



**CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA**

**CONTRIBUTIONS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT TO KNOWLEDGE MANAGEMENT  
IN PUBLIC INSTITUTIONS IN SANTA CATARINA**

**CONTRIBUCIONES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO A LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA**

Antonio Marcos Feliciano<sup>1</sup>, Thiago Souza Araujo<sup>2</sup>, Gabriel de Melo Vieira<sup>3</sup>, Arthur de Oliveira da Silva<sup>4</sup>

e473542

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i7.3542>

PUBLICADO: 07/2023

**RESUMO**

Este trabalho teve por objetivo analisar como a atividade dos Núcleos de Gerenciamento de Processos de Negócio (NUPROCs) do Estado de Santa Catarina contribui para a Gestão do Conhecimento (GC) ao explicitar processos organizacionais durante o mapeamento de processos de negócio. O trabalho aponta melhoras significativas das dinâmicas laborais a partir do mapeamento dos processos de negócio das organizações. Indica também que a gestão do conhecimento tende a se consolidar como elemento contributivo no desenvolvimento laboral nas instituições públicas pesquisadas. Além desses, o trabalho aponta que as novas tecnologias já fazem parte da rotina das instituições públicas pesquisadas e que sua ampla aplicação deve ser ampliada e aprofundada nas inúmeras atividades executadas nessas organizações. Metodologicamente, o estudo é classificado como exploratório, qualitativo-quantitativo com o emprego de questionário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de processos de negócio. Gestão do conhecimento. Serviços públicos.

**ABSTRACT**

*This work aimed to analyze how the activity of the Process Management Centers (NUPROCs) in the State of Santa Catarina contributes to Knowledge Management (KM) by making explicit organizational processes during the mapping of business processes. The work points to significant improvements in labor dynamics based on the mapping of the organizations' business processes. It also indicates that knowledge management tends to consolidate itself as a contributory element in the development of work in the public institutions surveyed. In addition to these, the work points out that new technologies are already part of the routine of the public institutions surveyed and that their wide application should be expanded and deepened in the numerous activities carried out in these organizations. Methodologically, the study is classified as exploratory, qualitative-quantitative with the use of a questionnaire.*

**KEYWORDS:** Business process management. Knowledge management. Public services.

**RESUMEN**

*Este trabajo tuvo como objetivo analizar cómo la actividad de los Centros de Gestión de Procesos (NUPROCs) en el Estado de Santa Catarina contribuye a la Gestión del Conocimiento (GC) al hacer explícitos los procesos organizacionales durante el mapeo de los procesos de negocio. El trabajo apunta a mejoras significativas en la dinámica laboral a partir del mapeo de los procesos de negocio de las organizaciones. También indica que la gestión del conocimiento tiende a consolidarse como un elemento coadyuvante en el desarrollo del trabajo en las instituciones públicas encuestadas. Además de éstas, el trabajo señala que las nuevas tecnologías ya forman parte de la rutina de las instituciones públicas encuestadas y que se debe ampliar y profundizar su amplia aplicación en las numerosas*

<sup>1</sup> Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (Fapesc).

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Supervisor projeto de PD&I FAPESC - SEPLAN. Técnico da SEPLAN/SC. Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão de Santa Catarina.

<sup>3</sup> Bolsista de PD&I FAPESC-Secretaria de Estado da Administração de SC atuando na Polícia Militar de Santa Catarina.

<sup>4</sup> Bolsista de PD&I FAPESC - Secretaria de Estado da Administração de SC atuando na Secretaria de Estado da Administração Prisional e Socioeducativa.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA

Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

*actividades que se desarrollan en estas organizaciones. Metodológicamente, el estudio se clasifica como exploratorio, cualitativo-cuantitativo con el uso de un cuestionario.*

**PALABRAS CLAVE:** *Gestión de procesos de negocio. Conocimiento administrativo. Servicios públicos.*

### INTRODUÇÃO

O gerenciamento de processos de negócio (GPN) é realizado a partir de técnicas que permitem o descobrimento, por meio da pesquisa, de conhecimentos detalhados sobre o processo em si, que se revelam amplamente quando da interação do pesquisador com as pessoas, àqueles denominados como “donos do processo” ou a pessoa que mais atua sobre o processo.

Para as empresas, as atividades de modelagem de processos comumente são reveladoras, pois trazem à luz institucional conhecimentos relevantes que nem sempre estão explicitados, havendo o emprego de atividades de gestão do conhecimento para torná-los públicos ou de domínio coletivo.

Convém destacar que é muito comum que quando uma empresa não possui a cultura da gestão do conhecimento, os conhecimentos organizacionais ficam fragmentados, limitados às cabeças de algumas pessoas.

A união de ambos, do GPN e da gestão do conhecimento, possibilita às organizações não somente descobrir novos conhecimentos, mas adotar estratégias de aplicações em atividades já existentes ou mesmo atividades recém-descobertas.

Para o tema abordado é relevante destacar que o GPN é um componente fundamental da gestão do conhecimento organizacional, é o conhecimento técnico, estruturado e documentado de como as atividades são realizadas. E para a gestão é um componente fundamental para a redução da curva de aprendizagem de novos membros da organização. No setor público, que conta com uma elevada rotatividade da alta hierarquia (de gerentes ao Governador), o GPN é uma forma essencial de GC.

Essa rotatividade e curva de aprendizagem é inerente ao processo democrático, e não se pode ignorar o impacto na eficiência do funcionamento das atividades conduzidas pelo Estado. Contudo, a Gestão do conhecimento e o GPN podem reduzir a curva de aprendizagem de como o Estado funciona.

É perceptível a busca por melhores serviços pela sociedade. Por isso, o GPN e a gestão do conhecimento podem gerar revisões ou melhoria, otimizações nos processos de negócios necessários para a prestação de serviços. Ou ainda a automação de alguns serviços ou oferta de novos serviços, ampliando a capacidade de trabalho dos colaboradores e a efetiva oferta de serviço das instituições públicas à sociedade.

Neste sentido foi fundamental para o ganho de desempenho a iniciativa da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), da Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina (SEA) e Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN) e de diversas outras instituições públicas, em alocar pesquisadores, para estudar e modelar processos de negócios.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

Podemos afirmar que se lança, o desafio da continuidade desse projeto, que ganha força na medida em que seus resultados possibilitam aos gestores públicos novas visões sobre a efetividade dos serviços ofertados à sociedade, a melhoria na qualidade do atendimento ao seu público, o aumento da eficiência e, dentre outros ganhos, a economia de recursos públicos.

Destacamos ainda que o GPN e a gestão do conhecimento, são amplamente estudadas na academia, e já são parte da realidade de muitas organizações. Contudo, de forma mais ampla, nas instituições públicas ainda não fazem plenamente parte do seu cotidiano, por isso, compreender aspectos como o nível de utilização de ferramentas de gestão do conhecimento nas instituições públicas, além de pertinente para o momento, é, sem dúvida, relevante para que se tenha uma visão mais objetiva da sua efetiva aplicação ou mesmo da expectativa de aplicação.

As múltiplas visões que a pesquisa oferece permitem, ao final, inferir que a gestão do conhecimento e o GPN contribuem com os resultados das instituições públicas de Santa Catarina em termos efetivos para a sociedade.

### 1. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 1.1 Gerenciamento de Processos de Negócios (GPN)

Segundo Cruz (2008) *Business Process Management* (BPM) ou Gerenciamento de Processos de Negócios (GPN) é um conjunto de conceitos e métodos que buscam, com o apoio da tecnologia, compreender de forma integral o fluxo dos processos de negócios de uma organização, desde sua lógica, clientes, fornecedores, funcionários, enfim, todos que estão envolvidos com os processos de uma organização. Ainda segundo esse autor, o BPM tem duas linhas de pesquisa que se complementam, sendo elas: organizacional e o ferramental. A organizacional é caracterizada pela análise, modelagem, melhoria, desenho, redesenho e o gerenciamento de processos de negócio. O ferramental trata das tecnologias da informação que tem o intuito de aparelhar todos os elementos da linha de pesquisa organizacional, como exemplo, a utilização de *softwares*.

Eliane Garlet *et al.*, (2013, p. 113) afirmam que com o BPM é possível controlar e monitorar os processos internos de uma organização e sua “cadeia de valor”, facilitando o gerenciamento de processos de negócios e oferecendo uma melhor conjuntura para melhoria contínua dos processos. Nessa direção, a BPM auxilia a TI na integração do gerenciamento dos processos de negócios com “efetividade e eficiência enquanto se fortalece para obter inovação, flexibilidade e integração com a tecnologia”.

Uma das referências para compreensão do gerenciamento de processos de negócios é o Guia CBOK – *Common Body of Knowledge*. Além de definir o BPM como uma disciplina, o objetivo do Guia BPM CBOK é verificar e proporcionar o panorama das práticas relacionadas ao gerenciamento de processos, contribuindo para que todos os atores envolvidos tenham uma visão mais ampla da perspectiva organizacional e de processos de uma organização (ABPMP, 2013). Conforme o Guia, as áreas de conhecimento que devem ser tratadas no BPM são: Gerenciamento de Processos de Negócios, Modelagem de processos, Análise de processos, Desenho de processos, Gerenciamento de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA

Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

desempenho de processos, Transformação de processos, Organização do gerenciamento de processos, Gerenciamento corporativo de processos e as Tecnologias de BPM.

Cabe destacar que o processo de negócio equivale ao fluxo de atividades estruturado com suas regras de negócio. Cada passo dentro deste fluxo consiste em uma atividade a ser executada. Enquanto a execução unitária, que se inicia relacionada a um processo, é chamada de instância daquele processo. Portanto, o que popularmente se chama de “o processo número x, do fulano”, tecnicamente se chama a “instância número x do processo” cujo requerente é fulano.

### 1.2 Gestão do Conhecimento

Na história dos diferentes períodos da sociedade mundial o conhecimento contribui significativamente para o desenvolvimento social, econômico e tecnológico. Nessa direção, Stewart (1998) e Sveiby (1998) afirmam que o conhecimento se tornou um recurso econômico vital para as organizações, sendo considerado o principal ingrediente de tudo que é produzido, feito, vendido e comprado. Por seu lado, Reis Velloso (2002) argumentam que no contexto da sociedade globalizada o conhecimento.

As intensas transformações na sociedade global consolidam o conhecimento como recurso da mais alta relevância à competitividade das pessoas e organizações.

Nesse contexto, Feliciano (2013) aponta que não há dúvidas de que o conhecimento é o único ativo que quanto mais usado, maior valor lhe é agregado. Essa lógica tem relação direta com a Gestão do Conhecimento, que transforma conhecimento em maior efetividade às empresas que fazem uso dos seus métodos, técnicas e ferramentas, pois reduz a curva de aprendizagem de novos membros da organização.

A disponibilidade de informação aplicada (conhecimento) passa a ser considerado o fator de produção por excelência, determinante no progresso e na riqueza das nações.

Para Araújo (2017) o conhecimento é informação de caráter prático, de alta complexidade e cognição:

O conhecimento é, neste sentido, informação com aplicação prática envolta por um grau de complexidade mais elevado. Traz o aspecto de conexão entre uma série de informações que leva à experiência (cognição). Possibilitam inferências, conexão com outros dados, informações e conhecimentos (ARAÚJO, 2017, p. 61).

Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento consiste em a organização dispor de artefatos ou ferramentas que disponibilizem às pessoas o conhecimento necessário para executar suas atividades.

Os diagramas de processos de negócio são artefatos que possuem alta densidade de informações e demonstram os nexos de ligação entre as tarefas. Neste sentido, consistem em artefatos de gestão do conhecimento.

Desta forma, a gestão do conhecimento emerge e se consolida no mercado corporativo na medida em que seus objetivos são colocados em prática pelas empresas. Criar, organizar e



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

compartilhar são alguns dos objetivos da gestão do conhecimento, cuja sinergia prática é identificada como fator contributivo ao aumento da competitividade organizacional.

No quadro que segue, apresentamos algumas definições teóricas sobre gestão do conhecimento.

Quadro 1: Abordagem conceitual sobre gestão do conhecimento

Autor	Conceito
Drucker (1996)	A Gestão do Conhecimento (GC) ou <i>Knowledge Management</i> (KM) possui a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, capturar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva.
Ruggles (1998)	Gestão do Conhecimento consiste em um modelo interdisciplinar de negócio.
Angeloni (2002)	Gestão do Conhecimento como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização.
Sabbag (2007)	Gestão do Conhecimento como um sistema integrado que visa a desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas.
Levinson, 2008	O processo pelo qual uma organização gera valor de recursos baseados em conhecimento e intelectualidade. Envolve a codificação do conhecimento de colaboradores, parceiros, clientes e o compartilhamento destas informações entre colaboradores, departamentos e também outras empresas com o intuito de desenvolver melhores práticas.
Araújo, 2017	É informação de caráter prático, de alta complexidade e cognição. Traz o aspecto de conexão entre uma série de informações que leva à experiência (cognição).

Fonte: Elaborado pelos autores

Ainda na direção conceitual, Bhatt (2001) aponta que a gestão do conhecimento não é uma simples questão de capturar, estocar e transferir dados e informações, mas requer interpretação e organização da informação em múltiplas perspectivas.

A gestão do conhecimento tem ampla aderência aos modernos objetivos organizacionais por ser evidente que essas vivem em um ambiente de ampla incerteza, mas do qual são dependentes para satisfazer suas necessidades, que visam garantir sua perenidade, por isso mesmo precisam manter intensas relações com o seu ambiente.

Com base na premissa de que as organizações existem para se prolongar no tempo, sobrevivendo com vida própria, necessitam, para tanto, gerar sistemas internos que visem a auto reprodução, objetivando manter a lógica da evolução organizacional, entretanto, o maior perigo dessa



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

lógica, sem dúvida, reside na possibilidade de a organização se tornar míope em relação ao seu ambiente de atuação, deixando de perceber as dinâmicas que ali acontecem, tornando-se vulnerável há diversos fatores, incluindo a própria inércia.

No caso das organizações públicas, especialmente as brasileiras, ocorre de modo geral uma severa dificuldade relacionada às descontinuidades das ações governamentais provocadas pela alternância político-partidária à frente do Governo.

A descontinuidade ocorre inclusive pela escassez de instrumentos de gestão do conhecimento, dentre eles o GPN, a avaliação de desempenho e outros instrumentos de planejamento e gestão de médio e longo prazo.

Que nível de gestão de conhecimento seria necessário para não impactar o desempenho em uma troca de todos os gerentes, diretores, *C-levels* (Secretários de Estado e presidentes de autarquias) e presidente (governador) de uma empresa do porte de uma unidade da federação?

A pressão de novas tecnologias assimiladas pela sociedade gerou a demanda por maior velocidade por parte das organizações públicas, assim ocorreu com a adoção de documentos eletrônicos. Ocorre agora também com a gestão do conhecimento e GPN como um elemento essencial da GC.

Além disso, o GPN oferece à sociedade mais transparência das suas ações ao divulgar publicamente os processos de negócio, ou seja, quais atividades são necessárias para concluir a instância de um processo cujo servidor, cidadão ou empresa é interessado.

## 2. MÉTODO

Neste trabalho, parte-se da premissa que a documentação resultante da modelagem do processo de negócio consiste em uma forma objetiva de se explicitar o conhecimento organizacional, gerando como artefatos tangíveis os processos de negócio expostos em fluxogramas ou diagramas.

É importante destacar que este trabalho utiliza métodos e técnicas qualitativos e quantitativos para obtenção e análise de dados, informações e consolidação de conhecimento organizacional. A abordagem é exploratória.

A partir de um levantamento foi possível confirmar que na estrutura institucional do estado de Santa Catarina a abordagem sistêmica e estruturada de gerenciamento de processos de negócios (no inglês *Business Process Management*) não existia até muito recentemente. Trata-se de uma iniciativa de servidores técnicos para atender uma demanda latente. Até então, alguns órgãos públicos possuíam alguns manuais, que inclusive unem o aspecto da sequência de atividades.

O pragmatismo (IHUAH; EATON, 2013) é adotado como visão de mundo (paradigma) base para o estudo. O pragmatismo é uma visão de mundo útil para disseminação das técnicas e conhecimentos em gestão, sob a premissa de que o problema de pesquisa (pergunta de pesquisa).

Rahi (2017) aponta que a abordagem pragmática é centrada no problema de pesquisa, é pluralística em termos de métodos e é orientada a prática do mundo real.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

Conforme Newaz (2022) ainda que a concepção de construção de conhecimento pareça ser mais adequada aos métodos qualitativos, a precisão dos resultados da pesquisa se acentua ao incorporar visões e opiniões diversas e relacioná-las com os dados reais disponíveis.

Trata-se de uma abordagem que parte de uma pergunta de pesquisa e/ou dados coletados, da experimentação da realidade e análise de forma indutiva de modo a inferir ideias e conceitos. Neste material será útil para elucidar conhecimentos referentes à realidade abordada.

O quadro 2 apresenta uma tabela resumo do desenho de pesquisa:

Quadro 2: Desenho da pesquisa

DESENHO DE PESQUISA	CARACTERÍSTICAS
Abordagem metodológica:	Estudo exploratório, qualitativo-quantitativo.
Escopo e delimitação	A realidade do Gerenciamento de Processos de Negócio no Setor público, poder executivo do estado de Santa Catarina
Justificativa	Escassez de informações sobre o gerenciamento de processos de negócio no poder executivo do estado de Santa Catarina.
Premissas /Axiomas	Baixo grau de compartilhamento de conhecimento dos processos de negócio executados pelo estado de Santa Catarina;
Problema de pesquisa	Como o mapeamento e melhoria de processos de negócio impactou a Gestão do conhecimento nos NUPROCs do Estado de Santa Catarina?
Objetivo Geral	Analisar como a atividade dos NUPROCs do Estado de SC contribuiu para a gestão do conhecimento ao explicitar processos organizacionais durante o mapeamento de processos de negócio.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar como os NUPROCs tem tratado o conhecimento explicitado durante o mapeamento e melhoria de processos de negócio</li> <li>• Identificar fator facilitador da gestão do conhecimento no órgão em que o NUPROC está constituído.</li> <li>• Identificar fatores limitadores da gestão do conhecimento no órgão em que o NUPROC está constituído.</li> <li>• Analisar como os NUPROCs promoveram o compartilhamento de conhecimento ao mapear os processos de negócio</li> <li>• Analisar como os NUPROCs percebem o impacto desses conhecimentos novos gerados a partir do mapeamento do processo de negócio para o desempenho da organização</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em CRESWELL (2009) e CRESWELL (2010)

A partir deste desenho de pesquisa, a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho:



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

Quadro 03: Procedimentos metodológicos

Etapa	Técnica de pesquisa	Abordagem da pesquisa	Instrumentos /ferramentas de pesquisa	Dimensão da pesquisa
Fundamentação teórica	Pesquisa Teórica; Pesquisa documental	Teórico-empírica	Livros, bases científicas e material técnico, indicados nas citações	Teórica (quais as práticas de referência existentes)
Pesquisa	Coleta de dados	Qualitativa-quantitativa	Questionário semi-estruturado, questões objetivas e abertas, Ferramenta Google Forms	Levantamento dos fatos que constroem a realidade
Análise dos dados coletados/ Estudo de caso	Pragmatismo; <i>Grounded theory</i> ; Análise de dados.	Qualitativa de elicitação de dados, informações e conhecimentos	Análise de dados, Triangulação ( <i>mixed methods</i> ), Planilha eletrônica (tabulação) Comparação de dados	Compreensão da realidade, foco qualitativo

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Bertero (2006); Gil (2002); Glaser (2008); Glaser 2009; Prodanov (2013); Rohloff (2022)

A pesquisa possui caráter predominante qualitativo, foi realizada de forma comparativa com os demais órgãos governamentais onde atuam Núcleos de Gestão de Processos - NUPROCs e de forma empírica, por observação, tendo como base a experiência vivenciada pelos integrantes dos NUPROCs.

O estudo foi realizado junto aos NUPROCs, via questionário semiestruturado do *Google Forms*, contando com a experiência dos autores no convívio com a realidade de alguns destes núcleos bem como na interação com a estrutura do estado no mapeamento de processos de negócio.

Deste modo, utilizou-se a metodologia qualitativo-quantitativo, tendo sido coletados e tratados os dados obtidos a partir dos diversos órgãos envolvidos e resultando em dados quantitativos, associado ao estudo de caso, ou seja, dados qualitativos, que complementam os resultados e proporcionam um aprendizado que poderá ser útil para outras organizações.

Existe a prevalência do aspecto qualitativo e destaca-se a aplicação de questionário semiestruturado, contendo questões fechadas e questões abertas.

Nesse sentido, nas laudas que seguem, fazemos uma breve análise sobre o emprego da gestão do conhecimento nessas organizações, procurando responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o mapeamento e melhoria de processos de negócio impactou a Gestão do conhecimento nos NUPROCs do Estado de Santa Catarina?

Foi elaborado um questionário semiestruturado com as seguintes perguntas:





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

1. Como o tema gestão do conhecimento é tratado na instituição em que seu NUPROC atua?  
2. A sua organização possui uma política de gestão do conhecimento estruturada? 3. Como o seu NUPROC tem tratado o conhecimento explicitado durante o mapeamento e melhoria de processos de negócio? 4. Quais são os fatores facilitadores da gestão do conhecimento no órgão em que atuam? 5. Quais são os fatores limitadores da gestão do conhecimento no órgão em que atuam? 6. Como o seu NUPROC promove o compartilhamento de conhecimento ao mapear os processos de negócio? 7. Quais instrumentos e ferramentas de compartilhamento de conhecimento são utilizados na sua organização? (selecione quantos houver) 7.b. Comente sobre outros instrumentos utilizados. 8. Como o NUPROC percebe o impacto desses conhecimentos novos gerados a partir do mapeamento do processo de negócio para o desempenho da organização? 8.b. Sobre conhecimentos gerados ou explicitados em função da atividade do NUPROC (mapeamento, melhoria de processos), comente. 9. O NUPROC ajudou a tornar as informações menos compartimentalizadas: 9.b Sobre o NUPROC ajudar a tornar as informações menos compartimentalizadas, comente. 10. Como a gestão do conhecimento contribuiu ou tem potencial para contribuir no sentido de elevar a eficiência dos NUPROCs/ secretarias e autarquias do Governo do Estado? 10.b. Como a gestão do conhecimento contribuiu ou tem potencial para contribuir no sentido de elevar a eficiência dos NUPROCs/ secretarias e autarquias do Governo do Estado? Comente.

Algumas das questões foram estruturadas com escala *Lickert*, enquanto em outras questões havia a possibilidade de escolher mais de uma afirmativa e também havia perguntas totalmente abertas.

A resposta foi lançada no formulário por membros dos núcleos de processos que estão alocados nestes diferentes órgãos de Estado. Estes integrantes dos núcleos interagem intensamente com os diversos setores do órgão no qual estão alocados. Neste sentido, este estudo considera que a experiência deles na interação com os diferentes setores do órgão no qual estão alocados confere uma representatividade razoável para o estudo empírico.

A pesquisa foi realizada entre os órgãos que possuem NUPROC instituído, que corresponde a 25 órgãos de um total de 48 atualmente existentes no governo do estado de Santa Catarina.

Responderam ao questionário os seguintes órgãos: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Casa Civil, Controladoria Geral do Estado, Fundação Escola ENA, Escritório de Processos (EPROC) Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação (FAPESC), Fundação Catarinense de Cultura, Fundação Catarinense de Esporte (FESPORT), Instituto de Meio Ambiente de Santa Catarina, Polícia Militar de Santa Catarina, Secretaria de Administração Prisional, Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural, Secretaria da Casa Militar, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Estado da Administração, Secretaria de Estado da Educação, Secretaria da Infraestrutura do Estado de Santa Catarina.

A seguir apresenta-se uma análise das respostas obtidas nos diversos órgãos do estado que responderam.



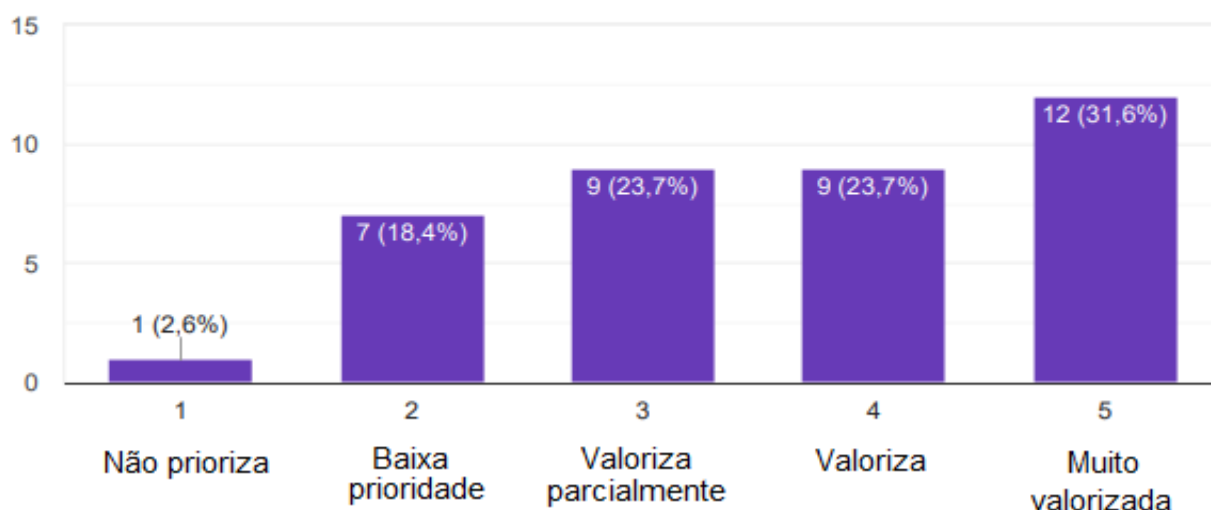
## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

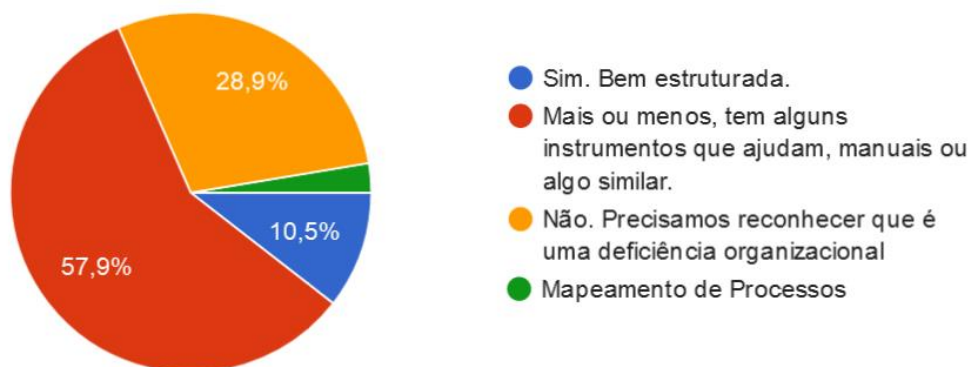
No início do bloco de questões que tratam da gestão do conhecimento (GC), perguntamos sobre como a GC é tratada pela instituição. Das 38 respostas obtidas, 55% avaliam que o tema tem impactado positivamente as discussões internas, havendo movimentos de busca de mais informações sobre a GC.

#### 1. Como o tema gestão do conhecimento é tratado na instituição em que seu NUPROC atua?



Estas respostas indicam que há uma consciência em relação à importância do tema GC para as organizações. Mais adiante será possível observar o quanto este entendimento é convertido em práticas efetivamente. Em seguida perguntamos se a instituição possui uma política de GC.

#### 2. A sua organização possui uma política de gestão do conhecimento estruturada?





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

Aqui está a resposta: existe uma consciência da importância da GC, no entanto apenas 10% das Instituições pesquisadas possuem práticas estruturadas de GC. É possível observar que é ainda uma minoria a quantidade de órgãos da administração estadual em Santa Catarina que adotam uma política de Gestão do Conhecimento estruturada.

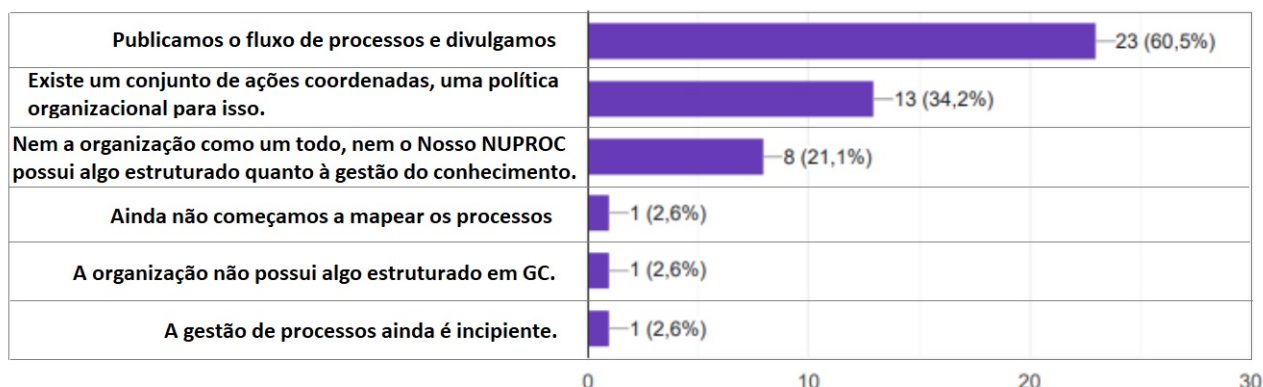
As respostas revelam, no entanto, que há iniciativas e elas vêm em uma crescente. Praticamente dois terços dos órgãos pesquisados possuem iniciativas em GC. Os NUPROCs com a filosofia de GPN estão documentando (e otimizando) os processos de negócio, e ao fazerem isso estão gerando documentação do conhecimento organizacional. Ou seja, o GPN passa a ser uma das primeiras e principais iniciativas de Estado em termos de GC em Santa Catarina.

Neste sentido o GPN por intermédio dos NUPROCs está contribuindo para criar uma cultura de gestão do conhecimento nos órgãos da administração estadual em SC, e consiste em forma indireta em uma política de Gestão do Conhecimento relacionado ao tema “processos organizacionais”.

Neste sentido de considerar a publicação dos processos de negócio (documento de instrução de trabalho) como sendo um artefato de conhecimento explícito, vamos analisar como os núcleos de processo estão tratando este conhecimento.

### 3. Como o seu NUPROC têm tratado o conhecimento explicitado durante o mapeamento e melhoria de processos de negócio?

Existe um programa ou projeto específico ?



Observa-se que pouco mais da metade dos órgãos realizam como procedimento padrão na divulgação do conhecimento gerado o básico que é a publicação e divulgação do fluxo de processos, ou, pelo menos, utilizam de um conjunto de ações coordenadas para tal. Ainda assim, é um avanço considerável frente a realidade anterior à implementação dos NUPROCs no que se refere ao conhecimento explícito dentro dos órgãos públicos do poder executivo estadual de Santa Catarina.

Pouco mais de um terço dos órgãos alegaram possuir um conjunto de ações coordenadas para a divulgação das melhorias de processos, o que implica um grau mais avançado em termos de gestão de conhecimento organizacional e melhor aproveitamento do investimento em melhoria de processos



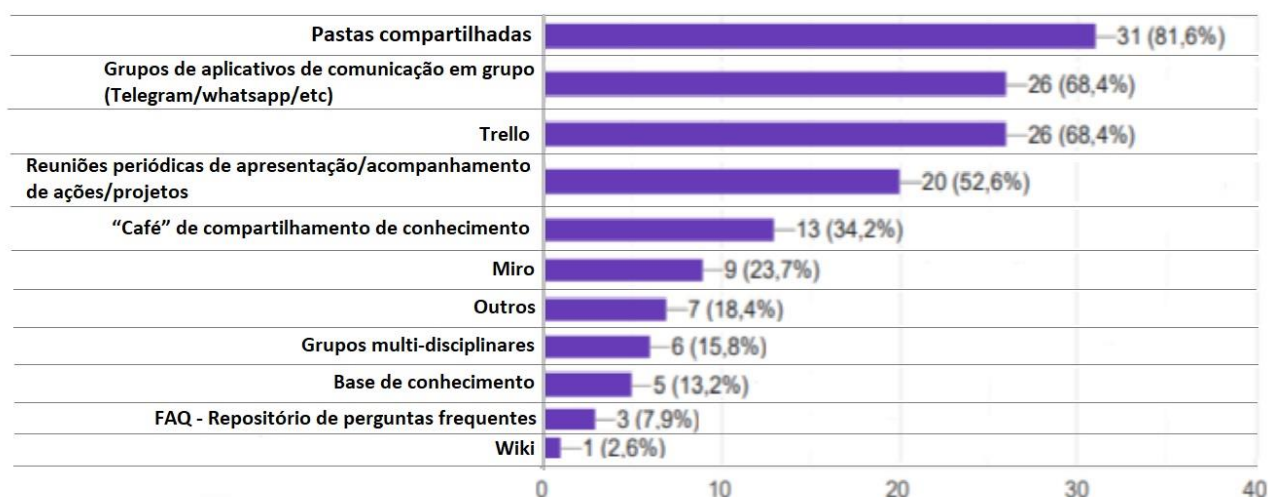
## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

de negócio.

Entende-se que houve um Impacto positivo do GPN na gestão do conhecimento ao se mapear os processos, pois a documentação gerada ao fim do ciclo do GPN - consolidado no documento "Instrução de trabalho" - carrega uma explicitação do conhecimento tácito no formato de uma sequência em diagramas e anotações que indicam os nexos, relações e implicações relacionados ao processo de negócio, tudo isto permanece registrado na instrução de trabalho ao final do ciclo de melhoria de processo.

### 7. Quais instrumentos e ferramentas de compartilhamento de conhecimento são utilizados na sua organização? (selecione quantos houverem)



Foi constatado que as ferramentas de compartilhamentos de conhecimento que estão sendo mais utilizadas nos órgãos são as pastas compartilhadas, Trello e aplicativos de chat em grupo. Portanto, parece não haver uma política rígida de GC nas instituições públicas pesquisadas. Há um aspecto positivo no sentido de que cada qual faz uso da ferramenta que melhor se adequa às pessoas da instituição.

Há respostas na direção de que pastas compartilhadas (abertas) e a criação de grupos de discussões também são utilizados para compartilhar conhecimentos, bem como a realização de eventos com esse propósito, como os cafés do conhecimento e reuniões para trocas de conhecimentos. Ao mesmo tempo, percebemos nesse cenário que com a implementação do NUPROCs trouxeram um norte aos órgãos com a utilização de mais ferramentas de organização e compartilhamento de informações.

Uma ressalva de que o compartilhamento de documentos de forma não estruturada consiste mais em um mar de informações do que necessariamente em conhecimento organizacional. A forma de organização e indexação é um fator chave no que se refere a este aspecto.

Em continuidade, perguntou-se aos NUPROCs como é percebido o impacto dos  
**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



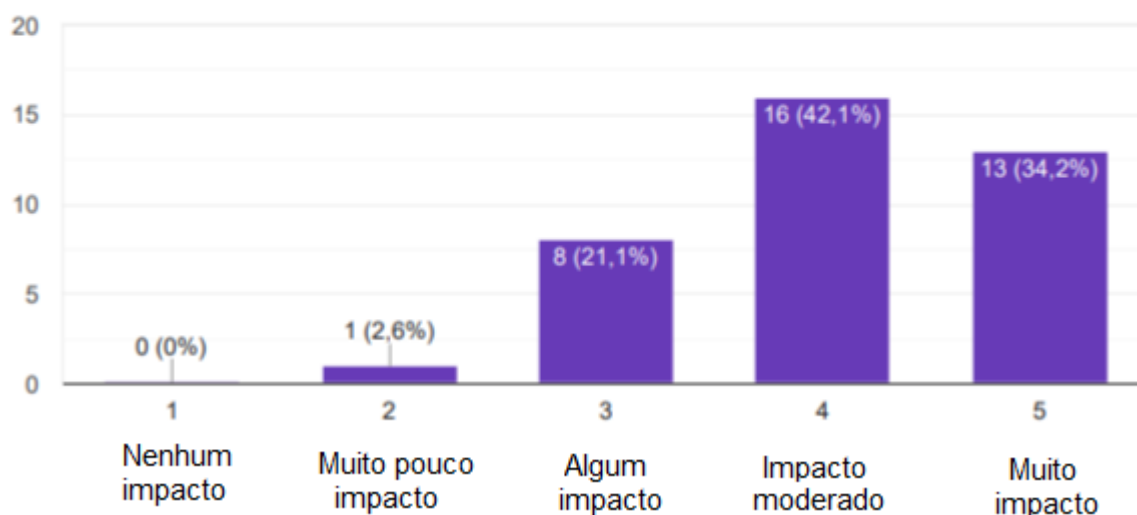
## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA

Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

conhecimentos novos gerados a partir do mapeamento de processos de negócio para o desempenho da organização.

### 8. Como o NUPROC percebe o impacto desses conhecimentos novos gerados a partir do mapeamento do processo de negócio para o desempenho da organização?



As respostas expostas no gráfico acima trazem a percepção quanto ao impacto do GPN para a GC nos órgãos públicos pesquisados. Foi identificado que houve um impacto positivo a partir do mapeamento de processos de negócios implementado pelos NUPROCs. Nesse sentido se percebe que o Núcleo de processos proporcionou um melhor desempenho do órgão com a expansão do conhecimento através de ferramentas que promovem um melhor conhecimento dentro dos órgãos.

Cabe uma observação: o impacto imediato é o da melhoria do processo de negócio em si, redução de custos, otimização de prazos como principais benefícios. Os benefícios secundários em termos de gestão de conhecimento são geralmente seguidos ao longo do tempo. Um exemplo disso é a drástica redução da curva de aprendizagem quando um novo funcionário precisa realizar uma tarefa, ele iniciará com um guia completo em vez de depender do conhecimento tácito de outros profissionais, que podem inclusive nem estar mais na organização.

Além disso, há o aspecto da transparência associada à explicitação do fluxo de atividades (processo). Isto permite também um maior “*compliance*”, aderência às regras de processo existentes, uma vez que o processo de negócio não é mais uma caixa preta, torna-se de conhecimento de fato da organização.

Posteriormente perguntamos se o NUPROC ajudou a tornar as informações menos

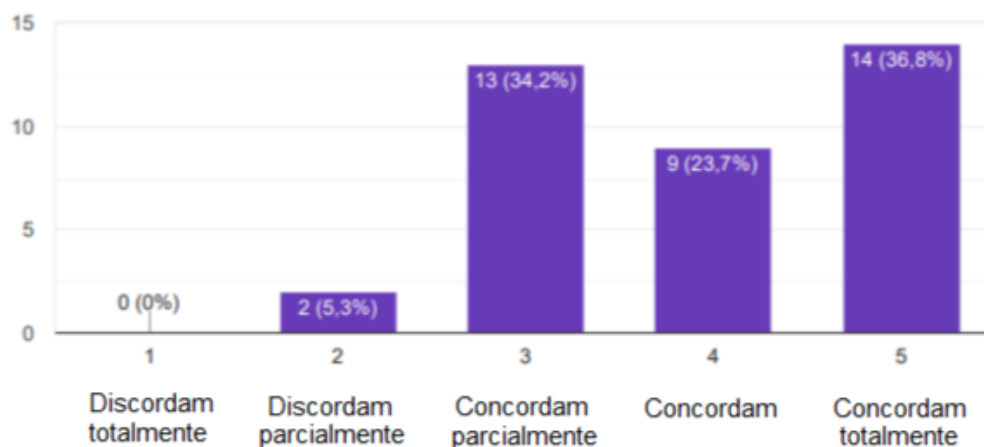


## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

compartimentalizadas.

### 9. O NUPROC ajudou a tornar as informações menos compartimentalizadas:



A partir do gráfico apresentado é possível observar que a introdução dos NUPROCs nos órgãos administração estadual em Santa Catarina gerou mudanças significativas quanto a completude do conhecimento dos processos organizacionais. As respostas implicam que o impacto causado pelo GPN de fato impactou positivamente na GC.

As respostas apontaram que as informações tornaram-se menos compartimentalizadas, ou seja, por meio do gerenciamento de processos de negócio, do mapeamento e melhoria dos processos de negócio, resultou no entrosamento entre setores.

A clareza do fluxo de informações, a documentação dos nexos relacionados ao fluxo de atividades impactou na melhoria do conhecimento do conjunto do processo de negócio por parte de diferentes atores envolvidos ou não no processo. Assim a organização passa a ter maior conhecimento a respeito dos trâmites e soluções existentes.

Subsequentemente perguntamos como a gestão do conhecimento contribuiu ou tem potencial para contribuir no sentido de elevar a eficiência dos NUPROCs nas secretarias e autarquias do

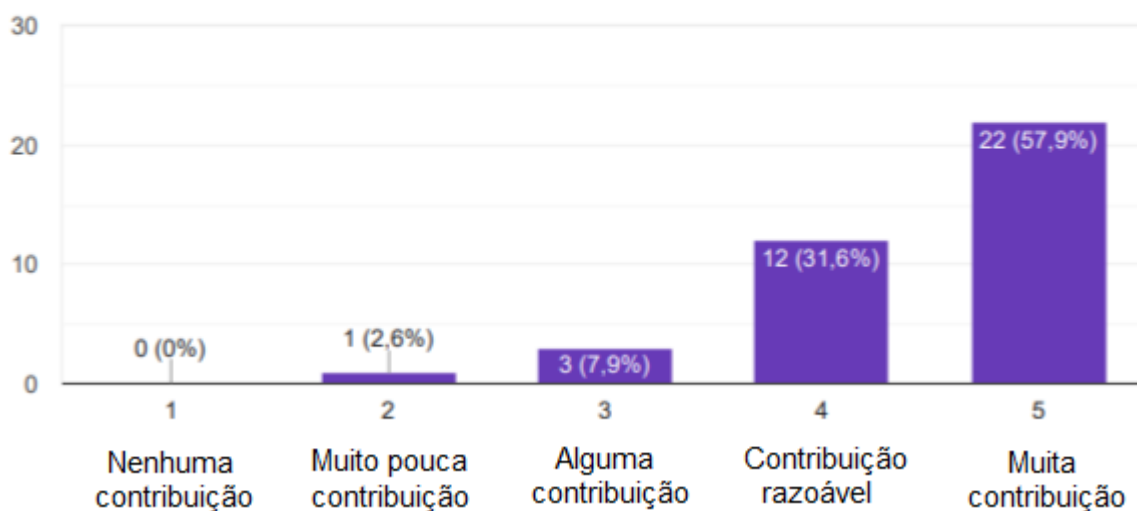


## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

Governo .

### 10. Como a gestão do conhecimento contribuiu ou tem potencial para contribuir no sentido de elevar a eficiência dos NUPROCs/ secretarias e autarquias do Governo do Estado?



É possível constatar que a maior parte dos NUPROCs perceberam uma contribuição ou um potencial reforço da Gestão do Conhecimento na elevação da eficiência dos órgãos públicos. Constatase, a partir das respostas, que a sinergia entre o GPN e a GC que se prevê na teoria tornou-se realidade na percepção dos pesquisados. Isto implica que não apenas o GPN contribui para a GC como também uma consciência quanto à importância da GC conduz à valorização do GPN.

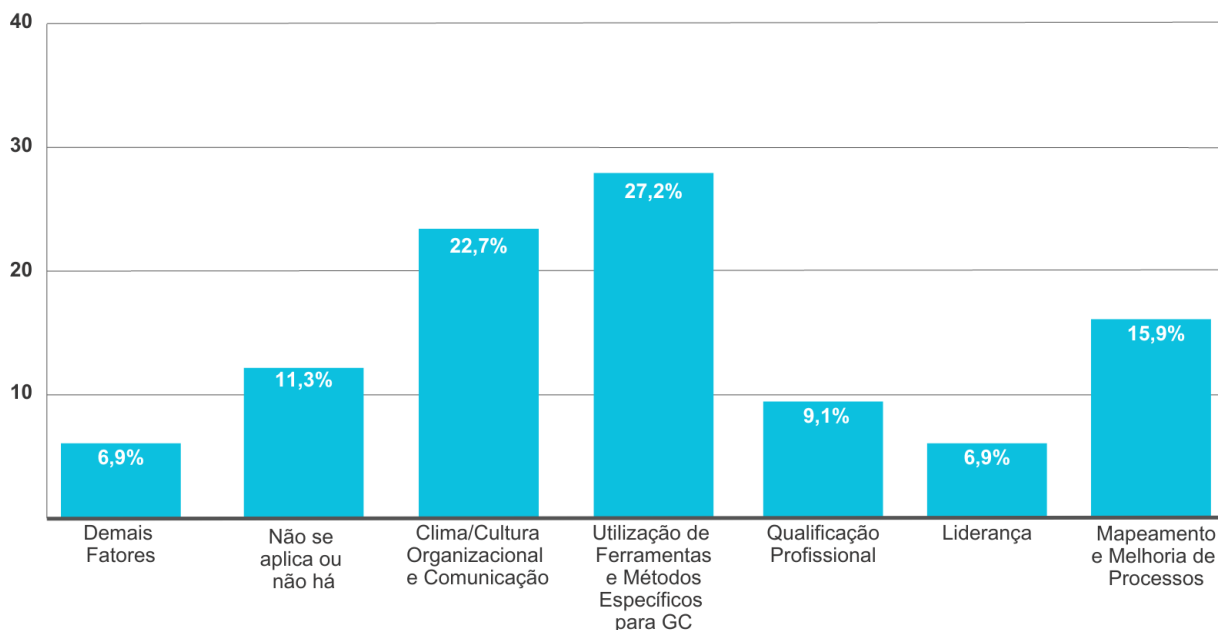
A Gestão do Conhecimento tem como objetivo a criação, compartilhamento e organização do conhecimento. Portanto, a partir destas respostas podemos compreender os NUPROCs como uma ferramenta que promove a Gestão do Conhecimento. Isto tanto pelos artefatos gerados (documento de instrução de trabalho) quanto pelas práticas e interações que a dinâmica do GPN realiza nos órgãos.

Também procuramos identificar os fatores facilitadores da GC nas instituições participantes da presente pesquisa.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva



A utilização de ferramentas e métodos específicos para GC aparecem em primeiro lugar, indicando que as ferramentas ainda são consideradas essenciais. As respostas apontam outros fatores tais como clima e cultura organizacional. Faz sentido pois é necessário ter atitude, interesse, cultura e apoio da organização em termos de manter dentro das prioridades o uso das ferramentas.

Além dos itens apontados no gráfico, foram apontados como fatores que contribuem para a gestão do conhecimento (em respostas de questão aberta) a comunicação, treinamento, integração entre os setores. Estes foram alguns dos fatores percebidos como relevantes para que a GC possa contribuir com as instituições pesquisadas.

Por outro lado, no que diz respeito às principais barreiras ou fatores que limitam a GC nas instituições pesquisadas, as respostas igualmente indicam que o tema da GC ainda é incipiente nessas organizações. Para a maioria dos respondentes, a resistência às mudanças é um fator que limita qualquer tipo de iniciativa nas instituições.

Destacam-se também: falta de conhecimento sobre a GC; falta de diálogo entre os servidores; ausência da cultura do compartilhamento; falta de integração entre os setores da instituição; falta de visão estratégica da instituição, entre outros fatores, que passam pela necessidade de melhor preparo das pessoas para a GC, bem como a necessidade de investimentos em novas tecnologias para facilitar



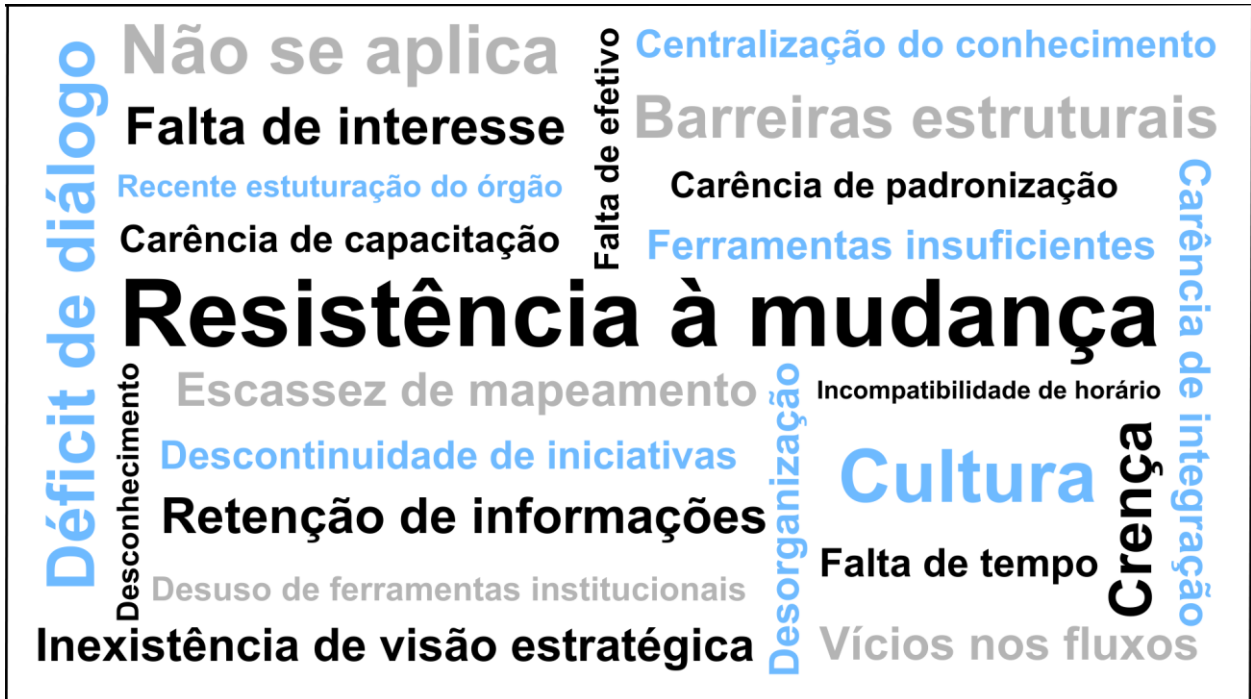


## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

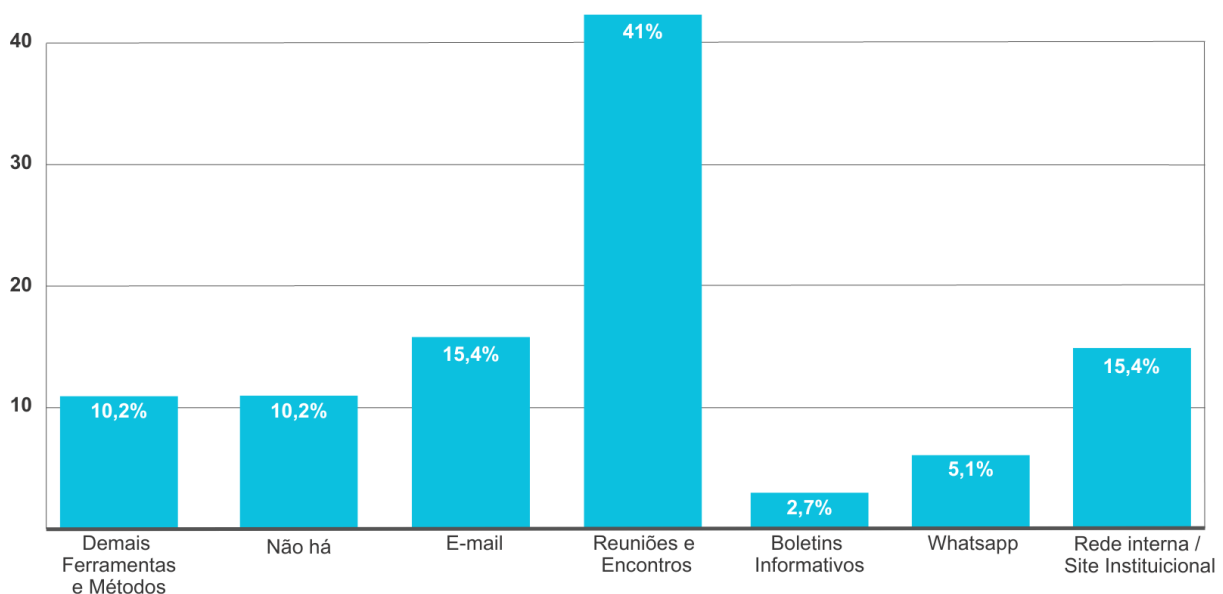
CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

GC nessas instituições.

Estes fatores apontados constam na nuvem de palavras a seguir:



Seguindo com a aplicação do questionário, procuramos saber como o NUPROC compartilha o conhecimento? As respostas a essa questão ficaram concentradas em duas das alternativas: 1) o compartilhamento dos conhecimentos é feito por meio de reuniões com os colaboradores das instituições; 2) o compartilhamento do conhecimento é feito por meio de boletins informativos, que comumente possuem circulação interna. Além desses, algumas respostas apontaram o e-mail como um importante canal de compartilhamento de conhecimentos.





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA

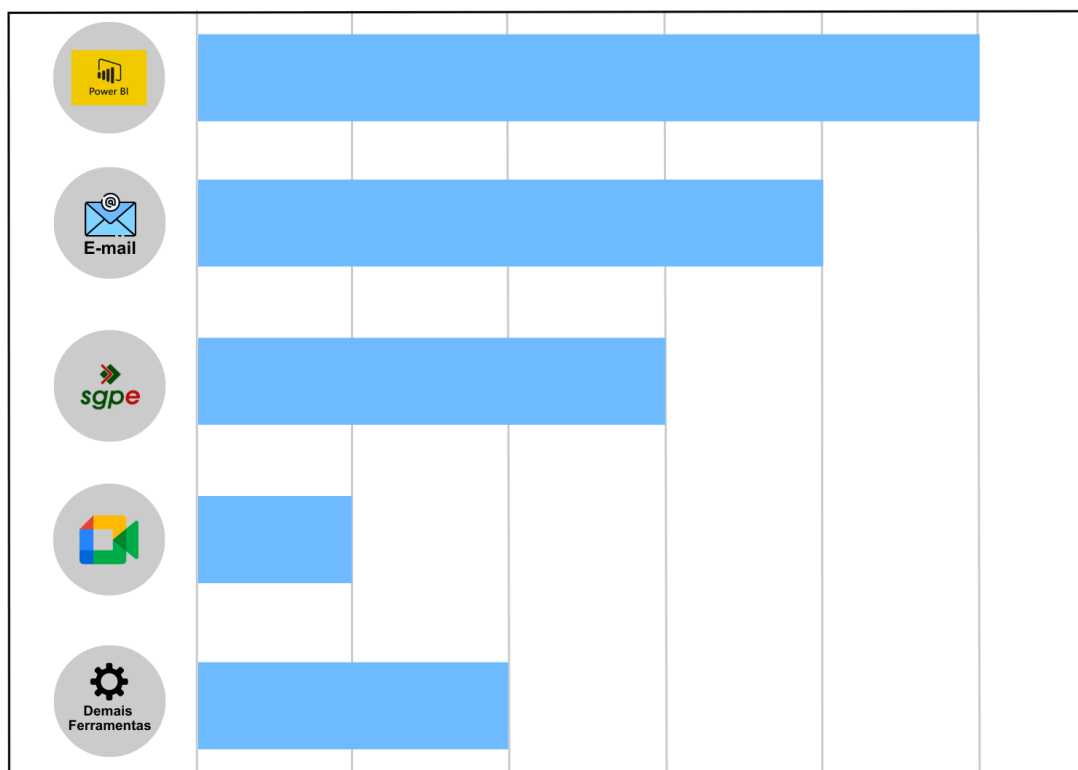
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

Observa-se que a grande maioria dos órgãos públicos estaduais de Santa Catarina apresentam alguma prática interna de divulgação dos resultados do GPN, divulgando o resultado que implica uma GC.

Quanto aos 10,2% dos órgãos respondentes indicam que não há divulgação, implica que a divulgação internamente ao órgão público específico é deficiente. Aqui se faz necessária a ressalva de que a publicação do documento “instrução de trabalho” é obrigatoriamente realizada pelo Escritório de Processos de Negócio (EPROC), que enquanto órgão central supervisiona e provê acompanhamento técnico e normativo aos NUPROCs.

Identificou-se ainda quais as principais ferramentas de *software* utilizadas para compartilhar conhecimentos no ambiente organizacional, as respostas apontam não haver uma política clara de GC nas instituições públicas, pois cada qual faz uso da ferramenta que melhor se adéqua às pessoas da instituição.

As respostas apontaram novamente o e-mail como relevante nesse processo, entretanto o Power BI, o SGPe (sistema de documentos eletrônicos do estado), o Google Meet receberam destaque dentre as demais ferramentas de *software*.



Respostas em questão aberta apontaram na direção de que pastas compartilhadas (abertas) e a criação de grupos de discussões também são utilizados para compartilhar conhecimentos. A realização de eventos com esse propósito, como os cafés do conhecimento e reuniões para trocas de conhecimentos também foram apontados como importantes para a GC.



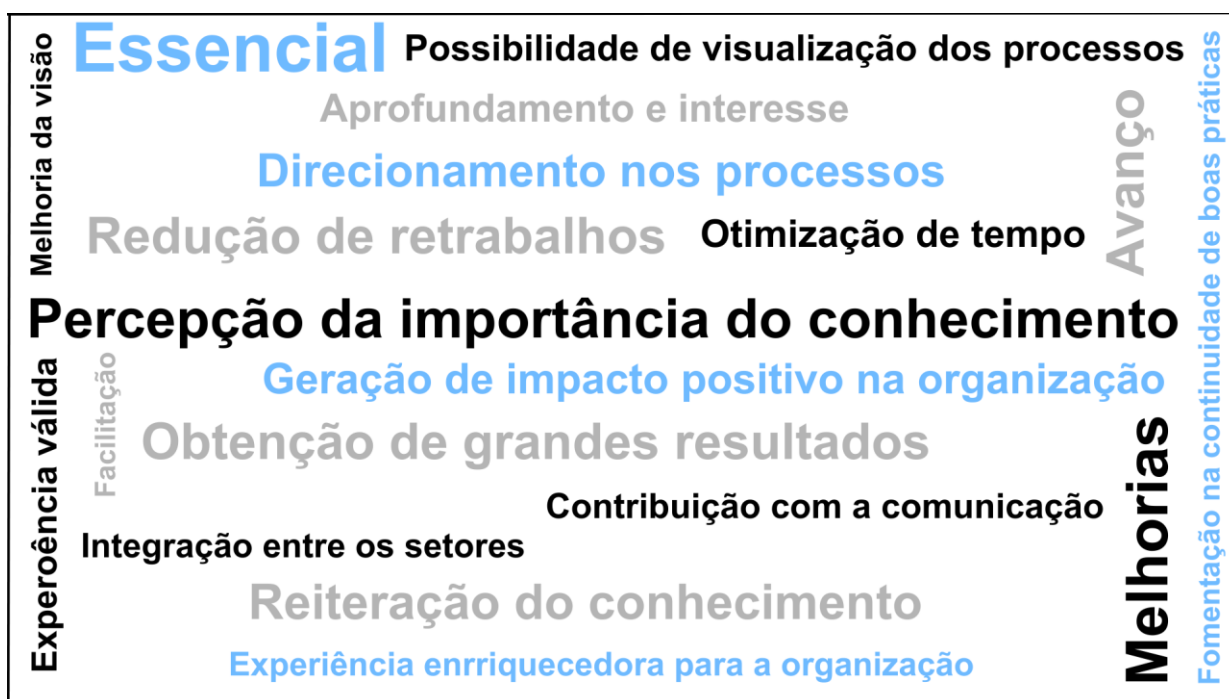
## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA

Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

Ao questionar sobre os conhecimentos gerados ou explicitados em função da atividade do NUPROC por meio do mapeamento e melhoria de processos, o *feedback* foi unanimemente positivo, trazendo à tona relatos de melhorias nas relações institucionais no que se refere à gestão do conhecimento.

Apesar de reconhecerem que o processo de sensibilização e de mudança cultural é moroso, já é evidente que o mapeamento e melhoria dos processos organizacionais contribuem diretamente com aquilo que por ora algumas organizações não possuíam, o conhecimento. Expressões como “percepção da importância do conhecimento”, “obtenção de grandes resultados” e “redução de retrabalhos” ficaram em maior evidência neste questionamento. Isto pode ser observado na próxima nuvem de palavras a seguir:



As respostas evidenciaram que a GC possui grande potencial para contribuir com o desenvolvimento dessas instituições, sobretudo quando combinada com as práticas de mapeamento de processos, ao facilitarem a explicitação de novos conhecimentos, muitos desses de caráter individual, tornando-os coletivos com a GC.

Os resultados da pesquisa mostram que tanto o mapeamento de processos de negócios, como a GC ainda necessitam de melhor divulgação e mesmo compreendidos pelas pessoas que atuam nas instituições pesquisadas, pois são assuntos que precisam do interesse coletivo para impactar individualmente, de outra forma, continuam a ser percebidos como oportunidades individuais, impactando pouco coletivamente.

Além desses, devemos destacar que os investimentos em conhecimento comumente produzem resultados importantes para as instituições, mas elas precisam tratar simultaneamente de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

seus processos, das suas tecnologias e das pessoas, para manter um padrão de crescimento homogêneo, de outra forma, o desequilíbrio entre esses elementos (pessoas, processos e tecnologias), tende comprometer as iniciativas de GC.

#### 4. CONSIDERAÇÕES

O trabalho abordou o Gerenciamento de Processos de Negócio (GPN) e o tema da Gestão do Conhecimento (GC) em instituições do setor público de Santa Catarina. Destacamos que a GC é percebida como elemento contributivo ao desempenho individual e coletivo nas instituições participantes da pesquisa.

Um dos principais resultados é a validação na prática de que o GPN é uma forma eficaz de explicitação de conhecimento organizacional, uma vez que o documento gerado ao final do ciclo de melhoria de processo de negócio, denominado “instrução de trabalho”, traz o fluxo de atividades estruturadas com seus nexos, regras de negócio, e outros contextos que o torna um artefato eficiente em termos de explicitação e compartilhamento do conhecimento.

As respostas apontam que a percepção quanto à importância da GC existe nos órgãos públicos catarinenses, ainda que políticas específicas estejam efetivamente presentes de forma tímida, porém crescente. O EPROC, ao promover de forma sistêmica o GPN, está conscientemente promovendo uma prática de GC nestes órgãos. A publicação das instruções de trabalho de forma pública disponível a todos os órgãos e à população em portal online tem explicitamente este objetivo de compartilhamento do conhecimento.

Dentre as ferramentas utilizadas destacam-se ferramentas simples, mas de grande impacto, tais como pastas compartilhadas internamente nos órgãos públicos, aplicativos de "Chat" e a Ferramenta Trello, dentre outras práticas que complementam estas ferramentas. As respostas apresentadas indicam também uma associação positiva entre o GPN e a GC, no sentido de que de fato o GPN consiste numa prática de GC, uma forma de explicitação de conhecimento que gera um artefato de conhecimento (instrução de trabalho). Constatou-se também dentre os fatores que impactam o GPN a cultura organizacional e ferramentas específicas para a GC são o fator de maior impacto para a GC nestas organizações pesquisadas.

Associada a um conjunto de ferramentas tecnológicas, a GC tende a ampliar as possibilidades de ofertas de produtos e serviços ofertados pelo poder público à sociedade.

Evidencia-se ao longo do estudo que as instituições públicas de Santa Catarina buscam continuamente métodos e ferramentas tecnológicas visando aumentar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Além deste, observa-se que o EPROC, enquanto rede que envolve os NUPROCS, promove o compartilhamento de boas práticas, como é o caso do mapeamento de processos de negócios e seu estreito relacionamento com a GC.

Deve-se igualmente enaltecer os esforços interinstitucionais visando a implantação de uma ação pública que objetiva mapear os processos de negócios, que consiste em fator relevante à visão



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

estratégica de cada entidade pública, pois o trabalho resulta em visões mais precisas e objetivas sobre a realidade de cada instituição.

Estas conclusões podem ser úteis para novas pesquisas que visem aprofundar o tema aqui abordado, mas igualmente pode ser utilizada como subsídio para a implantação de novas ações de GC nas instituições públicas de Santa Catarina.

### REFERÊNCIAS

ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. BPM CBOK. Guia para o gerenciamento de Processos de Negócio. **Corpo Comum do Conhecimento**, v. 3, 2013.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas, tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO, Thiago Souza. **Um framework para o e-Judiciário estadual baseado na Governança e Gestão do Conhecimento**. 2017. Monografia (Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2017.

ARAUJO, Thiago Souza; ALEXANDRINI, Fábio; FAVERI, Ernesto de Fáveri. Implantação de documentos eletrônicos no setor público: análise e validação dos requisitos do sistema. In: VIII SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTAO E TECNOLOGIA - SEGET, 2011, Resende/RJ. **Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8. p. 131-145, 2011.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the between technologies, techniques and people. **Journal of knowledge management**, USA, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 25-47.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. [S. l.]: Sage publications, 2009.

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS-Business Process Management & Business Process Management Systems**. Porto Alegre: Brasport, 2008.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 242 p.

FELICIANO, Antonio M. **Extensão Rural: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento**. 2013. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2013.

GARLET, Eliane et al. Business process management como um diferencial competitivo de ti para as organizações no atual mercado competitivo. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 1, p. 111-125, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GLASER, Barney: Qualitative and Quantitative Research. **The Grounded Theory Review**, v. 7, n. 2, **RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PARA A GESTÃO DO  
 CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA  
 Antonio Marcos Feliciano, Thiago Souza Araujo, Gabriel de Melo Vieira, Arthur de Oliveira da Silva

p.1–17. 2008.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.** [S. l.]: Transaction Publishers, 2009.

IHUAH, Paulinus W.; EATON, David. The Pragmatic Research Approach: A Framework for Sustainable Management of Public Housing Estates in Nigeria. **Journal of US-China Public Administration**, v. 10, n. 10, 933-944, oct. 2013. ISSN 1548-6591.

LEVINSON, M. **ABC: An Introduction to Knowledge Management (KM).** [S. l.: s. n.], 2008. (On-line CIO).

NEWAZ, Mohammad Nazmi: Mixed Research Methodology: Justification for Selection. **International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)**, v. 4, Issue 9, p. 567-569, sep. 2022. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/364111141\\_Mixed\\_Research\\_Methodology\\_Justification\\_for\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/364111141_Mixed_Research_Methodology_Justification_for_Selection). Acessado em: 30 dez. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. [S. l.]: Editora Feevale, 2013.

RAHI, Samar. Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. **International Journal of Economics & Management Sciences**, v. 6, n. 2, 2017. DOI: 10.4172/2162-6359.1000403

REIS VELLOSO, J. P. dos. **O Brasil e a economia do conhecimento.** Rio de Janeiro: J. Olympio, 2002.

ROHLOFF, Michael. Case study and maturity model for business process management implementation. *In: International Conference on Business Process Management.* Berlin, Heidelberg: Springer, 2009. p. 128-142. Disponível em: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/21792/1/321.pdf#page=138>. Acesso em: 20 out. 2022.

RUGGLES, R. The state of the notion: knowledge management in practice. **California Management Review**, California, v. 40, n. 3, p. 80-89, 1998.

SABBAG, Paulo. Y. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A Nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus. 1998.