autora deste

trabalho. Daí por que se pode definir como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

Adotada essa técnica, durante alguns dias, para registrar os métodos praticados no fluxo das atividades, que proporcionou à autora uma visão realista do funcionamento dos processos de infraestrutura, observando de perto a execução, com detalhamento como ocorriam os procedimentos, quem são os participantes, como os pedidos chegam ao setor, o meio utilizado para encaminhá-los, a forma adotada para atendê-los. Mesmo que, a autora deste trabalho faça parte da equipe do setor, destaca-se que alguns dos procedimentos não eram do conhecimento da mesma devido a não atuar no mesmo ambiente, onde são executadas as atividades de infraestrutura e de administração de bens patrimoniais, o período de observação proporcionou elementos para o mapeamento do fluxo das tarefas.

Gil (2008, p.109), destaca que muitos autores consideram **a entrevista** como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia. Por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos e pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi obtida graças à sua aplicação.

O autor afirma que a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. Daí porque podem ser definidos diferentes tipos de entrevista, em função de seu nível de estruturação. As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as, menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação. A partir desse princípio, as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

Neste trabalho foi adotada a entrevista informal” este tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevistas deste tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado” (GIL, 2008, p. 111).

Após o período de observação, conclui-se que as atividades de infraestrutura, desempenhadas por três servidores, o modo de fazer não se distingue, por esse motivo optou-se por entrevistar a coordenadora do setor que realiza as principais tarefas e possui bastante conhecimento e quanto às rotinas relacionadas aos bens patrimoniais a agente patrimonial. O objetivo é obter as informações como a descrição detalhada do funcionamento do processo, quais os participantes, explicitando a execução e validações, ou seja, entender o fluxo para

realizar o mapeamento dos processos, assim, evitar o risco de esquecimento ou não identificação de algum processo.

Para complementar as técnicas de observação e entrevista, verificaram-se **os sistemas de informações e sites da Unidade e da IFES**, utilizados para execução das tarefas com objetivo de ter mais informações para realizar o mapeamento dos processos.

4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada, que visam a responder aos objetivos do estudo de reter e disseminar o conhecimento no setor.

4.1. Levantamento dos processos do setor e definição para o mapeamento

Conforme constatado em entrevistas e observação, as atividades do setor não se desenvolvem com umas dependentes das outras, por consequência, a ordem como o mapeamento se apresentará não tem relação de sequenciamento. Para facilitar a compreensão dos resultados do levantamento e apresentação dos processos definidos no capítulo anterior para o mapeamento., dividiu-se os mesmos em três temas e como mencionado anteriormente o critério para a apresentação, neste trabalho, foi realizar o mapeamento dos processos de maior demanda no setor que estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Temas e processos selecionados

Temas	Processos
Administração de espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> • Reservar sala - semestre letivo • Reservar sala - outras atividades – docentes e técnicos da unidade • Reservar sala - público externo
Administração de bens patrimoniais	<ul style="list-style-type: none"> • Recolhimento de bens patrimoniais • Alteração no cadastro de bens patrimoniais
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de chaveiro • Manutenção corretiva de ar-condicionado

Fonte: elaborado pela autora

4.2. Mapeamento dos processos

Nesta seção são demonstrados o mapeamento dos processos dos temas: **Administração de espaço físico** (reservar salas - semestre letivo, reservar sala - outras atividades- docentes e técnicos da unidade e reservar sala - público externo), **Administração de bens patrimoniais** (recolhimento de bens patrimoniais e alteração no cadastro de bens patrimoniais), **Infraestrutura** (serviços de chaveiro e manutenção corretiva de ar-condicionado).

4.2.1. Administração de espaço físico

Processo reservar sala - semestre letivo

O processo é a atividade desenvolvida pela autora do trabalho no setor, por isso, foi mapeado com o conhecimento da mesma. A reserva de salas da graduação e pós-graduação é o mais importante dentro do tema - administração de espaço físico. Por se tratar da atividade fim da unidade, as turmas de graduação têm prioridade na ocupação das salas, em seguida as atividades de PPG e logo após se realiza o agendamento para as demais. Por consequência, as solicitações de ocupação de salas de aula são agendadas até a data limite para o início do próximo período letivo.

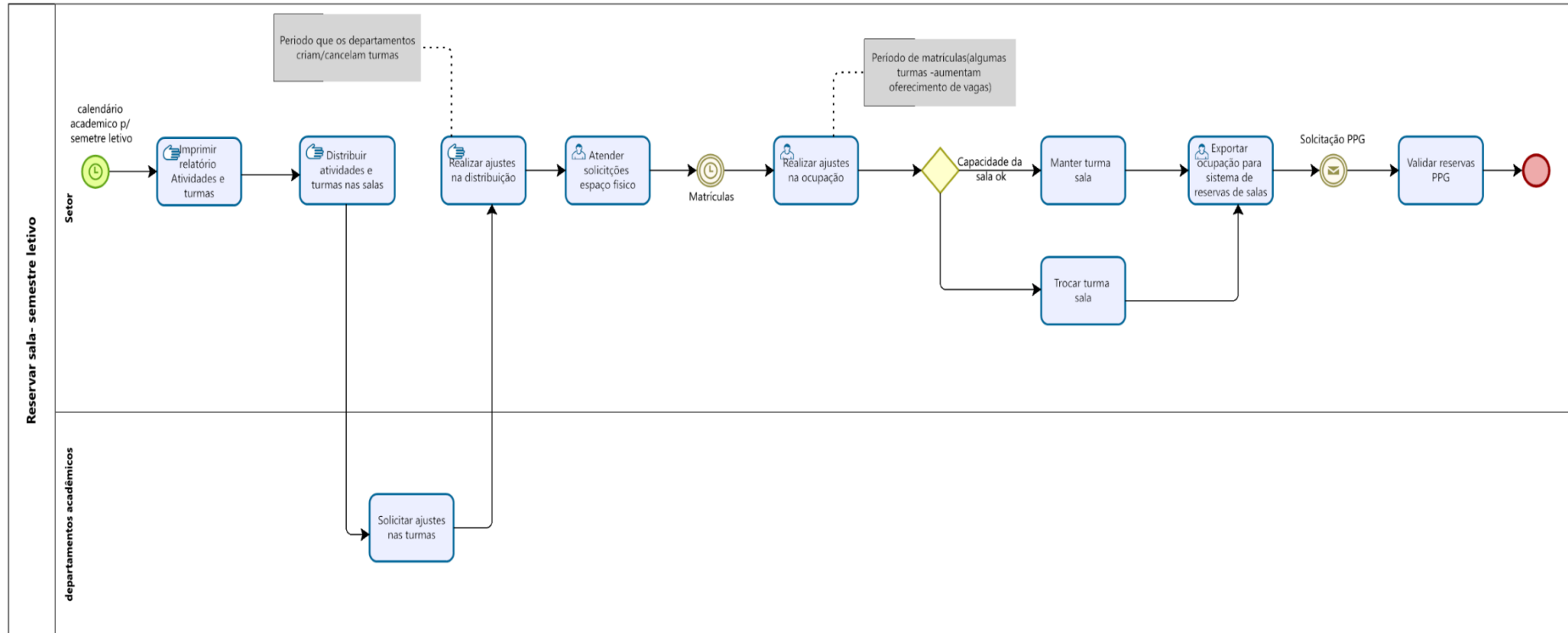
No processo, que acontece em cada semestre letivo com uma duração de 2 meses, antes do início das aulas são oferecidas, aproximadamente, por semestre, 350 atividades de graduação divididas nos turnos — manhã, tarde e noite. Os participantes envolvidos no processo são os 3(três) departamentos, os quais são os responsáveis pelo oferecimento das atividades de ensino e conseqüentemente das solicitações de espaço físico para alocação destas turmas e o PPG.

Tem seu início a partir do fim do prazo para que os departamentos realizem a solicitação de ocupação de espaço físico para turmas e atividades definidos no calendário acadêmico, então, imprime-se o relatório de atividades e turmas para realizar manualmente a distribuição das turmas nos mapas das salas, em seguida, acontece um intervalo de 15 dias, no qual os departamentos revisam o oferecimento de atividades e efetuam ajustes se necessários. Nesta fase algumas turmas são criadas e/ou canceladas, por consequência é necessário realizar novos ajustes na distribuição.

Na segunda fase, realiza-se o entendimento das solicitações no sistema de espaço físico, em seguida acontecem o período de matrículas dos discentes, calouros e veteranos, acarretando necessidade de troca do espaço físico de algumas turmas por aumento no número de alunos, que ultrapassem a capacidade da sala que foi destinada na distribuição ou devido à criação de turmas, por conseguinte acontece mais uma vez a redistribuição de algumas delas. Em seguida faz-se a exportação da ocupação do sistema de espaço físico para o de reservas de salas.

Após a ocupação das salas pelas turmas de graduação, vem a terceira fase que consiste em atender as solicitações de agendamentos para as atividades do PPG no sistema de reserva de salas. O mapeamento do processo é apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Processo reservar sala - semestre letivo



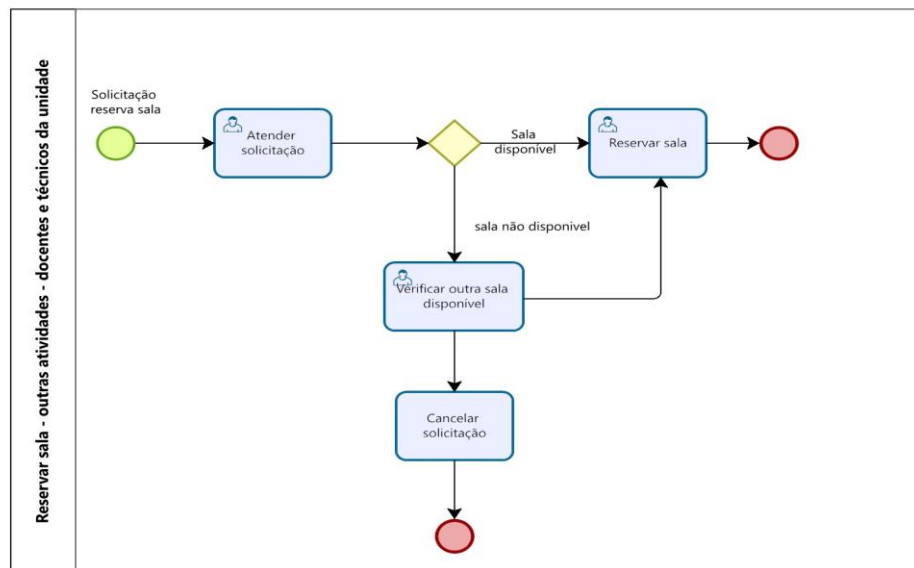
Fonte: elaborado pela autora

Processo reservar sala - para outras atividades – docentes e técnicos

O processo de reservas de salas para outras atividades, solicitadas por docentes e técnicos da Unidade, consiste no agendamento de espaços físicos, tais como salas de aula, salas de reunião e auditórios para outras atividades que não sejam aulas de graduação e pós-graduação. A maioria dos agendamentos são feitas por parte dos docentes, que reservam para atividades como: cursos de extensão, especialização, encontros de núcleos, plenárias, reuniões para pequenos grupos, concursos para professor, defesa de trabalhos de conclusão de curso entre outros. Os auditórios são utilizados para eventos, os mais comuns são seminários, simpósios e plenárias dos departamentos, reunião do conselho da unidade. Já os técnicos, especificamente, realizam reservas de salas para realizar reuniões de comissões e de setor.

Exclusivamente, os docentes e técnicos são cadastrados num sistema para fazer as solicitações de agendamento, não são aceitos cadastros de pessoas externas. Contudo, existe uma validação dos pedidos realizada por um administrador. O sistema apresenta as salas exibindo a capacidade, mobiliário e equipamentos disponíveis, também é possível visualizar as salas que estão livres para o dia/horário que o solicitante necessita. Entretanto, o usuário pode optar por não solicitar uma sala específica. O processo (Figura 6) é simples, o usuário acessa o sistema, realiza o pedido, que fica aguardando a validação do administrador, se a sala solicitada estiver ocupada verifica-se outra com a capacidade de lugares informada na solicitação, existindo, altera a sala e reserva, se não cancela a solicitação. Tanto na reserva quanto no cancelamento da solicitação, o usuário recebe a notificação no seu e-mail.

Figura 6 - Processo reservar sala - outras atividades - docentes e técnicos da unidade



Fonte: elaborado pela autora

Processo reservar de sala - público externo

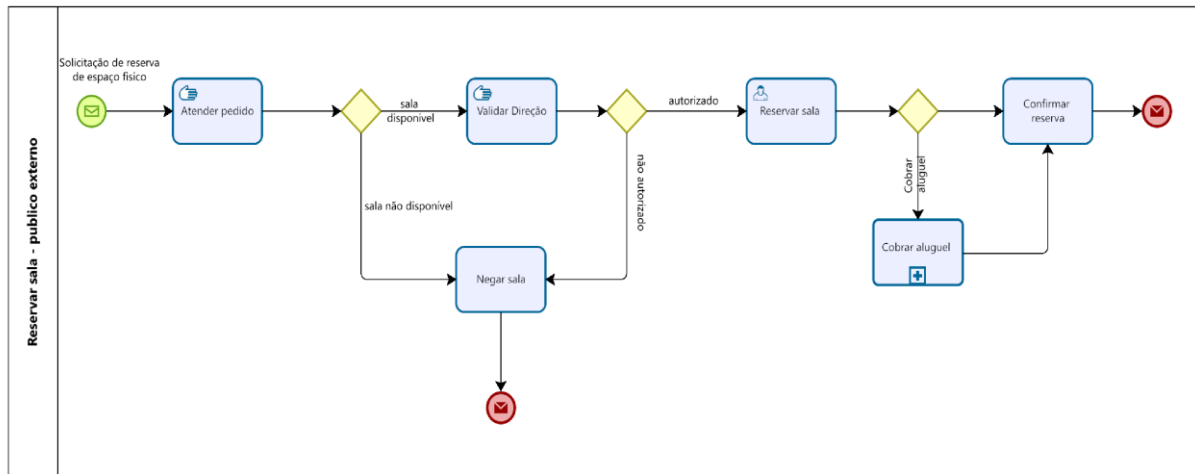
As reservas de salas para público externo são em sua maioria, para outras unidades da IFES, são pedidos para alocação de espaço físico para aulas de graduação, realização de cursos de extensão, especializações, capacitação dos servidores da universidade e encontros. Assim como, as demandas para reserva dos auditórios utilizados para seminários e simpósios entre outras atividades. Em alguns casos, que são raros, acontecem reservas de espaço físico com cobrança de aluguel, se existir o pagamento de matrícula/mensalidade/ingresso como condição para participar da atividade, neste caso é informado, quais salas foram reservadas, para o setor financeiro, que realiza o procedimento de cobrança de aluguel ao solicitante. As salas de aula são reservadas, apenas, nos meses referente ao período do semestre letivo, como modo a impedir que falte sala para as aulas de graduação e pós-graduação no semestre seguinte.

Os pedidos chegam via e-mail, essas demandas são agendadas no sistema de reservas de salas pelo administrador, quando atendem às seguintes condições:

- 1) existir sala/auditório para a capacidade de participantes informada pelo solicitante no dia/horário da realização da atividade;
- 2) autorização da Direção

Esse processo está demonstrado na Figura 7

Figura 7 - Processo reservar sala - público externo



Fonte: elaborado pela autora

4.2.2. Administração de bens patrimoniais

Processo recolhimento de bens patrimoniais

A universidade possui um serviço de retirada de bens inservíveis, realizada pelo setor de patrimônio, que é o responsável por proceder com os trâmites necessários para a baixa patrimonial e o desfazimento adequado do bem. Portanto, em hipótese alguma se deve jogar fora um bem patrimonial. Há o Decreto nº 99.658, de 30 de outubro de 1990, “regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material”.

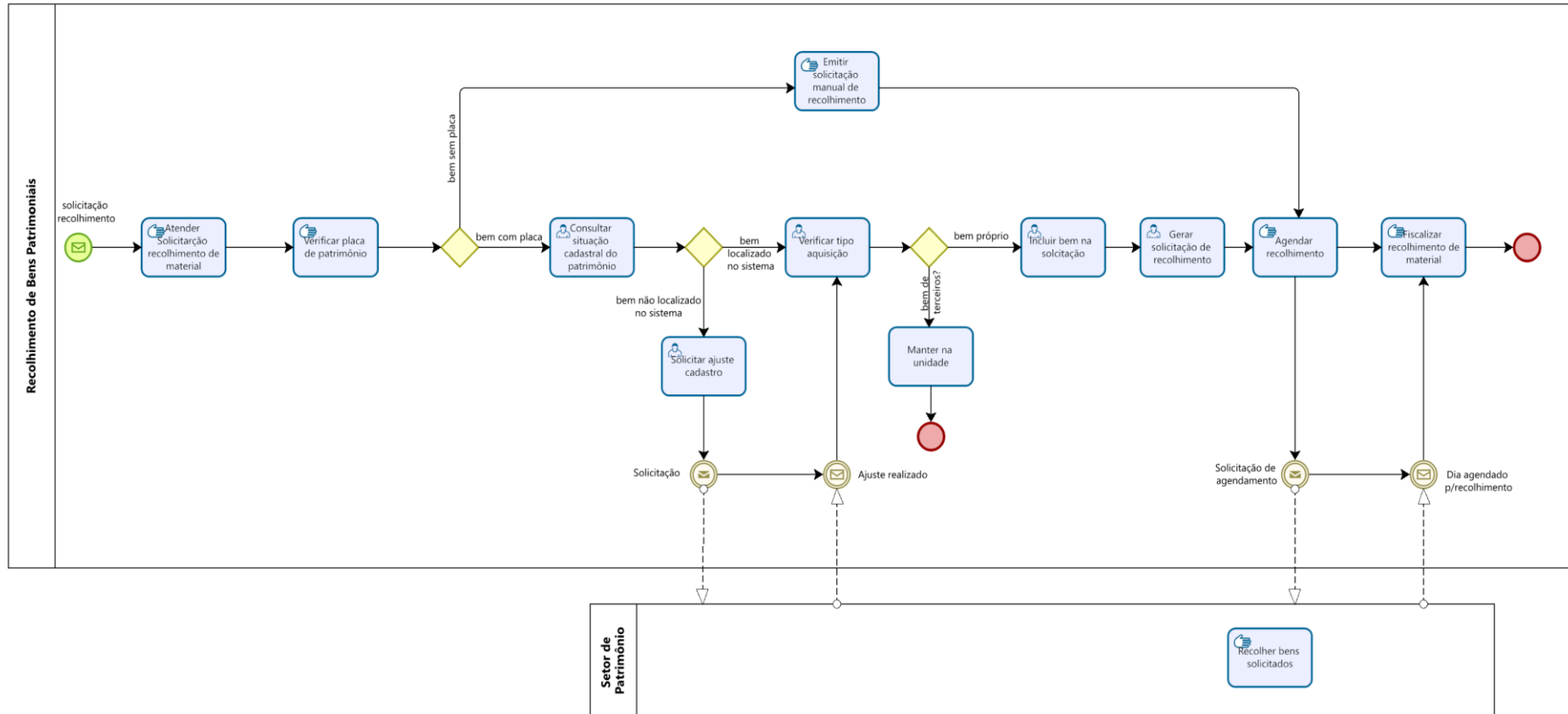
Dentro do tema administração de bens patrimoniais é o processo de maior demanda. São participantes desse processo os docentes e técnicos da unidade e o setor de patrimônio da IFES. Ele se inicia a partir do momento em que o responsável/setor do bem solicita o recolhimento ao agente patrimonial via e-mail, informando que não tem interesse no mesmo, então, o agente gera a solicitação de recolhimento.

Entretanto, se o material tem placa de tombamento e a situação no sistema encontra-se como bem não localizado, pois, por algum motivo não foi realizada a leitura do mesmo no período de inventário, é necessário alterar para localizado. Se o bem não possui placa de tombamento, a solicitação de recolhimento é realizada manualmente, já que não se consegue incluir na eletrônica.

Contudo, há uma exceção para recolhimento no caso de bens de terceiros – material adquirido por recursos de projetos de pesquisas– não são recolhidos em função da impossibilidade de desfazimento até que sejam bens próprios, que ocorre com os bens adquiridos há mais de dez anos ou passados para doação antes desse prazo. As solicitações de recolhimento de material devem ser assinadas pelo dirigente da unidade, uma vez que ele é o responsável por todos os materiais (equipamentos e mobiliário) da unidade.

Na unidade existe um depósito, que são guardados todos os materiais dos recolhimentos até que se tenha a informação do agendamento da data em que o setor de patrimônio da universidade fará a coleta. O processo recolhimento de material é demonstrado na Figura 8.

Figura 8 - Processo recolhimento de bens patrimoniais



Fonte: elaborado pela autora

Processo Alteração no cadastro de bens patrimoniados

O Agente Patrimonial de cada unidade deve ser servidor do quadro permanente da Universidade, é designado pelo respectivo titular, por Ofício ou Portaria. Há um regramento da atividade relacionada ao gerenciamento patrimonial dos bens, motivo pelo qual, as atividades são direcionadas consoante as legislações aplicadas, dentre elas está Lei n. ° 8.666/1993, normativas e portarias. Existem duas alterações cadastrais, que o agente patrimonial realiza:

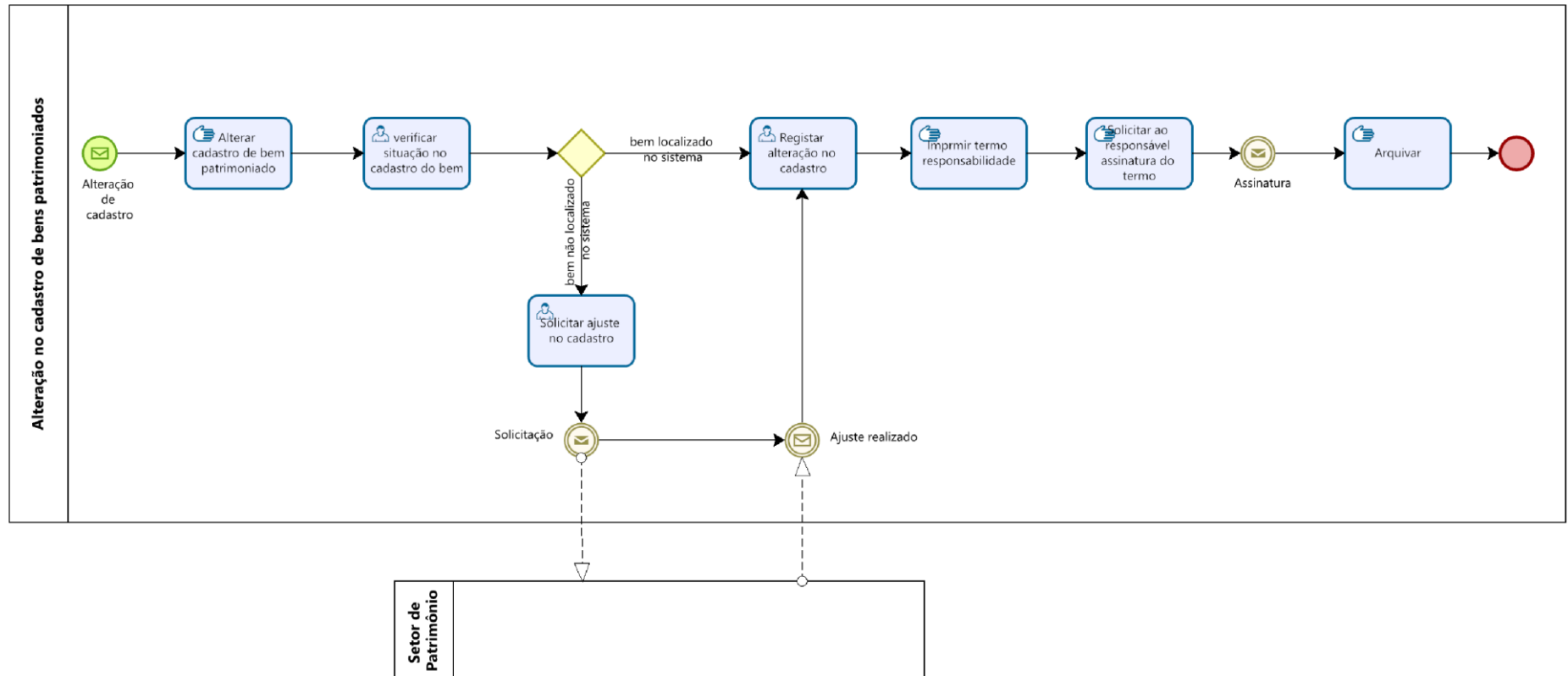
Alteração de corresponsabilidade é usado para fazer alterações de material que pertence a unidade, o agente que é o responsável de realizar a alteração de corresponsabilidade. Todo servidor da IFES é corresponsável pelo bem de seu uso no desempenho de suas funções. É importante ressaltar que a transferência de carga patrimonial da unidade/órgão quando da troca do responsável (novo dirigente), o agente patrimonial envie a cópia da portaria de nomeação assinada pelo Reitor ou Vice, ou ainda por cópia da publicação no diário oficial da União para o setor de patrimônio que abre o processo e envia para o novo responsável conferir e assinar a portaria de troca de dirigente de órgão quando ocorrer

Alteração de espaço físico do bem todo material (equipamentos, mobiliários) é patrimonializado e cadastrado no sistema de patrimônio da universidade a partir do tombamento e destinado um espaço físico para esse material. Sempre, que o mesmo vai para outro local e necessário a alteração no sistema, é essencial realizar este processo, principalmente nos casos de transferências de bens para outras unidades, recolhimento do material, empréstimos, além de ser uma maneira de localização mais rápida.

O processo inicia a partir da solicitação de alteração do espaço físico, através da placa de tombamento é realizada a consulta da situação do bem, acontecem alguns casos em que o mesmo está no sistema com situação - não localizado- significa que no inventário não aconteceu a leitura, neste caso, não se consegue realizar nenhuma mudança no sistema. Então, abre-se processo para o setor de patrimônio para regularizar a situação, assim, que estiver como – localizado- procede-se com a alteração. Os participantes do processo são os servidores da unidade e setor de patrimônio da Universidade.

Em ambos os processos(Figura 9) desenvolve-se da mesma maneira.

Figura 9 - Processo alteração no cadastro de bens patrimoniados



Fonte: elaborado pela autora

4.2.3. Infraestrutura

Solicitação de infraestrutura, tais como solicitações de serviço de chaveiro e manutenção corretiva de ar condicionado, entre outros, são realizadas via sistema eletrônico. Neste trabalho foi realizado o mapeamento do processo de serviço de chaveiro e manutenção corretiva de ar condicionado.

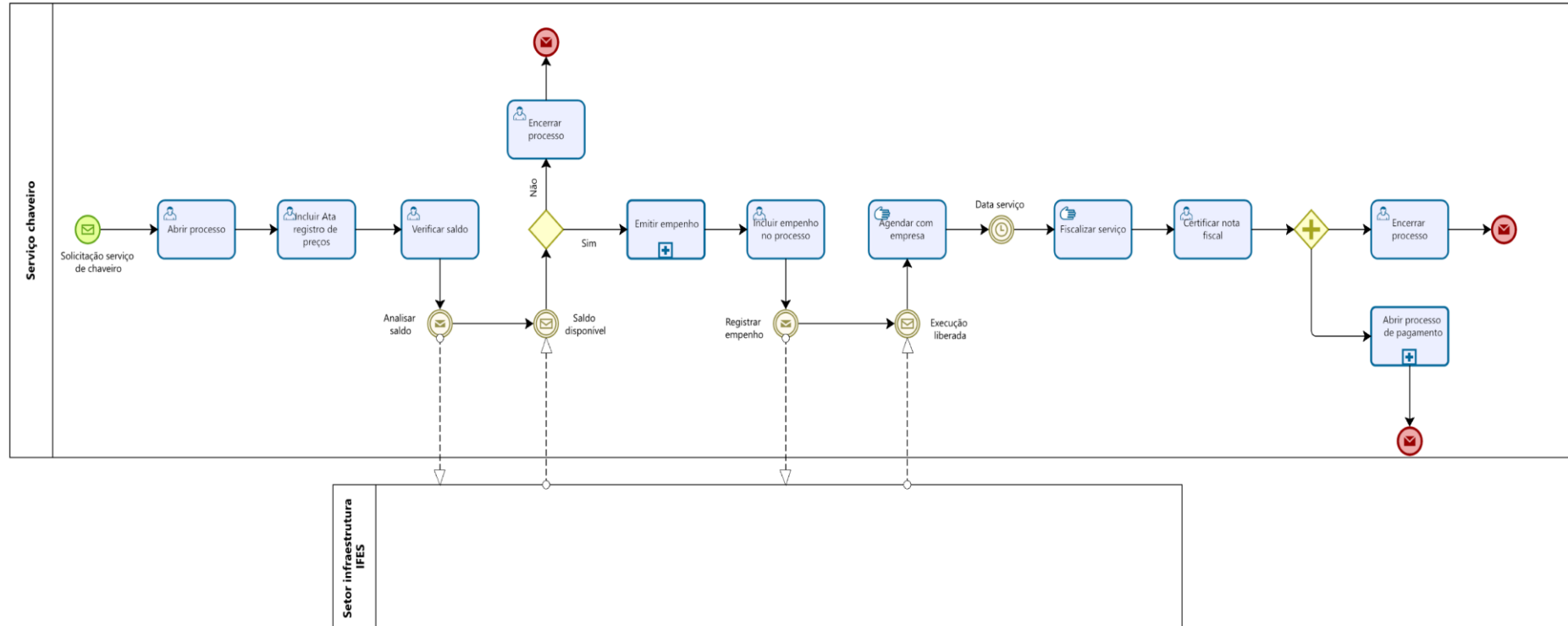
Os atores deste processo são os solicitantes (técnicos, professores) e o setor de infraestrutura da IFES. Na coleta de dados durante a técnica de observação, constatou-se que as solicitações, na maioria, são realizadas de forma informal, os interessados comparecem ao setor ou ligam para realizar pedidos. Os pedidos são anotados em um caderno, não existe um controle eletrônico (ex.: planilha) ou outro método para não esquecer solicitações, ou mesmo o acompanhamento das mesmas.

Processo serviço de chaveiro

O processo de serviço de chaveiro gerado via sistema eletrônico é enviado para o setor de infraestrutura da universidade para analisar o saldo disponível da unidade para autorizar ou negar a execução. Autorizado o procedimento o setor financeiro da unidade anexa o empenho ao processo, em seguida a infraestrutura faz o contato com a empresa que tem contrato com a universidade, agenda e fiscaliza a execução. O passo seguinte é certificar a nota fiscal de serviço, entregar para a área financeira gerar pagamento, após o processo e encerrado pelo setor.

O processo serviço de chaveiro está demonstrado na Figura 10.

Figura 10 - Processo serviço de chaveiro



Fonte: elaborado pela autora

Processo manutenção corretiva de ar-condicionado

O processo de manutenção corretiva de ar-condicionado (Figura 11), é realizado por etapas, sendo a:

1ª etapa para visita técnica (identificar o defeito e troca de peças)

1 - Iniciar processo eletrônico do tipo “Solicitação de Serviços/Materiais Especializados”, poderá ser aberto um processo para o máximo de 10 (dez) e no mínimo 5(cinco) equipamentos de ar-condicionado.

2. Gerar documento TIS (Termo de Início de Serviço).

3. Encaminhar o processo ao setor de infraestrutura da IFES, para conferência e registros.

4. Após o retorno do processo, o setor financeiro é responsável por realizar o empenho, e o setor de infraestrutura da unidade entra em contato com a contratada para agendamento da visita, acompanhar e supervisionar o serviço e encaminhar o pagamento. O pagamento somente deverá ser efetuado após o recebimento do relatório de visita, que deverão ser entregues logo após a execução da visita/serviço e deverão ser anexadas no processo eletrônico.

5. Emissão do TRU (Termo de Recebimento Único).

Novamente envia o processo para o setor de infraestrutura da IFES, após o retorno do processo inicia-se a:

2ª etapa para a prestação do serviço

1. Gerar novo documento TIS (Termo de Início de Serviço).

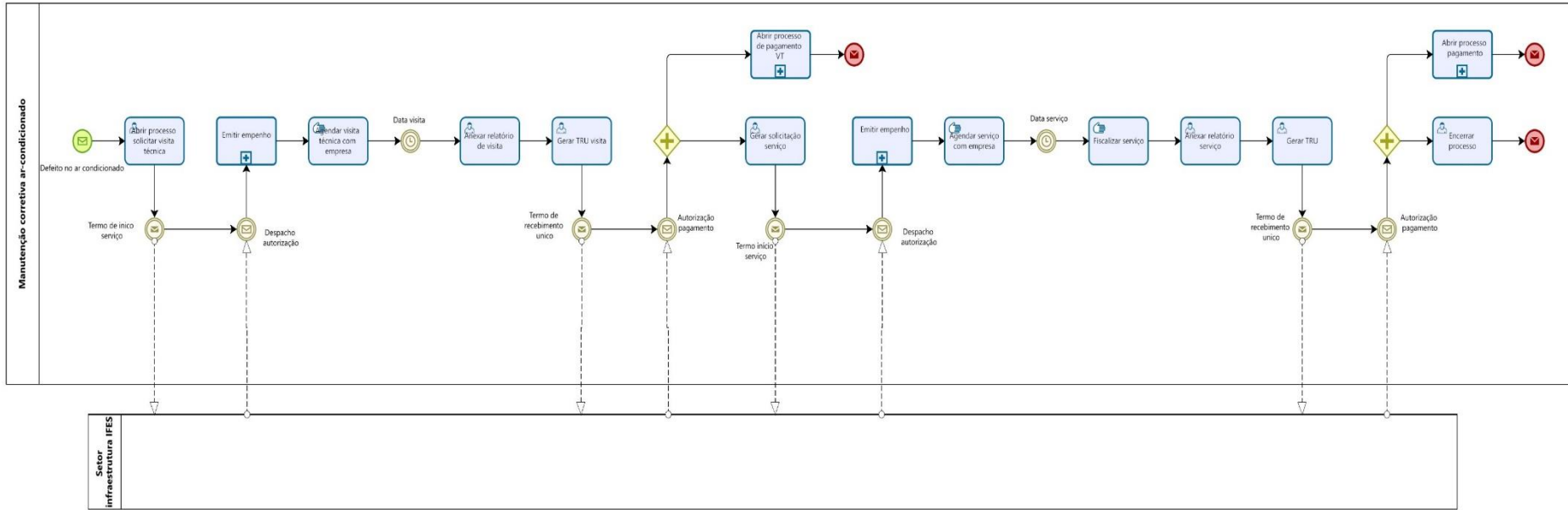
2. Encaminhar o processo setor de infraestrutura IFES, para conferência e registros.

3. Após o retorno do processo, o setor financeiro ficará responsável por realizar o empenho, o setor da unidade entra em contato com a contratada para agendamento do serviço, acompanhar e supervisionar o serviço e encaminhar o pagamento.

4 - Emissão do TRU (Termo de Recebimento Único) e envio para o setor infraestrutura da IFES.

5- Retorno do processo autorização para pagamento pelo setor financeiro e encerramento no setor da unidade.

Figura 11 - Processo manutenção corretiva de ar-condicionado



Fonte: elaborado pela autora

4.3. Validação do mapeamento

Na validação foi solicitado aos servidores do setor que verificassem o mapeamento dos processos, com objetivo de analisar se os fluxos das atividades estavam corretos. A ação foi importante, uma vez que os participantes (S1) e (S4) propuseram pequenos ajustes no fluxo de algumas rotinas. Como os procedimentos são de baixa complexidade, todos os servidores compreenderam o passo a passo, mesmo aqueles que não possuem conhecimento sobre mapeamento.

Os mapeamentos dos processos foram apresentados à equipe do setor e posteriormente, serão publicados no site da unidade, na página do setor, como método de disseminação para que todos tenham acesso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo realizar a Gestão do Conhecimento (retenção e disseminação) das rotinas de um setor público, através do mapeamento dos processos realizado a partir das etapas de levantamento dos processos do setor, definição dos processos para o mapeamento e o mapeamento dos processos.

É necessário citar que, no setor, não existia manual ou outro documento com os procedimentos para a realização das rotinas, sendo transmitidas e executadas através dos conhecimentos dos mais antigos, sem nenhuma padronização. Conforme exposto no trabalho, em muitos casos o modo de fazer é simplesmente por “sempre ter sido feito assim”.

Sendo assim, o mapeamento dos processos favorece a socialização do conhecimento entre os envolvidos e a melhoria contínua dos fluxos de trabalhos e dos resultados entregues. A documentação das rotinas e melhoria na gestão do conhecimento fundamental no cenário aplicado para reduzir os impactos das aposentadorias previstas (metade do quadro) evitando que o conhecimento seja perdido com a saída desses servidores, pois, os novos ingressantes contarão com um meio para adquirir o conhecimento (explícito) necessário para desempenhar suas atividades e ter alguma autonomia na execução das rotinas.

Esta pesquisa visou desenvolver o mapeamento de processos do ponto de vista do setor/unidade para reter, disseminar e padronizar os processos, o que foi de suma importância, uma vez que não possui a prática de documentação.

Desta forma, não se buscou, nesse momento, melhorias e/ou mudanças no fluxo das rotinas, apesar de ter se mostrado imprescindível essa implementação, dado que produziria a redução de retrabalho, efetividade das tarefas desempenhadas, aumento na qualidade dos serviços prestados, em menor tempo, focado nos clientes internos e externos. Outra limitação a ser destacada é a não elaboração do manual dos processos em função do tempo.

Limitações que podem ser consideradas sugestão de trabalhos futuros, estudo de casos, que adotaram modelos de Gestão do Conhecimento e Gestão de Processos em setores com semelhantes atividades, principalmente nesta ou em outras IFES, ou com a utilização de técnicas diferentes e outras abordagens de melhorias, que poderiam ser replicados.

IFES que são consideradas profundamente rígidas, hierarquizadas e burocráticas, entretanto, devem estar preparadas para as evoluções constantes que se apresentam na forma de gerenciar, mesmo que seja com adaptações. Pois, ainda que classificadas como instituições complexas, devem ter um caminho a ser seguido de qualidade dos serviços, de eficiência e de eficácia no atendimento à sociedade.

REFERÊNCIAS

- AGUNE, Roberto. O governo no século XXI. In: **Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo**. Roberto Agune et al. (Orgs.) São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167 p.
- Batista F. F., **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão** - Brasília: Ipea, 2012 Disponível em < <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754> > Acesso em 14 agosto 2022.
- BIAZZI, M. R; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior**. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- BRANCO, GABRIELA MUSSE; BRODBECK, ANGELA; TORRES ISAAC DA SILVA **Estruturação do Processo de Compras em Organizações Governamentais: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES (7.: 2013: João Pessoa). TI sem fronteiras. João Pessoa: UFPB, 2013.
- BROCKE, Jam vom; ROSEMANN, Michale. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CAMARGO, Evandro José Bilycz.; PEREIRA, André da Silva (2017). **A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas**. *Revista Teoria E Evidência Econômica*, 23(48). <<https://doi.org/10.5335/rtee.v23i48.7364>>
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- COELHO, E. M. (2004). **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. *Revista Do Serviço Público*, 55(1-2), p. 89-115. <<https://doi.org/10.21874/rsp.v55i1-2.247>>
- CONTADOR, José Celso; DE SORDI, José Osvaldo; MARINHO, Bernadete de Lourdes; DE CARVALHO, Marcius Fabius Henriques. **Gestão Do Conhecimento Aplicada À Gestão Por Processos: Identificação De Funcionalidades Requeridas Às Soluções De Business Process Management System (BPMS)**. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. (Capítulos: 1, 3, 4, 10, 11, 12)

GOMES, C. W. **Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento: aplicação em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2020. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS – RAE - **Revista de Administração de Empresas** . São Paulo • v. 40 • n. 1 • Jan./Mar. 2000 < <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>>

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Gestão & Produção. São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

HOLANDA, L. M. C.; DIHL, W.; FRANCISCO, A. C. **O perfil da produção científica em gestão do conhecimento: análise dos artigos do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 6., 2009, Resende: Associação Educacional Dom Bosco Resende, 2009. p. 1-20.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para discussão). Disponível em: < <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892>> Acesso em 14 agosto 2022.

KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZAS, R. **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Tecno-Lógica, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

MÜLLER, Cláudio José; CASSEL, Ricardo Augusto; MARIANO, Isadora Cidade; BOER, Fernanda Gobbi de. **Gestão por processos nas organizações governamentais: melhorando a eficácia. Política Industrial e Internacionalização**. Helio Henkin (org.), p. 142-161. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014.

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

SLGAADO, C. C. R.; Aires, R. F. F.; Walter, F.; Araújo, A. G. **Contribuições à Melhoria DE Processos Organizacionais: Uma Avaliação Empírica Sob a Perspectiva de Mapeamento de Processos em uma Unidade da Universidade Federal da Paraíba** HOLOS, vol. 1, 2013 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte Natal, Brasil

SOUSA, M. A. B.; RADOS, G.J.V; SANTOS, F.F; MACEDO, M.; MITIDIARI, T.C.; AMARAL, A. **A relevância da integração entre a gestão de processos e a gestão do conhecimento com o custeio baseado em atividade / UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 5, p. 57-64, mar. 2004**

TAKEUCHI, Hirotaka NONAKA, Ikujiro – **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VILELLA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento De Processos Como Ferramenta De Reestruturação E Aprendizado Organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC, 2000.