

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

Cristiane Wortmann Gomes

**MÉTODO INTEGRADO DE GESTÃO DE PROCESSOS  
E CONHECIMENTO: APLICAÇÃO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Porto Alegre

2020

Cristiane Wortmann Gomes

**Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento: aplicação em uma  
Instituição Federal de Ensino Superior**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientador: Cláudio José Müller, Dr.

Porto Alegre

2020

Cristiane Wortmann Gomes

**Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento: aplicação em uma  
Instituição Federal de Ensino Superior**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Prof. Cláudio José Müller, Dr.**  
Orientador PMPEP/UFRGS

---

**Profa. Christine Tessele Nodari**  
Coordenadora PMPEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Professor Daniel Garcia Haro, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Professor Daniel Pacheco Lacerda, Dr. (PPGEPS/UNISINOS)

Professor Néstor Fabián Ayala, Dr. (DICLN/UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas aquelas que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui.

Aos meus amigos por terem me ajudado a manter a sanidade nesses tempos difíceis, compreendendo minha ausência e estando presentes sempre que necessário. Em especial à Márcia e à Ivna, que, compartilhando suas experiências, me tranquilizaram e me apoiaram quando precisei.

Aos colegas do curso que compartilharam comigo as angústias durante os semestres e, especialmente, às Cristianes que me acompanharam na caminhada.

Ao meu orientador, que soube me guiar quando nem eu mesma sabia bem para onde estava indo. Muito obrigada por estar sempre disponível, me desafiando e inspirando ao longo do percurso. Sou extremamente grata por tudo que aprendi com o senhor e por toda sua leveza ao transmitir esses conhecimentos.

Aos colegas de trabalho que sempre me apoiaram nessa decisão e se colocaram à disposição para qualquer ajuda que eu precisasse, em especial à equipe que aceitou o desafio de colocar em prática o método desenvolvido: Marcelo, Juliana, Claudio, Sergio, Roxana, Diana, Elci, Daniel e Anderson. A conclusão do trabalho não seria possível sem a ajuda de vocês.

À Divisão de Processos Judiciais, que me trouxe pessoas tão especiais, capazes de tornar meus dias sempre melhores. Muito obrigada, meus amigos, por todo apoio e compreensão nesse período em que não estive tão disponível. Poder contar com vocês tornou todo esse processo mais leve.

## RESUMO

A gestão do conhecimento e a gestão de processos já se consolidaram como iniciativas isoladas. No entanto, recentemente, o foco dos estudos tem se voltado para a análise desses dois modelos de gestão conjuntamente, explorando pontos de conexão entre eles. Já bastante utilizados no setor privado, esses modelos estão também sendo adotados 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. Inseridas nesse contexto, as Instituições Federais de Ensino Superior vêm encontrando dificuldades derivadas das contingências impostas pelos exíguos recursos orçamentários, tornando necessária a adoção de práticas inovadoras, como meio de alcançar a otimização de seu desempenho e de viabilizar sua capacidade de influenciar e promover mudanças sociais. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo o desenvolvimento de um método que integra aspectos da gestão do conhecimento (*Knowledge Management - KM*) e da gestão de processos (*Business Process Management - BPM*). A proposta desenvolvida contempla o mapeamento e análise do modelo do processo *as was*, além dos modelos já consolidados *as is* e *to be*, como forma de integrar KM e BPM. O método desenvolvido foi aplicado em uma Instituição Federal de Ensino Superior, onde mostrou-se bastante satisfatório, oportunizando uma melhor apropriação da evolução histórica dos processos pelos colaboradores, além de oportunizar a documentação e divulgação dos conhecimentos relacionados aos processos estudados.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Gestão de Processos. Setor Público. Gestão Pública. Instituição Federal de Ensino Superior.

## ABSTRACT

Knowledge management and process management have already been consolidated as isolated initiatives. However, recently, the focus of the studies has turned to the analysis of these two management models together, exploring points of connection between them. Already widely used in the private sector, these models are also being adopted by the public sector, which is increasingly understanding the strategic importance of applying new concepts and tools for a better management of its resources, thus providing a continuous improvement of the services provided to society. Inserted in this context, the Federal Institutions of Higher Education have encountered difficulties derived from the contingencies imposed by the limited budgetary resources, making it necessary to adopt innovative practices, as a means of achieving the optimization of their performance and of enabling their ability to influence and promote social changes. Thus, the present study aims to develop a method that integrates aspects of Knowledge Management (KM) and Business Process Management (BPM). The proposal developed includes the mapping and analysis of the *as was* process model, in addition to the already consolidated models *as is* and *to be*, as a way to integrate KM and BPM. The method developed was applied in a Federal Institution of Higher Education, where it proved to be quite satisfactory, providing a better appropriation of the historical evolution of the processes by the collaborators, besides providing opportunities for the documentation and dissemination of knowledge related to the processes studied.

**Keywords:** Knowledge Management. Process Management. Public Sector. Public Management. Federal Institution of Higher Education.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1: Modelo SECI .....   | 29  |
| Figura 2: Gestão de Processos .....   | 35  |
| Figura 3: Ciclo de vida do BPM .....  | 37  |
| Figura 4: Redesenho do Processo baseado no Fluxo de Conhecimento .....                        | 43  |
| Figura 5: Ciclo de Vida BPM e KM .....  | 44  |
| Figura 6: Gestão do Conhecimento ao longo dos processos de negócio .....                      | 47  |
| Figura 7: Quadro conceitual sobre conhecimento, KM e o ato de conhecer mais hábil .....       | 50  |
| Figura 8: Funcionalidades do BPMS para apoio aos processos de conversão do conhecimento ..... | 51  |
| Figura 9: Conhecimento e Processo de Negócio na Performance Organizacional ...                | 54  |
| Figura 10: Etapas do trabalho na condução da DSR .....  | 65  |
| Figura 11: Arquitetura de Processo UFRGS .....  | 71  |
| Figura 12: Quantidade de Processos da DPJ por Ano .....                                       | 73  |
| Figura 13: Conscientização do Problema .....  | 76  |
| Figura 14: Interdependência entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Processos .....          | 80  |
| Figura 15: Relação entre conhecimento e processo .....  | 81  |
| Figura 16: Conhecimento como recurso e produto do processo .....                              | 82  |
| Figura 17: Contexto do Processo - origem e destino do conhecimento .....                      | 83  |
| Figura 18: Lacunas de Fluxo de Conhecimento no BPM .....                                      | 84  |
| Figura 19: Lógica do Artefato .....   | 90  |
| Figura 20: Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento .....                       | 93  |
| Figura 21: Modelo de Ficha do Conhecimento .....  | 114 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1: Principais teorias sobre conhecimento .....                                      | 27  |
| Quadro 2: Abordagens Práticas da Gestão do Conhecimento .....                              | 31  |
| Quadro 3: Modelo de Implantação do BPM em IFES .....                                       | 38  |
| Quadro 4: Estudos que relacionam KM e BPM .....  | 41  |
| Quadro 5: Recursos de Conhecimento e Conhecimentos do Processo .....                       | 48  |
| Quadro 6: Impactos da Gestão do Conhecimento em Processos de Negócio e em sua Gestão ..... | 52  |
| Quadro 7: Técnicas de coleta de dado utilizadas no estudo .....                            | 69  |
| Quadro 8: Premissas do Artefato .....  | 83  |
| Quadro 9: Integrando KM e BPM .....  | 89  |
| Quadro 10: Abordagens teóricas consideradas para alteração do ciclo de vida do BPM.....    | 92  |
| Quadro 11: Perfil da Equipe .....  | 105 |
| Quadro 12: Eventos Históricos com Repercussão Processual e Setorial .....                  | 107 |
| Quadro 13: Evolução dos Processos Judiciais: PG e PROGESP .....                            | 109 |
| Quadro 14: Evolução do Processo de Instrução Judicial .....                                | 110 |
| Quadro 15: Modelo de Lista de Objetos Judiciais .....                                      | 111 |
| Quadro 16: Lista de Documentos Elaborados .....  | 121 |



## LISTA DE SIGLAS

AGU – Advocacia-Geral da União

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Processes Model and Notation*

BPMS – *Business Process Management Systems*

BPR – *Business Process Reengineering*

CDO – Certificado de Disponibilidade Orçamentária

CPD – Centro de Processamento de Dados

DPJ – Divisão de Processos Judiciais

DSR – *Design Science Research*

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EP – Escritório de Processos

IFE – Instituição Federal de Ensino

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

KM – *Knowledge Management*

MAJ – Módulo de Ações Judiciais

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

ME – Ministério da Economia

MEC – Ministério da Educação

MIGProC – Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NAPG – Núcleo Administrativo da Procuradoria-Geral

NIJC – Núcleo de Instrução Judicial

NPG – Núcleo de Planejamento e Gestão

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PG – Procuradoria-Geral

PRF – Procuradoria Regional Federal

PRF-4 – Procuradoria Regional Federal da 4ª Região

PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

SAPIENS – Sistema de Apoio à Procuradoria Inteligente

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SEI – Sistema Eletrônico de Informação

SICAJ – Sistema de Cadastro de Ações Judiciais

SIGEPE – Sistema de Gestão de Pessoas

SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle

SIPOC – *Supplier, Input, Process, Output, Customer*

SPO – Secretaria de Planejamento e Orçamento

TCU – Tribunal de Contas da União

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNB – Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>13</b> |
| 1.1 CONTEXTO .....  | 13        |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....  | 18        |
| 1.3 OBJETIVOS .....   | 19        |
| 1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....   | 19        |
| 1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....  | 19        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA .....   | 19        |
| 1.5 METODOLOGIA.....  | 21        |
| 1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....  | 22        |
| 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....   | 22        |
| <b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....  | <b>24</b> |
| 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....  | 24        |
| 2.1.1 <i>Conhecimento</i> .....   | 24        |
| 2.1.2 <i>Principais Teorias sobre o Conhecimento</i> .....  | 26        |
| 2.1.3 <i>Conceito de Gestão do Conhecimento</i> .....   | 29        |
| 2.1.4 <i>Abordagens Práticas da Gestão do Conhecimento</i> .....                                  | 30        |
| 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....   | 32        |
| 2.2.1 <i>Processo</i> .....   | 33        |
| 2.2.2 <i>Conceito de Gestão de Processos</i> .....  | 34        |
| 2.2.3 <i>Estruturação da Gestão de Processos</i> .....  | 36        |
| 2.3 INTEGRAÇÃO DE ASPECTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA GESTÃO DE PROCESSOS.....                | 40        |
| 2.3.1 <i>Processos de Negócio de Conhecimento Intensivo</i> .....                                 | 45        |
| 2.3.2 <i>Conhecimento em Processos de Negócio</i> .....   | 46        |
| 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO .....                           | 54        |
| 2.4.1 <i>Benefícios da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Processos no Setor Público</i> ..... | 56        |
| 2.4.2 <i>Adoção de Novos Modelos de Gestão na Administração Pública Brasileira</i> .....          | 58        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | <b>63</b> |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....  | 63        |
| 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....   | 63        |
| 3.3 ETAPAS DO TRABALHO .....  | 65        |
| 3.3.1 <i>Etapa 1: Conscientização do Problema</i> .....   | 66        |
| 3.3.2 <i>Etapa 2: Sugestão</i> .....  | 67        |
| 3.3.3 <i>Etapa 3: Desenvolvimento do Artefato</i> .....   | 68        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.4 Etapa 4: Aplicação do Artefato.....  | 68        |
| 3.3.5 Etapa 5: Avaliação do Artefato.....  | 69        |
| 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....  | 69        |
| 3.5 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO.....  | 70        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>  | <b>75</b> |
| 4.1 CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA .....  | 75        |
| 4.1.1 Contexto da UFRGS.....   | 75        |
| 4.1.2 Contexto da Gestão de Processos e Gestão do Conhecimento.....                          | 76        |
| 4.2 SUGESTÃO .....   | 77        |
| 4.2.1 Alternando as fases de KM e BPM.....   | 77        |
| 4.2.2 Adaptando ou reconfigurando artefatos já desenvolvidos para integrar KM e BPM<br>..... | 78        |
| 4.3 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO.....   | 79        |
| 4.3.1 Premissas do Artefato.....   | 79        |
| 4.3.2 Integrando KM e BPM.....   | 84        |
| 4.3.3 Lógica do Artefato.....  | 88        |
| 4.3.4 Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento.....                            | 91        |
| 4.3.4.1 Identificação do Processo.....   | 94        |
| 4.3.4.2 Definição da Equipe.....   | 94        |
| 4.3.4.3 Descoberta do Passado do Processo .....  | 95        |
| 4.3.4.4 Descoberta do Processo Atual.....  | 97        |
| 4.3.4.5 Análise do Processo .....  | 98        |
| 4.3.4.6 Redesenho do Processo.....   | 99        |
| 4.3.4.7 Implementação do Processo .....  | 100       |
| 4.3.4.8 Documentação e Divulgação das Descobertas do Processo .....                          | 100       |
| 4.3.4.9 Monitoramento e Controle do Processo .....   | 101       |
| 4.4 APLICAÇÃO DO MÉTODO INTEGRADO DE GESTÃO DE PROCESSOS E<br>CONHECIMENTO.....              | 102       |
| 4.4.1 Identificação do Processo .....  | 103       |
| 4.4.2 Definição da Equipe.....   | 104       |
| 4.4.3 Descoberta do Passado do Processo .....  | 106       |
| 4.4.4 Descoberta do Processo Atual.....  | 112       |
| 4.4.5 Análise do Processo .....  | 114       |
| 4.4.6 Redesenho do Processo.....   | 116       |
| 4.4.7 Implementação do Processo.....   | 119       |
| 4.4.8 Documentação e Divulgação das Descobertas do Processo .....                            | 120       |
| 4.4.9 Monitoramento e Controle do Processo .....   | 121       |
| 4.5 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO.....   | 123       |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>128</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>132</b> |
| <b>APÊNDICE A - Histórico da Legislação Aplicável .....</b>                         | <b>140</b> |
| <b>APÊNDICE B – Versões do Processo de Instrução Judicial.....</b>                  | <b>144</b> |
| B.1 - Versão 1 – Representação Jurídica feita pela UFRGS .....                      | 144        |
| B.2 - Versão 2 – Criação do NIJC/PG .....   | 145        |
| B.3 - Versão 3 – Criação da DPJ/PROGESP .....                                       | 146        |
| B.4 - Versão 4 – Implementação do Processo Eletrônico no TRF4 .....                 | 147        |
| B.5 - Versão 5 – Implementação do SAPIENS .....                                     | 148        |
| <b>APÊNDICE C - Evolução do Processo de Execução Judicial na UFRGS.....</b>         | <b>149</b> |
| <b>APÊNDICE D – Versões do Processo de Execução Judicial .....</b>                  | <b>151</b> |
| D.1 - Versão 1 – Pagamento de Vantagens Judiciais por Rubricas Genéricas.....       | 151        |
| D.2 - Versão 2 – Pagamento de Vantagens Judiciais por Rubricas Específicas.....     | 152        |
| D.3 - Versão 3 – Criação do NIJC/PG e Implementação do SICAJ .....                  | 153        |
| D.4 - Versão 4 – Criação da DPJ/PROGESP .....                                       | 154        |
| D.5 - Versão 5 – Implementação do Processo Eletrônico no TRF4 .....                 | 155        |
| D.6 - Versão 6 – Encaminhamento Prévio à CONJUR/MEC .....                           | 156        |
| D.7 - Versão 7 – Implementação do SIMEC .....                                       | 157        |
| D.8 - Versão 8 – SAPIENS.....   | 158        |
| D.9 - Versão 9 – Implementação do SEI na UFRGS e do MAJ-SIGEPE .....                | 159        |
| <b>APÊNDICE E - Caracterização do Processo de Instrução Judicial na UFRGS .....</b> | <b>160</b> |
| <b>APÊNDICE F – Processo de Instrução Judicial – Modelo AS IS.....</b>              | <b>161</b> |
| <b>APÊNDICE G - Caracterização do Processo de Execução Judicial na UFRGS.....</b>   | <b>162</b> |
| <b>APÊNDICE H – Processo de Execução Judicial – Modelo AS IS.....</b>               | <b>163</b> |
| <b>APÊNDICE I - Lista de Objetos Judiciais.....</b>                                 | <b>164</b> |
| <b>APÊNDICE J - Ficha de Conhecimento: Horas Extras – Servidor .....</b>            | <b>166</b> |
| <b>APÊNDICE K - Ficha de Conhecimento: Horas Extras – Pensionistas .....</b>        | <b>169</b> |
| <b>APÊNDICE L - Ficha de Conhecimento: Abate-Teto .....</b>                         | <b>173</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO

Países, organizações e pessoas presos a antigos paradigmas têm tido dificuldades para superar os desafios que o mundo atual os apresenta (AGUNE, 2014). A Internet e as tecnologias digitais têm promovido uma profunda transformação na sociedade atual, em virtude de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana (CASTELLS, 2003).

Em uma velocidade sem precedentes, a sociedade passa por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, em que tecnologias sofisticadas e baratas aliadas a custos de comunicação em queda, mudanças nas forças de trabalho, maior demanda dos clientes e aumento da competição global vão criando uma nova sociedade e afetando as organizações em todo o mundo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BORINS, 2001; CARLOS, 2014).

A dinâmica do mundo atual é inquestionável, no entanto, o que fez com que a mudança se tornasse tão presente nas discussões acadêmicas e empresariais é a velocidade e intensidade com que são trazidas ao cotidiano da sociedade. Nesse contexto, é necessário um alto nível de flexibilidade e capacidade de autotransformação por parte das organizações, que precisam responder às mudanças com soluções e respostas mais criativas e inovadoras (FIATES, 2008).

Nesse sentido, a nova dinâmica social gera a necessidade de adoção de processos de racionalização, técnicas de inovação e novos modelos de gestão que lhes garantam a competitividade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Com o objetivo de obter vantagem competitiva em um ambiente descontinuado em razão das frequentes mudanças, muitas das grandes empresas do setor privado estão buscando e adotando novas ferramentas, técnicas e filosofias de gestão e a Administração Pública está seguindo este exemplo (CONG; PANDYA, 2003).

Entre os modelos de gestão utilizados como alternativas para responder aos desafios atuais, tanto no setor privado como no setor público, estão a Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management* - KM) e a Gestão de Processos (*Business Process Management* - BPM).

Peter Drucker foi um dos primeiros teóricos a perceber o advento da *sociedade do conhecimento*, quando apontou, já em 1960, que o recurso econômico básico não

seria mais o capital, a mão de obra ou os recursos naturais, mas sim o conhecimento (WIIG, 1997). Desta forma, conforme apontado por Davenport e Prusak (2003), o conhecimento não é algo novo; novo é o seu reconhecimento como um ativo corporativo que deve ser gerido como qualquer outro ativo mais tangível, de forma a extrair dele o máximo de valor. Segundo os autores, o conhecimento se desenvolve através de experiências, as quais proporcionam uma perspectiva histórica a partir da qual é possível olhar e entender novas situações e eventos, desvendando-se aquilo que realmente funciona e o que não funciona (verdade fundamental). Configura-se, assim, uma compreensão obtida através da experiência, raciocínio, intuição e aprendizado (CONG; PANDYA, 2003), de forma que a partir do conhecimento, é possível julgar as situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, aprimorando-se a resposta a novas situações, como um sistema vivo, capaz de crescer e se modificar à medida em que interage com o ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Assim, se o conhecimento e o capital intelectual dele resultante são considerados recursos organizacionais, é necessário gerenciá-los, mantendo a memória organizacional, estimulando o mapeamento, a sistematização e a sua disseminação nas organizações com o objetivo de reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes aos indivíduos que compõem a sua força de trabalho (COELHO, 2004).

Nesse contexto, a adoção da gestão do conhecimento significa, como preleciona Von Krogh (1998), identificar o ativo de conhecimento coletivo de uma organização para que ele possa ser utilizado, em retorno, de forma proficiente à própria organização, fazendo com que o conhecimento, então, converta-se em uma fonte de auxílio à organização como um todo. A gestão do conhecimento consiste na transformação do conhecimento individual dos colaboradores em conhecimento coletivo da própria organização, tornando-o disponível no momento certo e da forma certa para todos os seus membros (PETROVIĆ *et al.*, 2019). A partir da gestão do conhecimento as atividades de uma organização são transformadas em novos conhecimentos, buscando, com isso, a aprendizagem contínua e a inovação, com a geração de novos conhecimentos, em um incremento sucessivo (COELHO, 2004).

A gestão de processos, por sua vez, é o elo entre as estratégias, as competências organizacionais e as atividades diárias de uma organização que tem

por objetivo facilitar a comunicação e a cooperação no ambiente de trabalho, através da identificação e do desenho de processos de negócio e, também, de sua interação, controle, análise e melhoria (MÜLLER *et al.*, 2014). A visão centrada na divisão de trabalho, que teve seu auge na 2ª Revolução Industrial, trouxe melhorias significativas em relação à produtividade, porém, isso não significou a melhoria global do processo (GARBIN *et al.*, 2017). Ao contrário, a adoção de estruturas funcionais e hierárquicas acabou por isolar os departamentos a partir de uma visão fragmentada do processo, limitando a comunicação e dificultando a busca de melhorias. Para sanar esses problemas, a gestão de processos surgiu como alternativa e as atividades da organização passaram a ser vistas como processos que cruzam os departamentos e níveis hierárquicos das organizações.

Nesse contexto, o processo se refere a todos os produtos e serviços realizados em uma organização (GONÇALVES, 2000a), significa posicionar atividades de trabalho individuais, criativas ou rotineiras, no contexto de outras atividades, que, combinadas, geram resultados (HAMMER, 2013). Desta forma, os processos configuram uma rede de atividades (PETROVIĆ *et al.*, 2019) e a organização corresponde, então, a um sistema de processos interativos (ABPMP, 2013), os quais devem ser gerenciados com o objetivo de melhorar o desempenho da organização como um todo.

Segundo Garbin *et al.* (2017), a melhoria de processos seguiu uma evolução histórica, que focou, inicialmente, na melhoria de operações, passando a seguir à melhoria de processos, para, então, alcançar a gestão de processos, vivenciada atualmente. A gestão de processos envolve, portanto, a identificação e a documentação dos processos da organização com o objetivo de se obter uma melhor compreensão de como o trabalho flui pelo processo (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002) e traz, segundo Hammer (2013), uma variedade de benefícios estratégicos, entre os quais a possibilidade de reagir de forma mais ágil a períodos de rápida mudança, como os vividos atualmente.

Dando sequência a essa evolução e considerando que a economia agrícola e industrial vem cedendo espaço cada vez maior à prestação de serviços, segmento que depende do aproveitamento do conhecimento e habilidades das pessoas, Hill (2013) aponta o surgimento de uma nova era de pensamento em processos. Segundo ela, os processos padronizados e eficientes darão lugar a processos mais flexíveis,



capazes de se adaptar continuamente em busca do aperfeiçoamento de seus resultados mesmo diante dos desafios de um ambiente de negócio globalmente diversificado. A mesma observação foi feita por Bitkowska (2015), que, identificando a rapidez nas mudanças das condições do mercado, apontou que é necessário que os processos de negócio possam ser altamente flexíveis e adaptáveis.

Amplamente utilizados no setor privado, a gestão do conhecimento e a gestão de processos vêm sendo adotadas no setor público, que busca, cada vez mais, implementar novos modelos de gestão a fim de responder às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, com o objetivo de aperfeiçoar seus gastos e ampliar sua legitimidade perante a sociedade, ainda que limitado pelas expectativas crescentes dos cidadãos, problemas cada vez mais complexos e orçamentos restritivos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Durante as últimas décadas, os cidadãos tornaram-se cada vez mais exigentes, demandando produtos e serviços que preencham suas necessidades específicas de forma precisa e muito mais vantajosa (WIIG, 1997). Assim como demandam e recebem melhorias das empresas privadas, eles passaram a criar expectativas similares em relação aos serviços públicos (CONG; PANDYA, 2003). Há, portanto, a necessidade de que sejam implantadas políticas e processos inovadores para o enfrentamento dos desafios de governança e prestação de serviços públicos, buscando-se uma gestão eficiente e eficaz de recursos a fim de solucionar os problemas e atender às necessidades essenciais da sociedade (SCHWELLA, 2005).

As organizações públicas estão, então, compreendendo a importância estratégica de aplicar novos conceitos e ferramentas para uma melhor gestão de seus recursos de informação e conhecimento, proporcionando, assim, um contínuo melhoramento dos serviços prestados à sociedade (STEIL *et al.*, 2008). O sistema de conhecimento muda e se adapta às transformações econômicas e sociais e, por isso, é importante manter a visão geral sobre todo o sistema e operá-lo na sociedade moderna e competitiva. Em particular, a compreensão da gestão do conhecimento como suporte à Administração Pública é importante, consistindo em uma função central para que a Administração funcione de forma mais efetiva, gerando benefícios capazes de fazer com que a sociedade prospere, aumentando a viabilidade de tornar seu povo e suas instituições de trabalho melhores, e com isso aumentar a qualidade de vida de seus cidadãos (WIIG, 2002).

Por outro lado, a utilização da gestão de processos no setor público também vem sendo ampliada, tanto em decorrência da busca pela eficiência operacional, como pela exigência, por parte do cidadão, de uma maior agregação de valor nos serviços públicos (MÜLLER *et al.*, 2014).

Assim, o setor público deve encarar os desafios e oportunidades na adoção das mesmas estratégias que vêm sendo utilizadas no setor privado, apresentando uma atitude proativa e fazendo-as acontecer com o objetivo de colher seus benefícios (CONG; PANDYA, 2003). Segundo Agune (2014), diante da complexidade dos problemas e da velocidade das mudanças, a adoção de novas estratégias surge para as empresas privadas como uma questão de sobrevivência e, no caso do setor público, vincula-se à manutenção de sua representatividade frente às demandas da sociedade.

Inseridas nesse contexto, as universidades públicas enfrentam essa mesma realidade. Nesse sentido, Silva e Segatto (2014) apontam que tem sido um grande desafio para as universidades desenvolver suas atividades fim com os escassos recursos disponíveis, de forma que, não obstante as dificuldades derivadas das contingências impostas pelos exíguos recursos, revela-se necessário que as universidades otimizem seu desempenho e viabilizem, assim, sua capacidade de influenciar e promover mudanças sociais. No contexto latino-americano, com efeito, as universidades têm enfrentado processos de desenvolvimento e transformação, seja por influência de políticas externas ou em razão de suas próprias dinâmicas internas na busca de melhorias, razão pela qual a adoção de novas políticas institucionais aparece como a melhor estratégia (LAMARRA; GARCIA, 2015).

Além disso, conforme observado por Albury (2005), não bastasse a constante pressão por eficiência e melhora na performance das organizações públicas, um desafio ainda maior se apresenta: o paradoxo do desenvolvimento de um serviço público tão universal quanto personalizado. Isso porque, na mesma medida em que os serviços públicos devem corresponder às necessidades e aspirações de indivíduos e comunidades - que precisam ser tratados com dignidade, consoante o respeito às singularidades -, necessitam, também, lograr o alcance dos resultados sociais desejados.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão do conhecimento e a gestão de processos já se consolidaram como iniciativas isoladas. No entanto, nos últimos tempos, a gestão do conhecimento vem sendo amplamente relacionada com a gestão de processos (MASSINGHAM; HOLAIBI, 2017) e, segundo Jung *et al.* (2007), a orientação dos estudos varia, em um movimento pendular, ora para introduzir o conceito de processo na gestão do conhecimento, ora o conceito de conhecimento na gestão de processos.

Aqueles que defendem o primeiro movimento apontam que a gestão do conhecimento é um processo de negócio por si mesmo (SARVARY, 1999, GONZALEZ; MARTINS, 2017), podendo, portanto, se beneficiar da gestão de processos. Outros autores, porém, entendem que o conhecimento e sua gestão ajudam a promover a mudança de processos (MASSINGHAM; HOLAIBI, 2017). Por isso, a necessidade de criar e gerir o conhecimento nas empresas começa a assumir um papel importante também na implantação de mudanças em seus processos de negócio (MORENO; SANTOS, 2012).

As organizações não têm cérebros, mas, ao lidar com problemas internos e externos, desenvolvem rotinas e procedimentos relativamente padronizados, com base em seus sistemas cognitivos e memórias, que passam a também ser incorporados na memória organizacional. Desta forma, as mudanças eventualmente desenvolvidas em seus processos, estruturas e comportamentos representam não apenas o aprendizado organizacional, mas, também, o armazenamento do conhecimento e a consequente possibilidade de que ele possa ser recuperado pelos demais membros da organização (FLEURY; FLEURY, 2007).

Nesse sentido, a integração da gestão de processos com a gestão do conhecimento auxilia as organizações a melhorar aspectos temporais, qualitativos e de custos referentes a seus bens e serviços, de forma que as duas estratégias, vinculam-se, portanto, pelo objetivo comum de alcançar eficácia e eficiência para as organizações (SCHMID; KERN, 2014). Ainda assim, apesar do crescente interesse de pesquisadores e praticantes em relacionar esses dois conceitos, Bitkowska (2016) afirma que há uma falta de artigos nesta área, demonstrando, assim, a necessidade de que o tema seja mais estudado e que os benefícios de sua aplicação integrada sejam verificados de forma prática.

Assim, considerando a importância desses dois modelos de gestão e seus benefícios para a melhoria dos resultados da organização, bem como o crescente interesse em estudos que os relacionem, surge a seguinte questão a ser respondida por este estudo: como é possível integrar aspectos de KM e BPM nas organizações públicas?

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho podem ser entendidos em nível geral e específico.

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

Em nível geral, pretende-se apresentar a proposta de um método que integre aspectos da gestão do conhecimento e da gestão de processos de modo que a primeira ofereça mais elementos para uma gestão de processos eficiente, e esta, por outro lado, contribua para a manutenção e compartilhamento do conhecimento envolvido nos processos de negócio das organizações públicas.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

Para responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo geral, é necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- 1) identificar como gestão do conhecimento e gestão de processos vêm sendo abordados conjuntamente;
- 2) identificar fatores de conexão e possível contribuição entre esses dois modelos de gestão;
- 3) aplicar o método proposto em um órgão do setor público, mais especificamente em uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Apesar de a gestão do conhecimento e a gestão de processos já terem se consolidado como iniciativas isoladas, vários estudos que os trataram de forma independente deixaram de gerar os resultados e benefícios esperados devido à

distância entre as atividades orientadas à gestão do conhecimento e aquelas referentes às rotinas dos colaboradores, como parte dos processos de negócio da organização (MORENO; SANTOS, 2012). Desta forma, a integração dos conceitos, métodos e tecnologias da gestão do conhecimento disponíveis aos processos de negócio organizacionais é, como apontado por Bitkowska (2015), uma questão de pesquisa urgente e desafiadora nos dias atuais.

Por isso, recentemente, alguns estudos têm sido desenvolvidos no sentido de analisar esses dois modelos de gestão conjuntamente, explorando pontos de conexão entre eles. Considerando que ambos são focados na criação de valor, devendo estar subordinados aos objetivos da organização, sua integração teria o efeito de sinergia, moldando os recursos de forma adequada em benefício da organização (BRAJER-MARCZAK, 2016).

Conforme apontado por Marjanovic e Freeze (2012), em relação à gestão de processos, há a necessidade de compreender melhor a dimensão do conhecimento envolvido no processo de negócio, especialmente em relação ao componente experimental; para a gestão do conhecimento, por sua vez, é importante que se reconheça que o processo de negócio integra conhecimento e ação, razão pela qual evidenciam-se novas oportunidades de cobrir as lacunas que vêm sendo apontadas pela comunidade acadêmica. Segundo Brajer-Marczak (2016), a integração dos dois modelos de gestão deve permitir a entrega de conhecimento útil em menos tempo, oportunizando a execução dos processos de forma mais eficaz.

Ademais, conforme observado por Benitez Hurtado *et al.* (2012), uma abordagem integrada desses conceitos evita que qualquer um deles seja relegado ao segundo plano, visto como uma iniciativa adicional, desnecessária e desvinculada das atividades da organização.

Assim, um método que integre aspectos de KM e BPM pode ser útil às organizações, que poderão promover simultaneamente a gestão de processos e conhecimento, otimizando seus recursos e melhorando, assim, sua performance. Apesar desse benefício, poucos estudos buscaram desenvolver artefatos que permitissem essa integração na prática, cabendo, então, fazer uma proposição nesse sentido.

Essa integração e a conseqüente melhoria na performance por meio da otimização na utilização de seus próprios recursos, é ainda mais importante em

relação às organizações públicas, especialmente as Instituições Federais de Ensino Superior, que sofrem forte pressão para aperfeiçoar seus gastos e ampliar sua legitimidade perante a sociedade, ainda que limitadas por orçamentos cada vez mais restritivos.

## 1.5 METODOLOGIA

Considerando que o objetivo do presente estudo é gerar conhecimentos para aplicação prática, capazes de auxiliar na solução de problemas específicos, a partir da análise das relações dinâmicas entre o mundo objetivo e o sujeito e da apropriação dos temas relevantes, a pesquisa se caracteriza como aplicada, qualitativa e exploratória. Para alcançar os objetivos propostos no presente estudo, foi utilizada como estratégia de pesquisa a *Design Science Research* (DSR).

A *Design Science Research* pode ser descrita como uma estratégia de pesquisa que, instigada por problemas e oportunidades da vida real, busca desenvolver um conhecimento que possa ser usado de maneira instrumental para projetar e implementar ações, processos ou sistemas destinados a alcançar os resultados desejados (VAN AKEN *et al.*, 2016), gerando, assim, soluções para um problema real específico, sempre singular em seu contexto (LACERDA *et al.*, 2013).

Essa metodologia mostra-se, portanto, adequada ao objetivo da pesquisa, que pretende desenvolver uma solução (um método capaz de integrar aspectos da gestão do conhecimento e da gestão de processos) para um problema específico (como é possível utilizar, conjuntamente, esses dois modelos de gestão), considerando as singularidades do contexto em que é desenvolvido e aplicado, no caso, uma universidade pública federal.

Seguindo essa estratégia de pesquisa, a DSR foi conduzida de acordo com as seguintes etapas: 1) conscientização do problema; 2) sugestão; 3) desenvolvimento do artefato; 4) aplicação do artefato; e 5) avaliação. A condução do trabalho é descrita detalhadamente no Capítulo 3.

## 1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Não se pretende, por meio do presente estudo, esgotar os temas tratados aqui, de forma que o foco principal será na compreensão da gestão do conhecimento e da gestão de processos de uma forma ampla, identificando, assim, os pontos de conexão entre as duas teorias e as formas como podem se relacionar. Assim, uma abordagem mais específica de qualquer dos temas não será objeto do presente estudo. Da mesma forma, o estudo não terá como foco sistemas de informação relacionados à gestão do conhecimento ou à gestão de processos.

Em relação à gestão do conhecimento, as teorias de criação do conhecimento não serão aprofundadas, mas serão apresentadas, na revisão teórica, mediante uma visão geral, necessária para uma melhor compreensão da importância do compartilhamento do conhecimento na organização.

A gestão de processos será abordada principalmente quanto às fases necessárias para sua implementação, com ênfase na etapa de descoberta do processo, com foco em sua padronização, de forma que o redesenho do processo será apenas tangenciado no estudo. Indicadores e avaliação de desempenho, ainda que reconhecidos como primordiais para uma gestão de processos de sucesso, não serão objeto do presente estudo.

Considerando que o método desenvolvido é testado a partir de uma única aplicação, o trabalho é limitado ao contexto em que foi aplicado, de forma que sua utilização em outras realidades requer um estudo prévio que considere suas peculiaridades e possíveis adaptações.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em 5 capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada uma visão geral do trabalho, tecendo considerações iniciais sobre os temas tratados, problema de pesquisa, objetivos, justificativa, delimitações da pesquisa e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, é realizada uma revisão teórica dos temas tratados, abordando, inicialmente, a gestão do conhecimento e a gestão de processos, em separado, apresentando seus principais conceitos. A seguir, é apresentado de que

forma esses dois modelos de gestão têm sido abordados conjuntamente no mundo acadêmico, analisando seus pontos de conexão e como podem contribuir um com o outro. Por último, finalizando a revisão teórica, esses temas são discutidos no contexto do setor público.

A seguir, no Capítulo 3, a pesquisa é classificada e o método de pesquisa e o cenário em que foi aplicado o estudo são descritos.

No Capítulo 4, são apresentados os resultados de cada etapa da condução do trabalho de pesquisa, com ênfase na descrição do desenvolvimento do método proposto, bem como sua aplicação prática, e, posterior, avaliação, quando os resultados obtidos são discutidos a partir de uma análise crítica.

Por fim, no Capítulo 5, são expostas as considerações finais, com as principais conclusões obtidas ao longo do estudo, bem como as sugestões e contribuições para pesquisas futuras relacionadas ao tema.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma visão geral sobre gestão do conhecimento e gestão de processos, analisando-os, inicialmente, em separado, a partir de seus principais conceitos, para, a seguir, apresentar como esses dois modelos de gestão têm sido abordados conjuntamente no mundo acadêmico, identificando os pontos de conexão e a forma como podem contribuir um com o outro. Por último, finalizando a revisão teórica, esses temas são discutidos no contexto do setor público.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações devem aprender com as realizações e fracassos anteriores, detectar e corrigir erros, identificar experiências e oportunidades de uso, inovando e se adaptando continuamente às mudanças do ambiente (PETROVIĆ *et al.*, 2019). Tornar as pessoas bem informadas viabiliza as inovações e estimula habilidades contínuas para a criação e entrega de produtos e serviços de qualidade superior. Para isso, é necessária uma captura efetiva do conhecimento, permitindo a sua reutilização e a criação de novos conhecimentos a partir dos anteriores (WIIG, 1997).

No entanto, por ser relacionado diretamente à mente humana, o conhecimento tem natureza intangível, o que dificulta sua definição de forma precisa (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

#### 2.1.1 *Conhecimento*

O termo *conhecimento* é um dos aspectos mais confusos da gestão do conhecimento, visto que frequentemente é empregado como sinônimo de informação ou dados. No entanto, todos esses termos têm significados diferentes e a compreensão dessas diferenças é fundamental para fazer a gestão do conhecimento com sucesso (CONG; PANDYA, 2003).

*Dados* são fatos crus (CONG; PANDYA, 2003), são registros estruturados de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos (DAVENPORT; PRUSAK; 2003). Para o dado ter algum valor, ele deve ser processado e colocado em algum contexto para gerar a informação (CONG; PANDYA, 2003). A informação é, portanto, conforme definição de Peter Drucker (1999) a interpretação dos dados, de forma que eles

passem a ser dotados de relevância e propósito, a partir da participação do ser humano. Dito de outra forma, quando aos *dados* é aferido um significado a partir da sua contextualização, categorização, cálculo, correção, ou, mesmo, condensação, obtém-se a *informação* (DAVENPORT; PRUSAK; 2003).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a informação proporciona um novo ponto de vista aos dados, tornando visíveis significados e conexões inesperados, sendo, portanto, “um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”. Assim, segundo os autores, enquanto a *informação* corresponde a um *fluxo de dados*, o *conhecimento* é criado a partir do *fluxo da informação* ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor, estando, por isso, essencialmente relacionado à ação humana. Em consonância com esse entendimento, Davenport e Prusak (2003) asseveram que o conhecimento resulta da transformação da informação a partir de processos de comparação, consequências, conexões e conversação. Assim, conforme Alavi e Leidner (2001) o conhecimento é uma informação personalizada relacionada a fatos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos. O conhecimento é, portanto, a informação com significado; é o resultado de fazer comparações, identificar consequências e fazer conexões, considerando, ainda, as *regras de ouro* desenvolvidas no decorrer do tempo através de tentativas e erros (CONG; PANDYA, 2003).

Em suma, a diferença entre *dado*, *informação* e *conhecimento* é recorrente e depende do grau de organização e interpretação, de forma que o dado se distingue da informação pela sua organização e a informação se distingue do conhecimento pela interpretação (BHATT, 2001).

O conhecimento é, assim, conceituado por Davenport e Prusak (2003, p. 6) como “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Já Massingham e Holaibi (2017), em uma abordagem mais específica, pertinente à habilidade para a realização de um trabalho, definem conhecimento como um conjunto de crenças verdadeiras e justificadas que aumentam a capacidade de um indivíduo para uma ação eficaz.

O conhecimento pode, ainda, ser tácito, quando é altamente pessoal e difícil de formalizar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), ou explícito, quando está em uma base de informação articulada, codificada e armazenada (SCHIMID; KERN, 2014).

O conhecimento tácito é aquele que as pessoas têm em suas mentes, razão pela qual é difícil de acessar e, portanto, não é conhecido pelos outros. Muitas vezes, o próprio indivíduo não está consciente do conhecimento que tem e de seu valor para os outros, razão pela qual este conhecimento é, inclusive, considerado mais valioso, pois fornece contexto para as pessoas, lugares, ideias e experiências. O conhecimento tácito é, portanto, altamente pessoal, difícil de formalizar e, por isso, difícil de ser comunicado aos outros, requerendo contato pessoal extenso e confiança para que possa ser compartilhado de forma eficiente (CONG; PANDYA, 2003).

Assim como Davenport e Prusak (2003, p. 14), que afirmam que “o poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças tanto quanto da informação e da lógica”, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) asseveram que o conhecimento tácito está “profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais”, o que dificulta seu processamento e sua transmissão por qualquer método sistemático ou lógico, de forma que deve ser convertido em palavras ou números (conhecimento explícito) para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento explícito, por outro lado, se refere às patentes, manuais de instrução, procedimentos escritos, boas práticas, lições aprendidas e resultados de pesquisa, entre outros (CONG; PANDYA, 2003). Este conhecimento, apesar de explícito, nem sempre está acessível aos demais membros da organização. Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003) apontam que a mera existência do conhecimento em uma organização, sem que ele esteja acessível, é de pouca ajuda; o conhecimento só se torna um ativo valioso para empresa quando é acessível e sua importância aumenta na mesma medida de sua acessibilidade.

É justamente essa dificuldade de acessar, processar e transmitir o conhecimento que trazem à lume a necessidade de melhor gerir esse ativo dentro das organizações. Cabe à organização identificar o conhecimento, seja ele tácito ou explícito, e gerenciar esse ativo (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

### *2.1.2 Principais Teorias sobre o Conhecimento*

As pesquisas na área de gestão do conhecimento emergiram de teorias relacionadas à gestão da criatividade, inovação, aprendizado organizacional, memória

organizacional e capacidades dinâmicas (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006). Wiig (1997) aponta que as estratégias da gestão do conhecimento podem ser voltadas à estratégia de negócios, ao capital intelectual, ao ativo do conhecimento pessoal, à criação do conhecimento e à sua transferência e acredita que, na prática, a maioria das empresas buscam implementar uma ou mais dessas estratégias de conhecimento.

Assim, segundo Sarvary (1999), as organizações sempre usaram práticas de gestão do conhecimento para tomar decisões e produzir bens e serviços, porém, não de uma forma deliberada e sistemática. A consciência sobre a existência de um processo de gestão do conhecimento, no entanto, conforme o autor, é mais recente, assim como os benefícios que pode trazer para os indivíduos e para a organização.

Nesse sentido, diferentes teorias foram elaboradas para explicar as atividades de conhecimento, conforme demonstra o Quadro 1.

**Quadro 1: Principais teorias sobre conhecimento**

| Teoria                   | Descrição  |
|--------------------------|--|
| Double-Loop Learning     | Quando o indivíduo aprende, seu comportamento é adaptado, num <i>laço simples</i> ; a medida em que os indivíduos se adaptam entre si, num <i>laço duplo</i> de aprendizagem, surge o contexto favorável para que ocorra uma mudança de comportamento organizacional (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006) |
| Learning Organization    | As organizações tem uma capacidade de aprendizado gerativo e adaptativo, exercitando sua competência e inteligência coletiva para responder ao ambiente externo e interno (SENGE, 1999)  |
| Memória Organizacional   | Recordações individuais e interpretações compartilhadas de informações históricas nas quais se basearam decisões pretéritas, as quais acabam por serem resgatadas, quando necessário, para que possam contribuir na tomada de novas decisões (WALSH; UNGSON, 1997).                                  |
| Mercados de Conhecimento | Os <i>compradores</i> seriam aquelas pessoas que estão tentando resolver um problema e os <i>vendedores</i> são aqueles que possuem substancial conhecimento de um processo ou assunto, cabendo então aos <i>corretores</i> colocá-los em contato (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).                         |
| Modelo SECI              | Socialização/Externalização/Combinação/Internalização - a criação do conhecimento organizacional se dá a partir da socialização do conhecimento tácito acumulado com outros membros da organização, originando a espiral de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)                         |

Fonte: elaborado pela autora

O reconhecimento do fato de que as organizações aprendem da mesma forma que acontece com as pessoas ganhou importância a partir da teoria da aprendizagem de laço duplo (*Double-Loop Learning*), desenvolvida em 1978 por Argyris e Schön (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006). Essa teoria explica porque determinados comportamentos, tácitos e compartilhados, permanecem na empresa mesmo na eventualidade de que as pessoas originalmente envolvidas no surgimento de um comportamento específico venham a ser afastadas de modo gradual (WEICK; GILFILLAN, 1971).

Consoante Senge (1999, p. 21), “as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”. Segundo ele a aprendizagem organizacional consiste em um processo contínuo de detecção e correção de erros que deve ser gerenciado com base na adoção de pensamento sistêmico, estímulo ao domínio pessoal, identificação e questionamento de modelos mentais, desenvolvimento de uma visão compartilhada e promoção do aprendizado em grupo.

Quanto à memória organizacional destaca-se que as informações históricas podem ser armazenadas na forma de rotinas e na construção da estrutura das organizações, concorrendo para a formação da cultura organizacional, que pode, de maneira paradoxal, estimular ou inibir o aprendizado organizacional (WALSH; UNGSON, 1997). Isso porque ao mesmo tempo em que ela pode, por um lado, fazer emergir lições sobre os sucessos e insucessos já ocorridos, auxiliando na tomada de uma nova decisão, por outro, essa mesma memória tem potencial para limitar os tomadores de decisões na medida em que, eventualmente, não tenham sido considerados determinados aspectos, por não estarem presentes no momento histórico no qual a memória foi originada (DEMAREST *apud* BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

Davenport e Prusak (2003) afirmam que o conhecimento organizacional é extremamente dinâmico e que, da mesma forma como acontece nos mercados de bens e serviços, existem compradores e vendedores no mercado do conhecimento. Segundo essa teoria, o processo de gestão do conhecimento é visto como um esforço para contribuir com a otimização da eficiência do mercado do conhecimento, devendo as empresas que desejam priorizá-lo passar pelas etapas de geração, codificação e transferência desse ativo. Nesse caso, na etapa da codificação, ocorreria a conversão do conhecimento em formatos acessíveis e aplicáveis, garantindo-se, com isso, a sua permanência, já que, de outra forma, ele seria eternizado apenas na mente das pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Partindo da mesma premissa desses autores, no sentido de que o processo de conhecimento não é estático, Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam o modelo de conversão do conhecimento chamado SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização), considerando as quatro formas de converter o conhecimento, conforme Figura 1.

Figura 1: Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)

Explicam, assim, o processo de surgimento da espiral de criação do conhecimento, segundo a qual, é necessário a verbalização e diagramação do conhecimento por meio de documentos, manuais ou histórias orais. Isso ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências e facilita a sua transferência para outras pessoas, que podem, então, vivenciar indiretamente as experiências dos outros, aumentando, assim, seu conhecimento tácito. Segundo os autores, portanto, a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, cabendo à organização oferecer o contexto apropriado para esse processo.

### 2.1.3 Conceito de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento tem como objetivo permitir que o conhecimento seja compartilhado entre os indivíduos e possa, assim, ser empregado em ações de melhoria na própria organização (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Sua finalidade é fazer com que a empresa atue da forma mais inteligente possível para assegurar sua viabilidade e atingir o sucesso, ao mesmo tempo em que logra a percepção do melhor valor de seus ativos de conhecimento (WIIG, 1997).

Segundo Fanelli (2000), a gestão do conhecimento, em uma organização, consiste no esforço desenvolvido para que se capture a sua experiência coletiva e a sua sabedoria, incluindo o *know-how* tácito existente nas pessoas que a integram,

com o objetivo de torná-lo acessível e útil a todos. Conforme Drucker (1999), ela é um modo de capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, tornando-a útil e disponível como conhecimento dentro da organização para aqueles que dele necessitam, quando, onde e da forma que se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2001).

O grande propósito deste tipo de gestão, portanto, é maximizar a eficácia relacionada ao conhecimento, reconhecendo-se ativos de conhecimento, que devem ser renovados constantemente (WIIG, 1997), visto que, em um mundo no qual o conhecimento se torna obsoleto de forma cada vez mais rápida, a capacidade de renovação permanente aparece como condição de sobrevivência da organização (FIATES, 2008).

A função desse modelo de gestão é garantir o fluxo de informação e conhecimento por toda a organização, permitindo, dessa forma, a criação de conhecimento, através de novas ideias e iniciativas dentro da própria organização (BITKOWSKA, 2015). A gestão do conhecimento cria valor para a empresa na medida em que reduz o tempo e as despesas com tentativas e erros ou com a *reinvenção da roda* (CONG; PANDYA, 2003).

O conhecimento pode ser criado individualmente, dentro das equipes, ou em nível organizacional (BITKOWSKA, 2015). No nível individual, a gestão do conhecimento oportuniza aos colaboradores da organização a troca de habilidades e experiências através do trabalho conjunto e do compartilhamento dos conhecimentos dos indivíduos, permitindo que aprendam uns com os outros, melhorando, assim, a performance individual e seu desenvolvimento na carreira. No nível organizacional, permite melhorar a performance da organização através do aumento da eficiência, produtividade, qualidade e inovação, tendo em vista que, acessando o conhecimento de seus colaboradores e facilitando sua transferência, as organizações tomam melhores decisões, simplificam processos, reduzem o retrabalho e aumentam a inovação (CONG; PANDYA, 2003).

#### *2.1.4 Abordagens Práticas da Gestão do Conhecimento*

As primeiras práticas da gestão do conhecimento focaram, especificamente, em obter todo o conhecimento disponível na organização para melhorar sua eficácia

(MARJANOVIC; FREEZE, 2012). Como elementos-chave do ambiente para a gestão do conhecimento, Cong e Pandya (2003) apontam as pessoas, os processos e a tecnologia. Segundo eles, a gestão do conhecimento deve envolver as pessoas e a cultura organizacional para estimular e nutrir o compartilhamento e uso do conhecimento; os processos ou métodos para localizar, criar, capturar e compartilhar o conhecimento; e a tecnologia para armazenar e tornar o conhecimento acessível, além de permitir que as pessoas trabalhem juntas, ainda que fisicamente distantes, conforme demonstra o Quadro 2.

**Quadro 2: Abordagens Práticas da Gestão do Conhecimento**

| <b>Abordagem</b> | <b>Práticas</b>  |
|------------------|--|
| Tecnológica      | Utilização de ferramentas tecnológicas e plataformas para a retenção do conhecimento organizacional, repositórios de conhecimento, infraestrutura para o compartilhamento e transferência de conhecimento, ainda que geograficamente distantes |
| Social           | Promoção de eventos interativos, debates, comunidades de prática, fóruns, educação corporativa, <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> , outras práticas que facilitem o compartilhamento de conhecimento  |
| Processual       | Identificação e difusão das melhores práticas, registro da memória organizacional, lições aprendidas, banco de conhecimentos para apoiar a tomada de decisão   |

Fonte: elaborado pela autora

A partir de uma perspectiva estratégica que reconhece a natureza da construção social do conhecimento (MARJANOVIC; FREEZE, 2012), a prática social surge, segundo Gardner (2012) como o melhor caminho para gerir o conhecimento, visto que o aprendizado vem mais do cultivo de julgamentos do que da aquisição de informações (AAKHUS, 2007).

De acordo com essa perspectiva, a abordagem tecnológica desempenha, portanto, uma função de suporte para a efetividade da gestão do conhecimento, sem, contudo, representar uma solução, podendo ser empregada em todos os processos de gestão do conhecimento, ajudando a conectar as pessoas com a informação ou com outras pessoas (CONG; PANDYA, 2003). No mesmo sentido, considerando que o conhecimento pode ser tácito e explícito, a gestão desse ativo, segundo Gonzalez e Martins (2017), exige ações que vão além da utilização de tecnologia da informação, exigindo adequações culturais e da própria estrutura organizacional, principalmente considerando a dificuldade ou até mesmo impossibilidade de registrar o conhecimento tácito dos indivíduos. Conforme Bhatt (2002), é impossível absorver o conteúdo da mente humana e armazená-lo em um banco de dados.

A abordagem social pretende fornecer oportunidades para as pessoas socializarem de verdade (VON KROGH, 2005), já que a gestão do conhecimento



produz valor quando o conhecimento compartilhado é usado e reusado, sendo necessário, para tanto, uma atmosfera de confiança e motivação para que as pessoas compartilhem e usem o conhecimento, processos sistemáticos para descobri-los e criá-los e, quando necessário, tecnologia para armazená-los e torná-los de fácil acesso e compartilhamento (CONG; PANDYA, 2003).

O conhecimento organizacional, quando não está escrito, só pode ser acessado mediante interações sociais, de forma que cada indivíduo tem apenas uma parte do conhecimento sobre uma prática ou rotina organizacional específica (MASSINGHAM, HOLAIBI, 2017). No entanto, para que um indivíduo esteja disposto a compartilhar o seu conhecimento com outra pessoa, além de confiança, é fundamental que perceba que tal medida trará como fruto um benefício mútuo (BATISTA, 2012).

Por fim, a abordagem processual, como prática de gestão de conhecimento, se refere aos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional (BATISTA, 2012).

Desta forma, para implementar a gestão do conhecimento, é necessário sensibilizar os colaboradores, demonstrando os benefícios dessa prática; construir um ambiente de confiança, em que as pessoas se sintam dispostas a compartilhar; desenvolver líderes que estimulem essa prática; estabelecer recompensas formais e sistemas de reconhecimento que estimulem não somente o compartilhamento de seu conhecimento com os outros, mas também a disposição para usar o conhecimento compartilhado pelos outros, e desenvolver e nutrir comunidades de prática (CONG; PANDYA, 2003). Nesse sentido, é importante reforçar continuamente os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano, as ferramentas de gestão do conhecimento propostas pela organização (BATISTA, 2012).

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Todos os produtos e serviços realizados em uma organização fazem parte de um processo, ou seja, todo trabalho realizado é um processo de trabalho (HAMMER, 2013; GONÇALVES, 2000a). Desta forma, a organização é um sistema de processos

interativos (ABPMP, 2013), tornando necessário promover a gestão desses processos de negócio nas organizações.

Para uma melhor compreensão sobre a gestão de processos, inicialmente, mostra-se relevante definir o que é o processo, para então, descrever como gerenciá-lo.

### 2.2.1 Processo

Processos de negócio podem ser encontrados em qualquer organização, seja de produção ou de serviços (BITKOWSKA, 2015) e definem como o trabalho é executado para entregar valor para o cliente (ABPMP, 2013). O processo de negócio engloba vários eventos, atividades, pontos de decisão e atores que trabalham para atingir resultados na organização. Os atores envolvidos podem ser indivíduos, organizações ou *software* de sistemas que atuam em nome de atores ou organizações humanas, objetos físicos (equipamentos, materiais, produtos, documentos em papel) e objetos imateriais (documentos e registros eletrônicos) (DUMAS *et al.*, 2012). Processos são, portanto, atividades coordenadas envolvendo pessoas, procedimento e tecnologia (GONÇALVES, 2000a).

Para Hammer (2013), processo significa posicionar atividades de trabalho individuais, criativas ou rotineiras, no contexto de outras atividades, que, combinadas, geram resultados. Segundo Davenport (2013), tratar algo como processo é impor-lhe uma estrutura formal, identificando suas etapas iniciais, intermediárias e finais e seus clientes, com o objetivo de medi-lo, avalia-lo e, por fim, melhorá-lo.

Processo é uma agregação de atividades e comportamentos inter-relacionados, vistas a partir de uma visão de sequência ou fluxo, que estão inseridas em um contexto e submetidas a regras, podendo ser executados por humanos ou máquinas, com o propósito de atingir os resultados previstos, e, assim, solucionar uma questão específica (ABPMP, 2013). O processo de negócio é, portanto, uma coleção de atividades ou tarefas interdependentes que são organizadas para alcançar objetivos de negócio específicos (BITKOWSKA, 2015).

Segundo Davenport e Prusak (1990), que definem o processo de negócio como um conjunto de tarefas logicamente relacionadas direcionadas para a obtenção de um resultado definido, o processo tem duas características importantes: (1) tem clientes, que podem ser internos ou externos; e (2) cruza as fronteiras da organização, ou seja,

normalmente atravessa as unidades organizacionais, sendo, portanto, em regra, independente da estrutura funcional da empresa.

Assim, por meio da aplicação da gestão de processos, a organização busca se concentrar em processos interfuncionais com o objetivo de criar práticas mais sólidas capazes de tornar os processos mais eficazes, eficientes e ágeis, agregando, assim, mais valor aos clientes (ABPMP, 2013).

### 2.2.2 Conceito de Gestão de Processos

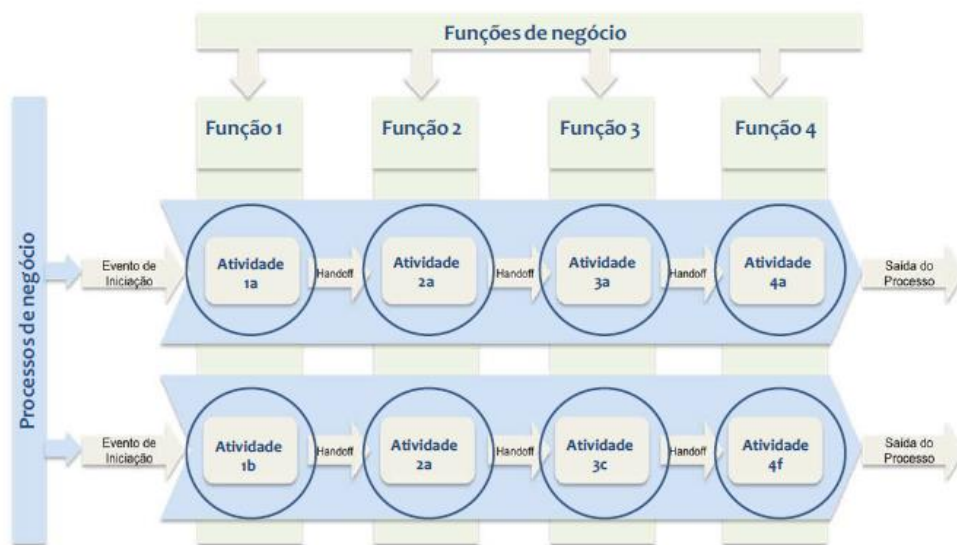
A gestão de processos é a arte e a ciência de supervisionar como o trabalho é realizado em uma organização para garantir resultados consistentes e aproveitar oportunidades de melhoria, não em relação à performance individual no processo, mas sim, em relação a toda cadeia de eventos, atividades e decisões que acrescentam valor para a organização e para os clientes (DUMAS *et al.*, 2012). O BPM se refere à prática da gestão dos negócios da organização a partir de uma visão de processos, definindo suas fronteiras, buscando sua padronização e execução de forma colaborativa, a partir da visão dos clientes (GARBIN *et al.*, 2017).

Segundo Hammer (2013), a ênfase no desenho dos processos ponta a ponta, transcendendo, inclusive, as fronteiras da organização, permite que as empresas identifiquem e eliminem os custos indiretos que não agregam valor e se acumulam nos limites funcionais. Nesse sentido, Müller (2014) destaca que, para o cliente, pouco importa se a empresa tem uma área ou função de excelência, visto que, se outra área falhar, é o desempenho desta última que terá maior impacto sobre ele.

Ainda assim, os participantes de um processo normalmente executam atividades bastante especializadas e dificilmente são confrontados com a complexidade de todo o processo (DUMAS *et al.*, 2012), por isso, a identificação e compreensão dos processos como um todo permite um entendimento geral da interdependência entre as atividades e a visualização de todo o processo, permite uma análise das práticas atualmente executadas e, portanto, representa a oportunidade para identificar lacunas nas operações, atividades que não agregam valor e procedimentos obsoletos (ABPMP, 2013). Segundo Müller (2014), somente a partir da visão do processo em sua totalidade é possível identificar pontos de alavancagem para simplificá-los.

Desta forma, a gestão de processos é, segundo Hammer (2013), um sistema que integra a gestão do desempenho de negócios com a gestão de processos ponta a ponta. Os recursos e fluxos da empresa se organizam, portanto, ao longo de seus processos operacionais, afastando-se da abordagem funcional até então vigente, na qual unidades isoladas, operavam em paralelo, sem muita conexão com as demais, causando perda de tempo, qualidade e capacidade nos processos (GONÇALVES, 2000a), conforme demonstra a Figura 2.

**Figura 2: Gestão de Processos**



Fonte: ABPMP (2013, p. 48)

BPM é, então, o conceito integrado de gestão, organização e monitoramento de processos de negócios com o objetivo de melhorar a eficácia e eficiência da organização como um todo, visto que sua aplicação tem o condão de proporcionar uma otimização rápida dos processos, redução de prazos de execução e de custos de operação, bem como aumento da satisfação dos clientes ou usuários, além dos benefícios decorrentes da retenção do conhecimento nas organizações (MÜLLER *et al.*, 2014).

Trata-se, portanto, de “uma abordagem estruturada que emprega métodos, políticas, práticas e ferramentas de gestão para coordenar e otimizar os processos de uma organização” (GARBIN *et al.*, 2017, p. 21), ou, nas palavras de Hammer (2013, p. 3), “um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais”.

Atualmente, a gestão de processos vem sendo considerada de uma forma holística, conforme proposto por Harmon (2013), estendendo suas fronteiras para

incluir como componentes a estratégia e as pessoas, que, no passado, eram consideradas como parte do processo. A gestão de processos consiste, portanto, em organizar, estruturar e conduzir o negócio por meio de uma visão holística, que reconhece a importância de pessoas, com habilidades e motivação, e da aplicação de tecnologias para alcançar seus objetivos e entregar melhores produtos e serviços para os clientes (ABPMP, 2013).

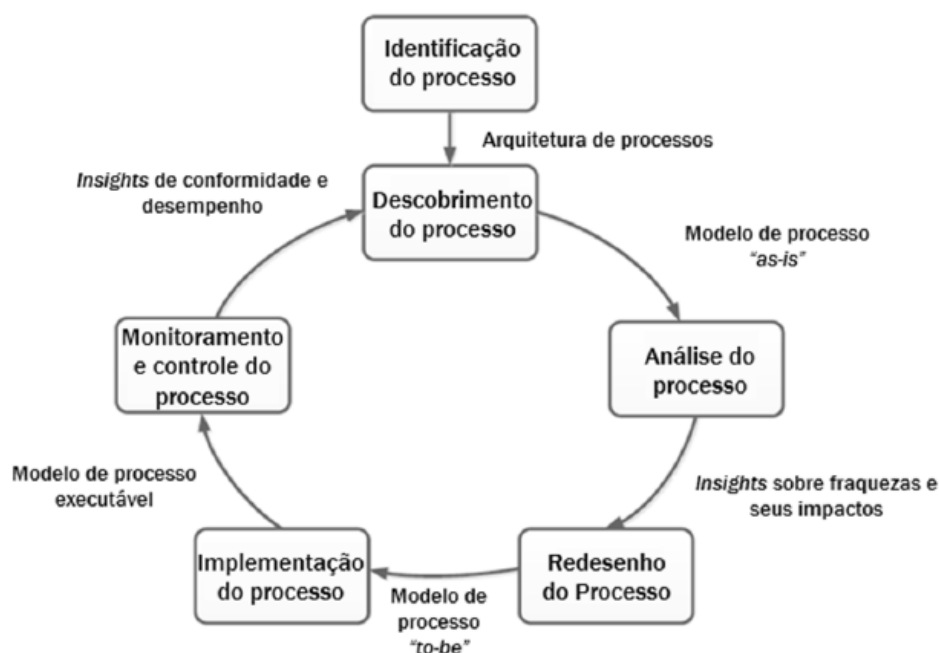
### 2.2.3 Estruturação da Gestão de Processos

Segundo a abordagem por processos, é necessário identificar, inicialmente, os principais processos da organização que, são, então, considerados em um nível superior e se subdividem em sub processos, realizados a partir da execução de atividades nos níveis funcionais (ABPMP, 2013). Os processos já existentes são tomados, desta forma, como ponto de partida, sendo gradualmente refinados e melhorados através das melhores práticas de gestão (MANSAR; REIJERS, 2007), considerando suas diversas dimensões: fluxo, sequência de atividades, tempo do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, e suas relações e interdependências (GONÇALVES, 2000b).

Uma visão por processos significa, ainda, identificar fatores internos e externos do ambiente organizacional que influenciam os processos, permitindo assim, uma reação rápida às contingências interna e externas, além de garantir uma melhor performance do processo, com a consequente satisfação dos clientes (KIRAKA; MANNING, 2005).

O ciclo de vida da gestão de processos deve, então, ser contínuo e, segundo Dumas *et al.* (2012) compreender as fases demonstradas na Figura 3. Para Hammer (2013), o ciclo da gestão de processos inicia-se com a formalização de um processo que, ao ser implementado deve ser continuamente gerenciado, medindo-se o seu desempenho de acordo com as metas estabelecidas; se os objetivos não forem atendidos, o processo deve ser analisado e o problema identificado; segue-se a implementação da intervenção escolhida; os resultados são avaliados e o ciclo reinicia. Conforme o autor, essas etapas de condução têm origem no Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming, sendo, ainda, acrescido do desenho do processo.

Figura 3: Ciclo de vida do BPM



Fonte: Adaptado de Dumas *et al.* (2012)

A gestão do processo envolve, então, análise, modelagem, implantação e execução, além do monitoramento e controle de seus resultados e, conseqüentemente, a sua melhoria contínua (GARBIN *et al.*, 2017). Portanto, inicialmente, é necessária a identificação e a documentação do processo, com o objetivo de se obter uma melhor compreensão do fluxo de trabalho; a identificação do dono do processo, para estabelecer a responsabilidade gerencial; o seu gerenciamento, para otimizar algumas medidas da sua performance; e a melhoria do processo, para realçar as medidas da sua performance ou a qualidade do produto (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002).

O comprometimento da organização com a gestão de processos deve ser contínuo incluindo atividades como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos, envolvidos em um ciclo de feedback eterno com o objetivo de garantir o alinhamento dos processos com a estratégia organizacional (ABPMP, 2013). Hammer (2013), aponta cinco habilitadores decisivos para que um processo funcione de forma sustentável: desenho, indicadores, executores, infraestrutura e dono de processo.

Ao analisar os fatores críticos de sucesso para a implantação de BPM em uma Instituição Federal de Ensino, Oliveira (2018) desenvolveu um modelo de implantação do BPM. A partir de uma ampla revisão da literatura, a referida autora fez uma síntese

das diversas etapas para implementação do BPM apontadas em diferentes estudos, identificando, por fim, sete fases para sua condução, conforme Quadro 3.

**Quadro 3: Modelo de Implantação do BPM em IFES**

| Fases  | Etapa  | Descrição  |
|--|--|--|
| Fase 1: Contexto organizacional                              | Entender o contexto organizacional e o planejamento estratégico                                  | Compreender a missão, visão e valores da organização, onde ela está inserida, os principais interessados, conhecer o seu planejamento estratégico e cultura organizacional para, então, alinhar as estratégias a serem adotadas para a implantação do BPM. |
|  | Diagnosticar o nível de conhecimento da instituição sobre BPM e qual será o valor agregado a ela | Verificar o nível de conhecimento e compreensão da organização sobre a gestão dos seus processos e identificar de que forma a implantação do BPM irá beneficiá-la.   |
|  | Identificar e implementar um projeto piloto de sucesso rápido                                    | Definir um projeto no qual serão selecionados um ou mais processos que possibilitem, com pouco esforço e em um curto período de tempo, mostrar à alta gestão e à toda organização os benefícios do BPM.  |
| Fase 2: Estruturação e Revisão do Escritório                 | Estruturar o Escritório de Processos   | Criar unidade responsável pelo BPM, com pessoas capacitadas permanentemente e tecnologia adequada, para coordenar os trabalhos de implantação do BPM.  |
|  | Definir metodologia, ferramentas e sistemática de acompanhamento                                 | Definir a metodologia a ser adotada, notação e quais ferramentas serão utilizadas para a implantação do BPM, bem como a sistemática que será utilizada para o acompanhamento dessa ação.   |
| Fase 3: Elaboração da Arquitetura de Processos e Priorização | Identificar e caracterizar os macroprocessos   | Identificar os macroprocessos da organização, entendendo o seu objetivo, quem são os envolvidos e onde eles iniciam e terminam.  |
|  | Definir critérios para a priorização   | Estabelecer quais critérios serão utilizados para a priorização dos processos.   |
|  | Selecionar os processos  | Com base nos critérios estabelecidos na etapa anterior, identificar quais processos farão parte de cada projeto.   |
| Fase 4: Planejamento do projeto                              | Definir a equipe de projeto e suas responsabilidades   | Estabelecer, dentre os envolvidos no processo selecionado, quem serão as pessoas responsáveis por conduzir o trabalho de mapeamento, análise e melhoria do processo (projeto) e quais serão as suas atribuições nesse trabalho.                            |
|  | Definir o escopo e o cronograma do projeto   | Definir a abrangência e o objetivo do projeto, que é composto por um ou mais processos que serão mapeados, analisados e melhorados, bem como em que prazo esse trabalho deverá ser realizado.  |
|  | Capacitar os envolvidos  | Capacitar a equipe do projeto sobre o que é BPM e seus princípios, linguagem de modelagem de processos, metodologia e ferramentas.   |
| Fase 5: Execução do projeto                                  | Mapear o processo ( <i>as is</i> )   | Caracterizar (definir início e fim, entradas e saídas, envolvidos, etc.) e mapear o processo, considerando o seu estado atual.   |
|  | Analisar o processo  | Analisar o processo, definindo os indicadores e considerando os seus objetivos, com o intuito de identificar oportunidades de melhorias.   |
|  | Melhorar o processo ( <i>to be</i> )   | Propor as alterações que promoverão as melhorias do processo.  |
|  | Implantar o processo   | Implantar o processo considerando as melhorias realizadas, documentar e comunicar à organização sobre as alterações realizadas, bem como capacitar todos os envolvidos sobre o novo padrão definido.   |
| Fase 6: Aperfeiçoamento contínuo                             | Monitorar e controlar o desempenho do processo   | Realizar acompanhamento periódico do processo e verificar o seu desempenho com base na definição prévia de indicadores relacionados ao objetivo do processo.   |
|  | Refinar o processo   | Atuar sobre o processo, realizando os ajustes necessários identificados na etapa anterior, melhorando seu desempenho.  |
| Fase 7: Acompanhamento do BPM                                | Monitorar e controlar o BPM  | Após um determinado período, revisar todas as fases e etapas anteriores a fim de verificar a necessidade de realizar ajustes no andamento dos trabalhos e de promover melhorias que estejam alinhadas com a estratégia e a cultura organizacional.         |

Fonte: Adaptado de Oliveira (2018)

Assim, a identificação, gerenciamento e medição dos processos oferece às empresas as ferramentas necessárias para transformá-los diante dos desafios e incertezas advindos de mudanças internas ou externas, visto que uma compreensão completa do processo pode apresentar um benefício imediato - antes mesmo da análise do seu fluxo para fins de redesenho - por meio da padronização de regras e partes dos fluxos de trabalho, auxiliando, com isso, a tomada de decisões (ABPMP, 2013). Para se alcançar tal padronização, podem ser utilizadas diferentes técnicas de caracterização e mapeamento de processos, com o objetivo de formalizar diversos fatores que impactam na execução do trabalho, entre as quais a do SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output e Customer*) ou as modelagens dos processos.

A modelagem do processo inclui um conjunto crítico de competências e procedimentos, que permite às pessoas compreender, comunicar, medir e gerenciar os componentes principais dos processos de negócio (VIVAS *et al.*, 2014). Segundo Hammer (2013, p. 9), o desenho é o principal aspecto de um processo, demonstrando a especificação das atividades que devem ser executadas, os sujeitos envolvidos, local, sob quais circunstâncias, com quais informações, entre outros; sem ele, “haverá apenas atividades individuais desconexas e caos organizacional”.

Por meio da modelagem do processo, os conhecimentos tornam-se explícitos (ABPMP, 2013), permitindo uma melhor compreensão do processo como um todo e seu compartilhamento com todas as pessoas que estão envolvidas nele diariamente, facilitando a identificação de problemas, e orientando, por consequência, seu redesenho ou automação, com o objetivo de corrigi-lo (DUMAS *et al.*, 2012). Trata-se, portanto, da representação visual de processos existentes ou propostos, com o objetivo de fornecer uma perspectiva ponta a ponta de um processo, com informações precisas e completas sobre o seu funcionamento. Para tanto, pode se utilizar um diagrama simples ou um modelo completo e detalhado (ABPMP, 2013). Isso evidencia os pontos do processo em que a informação e o trabalho são transferidos de uma função para outra, considerados os gargalos do processo, que podem resultar em desconexões e esconder ineficiências (FERREIRA *et al.*, 2018).

Um bom desenho do processo, entretanto, não é suficiente para garantir a continuidade de bons resultados, visto que problemas são inevitáveis no mundo real (HAMMER, 2013). Por isso, qualquer evolução ou possível redesenho do processo deve considerar todas as condições internas e externas que impactam na



performance e resultados do processo, visto que são esses fatores que fornecem os dados sobre as boas práticas de gestão que estão sendo efetuadas (KIRAKA; MANNING, 2005).

Considerando os benefícios internos proporcionados, Müller *et al.* (2014) apontam que a utilização dessa estratégia permite a melhoria, a padronização e a continuidade dos processos, além de melhorar o fluxo de informações na organização, reduzindo os retrabalhos e aumentando a produtividade. Nesse sentido, segundo os autores, uma melhor compreensão teórica e prática sobre os processos oportuniza a reflexão, o diálogo e ações para o seu aprimoramento contínuo.

Desta forma, percebe-se que mesmo estudos que tem como foco exclusivamente a gestão do conhecimento ou a gestão de processos apontaram, em algum momento, a existência de uma relação entre o processo e o conhecimento.

### 2.3 INTEGRAÇÃO DE ASPECTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão do conhecimento e a gestão de processos, geralmente, são tratados de forma isolada e, nesse aspecto, os conceitos relacionados a essas ferramentas de gestão encontram-se bastante consolidados. Mais recentemente, no entanto, estudos vem sendo desenvolvidos no sentido de relacionar esses dois modelos de gestão. Nesse sentido, Bitkowska (2015) aponta que melhorar a eficiência de uma organização requer não apenas o foco constante na melhoria de processos chave, mas também a gestão do conhecimento durante as atividades processuais.

Desta forma, estudos vêm sendo feitos com a intenção de combinar as vantagens da gestão do conhecimento e da gestão de processos (JUNG *et al.*, 2007). Muitas abordagens que têm sido apresentadas consideram a primeira como um sistema organizacional separado e utilizam, então, a gestão de processos para otimizá-lo; outros desenvolvem uma abordagem distinta, que incorpora a gestão do conhecimento no processo de negócio, como um sistema integrado (MASSINGHAM; HOLAIPI, 2017).

À vista disso, conforme Jung *et al.* (2007), a orientação dos estudos varia, em um movimento pendular, ora para introduzir o conceito de processo na gestão do conhecimento, ora o conceito de conhecimento na gestão de processos. Conforme

apontado por Pfeffer e Sutton (2000), uma das principais razões para os esforços da gestão do conhecimento estarem frequentemente separados das atividades do dia a dia é que as pessoas que desenham e constroem os sistemas para coletar, armazenar e reutilizar conhecimento têm uma visão limitada de como as outras pessoas realmente usam o conhecimento em seus trabalhos.

Assim, enquanto no âmbito da gestão do conhecimento, foram desenvolvidas abordagens orientadas para o processo - autores como Sarvary (1999) apontam a gestão do conhecimento como um processo de negócio por si mesmo -, na gestão de processos, o conhecimento foi compreendido como um recurso importante para a otimização do processo de negócio, além de ser, simultaneamente, um produto do mesmo (SCHMID; KERN, 2014).

O Quadro 4 apresenta a relação dos estudos que se destacaram ao relacionarem esses dois modelos de gestão.

**Quadro 4: Estudos que relacionam KM e BPM**

| Autores                        | Tema Central |     | Objetivo  | Instrumento Desenvolvido   |
|--------------------------------|--------------|-----|---|--|
|                                | KM           | BPM |   |  |
| Kiraka; Manning (2005)         |              | X   | Analisar a relevância de uma perspectiva baseada em processo para avaliar as realizações da organização, a partir das boas práticas.  | Modelo teórico relacionando processo, macro ambiente, intervenientes externos, estratégia e estrutura.   |
| Contador <i>et al.</i> (2005)  | X            | X   | Identificar as funcionalidades requeridas às soluções de BPMS que possam aumentar sua capacidade em apoiar a troca de imagens e ideias nos ambientes em que ocorre a geração de conhecimento. |  |
| Jung <i>et al.</i> (2007)      | X            | X   | Propor uma arquitetura para a integração de sistemas de gestão do conhecimento e sistemas de gerenciamento de processos.  | Protótipo de um sistema de gestão do conhecimento orientada para o processo  |
| Yoo <i>et al.</i> (2007)       | X            | X   | Sugerir um método para redesenhar os processos de negócios do ponto de vista do fluxo de conhecimento através de um mapa de conhecimento.   | Metodologia para redesenho de processos de negócios baseados em fluxo de conhecimento e dez diretrizes para otimização do fluxo de conhecimento. |
| Seethamraju; Marjanovic (2009) | X            | X   | Analisar a importância e o papel do processo de conhecimento na metodologia de melhoria de processos de negócios a partir de um estudo de caso.   |  |
| Han e Park (2009)              | X            |     | Propor uma estrutura para o modelo de conhecimento centrada no processo   | Estrutura de modelo de conhecimento centrado no processo.  |
| Oliveira <i>et al.</i> (2010)  | X            | X   | Examinar como as ferramentas de BPMS podem auxiliar na prática da gestão do conhecimento  |  |
| Marjanovic; Freeze (2012)      | X            | X   | Promover uma discussão entre as comunidades de BPM e KM e contribuir para a criação das bases comuns, no contexto de processos de conhecimento intensivo                                      |  |

Fonte: elaborado pela autora

**Quadro 4: Estudos que relacionam KM e BPM (continuação)**

|                               |   |   |   |  |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| Moreno; Santos (2012)         | X | X | Contribuir para a sistematização e formalização da integração dos princípios e técnicas da gestão do conhecimento às atividades de redesenho de processos.                                    | Metodologia unificada, com a inserção de passos e atividades de gestão do conhecimento na metodologia de redesenho de processos.   |
| Benitez Hurtado et al. (2012) | X | X | Fornecer um mapa sistemático e objetivo das ideias e diferentes conceitos no desenvolvimento do campo da gestão do conhecimento, especificamente aqueles relacionados a processos de negócio. |  |
| Bitkowska (2015)              | X | X | Indicar que a criação de conhecimento em gestão de processos contribui para aumentar a eficiência do processo   |  |
| Suciu et al. (2014)           | X | X | Destacar a importância de integrar a gestão do conhecimento no processo de negócio  |  |
| Schmid; Kern (2014)           | X | X | Avaliar o estado de arte de trabalhos acadêmicos que integram gestão de processos e gestão do conhecimento  |  |
| Vivas et al. (2014)           | X | X | Integrar os conceitos de processo estratégico e gestão do conhecimento (KM) e identificar a interligação entre essas práticas com Business Process Management (BPM)                           | Ferramenta teórica que combina teorias de processo estratégico, KM e BPM.  |
| Bitkowska (2016)              | X | X | Identificar o sistema de gestão do conhecimento nas organizações, sob a perspectiva de processos de negócios  |  |
| Oyemomi <i>et al.</i> (2016)  | X | X | Identificar a importância dos fatores operacionais e organizacionais para expandir o compartilhamento de conhecimento, comparando-o com processos de negócios e desempenho organizacional.    | Ferramenta conceitual que aponta os fatores operacionais relacionados ao compartilhamento do conhecimento e à gestão de processos. |
| Brajer-Marczak (2016)         | X | X | Apresentar as relações entre gestão de processos e o conceito de gestão do conhecimento, com particular atenção para a melhoria de processos a partir dos recursos de conhecimento.           |  |
| Massingham; Halaibi (2017)    | X | X | Examinar como a gestão do conhecimento pode ajudar a gestão de processos  | Quadro conceitual de gestão do conhecimento para identificar deficiências no fluxo do conhecimento e do processo.                  |
| Petrović <i>et al.</i> (2019) | X | X | Refletir sobre o impacto da gestão do conhecimento em processo de negócios e na melhoria da gestão dos mesmos, com base na literatura relevante.  |  |

Fonte: elaborado pela autora

A partir da revisão da literatura, verificou-se 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.

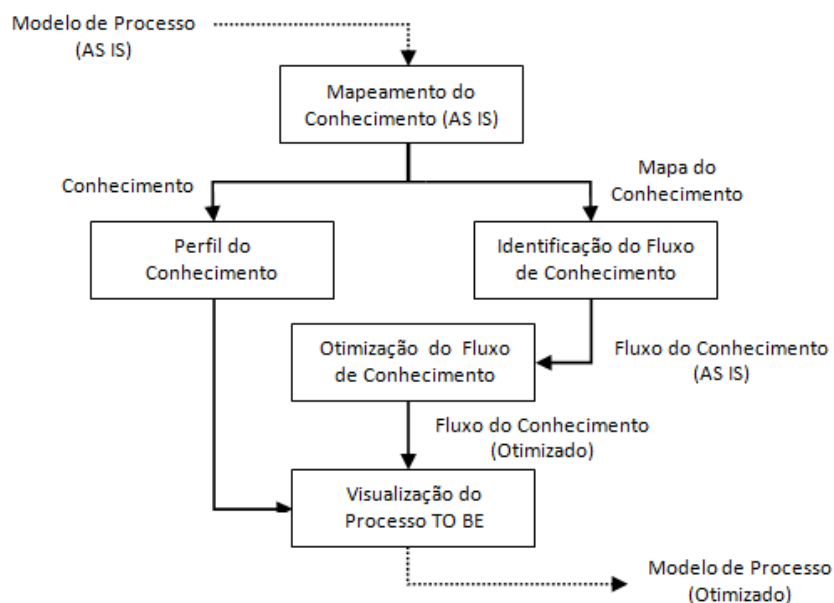
Ademais, é possível constatar que a maioria dos estudos que têm como temas a gestão do conhecimento e a gestão de processos, analisando-os conjuntamente, apresenta uma abordagem teórica sobre a integração desses dois modelos de gestão, buscando identificar fatores de inter-relação, benefícios mútuos, estado da arte, entre outras variáveis que demonstrem a proximidade entre os dois temas.

Por outro lado, poucos foram os estudos identificados, que tinham por objetivo desenvolver e construir um instrumento que integrasse, na prática, aspectos desses modelos de gestão e pudesse ser aplicado de forma mais pragmática. Os dois

estudos que apresentaram como resultado a proposição de uma metodologia que atendia esses requisitos tinham como foco o redesenho ou reengenharia de processos (*Business Process Reengineering - BPR*).

Uma delas, desenvolvida por Yoo *et al.* (2007), propunha o redesenho do processo a partir do mapeamento do fluxo de conhecimento, conforme demonstrado na Figura 4. Conforme os autores, o fluxo de conhecimento não pode ser separado do processo de negócio, porque o conhecimento é introduzido e emitido através dele, herdando a funcionalidade e aparência do próprio processo.

**Figura 4: Redesenho do Processo baseado no Fluxo de Conhecimento**



Fonte: Adaptado de Yoo *et al.* (2007)

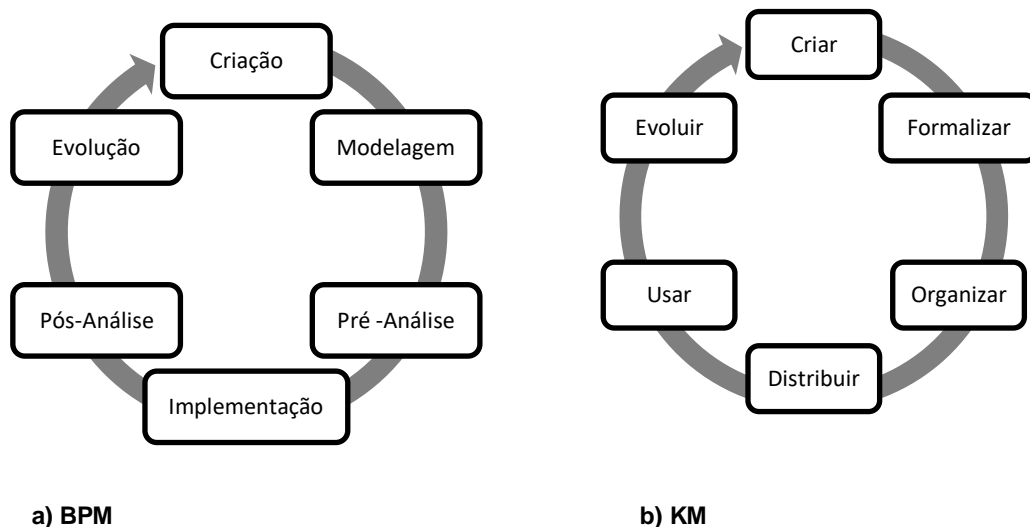
Segundo Yoo *et al.* (2007), compreendendo os processos a partir do ponto de vista do conhecimento, os autores concluem que é possível identificar os problemas do processo e propor, então, seu redesenho a partir da análise do fluxo de conhecimento, visto que ele é mais flexível, e não precisa ser alterado para ser aplicado a diversas situações, bastando que suas peças sejam combinadas de diferentes formas. O processo, por outro lado, deve ser modificado para ser aplicado e adequado a uma situação específica, apresentando, portanto, menor flexibilidade.

A outra proposta de metodologia, desenvolvida por Moreno e Santos (2012), envolveu a inserção de etapas e atividades da gestão do conhecimento na metodologia do BPR. Por meio da análise dos fatores críticos de sucesso da gestão

do conhecimento, os autores evidenciaram elementos indispensáveis para que fosse bem-sucedida, viabilizando-os em tarefas executadas ao longo de projetos de redesenho dos processos. A seguir, os autores avaliaram a relação e compatibilidade entre esses elementos e as táticas de BPR, apresentando, ao final, uma metodologia integrada, mediante a inclusão de tarefas de gestão de conhecimento aos estágios da metodologia de BPR ou modificação de algumas das táticas de redesenho. Segundo eles, as análises realizadas sugerem que as metodologias de KM e BPR quando empregadas de forma tradicional têm poucos pontos em comum; por outro lado, considerando que as incompatibilidades e conflitos também são reduzidos, foi possível integrá-las. Destaca-se, ainda, a observação dos autores no sentido de que as alterações efetuadas nas etapas de definição do escopo detalhado do processo e modelagem, análise e redefinição do processo garantiram a incorporação, no novo processo, de atividades de geração, registro, transmissão e reutilização de conhecimentos essenciais para o negócio.

Também apresentando uma abordagem mais pragmática, tendo como ponto de partida a semelhança entre os ciclos de vida de BPM e KM, conforme demonstra a Figura 5, Jung *et al.* (2007) desenvolveram seu estudo propondo uma arquitetura para a integração de sistemas de gestão do conhecimento e sistemas de gerenciamento de processos, com foco, portanto, em sistemas de informação. Ao final, apresentaram um protótipo do sistema a fim de demonstrar a viabilidade da arquitetura proposta.

**Figura 5: Ciclo de Vida BPM e KM**



Fonte: Adaptado de Jung *et al.* (2007, p. 23)

A partir da revisão da literatura foi possível, também, observar que alguns dos estudos que analisavam a gestão do conhecimento e a gestão de processos conjuntamente, tinham como foco principal os processos intensivos em conhecimento, apresentando as dificuldades de estruturar os processos de negócio que têm como base o conhecimento.

### *2.3.1 Processos de Negócio de Conhecimento Intensivo*

A compreensão do processo de negócio evoluiu com o tempo, pelo que se tornou altamente estruturado, em um passo a passo do trabalho operacional, e vem ampliando as suas fronteiras para acomodar novos processos conhecidos como processos de negócio de conhecimento intensivo, os quais, por sua vez, envolvem julgamento humano e experiência, tomadas de decisão complexas e, frequentemente, criatividade, sendo considerados os mais importantes processos da organização atualmente (DAVENPORT, 2013).

Esses trabalhos do conhecimento por envolverem pesquisa, análise, altos níveis de experiência, julgamento, colaboração, avaliação de riscos, criatividade, investigação, negociação e habilidades de comunicação (HILL, 2013) não podem ser facilmente compreendidos, analisados, capturados por modelos predefinidos ou simplesmente automatizados. Davenport (2013) aponta que não é fácil ver o trabalho do conhecimento em termos de processo, visto que ele envolve raciocínio e interações que dificultam sua estruturação. Por isso mesmo, esse tipo de processo tem se tornado a mais sustentável fonte de vantagem competitiva em comparação aos processos de rotina, que são facilmente replicados e copiados (MARJANOVIC; FREEZE, 2012).

Desta forma, processos de negócio, plenamente ou em parte, intensivos em conhecimento possuem fluxos dinâmicos que não podem ser claramente definidos a priori, envolvendo pessoas e criatividade de formas, muitas vezes, complexas e de difícil automatização, visto que o fluxo é decidido ao tempo da execução da atividade (ABPMP, 2013). Por esta razão, segundo Davenport (2013), para os trabalhadores do conhecimento, uma abordagem formal de processo seria um aborrecimento burocrático, de forma que, como alternativa, a orientação por processo poderia ser

utilizada quanto à disciplina e estruturação, desde que garantisse espaço à criatividade e improvisação quando necessários.

Processos intensivos em conhecimento são, portanto, apenas parcialmente mapeáveis já que envolvem decisões e tarefas imprevisíveis que são guiadas pela criatividade (BITKOWSKA, 2015). Nesses casos, a padronização dos processos pode limitar excessivamente o trabalho criativo e reduzir, assim, a criação de valor (ABPMP, 2013).

### *2.3.2 Conhecimento em Processos de Negócio*

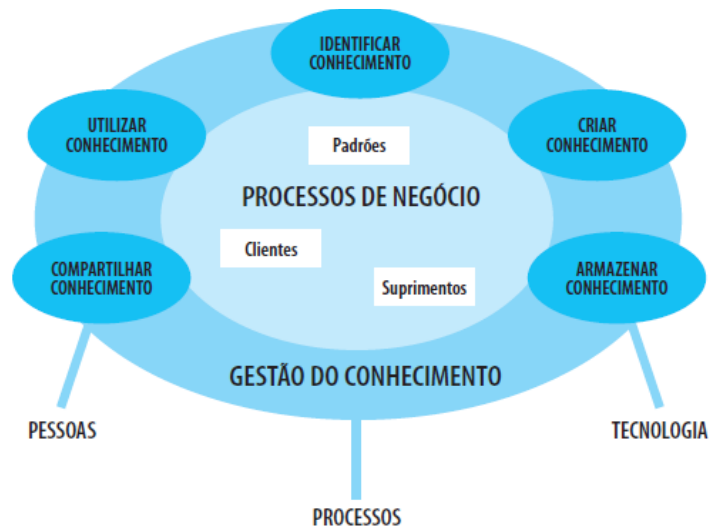
As pessoas criam, co-criam, compartilham, transferem e aplicam conhecimento no contexto de suas atividades do dia a dia para alcançar os objetivos da organização e criar valor; processos de negócio, portanto, podem ser considerados conhecimentos em ação ou conhecimentos acionáveis, reforçando, dessa maneira, a necessidade de uma melhor integração entre gestão do conhecimento e gestão de processos (MARJANOVIC; FREEZE, 2012). Exatamente por essa intensa relação entre o conhecimento e o processo, muitos trabalhadores resistem à gestão de processos, por enxergarem nessa estratégia uma limitação à suas experiências e visão singular (HILL, 2013). Isso, porque a ênfase apenas no processo pode dificultar a implementação do desenho do processo, pois isso não seria realista; por outro lado, o foco exclusivamente na prática e no conhecimento pode gerar uma descrição muito detalhada das atividades de trabalho (DAVENPORT, 2013).

O aumento da criação de valor, na visão de Schmid e Kern (2014), é fundamental nas organizações contemporâneas, em que a provisão de produtos e serviços é, mais do que nunca, baseada em conhecimento, principalmente na medida em que, em tais organizações, esses serviços e produtos, cada vez mais, o incluem. E, nesse compasso, segundo os autores, o conhecimento assume prioridade no processo de negócio, dado que elementos da gestão do conhecimento focam em seu melhoramento. Nesse sentido, a gestão do conhecimento contribui com a gestão de processos oferecendo outras técnicas de captura e registro dos conhecimentos, além do mapeamento do processo.

Ao analisarem a aproximação entre gestão do conhecimento e processos de negócio, Benitez Hurtado *et al.* (2012) afirmam que uma abordagem integrada desses

conceitos evita que a gestão do conhecimento seja vista como uma iniciativa adicional, desnecessária e desvinculada das atividades da organização. Segundo os autores as iniciativas da gestão do conhecimento devem ser orientadas ao longo dos processos de negócio, conforme Figura 6.

Figura 6: Gestão do Conhecimento ao longo dos processos de negócio



Fonte: Benitez Hurtado *et al.* (2012)

Por outro lado, a implementação da gestão de processos traz à lume duas questões: em primeiro lugar, processos organizacionais envolvem mais do que um simples passo a passo mecânico de fazer as coisas, abrangendo também planejamento estratégico, coordenação, pesquisa e a necessidade de consenso nas iniciativas; em segundo, analisar o processo apenas olhando para questões internas, sem considerar o contexto no qual o processo está inserido, é insuficiente para compreender as mudanças necessárias para a obtenção de melhores resultados (KIRAKA; MANNING, 2005).

Assim, evidencia-se que muitos aspectos do processo de negócio envolvem conhecimento, “desde a complexidade do domínio de interesse até o grau de experiência e conhecimento específico exigido de participantes do processo” (ABPMP, 2013, p. 65). Relacionando o conhecimento à gestão de processos Müller *et al.* (2014, p. 159), afirmam que “a gestão por processos possibilita que os conhecimentos sobre as formas de realizar o trabalho sejam compartilhados e alinhados entre os membros das diferentes unidades e subunidades”, apontando, ainda, como um dos benefícios da gestão de processos, a retenção do conhecimento



nas organizações. O mapeamento do processo permite, 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.

Desta forma, a gestão do conhecimento e a gestão de processos estão conectados pelo fato de que o conhecimento é parte do processo de negócios, atuando como produto ou subproduto, sendo, ao mesmo tempo, necessário para o controle e modelagem do processo em questão (SCHMID; KERN, 2014). Nesse sentido, Heisig (2009) acrescenta que o produto da gestão do conhecimento pode ser reutilizado no mesmo processo em que se originou ou, mesmo, em outro dentro ou fora da organização. Assim, a execução dos processos de negócio oferece conhecimento aos colaboradores e, ao mesmo tempo, se torna a plataforma para a criação de novos conhecimentos organizacionais (BRAJER-MARCZAK, 2016), conforme demonstra o Quadro 5.

**Quadro 5: Recursos de Conhecimento e Conhecimentos do Processo**

| Recursos de Conhecimento   | Conhecimento no Processo  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- fatos que assumem a forma de um depósito de dados sobre os processos</li> <li>- relações de causa e efeito, importantes para conduzir as análises do processo</li> <li>- habilidades específicas dos colaboradores, tomando a forma de ações empreendidas por eles em atividades relacionadas às mudanças do processo</li> <li>- novos conhecimentos que tornam possível a introdução antecipada de mudanças</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecimento sobre os processos (metódico)</li> <li>- conhecimento em processos (conhecimento das pessoas que executam os processos)</li> <li>- conhecimentos de processos (adquiridos como resultado da introdução de mudanças nos processos)</li> <li>- conhecimento sobre gestão de processos</li> <li>- conhecimento sobre a natureza específica do processo</li> <li>- conhecimento sobre o ambiente do processo</li> <li>- conhecimento sobre relações interpessoais</li> <li>- conhecimento comportamental: cultural, institucional, domínio, tecnológico</li> <li>- conhecimento terminológico</li> <li>- conhecimento teórico</li> <li>- conhecimento instrumental</li> <li>- conhecimento normativo</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Brajer-Marczak (2016)

O conhecimento adquirido, desenvolvido, usado e popularizado pelas pessoas, enquanto executam os processos, é uma fonte de competências, podendo apoiar atitudes criativas e inspirar novas soluções para o próprio processo (BRAJER-MARCZAK, 2016). O conhecimento é criado e utilizado durante a execução de processos de negócios (HAN; PARK, 2009), de forma que, segundo Massingham e Holaibi (2017), o valor é criado pelo indivíduo na medida em que realiza o seu trabalho.

Por esta razão, segundo os autores, a gestão do conhecimento deve ser compreendida como parte do processo, visto que os indivíduos aprendem a partir da aplicação do conhecimento em um processo, podendo, em seguida, compartilhar com a organização as lições aprendidas através da resolução de problemas mediante a documentação dos aprendizados.

Essa a razão pela qual alguns pesquisadores defendem que o conhecimento não pode ser separado do contexto do processo de negócio, sendo tratado como um processo apartado, visto que, assim, não proporcionaria a habilidade de fazer as melhores escolhas para aperfeiçoar a performance do processo em que o conhecimento se originou (HAN; PARK, 2009). Em suma, processos de negócio podem ser usados para fornecer o contexto e o propósito para as iniciativas de gestão do conhecimento (MARJANOVIC; FREEZE, 2012).

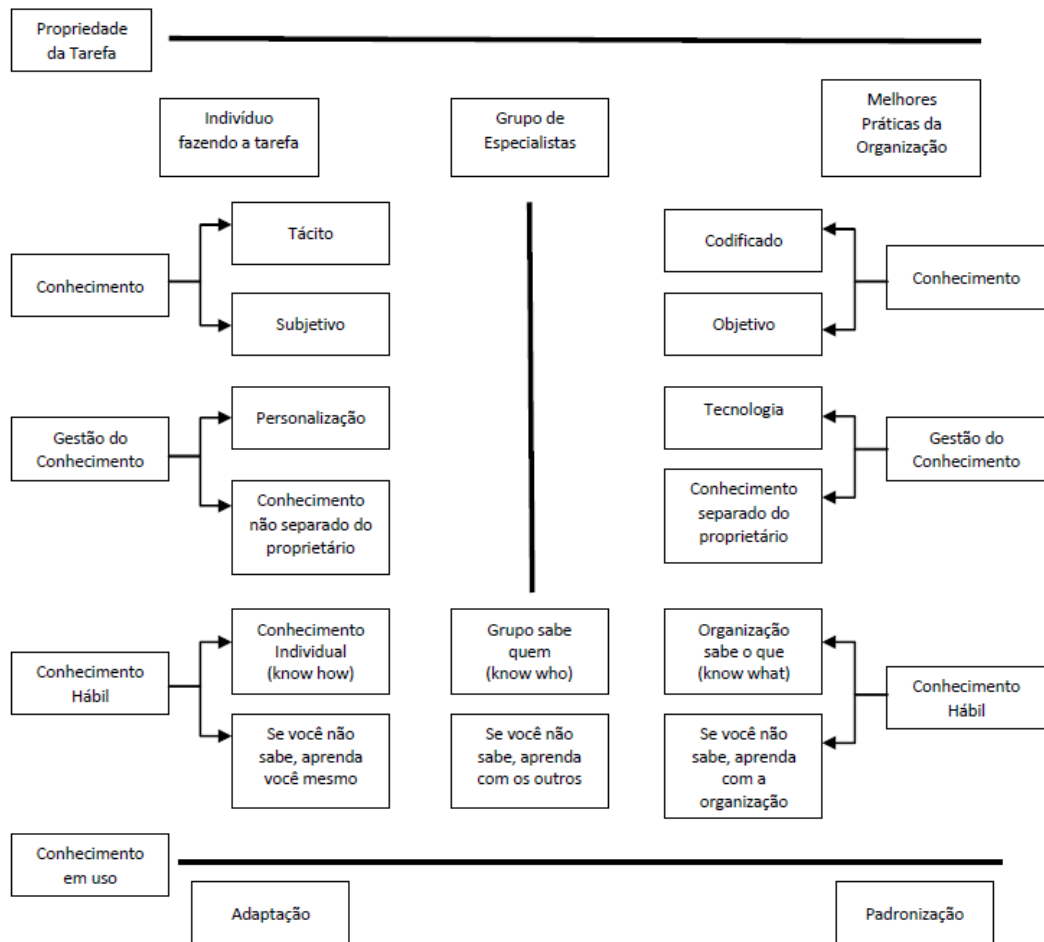
Enquanto trabalham, os indivíduos adquirem conhecimento por si mesmos, ou seja, aprendem fazendo, devendo, no entanto, buscar em outros colaboradores aqueles conhecimentos que não dominam. Nesse sentido, o conhecimento tácito individual, o know-how, é o ato de aprender fazendo; o conhecimento tácito do grupo, ou seja, know-who, o ato de acessar o capital social com quem sabe e, portanto, o capital social tácito (know-what), referente ao conhecimento organizacional encontrado no contexto da organização e nas situações de trabalho (MASSINGHAM; HOLAIBI, 2017; GARDNER, 2012).

Desta forma, diferenciando as tarefas do indivíduo, do grupo ou da organização e relacionando o fluxo de conhecimento ao processo, Massingham e Holaibi (2017), examinaram como a gestão do conhecimento pode ajudar a gestão de processos, considerando o conhecimento em uso. A partir disso, desenvolveram um quadro conceitual, representado na Figura 7.

Segundo os autores, identificando os pontos de deficiências no fluxo de trabalho e determinando o tipo e natureza do conhecimento necessário, o colaborador envolvido no processo pode tornar-se um conhecedor mais hábil em menos tempo, permitindo a mudança do processo e conseqüentemente a eficiência do fluxo de trabalho dentro do processo. Nesse sentido, o conhecimento útil inclui tanto o conhecimento explícito que está documentado, unificado e compartilhado, quanto o conhecimento tácito, profundamente enraizado na experiência das pessoas,

geralmente compartilhada no trabalho em equipe, durante a resolução de problemas (BRAJER-MARCZAK, 2016).

Figura 7: Quadro conceitual sobre conhecimento, KM e o ato de conhecer mais hábil



Fonte: Adaptado de Massingham e Halaibi (2017)

Desta forma, as informações a respeito de um processo e os resultados de sua execução são conhecimentos valiosos para a organização, podendo ser coletados e formalizados para aprimorar a performance dos processos de negócio e, conseqüentemente, da organização (JUNG *et al.*, 2007). Assim, o conhecimento é utilizado por profissionais de processos de negócios e novos conhecimentos são criados como resultado desses processos.

Segundo Contador *et al.* (2005), as práticas de gestão do conhecimento, analisadas em conjunto com a gestão de processos, são um recurso com grande potencial para identificação de problemas e oportunidades no contexto do processo, atuando como um facilitador de sua melhoria contínua. Da mesma forma, a gestão de

processos e, mais especificamente os sistemas de gestão de processos (*Business Process Management Systems - BPMS*), são considerados facilitadores para obtenção, distribuição e análise dos dados, conforme demonstra a Figura 8, na qual Oliveira *et al.* (2010), com base nos estudos de Contador *et al.* (2005), ilustraram as funcionalidades que poderiam ser utilizadas em cada uma das fases da criação do conhecimento apontadas por Nonaka e Takeuchi (2008).

**Figura 8: Funcionalidades do BPMS para apoio aos processos de conversão do conhecimento**

| Processo de GC          | Funcionalidade do BPMS   |
|-------------------------|--|
| Funcionalidades Básicas | Explicitação do fluxo de trabalho  |
|                         | Explicitação de eventos e suas regras de tratamento (evento temporal, ação baseada em regras e ação específica)  |
|                         | Painel de controle: interface para gerenciamento e análise de desempenho dos processos   |
| Socialização            | Assinalamento de casos reais (instâncias do processo) para análise posterior pelo grupo  |
| Externalização          | Manuais e instruções <i>on-line</i> que empregam os diagramas operacionais do processo, sendo que os documentos são recriados em tempo real para refletir a atual versão do processo |
|                         | Facilidades para trabalho colaborativo   |
| Combinação              | Gerenciamento de versões operacionais de processos   |
| Internalização          | Identificação de eventos não previstos (Exceções)  |
|                         | Identificação de gargalos  |
|                         | Realização de simulações   |
|                         | Apontamento do caminho crítico em tempo real   |

Fonte: Oliveira *et al.* (2010), adaptado de Contador *et al.* (2005)

Por outro lado, ao refletirem sobre os impactos da gestão do conhecimento em processos de negócio e em sua gestão, Petrović *et al.* (2019), a partir de uma revisão da literatura, identificaram diferentes elementos e fatores da gestão do conhecimento apontados por diferentes autores como relevantes para a gestão de processos, relacionando-os, posteriormente aos benefícios da integração desses dois modelos de gestão, conforme Quadro 6.

A gestão do conhecimento é, assim, uma prática adotada por muitas empresas que buscam eficiência e efetividade em seus processos administrativos, consistindo em uma técnica importante para a formalização do conhecimento tácito em documentos escritos que podem guiar a sequência de atividades repetitivas, permitindo uma melhoria contínua dos processos de forma que eles possam atingir um nível maior de eficiência (OLIVA, 2014). E, conforme apontado por Davenport e Prusak (2003), nas organizações, o conhecimento costuma estar inserido não só em

documentos, como também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Segundo Gonçalves (2000b), uma abordagem de gestão de processos permite que as empresas aproveitem melhor as experiências e conhecimentos adquiridos em todas as suas áreas, tendo em vista que facilitam sua transferência e o seu compartilhamento em um fluxo horizontal do conhecimento.

**Quadro 6: Impactos da Gestão do Conhecimento em Processos de Negócio e em sua Gestão**

| <b>Elementos da Gestão do Conhecimento</b>                                   | <b>Descrição</b>  | <b>Benefícios da integração de KM e BPM</b>   |
|--|---|---|
| 1) Criação de armazém do conhecimento  | Codificação do conhecimento, preservando experiências anteriores, instâncias dos processos e conhecimentos mesmo que descartados, para que possam ser acessados e usados por outros colaboradores sempre que necessário | - preservação do conhecimento de forma estruturada<br>- criação de uma base de conhecimento única<br>- preservação das instâncias do processo que podem ser úteis para a tomada de decisão em momentos futuros                            |
| 2) Criação de mapa do conhecimento e de um mapa do processo                  | O mapa do conhecimento tem o objetivo de facilitar a disponibilidade e acesso às informações necessárias. O mapa do processo ajuda a ter uma visão geral do processo, facilitando sua análise.                          | - permite que uma unidade se familiarize com os processos de outras unidades<br>- identificação de qual colaborador tem qual conhecimento<br>- localização do criador do conhecimento específico dentro da organização, quando necessário |
| 3) Uso de um sistema de gerenciamento do fluxo de trabalho                   | A organização deve ver a sua existência através dos processos e sua integração por meio de um software permite discussões web   | - automação de processos<br>- maior controle de qualidade do processo<br>- formalização e armazenamento de informações  |
| 4) Uso de tecnologias de informação e comunicação e criação de portais web   | Proporciona acesso ao conhecimento da organização por uma página web.   | - localização de informações em tempo real<br>- auxilia nas tomadas de decisão  |
| 5) Ambiente de trabalho eficaz, cultura organizacional e habilidades humanas | Criação de um ambiente que estimule a troca de conhecimentos, que demonstre aos colaboradores os benefícios do compartilhamento do conhecimento   | - valorização dos colaboradores e incentivo à cultura de partilha de conhecimentos  |
| 6) Gestão e cooperação entre equipes   | Cooperação entre os colaboradores da organização, troca de experiências entre grupos de projeto   | - troca de conhecimento entre as equipes  |
| 7) Monitoramento e avaliação constante de desempenho do processo             | Controle de qualidade com base nos padrões analisados e preferências identificados  | - identificação de gargalos e redução de erros  |

Fonte: Adaptado de Petrović *et al.* (2019)

Assim, a gestão do conhecimento vem sendo amplamente relacionada com gestão de processos, já que o conhecimento e sua gestão ajudam a promover a mudança de processos (MASSINGHAM; HOLAIBI, 2017). Por isso, a necessidade de criar e gerir o conhecimento nas empresas começa a assumir um papel importante também na implantação de mudanças em seus processos de negócio (MORENO; SANTOS, 2012). Para que uma empresa possa se adaptar a mudanças, é necessário que possua recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas

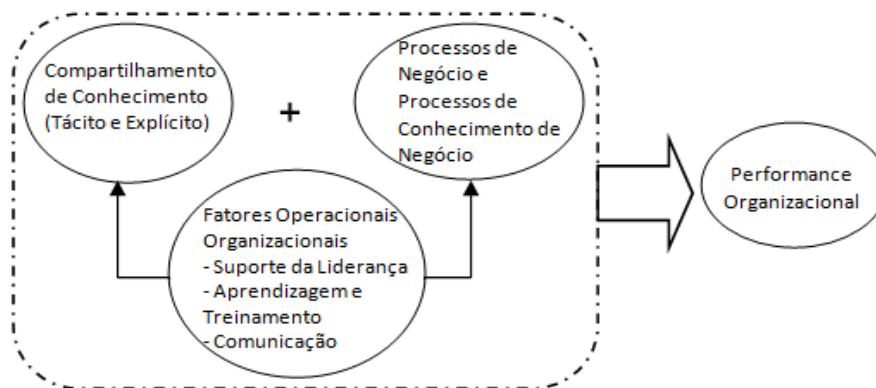
formas e que esteja aberta a mudanças ou demonstre uma elevada capacidade de absorção (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Para Bitkowska (2015), a implementação de uma estratégia de gestão do conhecimento apenas é possível quando seus elementos individuais são incorporados no processo de negócio da organização, pelo que, a gestão do conhecimento e a gestão de processos são interdependentes e deveriam, portanto, ser utilizadas simultaneamente. A autora afirma que o conhecimento, como fonte de vantagem competitiva não pode ser isolada das ações das organizações, de forma que a gestão do conhecimento está conectada com a gestão de processos, visto que o conhecimento é criado e utilizado para melhorar os processos.

Muitos processos podem ser, nesse sentido, simplificados e muitos projetos podem ser melhor conduzidos por meio da preservação da memória organizacional. A falta de formalização na condução dos procedimentos internos gera uma aceleração na espontaneidade dos processos organizacionais, o que implica a possibilidade de que o conhecimento adquirido em um processo venha a se perder, quando poderia, mediante o aproveitamento da memória organizacional, vir a ser utilizado na melhoria de outros processos. A gestão do conhecimento, portanto, pode contribuir para o aprimoramento dos processos organizacionais, postergando o processo natural de desorganização e espontaneidade (OLIVA, 2014).

Por esta razão, a integração da gestão de processos com a gestão do conhecimento auxilia as organizações a melhorar aspectos temporais, qualitativos e de custos referentes a seus bens e serviços, bem como potencializa sua capacidade inovadora, de forma que as duas estratégias, vinculam-se, portanto, pelo objetivo comum de alcançar eficácia e eficiência para as organizações (SCHMID; KERN, 2014). Nesse sentido, Oyemomi *et al.* (2016), com o objetivo de identificar quais fatores operacionais eram importantes para expandir o compartilhamento de conhecimento em relação aos processos de negócios e desempenho organizacional, elaboraram a ferramenta conceitual demonstrada na Figura 9, apontando que a performance organizacional é o resultado da soma da gestão do conhecimento e da gestão de processos, ambos influenciados pelos fatores operacionais.

**Figura 9: Conhecimento e Processo de Negócio na Performance Organizacional**



Fonte: Adaptado de Oyemomi *et al.* (2016)

Outrossim, as duas estratégias de gestão se intersectam em muitos pontos, interdependem e se completam mutuamente; e uma integração entre a gestão de processos e a gestão do conhecimento torna-se possível apenas quando os elementos básicos das duas estratégias são mutuamente empregados (SCHMID; KERN, 2014).

Desta forma, o objetivo deste trabalho é demonstrar como aspectos da gestão do conhecimento e da gestão de processos podem ser integrados, pois tal integração está associada à manutenção da capacidade operativa e à preservação da memória organizacional, proporcionando, por consequência, um adequado mapeamento dos conhecimentos necessários à continuidade administrativa das organizações (COELHO, 2004).

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

O setor público vem sendo questionado sobre seu funcionamento, considerando as dimensões econômicas e políticas, bem como seu modelo burocrático de administração, desde a segunda metade da década de 1970. Já nos anos 80, o movimento em busca de uma mudança no papel do Estado se amplia, servindo de base para o modelo conhecido como Nova Administração Pública (*New Public Management*), que preconizava a incorporação de técnicas da iniciativa privada na administração pública (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Desta forma, a partir dessa nova perspectiva, os cidadãos esperam que o setor público, muitas vezes visto como inerte, preso a uma visão burocrática, hierárquica e segmentada das questões (AGUNE, 2014), possa se transformar de forma responsável (BORINS, 2001), buscando eficiência, transparência e rapidez na prestação de serviços, ao mesmo tempo em que mantém a atenção e se aparelha para acompanhar e enfrentar a nova dinâmica social que se aproxima (GIUDICE, 2012), sob pena de perder a representatividade e, assim, colocar em risco a própria democracia (CARLOS, 2014).

Nesse sentido, as organizações públicas vêm adotando, cada vez mais, práticas inovadoras a fim de responder às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, aperfeiçoando gastos e ampliando sua legitimidade por meio do restabelecimento da confiança da sociedade, ainda que limitadas pelas expectativas crescentes dos cidadãos, problemas cada vez mais complexos e orçamentos restritivos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Sob esta perspectiva, a inovação no setor público, significa introduzir novos elementos, que podem consistir em novos conhecimentos, nova organização ou novas habilidades gerenciais ou processuais (OSBORNE; BROWN, 2005 apud CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Por isso, ferramentas de gestão utilizadas no setor privado têm sido vistas como alternativas, também para o setor público.

Há críticos que defendem que as diferenças entre o setor público e o privado são tão grandes que as práticas de negócio não podem ser compartilhadas (CONG; PANDYA, 2003). Enquanto as organizações privadas buscam principalmente o lucro, as organizações públicas buscam a efetividade da ação pública para o alcance dos objetivos da sociedade e para a inserção do país na economia mundial, por isso a gestão do conhecimento em organizações públicas deve ser formulada com o objetivo de melhor gerir os ativos de conhecimento da própria organização ao mesmo tempo em que promovam novos meios de interação com a sociedade (STEIL *et al.*, 2008).

Segundo Cong e Pandya (2003), as organizações públicas e privadas se diferenciam basicamente quanto às políticas e práticas de gestão de recursos humanos e à gestão de questões éticas e processos de decisão, visto que o setor público toma suas decisões com o objetivo de atender a múltiplas partes interessadas, o que torna todo o processo muito mais complexo, enquanto, no setor privado, as decisões são geralmente tomadas considerando-se os interesses dos acionistas.



Além disso, o setor privado se baseia na competição, enquanto o setor público está mais relacionado à entrega de serviços. Para os autores, em decorrência dessas diferenças, para que possam ter êxito, as estratégias adotadas pela Administração Pública devem ser adaptadas e implementadas considerando todas as peculiaridades desse setor (CONG; PANDYA, 2003).

#### *2.4.1 Benefícios da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Processos no Setor Público*

No setor público, bens e capital não são tão importantes como no setor privado, mas o conhecimento é, assim como no setor privado, um importante fator de competição, constituindo-se em um recurso central para o governo, razão pela qual Conge e Pandya (2003), afirmam que a aposentadoria de servidores públicos e a transferência frequente de servidores entre os departamentos do governo criam desafios para a retenção do conhecimento e preservação da memória organizacional e para o treinamento de novos servidores. Ainda analisando as características do setor público, os autores apontam que as estruturas das organizações públicas são tradicionalmente compartimentalizadas, configurando os chamados “silos”. Pensamentos como “conhecimento é poder”, “o que eu ganho com isso” e síndrome de “não foi inventado aqui” são tradicionalmente atribuídos aos gestores e demais funcionários do setor público. Nesse tipo de ambiente, informação e conhecimento dificilmente são compartilhados entre as diferentes unidades e níveis organizacionais (CONG; PANDYA, 2003).

Dessa forma, no setor público, o grande benefício da gestão por processos é o aumento da eficácia e eficiência do processo a partir da reestruturação da organização em processos interfuncionais (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002), reduzindo, assim, os obstáculos decorrentes da estrutura hierárquica predominante nos órgãos públicos.

Além disso, a gestão de processos permite, segundo Müller *et al.* (2014), a análise do que está sendo realizado a fim de buscar melhores práticas, com a consequente otimização do processo, além de trazer benefícios em termos de maior eficiência e eficácia das políticas públicas, tendo em vista que os processos são os meios pelos quais são operacionalizadas as diversas iniciativas públicas, alinhadas

às diretrizes estratégicas das instituições públicas na busca pelos seus objetivos. Ademais, segundo os autores, a adoção da gestão de processos, evitaria perdas e desperdícios de tempo e esforço, além de reduzir custos, melhorando, com isso, a utilização dos recursos públicos ao mesmo tempo em que se busca assegurar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Resultado semelhante poderia ser obtido com a utilização da gestão do conhecimento na Administração Pública, o que proporcionaria um aumento da capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e da organização pública como um todo, de maneira coletiva, sistemática e integrada, através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento na busca dos resultados (BATISTA, 2012), o que poderia reduzir o custo das operações e melhorar a prestação de serviços aos cidadãos (CONG; PANDYA, 2003).

Além disso, considerando que o compartilhamento de conhecimento não é um ato natural em uma organização com essas características, é preciso promover uma mudança no modelo mental, uma mudança na atitude e no comportamento das pessoas, reduzindo as barreiras e criando uma cultura em que o poder esteja no compartilhamento de conhecimento (CONG; PANDYA, 2003). Frequentemente, nas organizações públicas, há uma grande dificuldade de se implementar mudanças nas configurações de trabalho (RINALDI; MONTANARI; BOTTANI, 2015), de forma que a gestão do conhecimento se tornou uma nova responsabilidade, surgindo como modelo de gestão capaz de introduzir novas opções, capacidades e práticas que podem auxiliar a Administração Pública a obter grande vantagem, fortalecendo a efetividade do serviço público e melhorando a sociedade a quem serve (WIIG, 2002).

A gestão do conhecimento pode ser utilizada, portanto, para auxiliar os órgãos da Administração Pública a enfrentar os novos desafios da sociedade do conhecimento, que os força a buscar práticas inovadoras de gestão a fim de melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços, atendendo, com isso, as necessidades do cidadão-usuário e da sociedade em geral, visto que aumenta a capacidade organizacional, oportunizando a busca por excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras (BATISTA, 2012).

A prática da gestão do conhecimento deve ser responsabilidade de cada agência pública e de cada servidor civil (WIIG, 2002) e os governos estão percebendo

sua importância para fazer política e entregar serviços ao público, razão pela qual alguns departamentos do governo estão colocando essa estratégia na ordem do dia (CONG; PANDYA, 2003), com o objetivo de construir *expertise* nas pessoas, influenciando suas motivações e aumentando o entendimento do valor de suas funções para a sociedade (WIIG, 2002).

A busca de melhorias na eficiência, com a consequente otimização dos recursos disponíveis sempre estará entre os objetivos da Administração Pública, visto que esses recursos são oriundos dos impostos pagos pela sociedade civil, a qual, por isso mesmo, exige também eficiência, além de qualidade e transparência nos gastos públicos (BATISTA, 2012). Como observa Wiig (2002), uma Administração Pública competente, com capacidade e influência suficiente pode proporcionar uma grande sociedade; se incompetente ou disfuncional pode levá-la ao declínio, até mesmo à ruína.

#### *2.4.2 Adoção de Novos Modelos de Gestão na Administração Pública Brasileira*

No Brasil, a inércia da Administração Pública brasileira sempre foi associada ao modelo burocrático, centralizado na lei, nas regras, de forma que, aos funcionários, restava apenas a atuação em torno desse centro estável, como fiéis guardiões do perfeito cumprimento da norma legal, restritos aos seus limites, praticamente sem poder de decisão (BOLLIGER, 2014). No entanto, assim como tem ocorrido em todo o mundo, a sociedade passa por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que levam à adoção de processos de racionalização, técnicas de inovação e novos modelos de gestão que lhe garantam a competitividade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), medida esta que visa atender o clamor social por qualidade, tanto de serviços públicos como privados, de forma que a busca por excelência passou a ser, também, objetivo dos órgãos governamentais (GIUDICE, 2012).

Dessa forma, o Brasil tem também buscado promover a melhoria e o aperfeiçoamento da Administração Pública, demonstrando, na prática, que é possível promover mudanças de hábito, mentalidade, estrutura, comportamento, entre outros, com o intuito de ampliar o padrão de qualidade do serviço público (AMARAL, 2006). Nesse sentido, durante a década de 1990, foi realizada uma reforma global, focada,

principalmente, em privatizações, enxugamento da máquina pública e transferência de políticas sociais para o terceiro setor (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Com o objetivo de tornar a Administração Pública capaz de atender de forma ágil e eficiente, as demandas da sociedade e dos cidadãos, segundo as perspectivas da Nova Administração Pública, em 1995, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que, conforme Giudice (2012), trouxe projetos que buscavam aproximá-la dos modelos de gestão gerenciais, adotados no setor privado, afastando-a, por consequência, do modelo burocrático, o que, ainda que não tenha sido o primeiro passo para a reforma administrativa, trouxe ideias e metodologias inovadoras para a melhoria da atuação e prestação dos serviços públicos.

Posteriormente, em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído pelo Decreto nº 5.378/2005, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi desenvolvido a partir dos seguintes fundamentos: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientações por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social, gestão participativa e agilidade. O referido programa desenvolveu o Modelo de Excelência em Gestão Pública com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão (BRASIL, 2016). Nesse contexto, como parte do processo de desburocratização da Administração Pública, o servidor é chamado a participar como colaborador na construção de melhores soluções, afastando-se de sua condição neutra e burocrática na busca de inovação (BOLLIGER, 2014).

Ao analisar os vencedores das 16 edições do prêmio de Inovação na Gestão Pública Federal da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) no período de 1995 à 2012, Sousa *et al.* (2016) observaram que a inovação no setor público está, em sua maior parte, na gestão das organizações, seguida pela inovação em processos, em segundo lugar, e pela inovação em comunicação, em terceiro, ficando, por último, a inovação em produtos.

Apesar dos resultados, o Programa GesPública foi, posteriormente, revogado, através do Decreto nº 9.094/2017 (que teve alguns dispositivos alterados, recentemente, pelo Decreto nº 9.723/2019), que dispõe sobre a simplificação do

atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. No entanto, foram mantidas diretrizes referentes ao compartilhamento de informações, racionalização de métodos e procedimentos de controle, eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico social seja superior ao risco envolvido, aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações, articulação com outros entes e poderes públicos para integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos, entre outros. Assim, a utilização de novas estratégias de gestão na Administração Pública, continua em voga, visto ser o instrumento capaz de proporcionar as melhorias propostas, nos mais diversos órgãos federais.

Ainda assim, o Programa GesPública, implementado em 2005, que vinha sendo coordenado pelo, então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, atual Ministério da Economia - ME, foi abandonado, assim como muitas iniciativas que vinham sendo adotadas para sua implementação, o que deixa claro que qualquer iniciativa relacionada à adoção de ferramentas de gestão no setor público pode ser prejudicada pela descontinuidade administrativa, visto que uma nova liderança pode não dar continuidade às iniciativas adotadas pela gestão anterior, situação que é agravada na Administração Pública em decorrências da alta rotatividade dos gestores na direção dos órgãos e entidades públicas (BATISTA, 2012).

A atual crise administrativa não se restringe à falta de continuidade das políticas públicas decorrente das trocas de governos, com a conseqüente mudança de diretrizes e substituição dos cargos de confiança a cada quatro anos, mas também ao enfraquecimento das instituições e das funções públicas em geral, que, não aderindo a teorias administrativas, modelos, técnicas e tecnologias de gestão, conduziram as organizações públicas a uma situação de aparente “inanição operativa”, decorrente da falta de recursos e da falta de preservação do conhecimento técnico-administrativo e organizacional, gerando burocracias prejudiciais à democracia e ao desenvolvimento econômico e social do país (COELHO, 2004, p.106-107).

Dessa forma, as tentativas de adoção de qualquer modelo de gestão pelo governo brasileiro devem considerar condicionantes relacionadas aos seguintes aspectos: desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade; abandono de iniciativas de padronização e de melhorias nos processos

administrativos; problemas éticos e de legitimação associados à Administração Pública em geral; desequilíbrio entre cargos em comissão e quadro efetivo; descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas; permanência de modelos e atitudes gerenciais inadequadas; irracionalidade das diferenciadas estruturas de carreira, cargos, salários e benefícios concedidos; inadequação de quantitativo de pessoal, de nível de capacitação e de motivação do corpo funcional; falta de adequação de infraestrutura; fragilidade do sistema de recompensas voltado à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais; e coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos (COELHO, 2004).

Ao desenvolver um modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira, Batista (2012) define a gestão do conhecimento como o método capaz de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento com o objetivo de aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na Administração Pública, contribuindo, ainda, por consequência, com o desenvolvimento brasileiro. Por outro lado, quanto à utilização da gestão de processos, Müller *et al.* (2014, p. 143) afirmam que a adoção da referida prática “vem sendo ampliada no setor público, tanto pela busca da eficiência operacional de entes governamentais, como pela exigência, por parte do cidadão, de uma maior agregação de valor nos serviços públicos”.

Estratégias e planos para implementar esses modelos de gestão devem ser cuidadosamente pensadas com o objetivo de avançar por toda a organização, para que possam obter êxito em seus esforços (CONG; PANDYA, 2003).

Já no início deste século, Wiig (2002), ao refletir sobre a adoção da gestão do conhecimento no setor público, observava que havia uma percepção emergente de que, para a gestão atingir seu potencial, suas práticas precisavam ser amplas e compreensivas; ou seja, no entendimento do autor, cada agência, departamento e indivíduo devia incorporar as considerações da gestão em seu dia-a-dia. Não obstante a necessidade da ampliação dessa prática de gestão, Wiig salienta que, não sendo viável, porventura, a aplicação dessa estratégia em todos os âmbitos da organização, ainda assim, é importante que se inicie por alguma esfera, mesmo que restrita, e que sejam traçados, desde então, objetivos claros, para que, em momentos posteriores,

possa-se avançar a demais setores e níveis da organização, tecendo-se uma estratégia de gestão que possa se arraigar pela integralidade da instituição.

Assim, 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 adotados 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. Inseridas nesse contexto, as Instituições Federais de Ensino Superior vêm encontrando dificuldades derivadas das contingências impostas pelos exíguos recursos orçamentários, tornando necessária a adoção de novos modelos de gestão, como meio de alcançar a otimização de seu desempenho e de viabilizar sua capacidade de influenciar e promover mudanças sociais.

### 3 METODOLOGIA

Neste terceiro capítulo, é apresentada a metodologia empregada no presente estudo, ou seja, o conjunto de técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. Nesse sentido, são descritas a classificação e estratégia da pesquisa, bem como as etapas de trabalho desenvolvidas, além do cenário de sua aplicação.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto à sua natureza, como aplicada, visto que a motivação desse estudo é gerar conhecimentos para aplicação prática, capazes de auxiliar na solução de problemas específicos. Em relação à abordagem, considerando que há uma relação dinâmica entre o mundo objetivo, real, e o sujeito, foram utilizados métodos qualitativos, a fim de interpretar fenômenos, atribuindo-lhes significados. Quanto aos objetivos, a pesquisa tem característica exploratória, buscando apropriar-se do tema e de dados do objeto estudado, tornando-os explícitos (SILVA; MENEZES, 2001). Com relação aos procedimentos, foi utilizado como estratégia de pesquisa a *Design Science Research* (DSR), a seguir descrita.

#### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A *Design Science Research* é uma estratégia de pesquisa que, através do engajamento com problemas e oportunidades da vida real, busca desenvolver um conhecimento que possa ser usado de maneira instrumental para projetar e implementar ações, processos ou sistemas com o objetivo de alcançar os resultados desejados (VAN AKEN *et al.*, 2016). Sua definição inclui o desenvolvimento de um artefato capaz de solucionar um problema de pesquisa identificado (PEFFERS *et al.*, 2007). Segundo Manson (2006), é o processo de utilização do conhecimento para desenhar e criar artefatos úteis e depois avaliá-los, para verificar sua eficácia.

Por considerar problemas e oportunidades da vida real, a DSR analisa a perspectiva de atores envolvidos com aquele contexto e que buscam a implementação de melhorias (VAN AKEN *et al.*, 2016), cabendo ao pesquisador interagir quando necessário e, por fim, avaliar o artefato desenvolvido (LACERDA *et al.*, 2013).



Seguindo essa metodologia, os pesquisadores começam criando a realidade através de uma intervenção construtiva e, em seguida, tornam-se observadores reflexivos quanto ao comportamento do artefato em comparação com os objetivos pretendidos (MANSON, 2006). Trata-se, portanto, não de um simples processo de mapeamento, mas sim de um processo de refinamento gradual, em que o pesquisador busca soluções para os problemas identificados (TAKEDA *et al.*, 1990).

A DSR tem como propósito, então, adquirir conhecimento e compreensão que permitam o desenvolvimento e implementação de soluções para problemas não resolvidos, mas importantes, tendo como resultado, portanto, um artefato intencional que deve ser descrito efetivamente para que possa ser implementado e aplicado (MANSON, 2006).

Essa metodologia mostra-se, portanto, adequada ao objetivo da pesquisa, que pretende desenvolver uma solução (um método capaz de integrar aspectos da gestão do conhecimento e da gestão de processos) para um problema específico (como é possível utilizar, conjuntamente, esses dois modelos de gestão), contando com a participação direta da pesquisadora, envolvida diretamente na organização pública em que o estudo foi aplicado, por ser seu local de trabalho.

O conhecimento desenvolvido na DSR é, portanto, prescritivo, visto que corresponde à criação de novos métodos ou a recombinação ou alteração de métodos já existentes, que resultam em artefatos capazes de proporcionar melhores soluções para os problemas encontrados (LACERDA *et al.*, 2013).

Em que pese os artefatos resultantes gerarem soluções para um problema real específico, sempre singular em seu contexto (LACERDA *et al.*, 2013), a DSR busca, segundo Van Aken *et al.* (2016), desenvolver um conhecimento genérico para apoiar ações de melhoria organizacional, resultando em um artefato genérico passível de ser transferido e aplicado a contextos diferentes daquele em que foi testado, sem, contudo, perder sua eficácia básica. Conforme os autores, a DSR é composta por dois elementos: o primeiro descritivo/explicativo, no qual o problema, as causas e contextos são analisados, fornecendo uma profunda compreensão do problema de campo e servindo de base sólida para o segundo, referente ao desenvolvimento de conhecimento orientado para uma melhoria. Segundo os autores, assim que o artefato estiver finalizado, deve ser implementado o teste de campo, capaz de produzir evidência de sua validade pragmática, demonstrando se o projeto vai funcionar após

sua contextualização e implementação. O teste de campo, portanto, produz a alegação científica básica da DSR, ou seja, que a aplicação do design genérico é apta a produzir os resultados desejados.

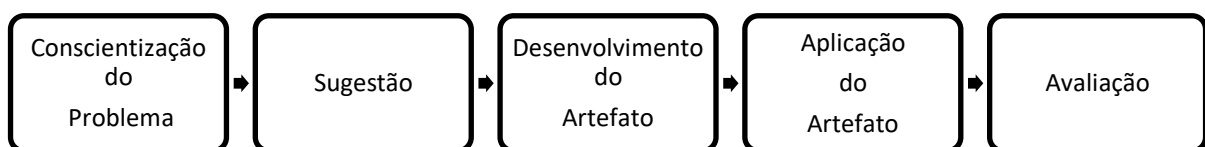
Peppers *et al.* (2007) estabelecem como etapas para a condução da DSR: identificação do problema e motivação; definição dos objetivos para uma solução; desenho e desenvolvimento; demonstração; avaliação; e comunicação. Para Manson (2006), essas etapas são: conscientização do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão.

Articulando as contribuições de Takeda *et al.* (1990), Vaishnavi *et al.* (2017), Manson (2006) e Peppers *et al.* (2008), Lacerda *et al.* (2013) evidenciaram como passos para a condução da DSR as etapas de conscientização, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão, as quais são utilizadas, com algumas adaptações, para o desenvolvimento do presente estudo, conforme demonstrado a seguir.

### 3.3 ETAPAS DO TRABALHO

O trabalho de condução da DSR, no presente estudo, adota como base as etapas evidenciadas por Lacerda *et al.* (2013), optando-se por tratar o desenvolvimento do artefato em si e sua aplicação em etapas diversas para melhor delimitá-las, permitindo um detalhamento maior. Por outro lado, a conclusão foi tratada como parte do processo avaliativo, razão pela qual foi inserido na etapa de avaliação. Assim, o trabalho seguiu as etapas demonstradas na Figura 10.

**Figura 10: Etapas do trabalho na condução da DSR**



Fonte: elaborado pela autora

A seguir são descritas cada uma das etapas, sendo que o resultado de cada uma delas é descrito de forma mais detalhada no Capítulo 4.

### 3.3.1 Etapa 1: Conscientização do Problema

Esta etapa caracteriza-se pela compreensão da problemática envolvida com o objetivo de definir e formalizar o problema a ser solucionado e seu contexto. O contexto é criado a partir da descrição do cenário, que contém o conhecimento e os dados necessários para a construção do artefato (TAKEDA *et al.*, 1990).

Neste estudo, a conscientização do problema se dá a partir de duas análises distintas. Num primeiro momento é realizada uma análise profunda do cenário específico, vinculado ao problema real que se pretende resolver e que motivou o estudo, oportunizando conhecer as singularidades do contexto para o qual o artefato é desenvolvido e aplicado. Num segundo momento, a conscientização do problema, se dá a partir da revisão da literatura, oportunizando a compreensão da problemática envolvida com os temas relacionados ao problema específico identificado.

Assim, considerando que a DSR se caracteriza pelo engajamento com problemas e oportunidades da vida real, levando em consideração a perspectiva dos atores envolvidos com aquele contexto, nessa etapa, buscou-se identificar o problema, a partir de uma compreensão profunda de seu contexto específico. Para tanto, foi feita uma análise do cenário descrito e, considerando as dificuldades encontradas para gerir os processos e o conhecimento relacionados àquele cenário específico, foi possível, definir o problema, qual seja: como é possível integrar aspectos da gestão de processos e da gestão do conhecimento.

Num segundo momento, considerando que a gestão de processos e a gestão do conhecimento despontaram como possíveis soluções, principalmente mediante sua integração, ainda como parte da conscientização do problema, buscou-se compreender esses temas a partir de uma revisão na literatura, considerando estudos que trataram os temas isoladamente e em conjunto. Para tanto, foram realizadas pesquisas em livros, periódicos, anais de congressos e dissertações. Foram ainda, considerados estudos que pesquisaram a utilização dessas ferramentas de gestão em organizações públicas, visto que a solução buscada seria aplicada em uma Instituição Federal de Ensino. Os principais conceitos são apresentados no Capítulo 2 - Revisão Teórica.

Ainda que se tenha considerado um contexto específico, que apontava como solução a integração da gestão de processos e da gestão do conhecimento, o problema identificado no presente estudo (como é possível utilizar, conjuntamente, gestão do conhecimento e gestão de processos) tem caráter genérico, abrangendo todos os tipos de organização. Da mesma forma, a solução aqui apresentada (um método capaz de integrar aspectos da gestão do conhecimento e da gestão de processos), em que pese ter sido aplicada e validada no contexto específico de uma Instituição Federal de Ensino, mais especificamente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), tem caráter genérico, podendo ser transferido e aplicado a diferentes contextos no apoio a ações de melhoria em qualquer organização.

### 3.3.2 Etapa 2: Sugestão

A sugestão diz respeito ao processo essencialmente criativo na busca de alternativas para a solução dos problemas, em que uma nova funcionalidade é visualizada com base em uma nova configuração de elementos existentes ou pela combinação de elementos novos e existentes (VAISHNAVI *et al.*, 2017). Desta forma, nessa etapa, deve-se buscar alternativas para a construção de uma solução.

Portanto, no presente estudo, essa etapa caracteriza-se pela busca de apoio no referencial teórico sobre os temas da gestão do conhecimento e da gestão de processos, considerando, tanto os estudos que haviam analisado essas duas ferramentas isoladamente, quanto em conjunto, a fim de buscar alternativas entre os elementos já existentes que, mediante uma nova configuração, ou adaptação, através de novos elementos, pudesse resolver o problema identificado.

Nessa etapa, foram registradas as tentativas de desenvolvimento do artefato e as razões pelas quais foram descartadas. A primeira tentativa foi no sentido de intercalar atividades e fases da gestão de processos e da gestão do conhecimento, atendendo de forma conjunta aos dois modelos de gestão. Num segundo momento, foi feita uma busca na revisão literária com o objetivo de adaptar ou reconfigurar artefatos já desenvolvidos para integrar KM e BPM. Essas tentativas estão descritas com mais detalhes no Capítulo 4.

### 3.3.3 Etapa 3: Desenvolvimento do Artefato

Uma vez concluídas a etapa de conscientização do problema, em que foi possível compreender e identificar o problema a ser solucionado, a partir da análise de seu contexto específico e dos conceitos relevantes para embasar a construção de um artefato capaz de solucioná-lo, e a etapa de sugestão, em que, a partir de um processo criativo, buscaram-se alternativas para solucionar o problema, passou-se à etapa de desenvolvimento.

Considerando a literatura estudada e o contexto em que seria aplicado, a melhor alternativa que se configurou a partir deste processo criativo foi no sentido de fazer a proposição de um artefato que integrasse aspectos da gestão de processos e da gestão de conhecimento, a partir dos resultados das abordagens teóricas encontradas, levando, ainda, em consideração, artefatos e ferramentas que já haviam sido desenvolvidos, ainda que relacionados exclusivamente a KM ou BPM.

Essa etapa se caracteriza pelo processo de constituição do artefato em si e é descrita de forma mais detalhada no Capítulo 4 que apresenta os resultados do estudo.

### 3.3.4 Etapa 4: Aplicação do Artefato

Considerando que o desenvolvimento do artefato, por si só, não caracteriza uma investigação como DSR (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015), é necessário produzir evidência de sua validade pragmática mediante sua implementação (VAN AKEN *et al.*, 2016). Desta forma, a aplicação do artefato é compreendida como parte do desenvolvimento. Neste estudo, no entanto, optou-se por tratar as etapas de desenvolvimento e aplicação em momentos diversos, para melhor compreender os resultados de cada uma das etapas. Nessa etapa, então, é apresentado o artefato em seu estado funcional, demonstrando que a aplicação do design genérico é apta a produzir os resultados desejados (VAN AKEN *et al.*, 2016).

No presente estudo, essa etapa contemplou a aplicação do artefato na UFRGS, cenário que motivou o estudo. Essa fase é descrita de forma mais detalhada no Capítulo 4 que apresenta os resultados do estudo.

### 3.3.5 Etapa 5: Avaliação do Artefato

Por último, é realizada a avaliação do artefato desenvolvido a partir dos resultados de sua aplicação, verificando seu comportamento em relação ao ambiente para o qual foi projetado, e sua adequação para a solução do problema identificado (PEFFERS *et al.*, 2007). Como, neste estudo, optou-se por considerar a conclusão como parte do processo avaliativo, nessa etapa, é, ainda, apresentada uma formalização geral do processo, com a consolidação e registro dos resultados (MANSON, 2006).

A avaliação do artefato é feita ao longo de todo o período de sua aplicação, a partir das observações feitas pelos membros da equipe sobre o trabalho que está sendo desenvolvido. Ao final, são discutidos com a equipe os pontos positivos e negativos do artefato, com a consolidação dos resultados obtidos por meio de uma análise crítica.

## 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados utilizados nesse trabalho foi realizada mediante a observação participante, análise documental, pesquisa bibliográfica e reuniões realizadas entre os membros da equipe, conforme demonstra o Quadro 7.

**Quadro 7: Técnicas de coleta de dado utilizadas no estudo**

| Etapa                       | Método                  |                    |                        |          |
|-----------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|----------|
|                             | Observação Participante | Análise Documental | Pesquisa Bibliográfica | Reuniões |
| Conscientização do Problema | X                       | X                  | X                      |          |
| Sugestão                    |                         |                    | X                      |          |
| Desenvolvimento do Artefato | X                       |                    | X                      |          |
| Aplicação do Artefato       | X                       | X                  |                        | X        |
| Avaliação                   | X                       |                    |                        | X        |

Fonte: elaborado pela autora

Durante a aplicação do artefato, para cada fase do Método desenvolvido foi realizada uma reunião com os membros da equipe para a coleta de dados, os resultados das reuniões eram, então, compilados pela pesquisadora e validados junto à equipe, para, então, partir para o item seguinte. A dinâmica das reuniões seguiu, em sua maioria, os mesmos procedimentos: apresentação dos objetivos e conteúdos já identificados pela pesquisadora, exposição livre da opinião dos participantes sobre os

assuntos da reunião, acrescentando eventuais informações e documentos a serem analisados, construção de um resultado comum, validado, então, por todos os membros.

Foram, ainda, realizadas, pelos membros da equipe, análises de documentos, referentes principalmente à legislação e orientações dos órgãos externos para uma melhor compreensão dos processos de trabalho, dirimindo eventuais dúvidas surgidas ao longo do estudo.

### 3.5 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O modelo proposto é aplicado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, fundada em 1895, que oferece cursos em todas as áreas de conhecimento, desde o ensino básico até a pós-graduação. Reconhecida por sua excelência no nível acadêmico, a instituição busca, também, avançar e se adequar às mudanças no campo da gestão pública, razão pela qual, em 2012, a partir de uma iniciativa conjunta do Centro de Processamento de Dados (CPD), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) e da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN) foi criado o Escritório de Processos (EP), com o objetivo de implementar a gestão de processos na Universidade (BRANCO, 2016).

Esta iniciativa mostrou-se necessária a partir de uma demanda do Tribunal de Contas da União-TCU que, ao analisar os Relatórios de Gestão enviados pela Universidade em 2012 e 2013, solicitou o mapa de contexto da organização e os macroprocessos finalísticos e de apoio ao negócio. Já em 2014 e 2015, a análise dos Relatórios resultou na exigência de um detalhamento sobre os macroprocessos finalísticos, devendo ser identificadas as principais atividades, produtos/serviços, unidades responsáveis, insumos fornecedores e principais clientes e parceiros (BRANCO, 2016), resultando na arquitetura de processos representada na Figura 11.

Desde então, a UFRGS vem desenvolvendo o BPM como uma filosofia de gestão, propondo não apenas ações de melhorias, mas principalmente a gestão corporativa de processos e práticas de governança de processos (BRANCO, 2016). Para tanto, incluiu em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a necessidade de alinhamento dos esforços para que seja alcançada a visão de futuro estabelecida.

Figura 11: Arquitetura de Processo UFRGS



Fonte: elaborado por Branco (2016)

O PDI é o instrumento formal utilizado pelas universidades públicas para orientar a estratégia da organização, oferecendo um planejamento de desenvolvimento a longo prazo. A implantação das políticas nele previstas é, inclusive, um dos indicadores para a avaliação do ensino superior do Brasil. Assim, ao definir, em seu PDI, a direção na qual pretende caminhar nos próximos anos – mais especificamente, no período de 2016 a 2026 -, a Universidade apontou a necessidade de desenvolver novos modelos de trabalho com o objetivo de alcançar uma maior institucionalização e integração das suas atividades e serviços, salientando que para o alcance desse objetivo é importante institucionalizar o processo de gestão em diversos níveis, iniciando pelo processo de planejamento que deve ser amplo e integrado, desdobrado a partir do nível estratégico até o nível operacional (UFRGS, 2016).

O PDI estabeleceu, ainda, que todos os níveis do processo de gestão devem ser avaliados de forma constante, contínua e permanente, evidenciando a trajetória e permitindo ajustes e redirecionamentos, se necessários. A avaliação deve considerar



as diretrizes do planejamento, analisando os indicadores de desempenho internos e externos além de observar, também, o disposto na legislação vigente. Entre seus objetivos organizacionais de desenvolvimento, o aperfeiçoamento das práticas de governança da Universidade e a qualificação de sua gestão, através de práticas de planejamento, racionalização e aperfeiçoamento de seus processos e sistemas reforçam a implementação da gestão de processos na Universidade (UFRGS, 2016).

Assim, a partir do crescimento e sucesso das ações de BPM na UFRGS, a demanda pelos serviços do Escritório de Processos aumentou, de forma que o EP deixou de ter uma atuação direta e passou a atuar como apoio técnico em alguns projetos (VIEIRA *et al.*, 2016).

Em 2014, então, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), que havia criado, no mesmo ano, o Núcleo de Planejamento e Gestão (NPG), com o objetivo de propor e gerenciar iniciativas de melhorias para aquela Pró-Reitoria, contatou o EP com o intuito de reestruturar os seus processos, cabendo aos servidores da PROGESP a modelagem dos processos e ao EP o fornecimento do apoio técnico necessário. Naquela oportunidade, então, para a realização do projeto, foram adotadas etapas de sensibilização e capacitação dos servidores, passando-se, posteriormente, à modelagem dos processos considerados prioritários, ao que se seguiu a análise dos mesmos e propostas de melhorias, sempre com a participação conjunta do NPG e do EP (VIEIRA *et al.*, 2016).

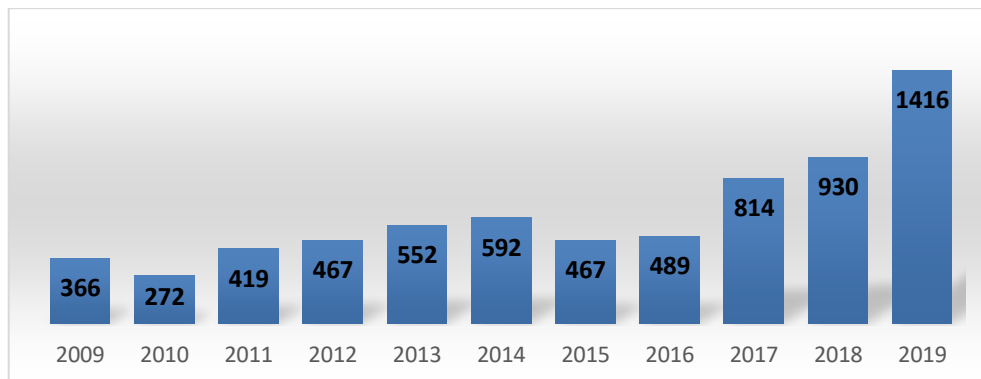
Após a execução do projeto, concluiu-se que o foco era muito maior na documentação e na publicação dos processos no portal da UFRGS do que na melhoria dos mesmos, o que demonstrou que nem sempre é necessário realizar uma mudança radical nos processos, já que, muitas vezes, a sua documentação, por si só, já possibilita melhorias significativas, permitindo a disseminação do conhecimento e servindo de base para futuras mudanças (VIEIRA *et al.*, 2016).

Inserida na PROGESP, a Divisão de Processos Judiciais (DPJ), criada em 2008, e vinculada à Coordenadoria de Pagamento, Cadastro e Processos Judiciais do Departamento de Administração de Pessoal, assistiu atenta às mudanças que vinham ocorrendo na Universidade no que diz respeito à implementação do BPM.

Inicialmente composta por apenas dois servidores, a DPJ, responsável, entre outros, pelo encaminhamento de subsídios para defesa da Universidade nos processos ajuizados pelos servidores da Instituição e pelo cumprimento das decisões

proferidas nesses processos, presenciou, nos últimos anos, um grande aumento dos casos judicializados na Universidade, conforme demonstra a Figura 12.

**Figura 12: Quantidade de Processos da DPJ por Ano**



Fonte: UFRGS (2020)

Esses processos de trabalho, desenvolvidos a partir de demandas encaminhadas pela Procuradoria Regional Federal (PRF) à Procuradoria-Geral junto à UFRGS (PG), se caracterizam como trabalhos intensivos em conhecimento, não rotineiros, baseados em demandas muitas vezes imprevistas e com volume elevado. Além disso, passaram por diversas alterações estruturais, com mudanças funcionais e criação de setores, destinados a atender as demandas judiciais em volume cada vez maior, além de mudanças legislativas e sistêmicas, promovidas pelos Ministérios da Educação e da Economia, às quais tiveram que ser adaptados ao longo dos anos. Essas características e alterações evidenciam a necessidade de melhor gerir esses processos judiciais dentro da Universidade, por meio do BPM, promovendo o estreitamento das relações entre os setores envolvidos: DPJ, vinculada à PROGESP, e Núcleo Administrativo da Procuradoria-Geral (NAPG) e Núcleo de Instrução de Processos Judiciais (NIJC), vinculados a PG.

Além disso, as mudanças promovidas nesses processos de trabalho normalmente decorrem de determinações dos órgãos hierarquicamente superiores, cabendo à Universidade apenas se adequar a elas sem qualquer participação mais efetiva que permita aos operadores do processo no âmbito da UFRGS, compreender realmente os propósitos das alterações promovidas. Ao mesmo tempo, o ingresso de novos servidores, para atender a demanda crescente, bem como as possíveis aposentadorias de alguns servidores com conhecimentos históricos desses processos

de trabalho, tornam evidente a necessidade de promover, além do BPM, a gestão do conhecimento relacionado a esses processos judiciais.

Este cenário é, ainda, agravado pelo atual contexto do país. A Lei de Acesso à Informação, de 2011, permitiu aos cidadãos a obtenção de dados referentes à administração dos recursos públicos, tornando-os potenciais agentes de fiscalização, de forma que a pressão exercida pela população, quanto a eficiência e resultados, é crescente, principalmente em relação às organizações públicas (BRODBECK *et al.*, 2013). Na esteira desse controle generalizado da atuação estatal, os órgãos de controle externo se mostram cada vez mais atuantes na fiscalização das práticas dos entes governamentais. Na esfera federal, o Tribunal de Contas da União, desde o fim da década de 1980, vem realizando auditorias operacionais em órgãos da Administração Pública Federal, que resultam em recomendações destinadas a aprimorar o gerenciamento dos entes públicos e, ultrapassando os aspectos financeiros, propõem uma revisão de processos administrativo-operacionais, na busca de economia, eficácia e eficiência (GRACILIANO, 2010).

Assim, considerando o aumento do volume de trabalho, ingresso de novos servidores, possíveis aposentadorias e alterações estruturais da própria Universidade, bem como a constante necessidade de adequação aos novos sistemas desenvolvidos e implementados pelo Ministério da Educação, pelo Ministério da Economia, pela PRF e pela própria UFRGS, além da fiscalização constante, não apenas por parte dos cidadãos, mas também pelos órgãos de controle externo, torna-se necessário a adoção de modelos de gestão que possibilitem gerenciar os processos referentes a essas demandas judiciais, bem como o conhecimento a eles relacionados.

Diante desse contexto, surge então o problema que deu origem à presente pesquisa: como é possível integrar aspectos da gestão de processos e da gestão do conhecimento? Para solucionar este problema específico, então, busca-se desenvolver um método capaz de integrar aspectos desses modelos de gestão, de forma que esse cenário descrito, configura o contexto adequado para o desenvolvimento e aplicação do artefato.

Assim, o trabalho foi desenvolvido na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que além de possuir excelência acadêmica tem o apoio da alta gestão para o desenvolvimento do BPM como uma filosofia de gestão, além de ser o local de trabalho da pesquisadora.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são expostos os resultados encontrados no presente estudo, em cada uma das etapas do trabalho. As etapas referentes ao desenvolvimento do artefato, sua aplicação e, ao final, sua avaliação, descritos de forma genérica no Capítulo 3, são agora apresentados detalhadamente.

### 4.1 CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA

A conscientização do problema se deu a partir de dois momentos distintos, conforme descrito no item 3.3.1 do capítulo anterior. Num primeiro momento, mediante uma análise profunda do cenário específico onde foi identificado o problema a ser estudado, no caso, a UFRGS; e, num segundo momento, mediante a compreensão dos temas relacionados àquele problema, ou seja, gestão de processos e gestão do conhecimento.

#### 4.1.1 *Contexto da UFRGS*

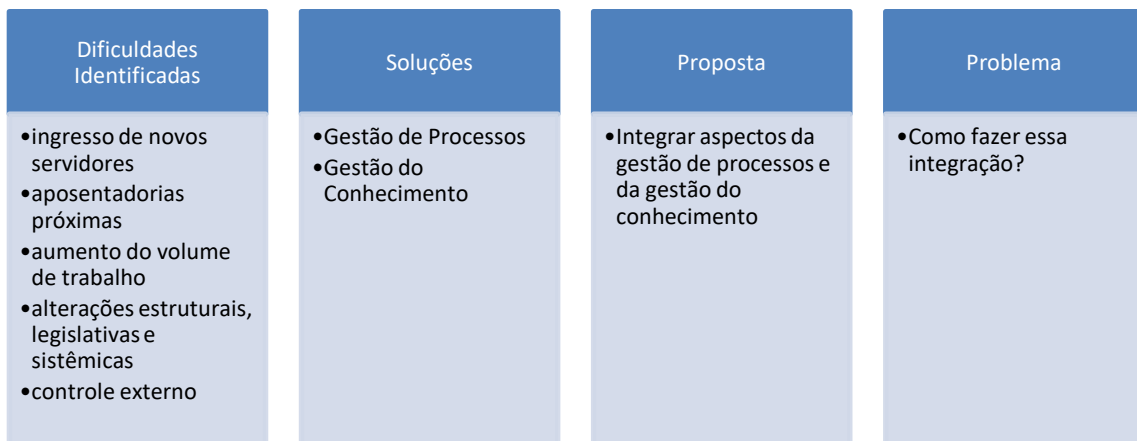
O cenário relacionado aos processos referentes às demandas judiciais em uma instituição federal de ensino, mais especificamente, na UFRGS, que motivou o presente estudo, foi detalhadamente descrito no item 3.5 do Capítulo 3.

Desta forma, a conscientização do problema, foi construída ao longo de mais de dez anos de observação, período em que a pesquisadora desenvolveu suas atividades na Divisão de Processos Judiciais da Universidade, atuando diretamente com os processos de trabalho relacionados às demandas judiciais, sempre atenta às experiências e dificuldades vivenciadas durante o período. O resultado deste período de observação é apresentado na Figura 13.

As dificuldades relacionadas, principalmente, às constantes alterações legislativas e sistêmicas promovidas pelos órgãos externos aos quais a Instituição Federal está vinculada, além do aumento das exigências dos órgãos de controle, também são influenciadas por alterações estruturais promovidas pela própria Universidade, numa tentativa de adequar suas estruturas ao aumento da demanda relacionada aos processos judiciais. Esses aspectos são agravados, ainda, pelo

ingresso de novos servidores, que precisam ser treinados e capacitados para desenvolver suas atividades, bem como pela proximidade da aposentadoria de servidores, que levarão consigo todas as experiências, vivências e conhecimentos adquiridos durante o trabalho.

**Figura 13: Conscientização do Problema**



Fonte: elaborado pela autora

Assim, a implantação do BPM como modelo de gestão na Universidade aparece como oportunidade para promover a melhoria na gestão dos processos relacionados a essas demandas judiciais, trazendo também a oportunidade de promover a gestão do conhecimento relacionado a esses processos. Mas como é possível integrar aspectos desses dois modelos de gestão?

#### 4.1.2 Contexto da Gestão de Processos e Gestão do Conhecimento

A conscientização do problema relacionado aos temas envolvidos na solução proposta ocorreu a partir de uma revisão na literatura, considerando estudos que trataram os temas isoladamente e em conjunto. A pesquisa demonstrou que os estudos sobre cada um dos modelos de gestão, tratados de forma isolada, encontram-se bastante consolidados, mas a pesquisa sobre a sua utilização de forma integrada ainda é bastante incipiente, concentrando-se, conforme demonstrou o Quadro 5, principalmente em abordagens teóricas que buscam identificar fatores de inter-relação, benefícios mútuos, estado da arte, entre outras variáveis que demonstrem a proximidade entre os dois temas. No entanto, a maioria dos estudos não

apresentaram um artefato, por meio do qual fosse possível realizar essa integração na prática, cabendo, portanto, fazer uma proposição nesse sentido.

## 4.2 SUGESTÃO

Uma vez concluída a etapa de conscientização do problema, em que foi possível compreender e identificar o problema a ser estudado e conhecer os conceitos relevantes para embasar a construção de um artefato capaz de solucioná-lo, passou-se à etapa de sugestão.

Nessa etapa, realizou-se uma busca das alternativas para solucionar o problema identificado. Inicialmente, buscou-se intercalar as etapas e atividades da gestão do conhecimento e da gestão de processos, de forma que fosse possível aplicá-las em uma mesma ocasião; posteriormente, a tentativa foi no sentido de encontrar um artefato que já tivesse sido desenvolvido para integrar esses dois modelos de gestão e que pudesse ser utilizado mediante algumas adaptações, reconfigurações ou inclusão de novos elementos. As razões para essas tentativas terem sido descartadas são descritas a seguir.

### *4.2.1 Alternando as fases de KM e BPM*

A ideia inicial para o desenvolvimento do artefato foi no sentido de verificar a inter-relação entre conhecimento e processo de negócio, identificando pontos em que eles se relacionassem com maior intensidade de forma que fosse possível intercalar fases da gestão do conhecimento com fases da gestão de processos, otimizando a gestão como um todo e permitindo que conhecimento e processo fossem geridos simultaneamente.

No entanto, uma tentativa semelhante já havia sido desenvolvida por Moreno e Santos (2012), no que se refere ao BPR, e a conclusão dos autores foi de que, mesmo havendo compatibilidade entre esses modelos de gestão e poucos pontos de conflito, quando aplicados em seu formato tradicional, KM e BPR não apresentavam muitos pontos em comum. Ainda assim, considerando seus pontos de compatibilidade, os autores, consideraram possível integrá-las.

O obstáculo para desenvolver essa sugestão foi reforçado, também, pelo fato de que, a partir da revisão literária identificou-se a dificuldade de sistematizar atividades de conhecimento em razão de sua maior flexibilidade, razão pela qual, inclusive, muitos pesquisadores têm destinado seus estudos a integrar a gestão de processos ao modelo de gestão do conhecimento com a finalidade de oferecer a esse último uma abordagem mais processual e sistemática que facilite sua implementação nas organizações, apesar de reconhecerem a dificuldade. Nesse sentido, conforme já abordado anteriormente, o trabalho do conhecimento envolve raciocínio e interações que dificultam sua estruturação, apresentando fluxos dinâmicos que não podem ser definidos *a priori*, sendo, portanto, apenas parcialmente mapeáveis (DAVENPORT, 2013; ABPMP, 2013; BITKOWSKA, 2015)

Assim, apesar de Jung *et al.* (2012) terem desenvolvido um protótipo de sistema, com base na semelhança existente entre o ciclo de vida do BPM e do KM, considerando as conclusões de Moreno e Santos (2012), no sentido de que apesar de compatíveis, haviam poucos pontos em comum entre KM e BPR, e que, a partir da literatura, ficou claro que o conhecimento apresentava um fluxo muito mais flexível do que aquele preconizado pelo BPM, o entendimento, no presente estudo, foi de que esta alternativa deveria ser descartada, visto que, considerando a semelhança entre BPR e BPM, havia uma grande possibilidade de identificarmos o mesmo problema entre KM e BPM.

Por outro lado, a revisão da literatura reforçou o entendimento de que gestão do conhecimento e gestão de processos eram compatíveis e poderiam e, mais do que isso, deveriam ser integrados, razão pela qual outra alternativa foi sugerida.

#### *4.2.2 Adaptando ou reconfigurando artefatos já desenvolvidos para integrar KM e BPM*

A ideia que se seguiu foi no sentido de, a partir da revisão da literatura, identificar instrumentos já desenvolvidos em outros estudos com o objetivo de integrar a gestão de conhecimento e a gestão de processos, para, então, reconfigurá-los e adaptá-los com novos elementos, que os tornassem adequados para resolver o problema identificado no contexto específico, possibilitando demonstrar evidência de sua validade pragmática.

No entanto, a pesquisa demonstrou que os estudos sobre a utilização desses dois modelos de gestão de forma integrada ainda são bastante incipientes, concentrando-se principalmente em abordagens teóricas que buscam identificar fatores de inter-relação, benefícios mútuos, estado da arte, entre outras variáveis que demonstram a proximidade entre os dois temas, sem, contudo, apresentar um artefato, por meio do qual seja possível realizar, na prática, essa integração.

Além disso, os estudos que tiveram como resultado final a proposição de um instrumento pragmático tinham como enfoque o BPR (YOO *et al.*, 2007, MORENO; SANTOS, 2012), ou então sistemas de informação relacionados à gestão do conhecimento e à gestão de processos (JUNG *et al.*, 2007), temas que estavam fora do escopo do presente estudo, conforme as delimitações apontadas na Introdução do trabalho, razão pela qual foram descartados.

Assim, a melhor alternativa que se configurou a partir deste processo criativo foi no sentido de fazer a proposição de um artefato que integrasse aspectos da gestão de processos e da gestão de conhecimento, a partir dos resultados das abordagens teóricas encontradas, levando, ainda, em consideração, artefatos e ferramentas que já haviam sido desenvolvidos, não obstante relacionados exclusivamente a KM ou BPM.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Nesta etapa, então, passa a ser descrito, especificamente, o desenvolvimento do artefato em si. São apresentadas as premissas, a lógica que o orienta, bem como as abordagens teóricas que o embasaram. Ao final, o Método é apresentado, com a descrição de suas etapas para posterior aplicação.

##### 4.3.1 *Premissas do Artefato*

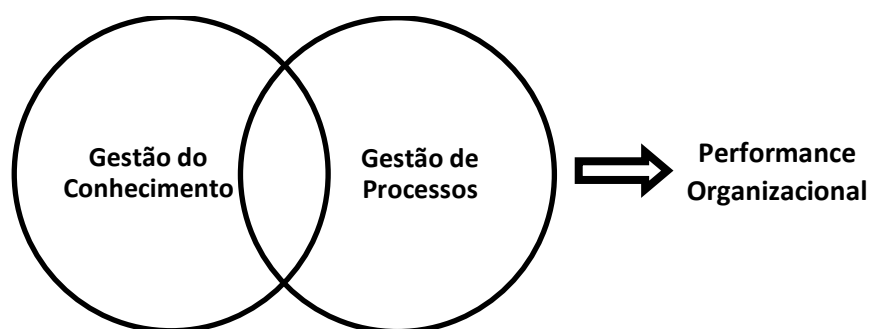
A proposição de um artefato que integre aspectos da gestão de processos e da gestão de conhecimento se deu a partir da revisão da literatura, considerando os resultados das abordagens teóricas encontradas.

Assim, a revisão da literatura confirmou a intensa relação entre o conhecimento das organizações e os processos de trabalho nela desenvolvidos e o potencial de



melhoria do desempenho a partir da utilização dos dois modelos de gestão destinados a gerenciar esses ativos. No entanto, indo além da ferramenta conceitual desenvolvida por Oyemomi *et al.* (2016), já demonstrada na Figura 9, evidenciou-se a existência de interdependência entre o conhecimento e o processo, de forma que não apenas a soma da gestão do conhecimento e da gestão de processos utilizados isoladamente trazem benefícios para a organização, mas a sua integração, proporcionando a possibilidade de sua utilização de forma conjunta e simultânea (BITKOWSKA, 2015; MARJANOVIC; FREEZE, 2012; SCHMID; KERN, 2014; KIRAKA; MANNING, 2005; MASSINGHAM; HOLAIBI, 2017; PETROVIĆ *et al.*, 2019; OLIVA, 2014; OYEMOMI *et al.*, 2016), conforme demonstrado na Figura 14.

**Figura 14: Interdependência entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Processos**



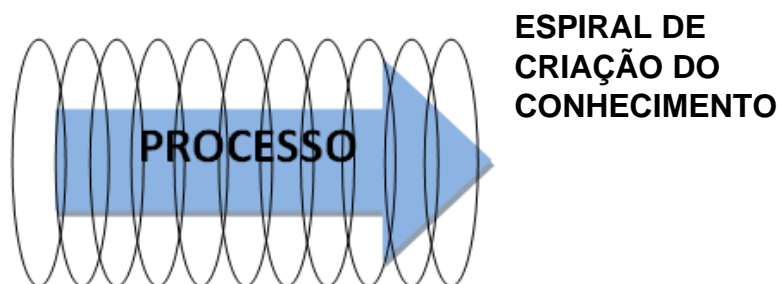
Fonte: elaborado pela autora

Nesse sentido, conforme apontado por Bitkowska (2015), a interdependência entre gestão do conhecimento e gestão de processos é de tal forma relevante que a implementação de uma estratégia de gestão do conhecimento apenas é possível quando seus elementos individuais são incorporados no processo de negócio da organização, razão pela qual deveriam, inclusive, ser utilizadas simultaneamente. A existência de interdependência entre gestão do conhecimento e gestão de processos foi apontada também por diversos outros autores (YOO *et al.*, 2005; KIRAKA; MANNING, 2005; MASSINGHAM; HOLAIBI, 2017; PETROVIĆ *et al.*, 2019; MORENO; SANTOS, 2012; BITKOWSKA, 2015; SCHMID; KERN, 2014), razão pela qual esta relação serviu de embasamento para o desenvolvimento do artefato.

Analisando a aproximação entre a gestão do conhecimento e os processos de negócio, Benitez Hurtado *et al.* (2012) demonstraram que as iniciativas de gestão do

conhecimento devem ser orientadas ao longo do processo. Essa relação foi representada na Figura 6, já apresentada no Capítulo 2, considerando o processo de negócio no centro da imagem, sendo circundado pelo conhecimento e sua gestão. Com base na Figura 6 e considerando o processo a partir de sua representação horizontal, mantendo-se, ainda, as iniciativas de gestão do conhecimento no seu entorno, tem-se a Figura 15, que evidencia a espiral de criação do conhecimento - descrita por Nonaka e Takeuchi (2008) - ocorrendo no contexto do processo de negócio. Desta forma, resta demonstrado que o conhecimento é parte do contexto do processo, conforme apontado por diversos autores (BENITEZ HURTADO *et al.*, 2012; MASSINGHAM; HOLAIBI, 2017; SCHMID; KERN, 2014; KIRAKA; MANNING, 2005; BRAJER-MARCZAK, 2016; HAN; PARK, 2009; MARJANOVIC; FREEZE, 2012; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; CONTADOR *et al.*, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; BITKOWSKA, 2015).

**Figura 15: Relação entre conhecimento e processo**



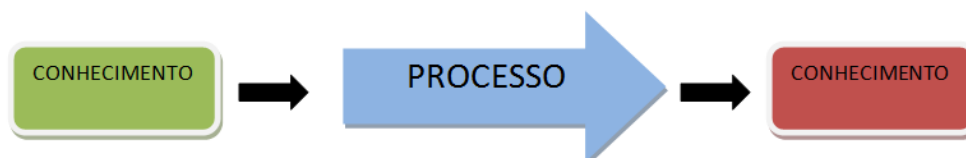
Fonte: elaborado pela autora

O conhecimento, então, faz parte do contexto do processo, pelo que, conforme já apontado por Kiraka e Manning (2005), não basta analisar o processo focando apenas em questões internas; é necessário considerar o contexto no qual o processo está inserido, bem como todo o conhecimento envolvido nesse contexto para que seja possível a adequada compreensão das mudanças necessárias para a obtenção de melhores resultados.

Nesse sentido, muitos autores apontaram, inclusive, que o conhecimento não deveria ser afastado do contexto de sua criação, sendo, assim, compreendido como recurso e produto do processo de negócio (SCHMID; KERN, 2014; YOO *et al.*, 2007;

MÜLLER *et al.*, 2014; BRAJER-MARCZAK, 2016; HAN; PARK, 2009, JUNG *et al.*, 2007; HEISIG, 2009, BITKOWSKA, 2015), conforme demonstrado na Figura 16.

**Figura 16: Conhecimento como recurso e produto do processo**



Fonte: elaborado pela autora

Existe um conhecimento prévio que está subliminarmente inserido no contexto em que se desenvolve o processo. Este conhecimento não deve, por isso, ser desprezado ou afastado de seu contexto, sendo útil para a compreensão do processo atual em que está inserido. Por outro lado, um novo conhecimento surge desse processo, durante seu estado funcional, tendo em vista que, enquanto agem no processo, os atores identificam aspectos passíveis de melhorias e, por vezes, empreendem soluções casuísticas com base nessas lições aprendidas que, via de regra, no dia a dia laborativo, não são documentados. Esses recursos de conhecimento e tipos de conhecimento no processo foram, inclusive, evidenciados por Brajer-Marczak (2016), conforme demonstrado no Quadro 7, apresentado no Capítulo 2.

Sob essa perspectiva, conforme apontado por Marjanovic e Freeze (2012) e outros autores (BENITEZ HURTADO *et al.*, 2012; HEISIG, 2009; BRAJER-MARCZAK, 2016; MASSINGHAM; HOLAIBI, 2017; MARJANOVIC; FREEZE, 2012), o processo fornece, então, o contexto e o propósito para as iniciativas de gestão do conhecimento.

A partir dessas conclusões, obtidas por meio da revisão da literatura, são estabelecidas as premissas que embasam a construção do artefato, conforme demonstra o Quadro 8.

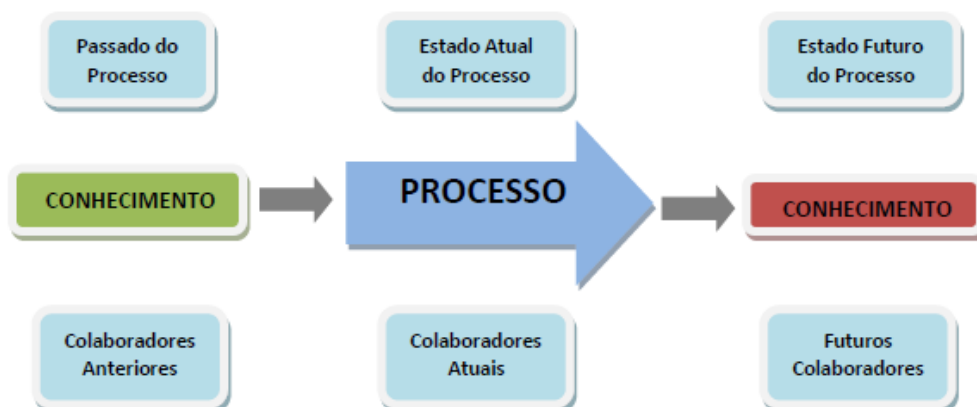
**Quadro 8: Premissas do Artefato**

| Premissas do Artefato |   | Autores   |
|-----------------------|---|---|
| 1)                    | KM e BPM, utilizados conjuntamente, melhoram a performance da organização | Bitkowska (2015); Marjanovic e Freeze (2012); Schmid e Kern (2014); Kiraka e Manning (2005); Massingham e Holaibi (2017); Petrović <i>et al.</i> (2019); Oliva (2014); Oyemomi <i>et al.</i> (2016)   |
| 2)                    | Há interdependência entre KM e BPM  | Yoo <i>et al.</i> (2005); Kiraka e Manning (2005); Massingham e Holaibi (2017); Petrović <i>et al.</i> (2019); Moreno e Santos (2012); Bitkowska (2015); Schmid e Kern (2014)   |
| 3)                    | O conhecimento é parte do contexto do processo                            | Benitez Hurtado <i>et al.</i> (2012); Massingham e Holaibi (2017); Schmid e Kern (2014); Kiraka e Manning (2005); Brajer-Marczak (2016); Han e Park (2009); Marjanovic e Freeze (2012); Davenport e Prusak (2003); Contador <i>et al.</i> (2005); Davenport e Prusak (2003); Bitkowska (2015) |
| 4)                    | O conhecimento é recurso e produto do processo                            | Schmid e Kern (2014); Yoo <i>et al.</i> (2007); Müller <i>et al.</i> (2014); Brajer-Marczak (2016); Han e Park (2009), Jung <i>et al.</i> (2007); Heisig (2009), Bitkowska (2015)   |
| 5)                    | O processo fornece o contexto e o propósito para as iniciativas de KM     | Bitkowska (2015); Benitez Hurtado <i>et al.</i> (2012); Heisig (2009); Brajer-Marczak (2016); Massingham e Holaibi (2017); Marjanovic e Freeze (2012)   |

Fonte: elaborado pela autora

As premissas identificadas, que dizem respeito, principalmente, à relação entre o conhecimento e o processo, além de embasar o artefato, forneceram um contexto fértil para o surgimento de outros questionamentos que serviram como motor para a continuidade do desenvolvimento do artefato, relacionados principalmente à origem do conhecimento que atua como recurso do processo e ao destino daquele conhecimento que surge como seu produto, conforme demonstra a Figura 17.

**Figura 17: Contexto do Processo - origem e destino do conhecimento**



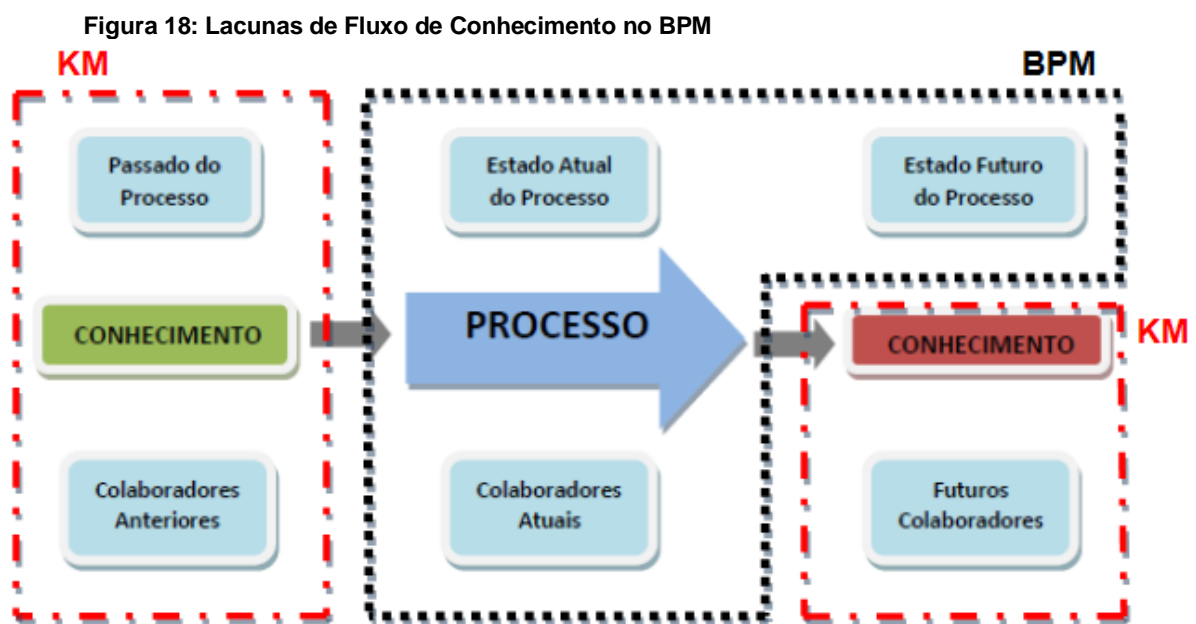
Fonte: elaborado pela autora

Desta forma, considerando o contexto do processo no que se refere ao conhecimento que atua como seu insumo, percebe-se a necessidade de olhar para o

passado do processo e para seus antigos colaboradores. Da mesma forma, percebe-se a necessidade de documentar todo o conhecimento que surge como resultado do processo, visto que ele poderá ser importante para os futuros colaboradores, devendo, portanto, estar acessível a eles.

#### 4.3.2 Integrando KM e BPM

A partir da compreensão do contexto do processo, considerando a origem e o destino dos conhecimentos que atuam como insumo e produto do processo de trabalho, ficaram evidentes os aspectos do processo que já recebiam atenção da gestão de processos, trazendo à lume as lacunas que poderiam, então, ser supridas, justamente, pela gestão do conhecimento, conforme Figura 18.



Fonte: elaborado pela autora

Como visto na revisão da literatura, o ciclo de vida do BPM consiste na descoberta do processo em seu estado atual, por uma equipe formada pelos colaboradores envolvidos diretamente com o processo, que, então - após análise -, farão a proposta de um modelo futuro do processo, que deverá, a seguir, ser implementado e monitorado. Observa-se, assim, que o conhecimento já faz parte do ciclo de vida do BPM, sendo, no entanto, utilizado, basicamente, para auxiliar o mapeamento do processo em seu estado atual e a sua análise. O conhecimento no BPM possibilita, ainda, a proposição de um modelo futuro do processo, que passará

a ser seguido pelos futuros colaboradores, o que contribui para a disseminação desse mesmo conhecimento.

Ocorre, contudo, que, no ciclo de vida do BPM, não há espaço, em princípio, para uma análise do passado do processo; nem para a participação de colaboradores que estivessem envolvidos com ele apenas em momentos anteriores e tenham passado a fazer parte, posteriormente, de outras equipes; tampouco há previsão de como tornar explícitas e documentar as versões anteriores do processo e os conhecimentos desses colaboradores, anteriores e atuais, tornando-os disponíveis para futuros colaboradores. Esses aspectos, por outro lado, apresentam forte relação com a gestão do conhecimento e podem ser agregadas ao BPM pela união desses dois modelos de gestão.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento tem como objetivo uma circulação eficiente do conhecimento na organização, de forma a garantir não apenas que seja armazenado, mas principalmente que se torne acessível e, portanto, disponível para ser capturado com agilidade por outros trabalhadores. Esses conceitos, considerados juntamente com a ideia de que grande parte do conhecimento da empresa está relacionado aos seus processos de trabalho, torna evidente que a utilização desses conhecimentos pode contribuir muito, auxiliando os colaboradores a se apropriarem do processo de uma forma muito mais efetiva, permitindo, com isso, uma gestão mais eficiente, tanto do conhecimento, quanto do processo.

Observou-se, também, que um dos principais objetivos da gestão do conhecimento é garantir que o conhecimento adquirido ao longo dos anos não venha a ser perdido, disperso nos ambientes da organização e, de forma ainda mais restrita, nas mentes de alguns poucos colaboradores que podem, a qualquer momento, afastar-se da organização. Além disso, é importante a adoção de medidas que permitam que o conhecimento não apenas seja mantido na empresa, mas também se torne acessível a todos os colaboradores, que poderão, então, utilizá-lo em benefício da própria organização, inclusive na gestão de processos.

Nesse sentido, conforme já apontado na revisão teórica, o conhecimento se desenvolve através de experiência, raciocínio, intuição e aprendizado (CONG; PANDYA, 2003), os quais proporcionam uma perspectiva histórica a partir da qual é possível olhar e entender novas situações e eventos, julgando as situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, desvendando-se aquilo que realmente

funciona e o que não funciona (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). É por isso que recursos de conhecimento sobre fatos relevantes e relações de causa e efeito relacionados ao processo são tão importantes para proporcionar uma melhor compreensão do mesmo (BRAJER-MARCZAK, 2016), assim como a explicitação de fatos e eventos históricos relacionados ao processo (CONTADOR *et al.*, 2005).

Desta forma, uma gestão eficiente do conhecimento envolve, necessariamente, esse olhar para o passado, com o intuito de revisitar lições aprendidas, acessar soluções que tiveram resultados positivos ou negativos e criar novos conhecimentos para resolver velhos ou novos problemas. Essa, aliás, é a grande vantagem do conhecimento em relação ao processo, segundo Yoo *et al.* (2005), visto que conhecimentos podem ser combinados de diversas formas para solucionar eventuais problemas em situações específicas, apresentando uma flexibilidade muito maior, característica que ganha cada vez mais importância diante dos desafios do ambiente de negócio atual, que exige processos mais flexíveis e adaptáveis (HILL, 2013; BITKOWSKA, 2015).

Além disso, Massingham e Holaibi (2017), ao elaborarem o quadro conceitual de gestão do conhecimento que consta na Figura 7, apresentada no Capítulo 2, identificaram as deficiências no fluxo do conhecimento em relação ao processo, evidenciando de que forma a gestão do conhecimento poderia ajudar a gestão de processos. Nesse sentido, afirmaram que, enquanto trabalham, os indivíduos adquirem conhecimento por si mesmos, ou seja, aprendem fazendo (*know-how*), devendo, no entanto, buscar em outros colaboradores aqueles conhecimentos que não dominam (*know-who*), ou até mesmo na própria organização (*know-what*). Desta forma, uma gestão do conhecimento eficiente é aquela que torna possível o ato de acessar o conhecimento da organização como um todo, seja ele o conhecimento tácito do indivíduo, do grupo ou mesmo da própria organização, nos momentos necessários e no menor tempo possível.

Assim, ao analisar os impactos da gestão do conhecimento sobre a gestão dos processos, Petrović *et al.* (2019) destacaram a importância de valorizar os colaboradores, criando um ambiente de incentivo à cultura de partilha dos conhecimentos, devendo ser promovida a gestão e cooperação entre as equipes, para oportunizar as trocas de experiências entre esses colaboradores, o que possibilita, segundo eles, a criação de um armazém do conhecimento, apto a preservar

experiências e conhecimentos anteriores, passíveis de serem acessados e usados pelos demais membros da organização sempre que necessário.

Evidencia-se, assim, outro aspecto importante da gestão do conhecimento que diz respeito a documentação e formalização do conhecimento, principalmente o tácito, para que ele se torne acessível a qualquer membro da organização, podendo ser reutilizado no mesmo processo em que se originou ou, mesmo, em outro, dentro ou fora da organização (HEISIG, 2009). O armazenamento do conhecimento - não apenas daquele relacionado ao processo, mas também daquele relacionado a experiências, raciocínios, intuições e aprendizados - é fundamental para que ele possa vir a ser acessado em momentos futuros, por outros colaboradores que não estavam presentes no momento de sua socialização.

Essa forte relação entre a gestão do conhecimento e a gestão de processos com foco no armazenamento do conhecimento também foi explorada por Contador *et al.* (2005), quando analisaram de que forma o BPMS poderia facilitar cada um dos momentos do processo de criação do conhecimento, conforme Figura 8, apresentada no Capítulo 2, ressaltando a possibilidade de explicitar não somente o fluxo de trabalho, mas também os eventos e suas regras de tratamento, sugerindo, ainda, o gerenciamento de versões operacionais de processos.

Assim, a documentação do processo, considerando-se não apenas o fluxo horizontal do trabalho e seu mapeamento, mas também suas versões e os conhecimentos históricos nele produzidos, oportuniza uma apropriação mais profunda daquele processo pelos colaboradores. Nesse sentido, conforme visto na revisão teórica, gestão de processos não trata necessariamente de promover uma mudança radical nos processos, já que, muitas vezes, a sua documentação, por si só, já possibilita melhorias significativas (VIEIRA *et al.*, 2016), na medida em que oportuniza a padronização das regras e dos fluxos de trabalho e uma melhor compreensão do processo, que pode auxiliar a tomada de decisões (ABPMP, 2013), ao permitir o registro e a disseminação de conhecimentos que, embora existentes e bastante valiosos, encontram-se dispersos na organização.

Conhecer a origem e propósito de cada tarefa a ser executada no processo fornece aos colaboradores uma melhor compreensão sobre os porquês de se adotar determinado fluxo de trabalho, e essa compreensão pode contribuir para a sua padronização. Isso porque a compreensão da relevância de algo para o trabalho como



um todo diminui as chances de que aquilo venha a ser ignorado ou preterido ou de que alguma das tarefas desse trabalho seja omitida, alterando-se a sua ordem. Nesse sentido, Müller *et al.* (2014) apontam, como benefícios da gestão de processos, a padronização e a continuidade dos processos, além da melhoria no fluxo de informações, com a conseqüente redução dos retrabalhos e aumento da produtividade. Assim, também nos aspectos relacionados à documentação e à padronização de processos, a associação da gestão do conhecimento com a gestão de processos pode propiciar muitas vantagens e promover a apropriação do processo pelos colaboradores.

Desta forma, identificando-se as lacunas da gestão de processos e preenchendo-as com as lições da gestão do conhecimento, obtém-se uma nova configuração que evidencia as vantagens de integrar aspectos desses dois modelos de gestão, conforme demonstra o Quadro 9.

Ainda, considerando os pontos em que a gestão de processos apresentava lacunas que poderiam ser supridas pela gestão do conhecimento, foi possível definir a lógica do artefato a ser desenvolvido.

#### 4.3.3 Lógica do Artefato

Em continuidade ao desenvolvimento do artefato, considerando as relações entre conhecimento e processo identificadas anteriormente e, principalmente, as lacunas relacionadas ao conhecimento identificadas na gestão de processos, constatou-se a importância de, ao efetuar a gestão de processos, lançar um olhar para o passado do mesmo.

Como visto na Figura 3, apresentada no Capítulo 3, que representa o ciclo de vida do BPM, adaptada de Dumas *et al.* (2012), após a identificação do processo e de toda a arquitetura de processos da organização, o ciclo de vida do BPM tem início, com a descoberta do processo em seu estado atual (modelo AS IS), a partir do qual é feita a análise para obtenção de *insights* sobre eventuais fraquezas e seus impactos, que darão, então, origem ao desenho do estado futuro daquele processo (modelo TO BE). No entanto, o processo em seu estado atual é fruto de análises e descobertas daquele mesmo processo, feitas em momentos anteriores, ainda que informalmente.

**Quadro 9: Integrando KM e BPM**

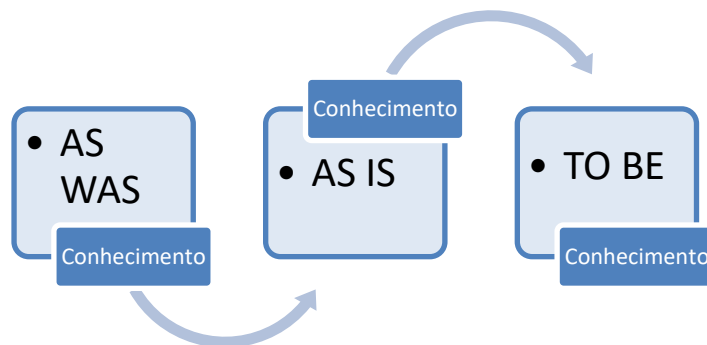
| Elementos                               | BPM  | KM  | KM + BPM   | Justificativa para a Integração   | Referências  |
|---|--|---|--|---|--|
| <b>Foco</b>                             | Processo   | Conhecimento  | Processo e conhecimento  | Processo e conhecimento são interdependentes.   | Yoo <i>et al.</i> (2005); Kiraka e Manning (2005); Moreno e Santos; (2012); Schmid e Kern (2014); Bitkowska (2015); Massingham e Holaibi (2017); Petrović <i>et al.</i> (2019);    |
| <b>Estrutura</b>                        | Forma estruturada e sistemática  | Interações, combinações e flexibilidade   | Estrutura e flexibilidade  | Processos padronizados e, ao mesmo tempo, flexíveis, com a possibilidade de se adaptar continuamente.                   | Yoo <i>et al.</i> (2007); Hill (2013); Bitkowska (2015)  |
| <b>Equipe</b>                           | Colaboradores atuais, envolvidos diretamente com o processo                  | Colaboradores da organização, trocas de experiências entre equipes  | Colaboradores da organização, ainda que não envolvidos diretamente com o processo no momento atual | Trocas de experiências entre os colaboradores que tenham conhecimento, histórico ou atual, sobre o processo.            | Cong e Pandya (2003); Davenport e Prusak, (2003); Bitkowska, 2015; Massingham e Holaibi (2017); Petrović <i>et al.</i> (2019);   |
| <b>Mapeamento</b>                       | Mapa do processo   | Mapa do conhecimento  | Mapa do processo e do conhecimento   | O conhecimento é introduzido e emitido através do processo.   | Yoo <i>et al.</i> (2007); Jung <i>et al.</i> (2007); Han e Park (2009); Heisig (2009); Schmid e Kern (2014); Müller <i>et al.</i> (2014); Bitkowska (2015); Brajer-Marczak (2016); |
| <b>Momento da Análise</b>               | Processo atual (AS IS) e futuro (TO BE)                                      | Experiências anteriores, aprendizado, perspectiva histórica do conhecimento   | Passado do processo (AS WAS) e momento atual (AS IS) e futuro (TO BE).                             | Resgate do conhecimento e de experiências anteriores vinculadas ao processo.  | Davenport e Prusak (2003); Contador <i>et al.</i> (2005); Brajer-Marczak (2016); Massingham e Holaibi (2017); Petrović <i>et al.</i> (2019);                                       |
| <b>Forma de Captura do Conhecimento</b> | Mapeamento e modelagem dos processos na forma de fluxogramas e procedimentos | Abordagens tecnológica, social e processual: registro de lições aprendidas, interação social, compartilhamento de experiências. | Manutenção de versões do processo, armazenamento do conhecimento vinculado ao processo.            | Apenas o mapeamento e modelagem do processo não é suficiente para capturar todo o conhecimento relacionado ao processo. | Contador <i>et al.</i> (2005); Brajer-Marczak (2016); Massingham e Holaibi (2017); Petrović <i>et al.</i> (2019);  |

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, a experiência dos colaboradores anteriores com aquele processo - considerando todo seu contexto, bem como todo o conhecimento adquirido ao longo dos anos - influenciou o seu estado atual. Por outro lado, nem sempre esse conhecimento foi tornado explícito em algum momento. Resta, assim, demonstrada a necessidade de descoberta do processo, considerando não apenas o seu estado atual, mas também os motivos, influências e fatores contingenciais históricos que o fizeram chegar nesse ponto.

Assim, a lógica que passou a orientar o artefato é no sentido de que as várias versões do processo, ou seja, o processo em seu estado anterior - chamado aqui de modelo AS WAS - tiveram como produto um conhecimento que é utilizado em seu modelo AS IS, que, por sua vez, também traz novos conhecimentos, os quais serão então utilizados para a análise do processo gerando, posteriormente, o modelo TO BE, conforme demonstra a Figura 19. Percebe-se, dessa forma, a espiral da criação do conhecimento em torno da própria evolução do processo de negócio.

**Figura 19: Lógica do Artefato**



Fonte: elaborado pela autora

Assim, considerando essa perspectiva histórica e evolutiva do processo e a importância de tornar explícitos conhecimentos e experiências anteriores ao seu estado atual, bem como de garantir que todo o conhecimento adquirido ao longo do processo esteja disponível para análises futuras, foi possível propor um método para integrar a gestão do conhecimento e a gestão de processos.

#### 4.3.4 Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento

Como o objetivo do estudo é propor um artefato que integre aspectos da gestão do conhecimento e da gestão de processos e que possa ser utilizado, na prática, para solucionar um problema específico, considerou-se que tal artefato deveria configurar-se em um método, apresentando um conjunto de passos que pudesse, mediante adaptações, ser adotado e implementado em qualquer organização que identificasse um problema semelhante àquele que serviu de ponto de partida para o presente estudo.

O método foi, então, desenvolvido considerando o ciclo de vida do BPM, desenvolvido por Dumas *et al.* (2012), conforme Figura 3, apresentada no Capítulo 2, acrescentando-se a ele etapas mais orientadas para a gestão do conhecimento, que permitissem a identificação e armazenamento daquele conhecimento que atua no processo como insumo e produto.

A opção por utilizar o ciclo de vida do BPM como base do método ocorreu por considerar-se que as etapas da gestão de processos são mais estruturadas e sistemáticas, além de já estarem bastante consolidadas no mundo acadêmico. Além disso, o fato de o BPM já estar sendo adotado como filosofia de gestão na UFRGS, cenário em que seria aplicado o método, também influenciou a escolha.

Desta forma, considerando a lógica do artefato, explicitada anteriormente, que orienta a gestão de processos também para a análise do passado do processo, foi utilizado o ciclo de vida do BPM, com algumas adaptações decorrentes das contribuições de diferentes abordagens teóricas, conforme demonstra o Quadro 10, que refletiram em alterações quanto à definição da equipe, descoberta do passado do processo e documentação e divulgação do conhecimento.

O objetivo do Método desenvolvido é que a gestão do conhecimento e a gestão de processos se beneficiem mutuamente. Nesse sentido, a gestão de processos pode promover uma melhor gestão do conhecimento, oferecendo a oportunidade para o compartilhamento e armazenamento do conhecimento - mesmo histórico - e facilitando sua captura pelos demais membros da organização. A gestão do conhecimento, por outro lado, teria o condão de garantir um domínio muito maior do processo por seus operadores, amparando sua análise para a padronização e melhorias contínuas. A integração desses

modelos de gestão permite aproveitar de forma mais efetiva o conhecimento disponível na organização, trazendo benefícios para o processo mediante a melhoria em sua produtividade, e para a própria organização mediante sua evolução e aprendizagem organizacional.

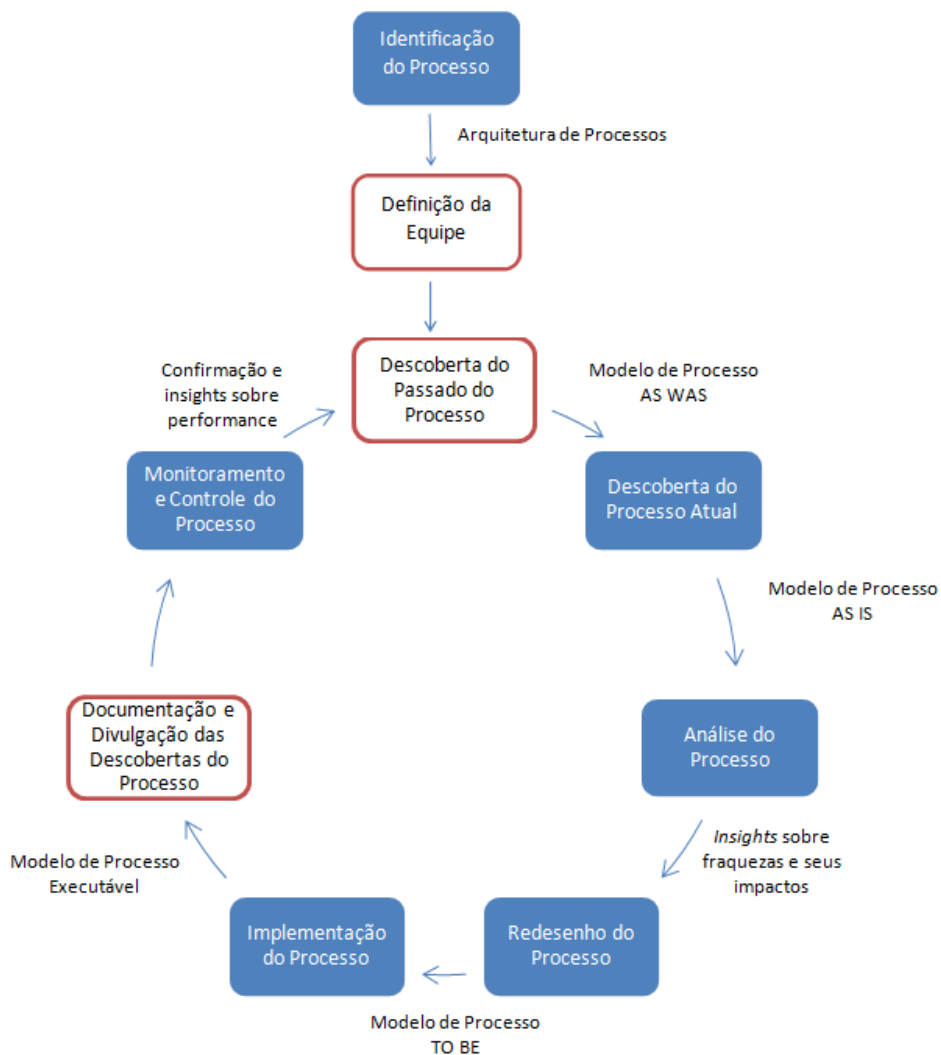
**Quadro 10: Abordagens teóricas consideradas para alteração do ciclo de vida do BPM**

| Autor                         | Contribuições  | Adaptações Sugeridas   |
|-------------------------------|--|--|
| Brajer-Marczak (2016)         | Recursos de conhecimento: fatos relevantes, relações de causa e efeito, habilidades específicas de colaboradores; e conhecimentos no processo (Quadro 5)   | <p><b>Definição da Equipe:</b> habilidades específicas de colaboradores, localização do conhecimento útil, valorização dos colaboradores e incentivo à cultura de partilha de conhecimentos, gestão e cooperação entre equipes.</p> <p><b>Descoberta do Passado do Processo:</b> fatos relevantes, relações de causa e efeito, fatos e eventos históricos.</p> <p><b>Documentação e Divulgação do Conhecimento:</b> recursos de conhecimento, conhecimentos no processo, localização do conhecimento útil, explicitação do fluxo de trabalho, versões do processo, armazém do conhecimento sobre o processo.</p> |
| Massingham e Holaibi (2017)   | Formas de localizar o conhecimento útil: Know-how, Know-who, Know what (Figura 7)  |  |
| Contador <i>et al.</i> (2005) | Contribuições do BPMS para cada fase de KM: explicitar fluxo de trabalho, explicitar fatos e eventos históricos, versões do processo (Figura 8)  |  |
| Petrović <i>et al.</i> (2019) | Impactos de KM sobre BPM: armazém de conhecimento sobre o processo; valorização dos colaboradores e incentivo à cultura de partilha de conhecimentos, gestão e cooperação entre equipes (Quadro 6) |  |

Fonte: elaborado pela autora

Assim, fundamentado no ciclo de vida do BPM (Dumas *et al.*, 2012) e nas abordagens teóricas desenvolvidas por Brajer-Marczak (2016), Massingham e Holaibi (2017), Contador *et al.* (2005) e Petrović *et al.* (2019), é proposto o Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento - MIGProC, representado na Figura 20.

**Figura 20: Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento**



Fonte: elaborado pela autora

Segundo o Método proposto, a gestão de processos deve seguir suas etapas usuais, recebendo algumas adaptações a partir das contribuições da gestão do conhecimento, principalmente no que se refere à definição da equipe e à inclusão das etapas referentes à descoberta do passado do processo e à documentação e divulgação dessas descobertas, destacadas em vermelho. A seguir, as etapas do Método são descritas, dando-se maior ênfase àquelas que foram incluídas no ciclo de vida do BPM com a intenção de oportunizar também a gestão do conhecimento, visto que as demais etapas já estão bastante consolidadas na gestão de processos.

#### 4.3.4.1 Identificação do Processo

A fase de identificação do processo corresponde à elaboração da arquitetura de processos. Trata-se da identificação dos macroprocessos da organização, compreendendo-se seus objetivos, quais os setores envolvidos e onde iniciam e terminam. A identificação dos macroprocessos permite uma melhor compreensão da organização e é a partir deles que se desdobram os processos da empresa.

Nessa fase, deve ocorrer, ainda, a priorização dos processos a serem mapeados, elegendo-se um problema de negócio a ser resolvido, identificando-se os processos relacionados a ele, suas delimitações e relações uns com os outros.

#### 4.3.4.2 Definição da Equipe

Sob a perspectiva da gestão de processos, a equipe responsável por sua implementação deve ser formada por pessoas envolvidas com o processo de trabalho, contando com a participação de colaboradores das diversas áreas funcionais pelas quais tramita o processo, com ele diretamente envolvidos. Os participantes mais indicados para a formação da equipe são, geralmente, aqueles que já trabalham com o processo no dia a dia, pois eles conhecem os passos, as informações, os objetivos e, ainda, as falhas e gargalos do processo. No entanto, essa abordagem ignora que colaboradores já afastados, ainda que não estejam mais atuando diretamente com o processo, possuem conhecimentos valiosos que podem auxiliar na sua análise e na sua compreensão.

Nesse sentido, o MIGProC propõe, a partir das contribuições de Brajer-Marczak (2016), Massingham e Holaibi (2017) e Petrović *et al.* (2019), que a equipe seja definida com o objetivo de capturar habilidades específicas de colaboradores que atuaram com o processo, valorizando-os e incentivando a cultura de partilha de conhecimentos, permitindo que o conhecimento útil possa ser localizado, mediante a gestão e promoção da cooperação entre as equipes, estimulando a integração entre os colaboradores que tem conhecimento sobre o processo, ainda que não estejam mais envolvidos diretamente com ele.

A equipe, então, deve ser formada não apenas pelos colaboradores atuais, mas também pelos trabalhadores que já estiveram envolvidos com o processo em algum momento, visto que, para uma melhor compreensão do mesmo, é necessário acessar não apenas o conhecimento tácito dos indivíduos que atualmente tenham um envolvimento direto, ou seja, o seu *know-how* desenvolvido enquanto aprendem fazendo, mas também o *know-how* que colaboradores anteriores desenvolveram quando atuavam no processo. Esta medida oportuniza a identificação do *know-who*, ou seja, daqueles trabalhadores que já têm algum conhecimento que agora se mostra necessário, bem como do *know-what*, correspondente ao conhecimento que já faz parte da organização.

Nessa etapa, deve-se definir a equipe procurando manter um equilíbrio entre o número de colaboradores atualmente envolvidos com o processo e aqueles que estiveram, em algum momento, vinculados a ele, garantindo, assim, que essas duas perspectivas possam ser evidenciadas, oportunizando uma melhor compreensão do processo e, com isso, sua maior apropriação pelos colaboradores.

O objetivo aqui é trazer, já para o momento da gestão de processos, os colaboradores que têm conhecimentos históricos sobre o mesmo, de forma que o conhecimento que possa vir a ser necessário para uma melhor compreensão e domínio do processo que se pretende padronizar ou melhorar já esteja disponível naquela ocasião.

Essa medida, tem o condão de corrigir as deficiências de fluxo de conhecimento em relação ao processo, identificadas por Massingham e Holoibi (2017), promovendo o espaço de interação necessário para o compartilhamento do conhecimento e, conseqüentemente, para o acesso ao capital social durante o curso do processo, de forma que o *know-how* dos indivíduos, o *know-who* do grupo e o *know-what* da organização estejam acessíveis quando se faz a gestão do processo.

#### 4.3.4.3 Descoberta do Passado do Processo

O ciclo do BPM propõe a descoberta do processo em seu estado atual, representado pelo modelo **AS IS**, para então, após sua análise, identificar as fraquezas, propondo ações de melhorias, as quais são demonstradas a partir do



modelo de processo **TO BE**, o qual é, então, implementado. Não há, originalmente, qualquer preocupação da gestão de processos com o passado do processo.

A análise do passado do processo, porém, permite que sejam registradas informações que, possivelmente, em pouco tempo, não seriam mais acessíveis pelos atuais e futuros membros da organização, garantindo que o conhecimento dos colaboradores mais antigos seja mantido na memória organizacional, mesmo após o seu afastamento. Dessa forma, analisar não somente o estado atual do processo, mas, também, todo seu histórico, permite o registro e transferência das lições aprendidas ao longo do tempo, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso ao conhecimento relacionado não apenas ao estado atual do processo, mas também a toda sua evolução.

Nessa etapa, a partir das contribuições de Brajer-Marczak (2016) e Contador *et al.* (2005), o MIGProC propõe a identificação de fatos e eventos históricos relevantes na evolução do processo, bem como das relações de causa e efeito necessárias para uma melhor compreensão do mesmo.

Portanto, nessa etapa, deve-se, inicialmente, identificar os eventos históricos que originaram as alterações efetuadas no processo de trabalho no decorrer do tempo, passando-se a seguir ao mapeamento do processo em cada momento histórico identificado. Nessa ocasião, deve-se mapear, não apenas o fluxo horizontal do processo, mas também, o conhecimento relacionado a ele. Essa medida permite que o conhecimento continue vinculado ao contexto processual histórico em que foi criado, oportunizando, ao mesmo tempo, uma melhor compreensão dos propósitos de cada tarefa do processo, naquele momento histórico, a partir do conhecimento a ele relacionado.

Como resultado, haverá um modelo **AS WAS** correspondente a cada um dos eventos, evidenciando a evolução do processo e do conhecimento a ele relacionado, bem como quais tarefas foram criadas em cada momento e quais foram descartadas, permitindo que se desvende, assim, seus propósitos, promovendo um domínio maior do processo por parte de seus operadores.

O desconhecimento sobre a evolução histórica do processo e do conhecimento a ele relacionado pode gerar retrabalhos, visto que eventuais ajustes planejados para o processo **TO BE** podem (por desconhecimento do passado daquele processo) gerar problemas que já haviam sido sanados em

suas versões anteriores. Por outro lado, algumas tarefas podem vir a ser mantidas, caso não haja a compreensão de que elas só foram incluídas no processo como resposta a alterações contextuais ocorridas em um determinado momento, que não mais persistem. Assim, a compreensão do propósito de cada tarefa do processo permite uma análise muito mais completa e profunda, podendo trazer melhores *insights* para o desenho do processo **TO BE**.

Além disso, é possível retomar propostas de melhoria que não puderam ser implementadas em um determinado momento por falta de tecnologia adequada na época e por isso foram esquecidas. Talvez, em nova análise, em momentos futuros, frente a novas tecnologias, a proposta venha a se mostrar viável e possa, então, ser implementada.

Desta forma, as versões anteriores do processo e todo conhecimento desenvolvido ao longo dos anos, os quais, via de regra, não são tornados explícitos, fazem parte da memória da organização e configuram um conhecimento valioso para os operadores do processo que podem, quando de sua posse, ter um domínio maior sobre ele e, com isso, promover a sua gestão de forma ainda mais eficiente. Por isso, nessa fase, todos os conhecimentos tornados explícitos pela equipe devem ser registrados através do mapeamento das diversas versões do processo e dos diversos conhecimentos desenvolvidos ao longo do tempo, logrando-se, desta forma, além dos mapas do processo, um mapa do conhecimento a ele referente, passível de ser revisitado em momentos futuros.

#### 4.3.4.4 Descoberta do Processo Atual

Nessa etapa, deve-se caracterizar o processo em seu estado atual, definindo início e fim, entradas e saídas, setores envolvidos, mapeando-se, por fim, o modelo do processo AS IS.

Para a caracterização do processo, agora já considerando todas as informações históricas do mesmo, pode-se inicialmente utilizar o SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*), definindo-se também as áreas participantes, legislações, tecnologias, documentos, rotinas e procedimentos envolvidos, indicadores e competências necessárias para atuar no processo.

Com ele é possível esclarecer melhor as etapas do processo, definindo e explicitando os fatores que impactam diretamente na sua execução.

Para tornar o fluxo do processo explícito, facilitando-se sua visualização, devem ser usadas técnicas de modelagem, sejam elas simples ou mais elaboradas, podendo ser utilizado BPMN ou outra notação. Essas técnicas permitem que se tenha uma representação visual do processo como realmente acontece, utilizando-se símbolos e ferramentas padrão.

Nessa ocasião, deve-se ter o cuidado de mapear o processo considerando e registrando os conhecimentos necessários para que cada setor envolvido possa nele atuar com mais eficiência, propiciando o registro e o compartilhamento desses conhecimentos entre os colaboradores envolvidos, não apenas no que diz respeito às etapas do processo de trabalho, mas também aos conhecimentos necessários para a sua execução. Nesse sentido, o mapa do conhecimento elaborado na etapa anterior do Método – quando se analisava o passado do processo - pode ser revisitado e atualizado de acordo com o modelo AS IS, mapeado nesta etapa.

#### 4.3.4.5 Análise do Processo

A análise do processo contempla a identificação de suas fraquezas e de seus impactos, bem como de seus indicadores de desempenho e de seus objetivos, a fim de evidenciar oportunidades de melhorias. Essa etapa permite um entendimento melhor das características do processo analisado para que, posteriormente, possam ser apresentadas propostas para sua melhoria e/ou padronização.

A primeira análise é a visual. Analisando-se a representação do fluxo horizontal do processo é possível identificar os pontos de interação entre os setores e entre eles e os clientes, bem como distinguir as atividades que mais agregam valor àquele processo, as quais, portanto, demandam mais atenção.

Os conhecimentos registrados ao longo do fluxo horizontal do processo, tanto na etapa referente à descoberta do passado do processo, quanto em sua versão atualizada de acordo com o seu modelo AS IS, também devem ser analisados, a fim de se identificar fraquezas e impactos, bem como possibilidades de melhorias nesses registros. Devem ser avaliados, ainda, quais

registros de conhecimento precisam ser mantidos ou alterados, considerando as fraquezas do próprio processo e as atividades que mais lhe agregam valor, com o intuito de promover melhorias em relação a esses aspectos a partir da indexação de conhecimentos que os possam impactar.

De acordo com as características do processo, podem, ainda, ser feitas análises de qualidade, tempo, custo, valor agregado, entre outras.

Nessas análises, todas as observações feitas devem ser documentadas, pois mesmo aquelas que, porventura, não venham a ser consideradas para o redesenho do processo poderão ser revisitadas em análises futuras.

#### 4.3.4.6 Redesenho do Processo

Na etapa de redesenho do processo, deve-se mapear o modelo de processo TO BE, que será posteriormente implementado. Nesse momento, devem ser propostas e definidas alterações no processo, considerando as fraquezas e *insights* identificados na fase de análise, com o objetivo de lhe promover melhorias.

Saliente-se que, por restrições orçamentárias ou mesmo tecnológicas, nem todas as ideias e melhorias podem ser implantadas, de forma que, quando se define o redesenho do processo, é importante que se leve em consideração que o modelo TO BE proposto deve ser viável, tanto técnica quanto financeiramente, no horizonte de tempo desejado. A proposição de um modelo de processo que não se mostre passível de implementação pode gerar frustração na equipe e desestimular a cultura de gestão de processos e conhecimento na organização.

Nessa etapa, os conhecimentos relacionados ao processo, mapeados anteriormente, também devem ser revistos, e todas as alterações definidas no processo que venham a gerar efeitos nesses conhecimentos devem, da mesma forma, ser registradas. O objetivo é que os conhecimentos relacionados ao processo sejam atualizados continuamente conforme as alterações e melhorias que nele venham sendo efetuadas, de maneira que estejam sempre em consonância com o seu mapeamento.

#### 4.3.4.7 Implementação do Processo

A implementação do processo se refere ao momento em que o modelo TO BE, considerando as melhorias realizadas no processo, entra em estado funcional, sendo estabelecido, a partir de então, um novo padrão de trabalho.

Nessa etapa, é importante que se mantenha uma equipe responsável pela gestão do processo e do conhecimento, a qual deverá acompanhar a adoção do novo padrão de trabalho e a observância às novas definições por parte de todos envolvidos. A equipe em questão deve estar atenta, ainda, a eventuais intercorrências decorrentes da implementação do processo, as quais devem ser, também, registradas para utilização em avaliações e análises futuras.

É a partir da implementação do novo modelo de processo, consoante a apreciação, também, de todo o conhecimento a ele relacionado, que a organização poderá obter os resultados esperados da gestão de processos e da gestão do conhecimento, como decorrência das melhorias propostas e da sua aplicação. O mero redesenho do processo, sem a sua implementação, da mesma forma que o simples registro dos conhecimentos históricos sem que eles venham a ser efetivamente acessados posteriormente, não implicará alterações nos resultados.

#### 4.3.4.8 Documentação e Divulgação das Descobertas do Processo

A documentação no BPM é obtida, principalmente, por meio da caracterização e modelagem do processo. Com a contribuição da gestão do conhecimento, esses registros, relacionados tanto ao conhecimento quanto ao processo, podem ser ampliados pela documentação e manutenção das versões dos processos desenvolvidas ao longo dos anos, bem como das informações e conhecimentos obtidos durante a atuação no processo e relacionados a cada alteração efetuada, suas causas e propósitos, permitindo que esse conhecimento se perpetue na organização e possa ser acessado a cada novo ciclo de gestão do processo.

Portanto, nessa etapa, a partir das contribuições de Brajer-Marczak (2016), Massingham e Holaibi (2017), Contador *et al.* (2005) e Petrović *et al.* (2019), o MIGProC propõe a criação de um armazém do conhecimento

relacionado ao processo, contemplando os recursos de conhecimento que fundamentam o processo, bem como o conhecimento desenvolvido no próprio processo a partir de sua execução, além das diversas versões do processo, vinculadas a cada evento histórico relevante identificado, de forma que todo o conhecimento relacionado ao processo esteja disponível e possa ser localizado e utilizado sempre que necessário.

Não se trata aqui, portanto, de documentar apenas o fluxo horizontal do conhecimento no processo, considerando seu estado atual, o qual poderia ser obtido a partir do mapeamento e modelagem do próprio processo, já oferecidos pela gestão de processos. Trata-se de documentar, formalizar e, portanto, preservar os conhecimentos tácitos dos colaboradores, suas experiências ao longo dos anos, relacionando-os aos eventos temporais em que se basearam, evidenciado, com isso, as diversas versões dos processos. O acesso a esse conhecimento, permite aos colaboradores relacionar as versões do processo ao seu contexto histórico, possibilitando que eles compreendam o porquê de o processo ter passado por aquela versão naquele momento específico.

Assim, mais do que documentar as descobertas realizadas durante a gestão de processos, tornando os conhecimentos tácitos em explícitos, e garantindo, assim, que os conhecimentos individuais possam ser mantidos na organização, o objetivo, na proposta do presente estudo, é divulgar essas descobertas, torná-las acessíveis para serem consultadas por qualquer membro da organização para quem esses conhecimentos possam ser úteis, a qualquer tempo.

#### 4.3.4.9 Monitoramento e Controle do Processo

Após a implementação do novo modelo do processo, considerando as melhorias realizadas, sua execução deve ser acompanhada e monitorada, mediante avaliações periódicas, a partir dos indicadores previamente estabelecidos com base em seus objetivos, a fim de se verificar o seu desempenho e a eventual necessidade de promoção de novos ajustes.

O monitoramento e controle do processo é necessário para se garantir que tudo esteja sendo feito como fora planejado, bem como para que possa ser avaliado se aquilo que foi planejado é adequado para o alcance das metas

propostas. Para tanto, deve-se fazer o acompanhamento dos indicadores previamente estabelecidos e manter o mapeamento do processo sempre atualizado, evitando desencontros e desinformação quanto aos procedimentos a serem seguidos.

Caso as avaliações periódicas confirmem a adequação do processo e o alcance das metas, o bom desempenho pode ser reportado aos colaboradores, o que pode servir como fator motivacional para manter o padrão de trabalho. Caso sejam identificadas oportunidades de melhoria, o processo deve ser novamente analisado a fim de que sejam evidenciados os problemas e propostas novas soluções, efetuando-se os ajustes necessários para a obtenção de melhores resultados.

Considerando que o desenvolvimento do artefato, por si só, não é suficiente para caracterizar a DSR, o Método desenvolvido neste estudo, para a integração de aspectos da gestão de processos com a gestão do conhecimento, foi implementado, a fim de se testar sua validade pragmática, como descrito a seguir.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO MÉTODO INTEGRADO DE GESTÃO DE PROCESSOS E CONHECIMENTO

Na quarta etapa da DSR, o artefato desenvolvido deve ser submetido ao teste de campo, quando é aplicado ao contexto que motivou o estudo, a fim de que sua validade pragmática seja avaliada, demonstrando-se que o *design* genérico desenvolvido é apto a produzir os resultados desejados.

Para validar o Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento, o artefato desenvolvido foi aplicado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cenário que motivou o presente estudo, com o objetivo de se aferir se o Método desenvolvido é, de fato, apto a integrar aspectos da gestão de processos e da gestão de conhecimento e, portanto, se é capaz de solucionar os problemas identificados naquela Instituição.

#### 4.4.1 Identificação do Processo

A etapa inicial, referente à identificação do processo, que deve resultar na arquitetura de processos da organização, não foi objeto do presente estudo visto que já havia sido desenvolvida pelo Escritório de Processos da UFRGS, em razão da implementação do BPM nesta Instituição, a qual foi descrita detalhadamente no estudo **Proposta de Framework para Construção da Arquitetura de Processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior** (BRANCO, 2016).

Ainda nessa etapa, a priorização e escolha dos processos referentes às demandas judiciais, contemplando os processos de instrução e execução, relacionados ao quadro de pessoal da Universidade, deve-se aos motivos já expostos no item 3.5, do Capítulo 3 (que descreveu o cenário de aplicação do estudo), e no item 4.1.1, do Capítulo 4 (que tratava da conscientização do problema na UFRGS). Trata-se dos processos administrativos instaurados na Universidade a partir de demandas da Procuradoria Regional Federal da 4ª Região – PRF-4 (vinculada à Advocacia Geral da União - AGU) para que a Instituição forneça subsídios para a sua defesa em juízo (processos de instrução judicial) ou adote providências para o cumprimento de decisões judiciais (processos de execução judicial), referentes ao quadro de pessoal da UFRGS.

Assim, a gestão dos processos de instrução e execução de ações judiciais despontou como prioridade, em razão do singular aumento do volume de trabalho, do crescente aumento do número de aposentadorias, do ingresso de novos servidores, e de alterações estruturais da Universidade. Também foi relevante para a priorização desses processos a constante necessidade de adequação aos novos sistemas desenvolvidos e implementados pelo Ministério da Educação, pelo Ministério da Economia, pela Advocacia Geral da União e pela própria UFRGS, além da constante fiscalização promovida pelos órgãos de controle externo.

A seguir, dando continuidade à aplicação do MIGProC, passou-se à definição da equipe.



#### *4.4.2 Definição da Equipe*

A aplicação do MIGProC na UFRGS foi coordenada pela pesquisadora e contou com a participação de servidores envolvidos diretamente nos processos referentes a demandas judiciais relacionadas ao quadro de pessoal da Instituição, bem como de outros servidores, que, apesar de não estarem, atualmente, envolvidos diretamente com os processos, possuíam conhecimentos históricos sobre os mesmos. Optou-se, ainda, por incluir na equipe servidores recém ingressantes, com muito pouco conhecimento sobre os processos, a fim de se verificar a validade do Método, também, como meio de treinamento para novos colaboradores.

Inicialmente foi feito um levantamento dos servidores que haviam atuado nos processos em períodos anteriores, optando-se por convidar para a equipe aqueles que ainda estavam em atividade na Universidade. Na ocasião, foram identificados outros servidores que poderiam ter conhecimentos relevantes sobre os processos, os quais, no entanto, já estavam aposentados há vários anos, o que evidencia o risco efetivo de perda de conhecimentos em razão do afastamento dos servidores que os detêm.

Para a definição da equipe, considerando as orientações expostas na descrição do Método, buscou-se um equilíbrio em relação ao tempo de experiência com os processos, contemplando servidores recém ingressantes, sem muito conhecimento sobre os mesmos, bem como servidores com mais experiência, que acompanharam as alterações estruturais promovidas na Universidade, bem como as alterações legislativas e sistêmicas que acarretaram mudanças nos procedimentos referentes a esses processos específicos, com o objetivo de analisar a aplicação do Método desenvolvido a partir de diferentes pontos de vista.

Além dessas duas perspectivas, a equipe contou também com outros servidores que atuavam diretamente com os processos como parte de sua rotina de trabalho. O objetivo era que todos os servidores que estão atualmente vinculados aos processos pudessem fazer parte desse momento de compartilhamento de experiências e conhecimentos e, com isso, apropriar-se dos processos em que atuam. Na prática, no entanto, não foi possível contar com a participação de todos esses servidores, em razão da dificuldade de

conciliação das agendas, mas foi sugerido aos servidores participantes que compartilhassem a experiência com os demais que não puderam se fazer presentes.

Assim, equipe foi composta por 10 membros, entre os quais a pesquisadora, conforme apresentado no Quadro 11.

**Quadro 11: Perfil da Equipe**

| Participante      | Tempo de Serviço na UFRGS | Anos de Experiência com o Processo | Setor Atual | Envolvimento atual com o processo |
|-------------------|---------------------------|------------------------------------|-------------|-----------------------------------|
| E1 – Coordenadora | 11                        | 11                                 | DPJ         | Sim                               |
| E2                | 38                        | 5                                  | DAP         | Não                               |
| E3                | 34                        | 10                                 | CPCPJ       | Não                               |
| E4                | 28                        | 13                                 | DPJ         | Sim                               |
| E5                | 6                         | 6                                  | DPJ         | Sim                               |
| E6                | 1                         | 1                                  | DPJ         | Sim                               |
| E7                | 9 meses                   | -                                  | DAP         | Não                               |
| E8                | 36                        | 10                                 | ASPROCUR    | Não                               |
| E9                | 38                        | 27                                 | NIJC        | Sim                               |
| E10               | 6                         | 4                                  | NAPG        | Sim                               |

Fonte: elaborado pela autora

Após a escolha da equipe, foram feitos convites aos servidores selecionados, com a breve explanação a respeito do trabalho e de seus objetivos. Todos se mostraram bastante dispostos a participar da experiência, o que de certa forma surpreendeu a pesquisadora, que esperava encontrar um pouco mais de resistência, levando em conta as informações obtidas sobre o setor público, na revisão da literatura. Todos os servidores convidados mostraram-se, contudo, bastante disponíveis para participar e contribuir. A diferença das perspectivas envolvidas tornou-se aparente, entretanto, já a partir desse momento. Os servidores mais antigos mostraram-se seguros quanto aos conhecimentos sobre o passado do processo com os quais poderiam contribuir, mas inseguros sobre sua presente utilidade, visto que não sabiam quais os procedimentos que estavam sendo adotados no processo no momento atual. Os servidores que estavam iniciando o contato com o processo, por sua vez, mostraram-se empolgados com a possibilidade de acessar conhecimentos sobre o passado do processo e evidenciá-los. Essa diferença indica que os servidores com menos experiência têm mais consciência do valor dos conhecimentos que

não detêm, enquanto os servidores mais antigos têm consciência dos conhecimentos que detêm, mas não os valorizam ou não se sentem adequadamente valorizados.

Definida a equipe, foi realizado um encontro onde os objetivos do trabalho foram apresentados de forma mais detalhada pela pesquisadora, a partir da sucinta descrição do estudo desenvolvido até então, quando foram prestados esclarecimentos sobre os temas relacionados à gestão de processos e à gestão de conhecimento, bem como sobre o Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento, evidenciando-se a proposição da inclusão da etapa relacionada à descoberta do passado do processo, em momento anterior à descoberta do processo atual.

#### *4.4.3 Descoberta do Passado do Processo*

Dando continuidade à aplicação do MIGProC, nesta etapa, buscou-se identificar os eventos históricos que estavam relacionados às mudanças promovidas nos processos a partir dos apontamentos da equipe. Na ocasião, verificou-se que a maioria desses eventos estavam relacionados a alterações promovidas na legislação aplicável aos processos em questão, razão pela qual se optou, inicialmente, pela realização de um levantamento histórico dessa legislação, conforme Apêndice A, estabelecendo-se, a seguir, uma cronologia legislativa que serviu de base para a identificação dos eventos históricos relevantes com repercussão nos processos que se pretendia mapear. O objetivo era que, uma vez identificados, os eventos históricos pudessem orientar o mapeamento das diferentes versões dos processos.

Com a ajuda dos membros da equipe, a pesquisadora reuniu e analisou os documentos necessários para recriar a cronologia das alterações legislativas referentes aos processos priorizados, evidenciando os eventos históricos que tiveram repercussão nos processos.

Na ocasião, verificou-se que os eventos históricos identificados apresentavam repercussões processuais e setoriais distintas, visto que nem todos eles surtiam efeitos nos procedimentos de todos os setores envolvidos, assim como não necessariamente geravam alterações nos processos de

instrução e execução judicial; motivo pelo qual as repercussões setoriais e processuais de cada evento histórico identificado também foram evidenciadas, conforme Quadro 12, orientando as versões de cada processo a serem mapeadas e os setores envolvidos em cada uma delas.

**Quadro 12: Eventos Históricos com Repercussão Processual e Setorial**

| Legislação/<br>Ano                             | Conteúdo   | Repercussão<br>Setorial | Evento Histórico                               | Repercussão<br>Processual/<br>Versão    |
|--|--|-------------------------|--|---|
|  | Representação Jurídica feita pela própria Universidade                           | PG                      | Representação Jurídica feita pela Universidade | Execução (V1)<br>Instrução (V1)         |
| Decreto nº 99.328/1990                         | Implementa o SIAPE   | PROGESP                 | SIAPE  | Execução (V1)                           |
| Lei nº 8.112/1990                              | Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis federais      | PROGESP/PG              | RJU  | Execução (V1)<br>Instrução (V1)         |
| Decreto nº 526/1992                            | Dispõe sobre o pagamento de vantagens judiciais por meio de rubricas genéricas   | PROGESP                 | Rubricas Genéricas                             | Execução (V1)                           |
| Decreto nº 2.028/1996                          | Dispõe sobre o pagamento de vantagens judiciais por meio de rubricas específicas | PROGESP                 | Rubricas Específicas                           | Execução (V2)                           |
| Portaria nº 17/2001 MPOG                       | Dispõe sobre a implementação do SICAJ  | PG/PROGESP              | SICAJ  | Execução (V3)<br>Instrução (V2)         |
| Lei nº 10.480/2002                             | Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da AGU  | PG/PROGESP              | Representação jurídica vinculada à AGU         |   |
| 2002   | Cria o Núcleo de Instrução Judicial na UFRGS                                     | PG/PROGESP              | Criação do NIJC                                | Execução (V4)                           |
| Portaria nº 4855/2008 UFRGS                    | Designa o Diretor da Divisão de Processos Judiciais                              | PG/PROGESP              | Criação da DPJ                                 | Instrução (V3)                          |
| Resolução nº 64/2009 TRF4                      | Implementa o Processo Eletrônico no TRF4   | NIJC/DPJ                | Processo Eletrônico no TRF4                    | Execução (V5)<br>Instrução (V4)         |
| Ofício-Circular nº 04/2012 CONJUR/MEC          | Dispõe sobre o encaminhamento do processo à CONJUR/MEC                           | DPJ                     | Encaminhamento prévio à CONJUR                 | Execução (V6)                           |
| Ofício-Circular Conjunto nº 01/2014 CONJUR/MEC | Revoga o Ofício-Circular nº 04/2012  | DPJ                     | Encaminhamento direto ao MEC                   | Execução (V7)                           |
| Ofício-Circular nº 36/2014 MEC                 | Dispõe sobre a implementação do SIMEC  | DPJ                     | SIMEC  |   |
| 2014   | Implementação do SAPIENS   | NIJC/PG                 | SAPIENS  | Execução (V8)<br>Instrução (V5)         |
| Portaria nº 6954/2015 UFRGS                    | Dispõe sobre a implementação do SEI na UFRGS                                     | PG/PROGESP              | SEI  | Execução (V9)<br>Instrução (V6 - AS IS) |
| Portaria Normativa nº 6/2016 MPOG              | Dispõe sobre a implementação do MAJ-SIGEPE                                       | DPJ                     | MAJ-SIGEPE                                     |   |
| Ofício-Circular nº 30/2018 MEC                 | Disponibiliza o novo MAJ no SIMEC, compatível com o MAJ-SIGEPE                   | DPJ                     | SIMEC/MAJ                                      | Execução (V10 - AS IS)                  |

Fonte: elaborado pela autora

A intenção da pesquisadora, então, era orientar o encontro, evidenciando cada um dos eventos históricos identificados e, então, propor à equipe que descrevesse a versão do processo correspondente, apontando os

procedimentos processuais que eram aplicados em cada momento histórico identificado, partindo, em seguida, para o evento seguinte e assim sucessivamente. Ao final, teria sido consolidado um modelo AS WAS para cada evento identificado.

Na prática, no entanto, ocorreu que a evolução histórica dos processos e suas alterações foi abordada pelos servidores mais experientes de uma forma tão fluída e dialogada que se optou por recorrer a essa cronologia legislativa apenas como base de conhecimento em caso de algum esquecimento, visto que o apontamento de cada um dos eventos para orientar a descrição da respectiva versão interromperia a espontaneidade e naturalidade da experiência. Assim, ao longo da conversa, o compartilhamento das experiências abrangeu todos os eventos históricos identificados, de forma que a cronologia legislativa desses eventos, anteriormente elaborada, acabou sendo utilizada apenas em momento posterior, auxiliando a pesquisadora na organização das diferentes versões dos processos descritos pela equipe.

No decorrer do trabalho, identificou-se, ainda, a necessidade de evidenciar as versões do processo, considerando em separado os procedimentos que eram adotados pela PG e aqueles que eram adotados pela PROGESP, visto que as alterações e eventos históricos identificados estavam, muitas vezes, vinculados a apenas um dos setores, sem necessariamente gerar repercussão nos procedimentos que eram adotados pelo outro. Além disso, os efeitos de um mesmo evento histórico apresentavam repercussões distintas nos dois setores, de forma que tratá-los simultaneamente poderia causar um desvio na narração dos fatos históricos e, com isso, acarretar uma perda da linearidade da evolução histórica do processo que estava sendo descrito sob a perspectiva de um dos setores.

Essa constatação evidenciou que, na época, não havia preocupação em tratar o processo como um todo, de maneira que cada setor promovia as adaptações que considerava necessárias para adequá-lo à nova legislação, sem um empenho no sentido de compartilhar as novas determinações e as tomadas de decisão delas decorrentes com outros setores envolvidos. Assim, inicialmente, buscou-se fazer a descoberta dos processos de instrução e execução judicial, considerando os eventos históricos sob a perspectiva da PG,

para então, descobrir os mesmos processos sob a perspectiva da PROGESP naquele momento histórico.

Ao final, foi possível estabelecer a evolução dos processos judiciais na Universidade a partir das diferentes perspectivas apresentadas pelos servidores que estavam vinculados à PG e por aqueles vinculados à PROGESP, conforme Quadro 13, evidenciando que muitos acontecimentos tiveram repercussão importante para as duas áreas, e outros, importantes apenas para uma delas, não tiveram qualquer repercussão na outra.

**Quadro 13: Evolução dos Processos Judiciais: PG e PROGESP**

| Época            | PG  | PROGESP   |
|------------------|---|---|
| Antes de 1990    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representação Jurídica na própria UFRGS</li> <li>- Trabalho artesanal</li> <li>- Proximidade e informalidade entre Procuradores e UFRGS</li> <li>- Justiça do Trabalho</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidade nas relações com a PG</li> <li>- Fornecimento de documentos funcionais e financeiros</li> <li>- Atuação pulverizada dos setores da PROGESP</li> </ul>  |
| Década de 1990   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos Econômicos: aumento dos processos judiciais</li> <li>- Início da instrumentalização da PG: setor de instrução e setor de cálculos</li> <li>- Justiça do Trabalho e Justiça Federal</li> <li>- Representação Jurídica pela AGU</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos Econômicos: aumento dos processos judiciais relacionados a pagamentos</li> <li>- Implementação de sistemas federais para controle cadastral e financeiro (SIAPE)</li> <li>- Formalização e controle dos pagamentos judiciais no âmbito federal</li> </ul>   |
| A partir de 2000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PG passa a atuar como intermediária nas relações entre AGU e os setores da UFRGS</li> <li>- Informatização dos processos (SAPIENS, SEI)</li> <li>- Criação de setores jurídicos dentro das Unidades com maior volume de processos judiciais (PROGESP, PROGRAD, GERTE)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da qualidade das informações por exigência da AGU</li> <li>- Aumento da fiscalização dos atos administrativos pelo TCU</li> <li>- Criação de um setor centralizador das questões jurídicas relacionadas à PROGESP</li> <li>- Implementação de sistemas federais para cadastramento e controle das ações judiciais (SICAJ, MAJ, SIMEC)</li> <li>- Informatização dos processos administrativos (SEI)</li> </ul> |

Fonte: elaborado pela autora

No momento de mapear as diversas versões dos processos, houve dúvidas sobre a melhor forma de registrar os conhecimentos compartilhados, visto que, por um lado, não deveriam ser afastados daquela versão do processo a que se referiam sob pena de se perderem do seu contexto original, por outro, porém, se registrados na própria versão, ocasionar-se-ia o risco de um excesso de detalhamento que poderia tumultuar a sua visualização. Optou-se, então, por incluir no próprio mapeamento do processo os conhecimentos identificados pela equipe como mais relevantes para a compreensão daquela versão, ainda que isso significasse afastar de seu contexto original os demais conhecimentos compartilhados.

Desta forma, a partir dos relatos e do compartilhamento de experiências pela equipe, a pesquisadora mapeou cada uma das versões, relacionando-as aos eventos históricos que haviam sido identificados a partir da cronologia da

legislação aplicável. Ao final, foram identificadas cinco versões históricas do processo de instrução e nove do processo de execução judicial, totalizando quatorze modelos AS WAS mapeados (Apêndices B e D). Os documentos elaborados e as diversas versões mapeadas dos processos de instrução e execução judicial foram, posteriormente, apresentadas à equipe para validação.

A análise das diversas versões dos processos no decorrer dos anos, considerando, ainda, os conhecimentos registrados ao longo do fluxo horizontal do processo, assim como aqueles compartilhados pela equipe durante o trabalho, permitiu identificar também as características de cada versão e as alterações promovidas de uma para outra, fornecendo uma visão evolutiva do processo, conforme Quadro 14, que se refere ao processo de instrução judicial. A evolução do processo de execução judicial é apresentada no Apêndice C.

**Quadro 14: Evolução do Processo de Instrução Judicial**

| Versão     | Legislação/<br>Ano          | Evento Histórico                                       | Principais Características/Alterações   |
|------------|-----------------------------|--|---|
| 1          |                             | Representação Jurídica feita pela própria Universidade | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho artesanal, nada é informatizado</li> <li>- Representação jurídica feita pela própria Universidade</li> <li>- Procurador atua diretamente na busca dos subsídios para defesa da Universidade em juízo</li> <li>- Papel dos setores demandados mais restrito ao atendimento dos pedidos do Procurador, com a prestação de informações e o encaminhando de documentos conforme as solicitações do Procurador</li> <li>- Informalidade na solicitação e prestação das informações na UFRGS</li> <li>- Existência de uma pasta física para cada processo judicial atendido no arquivo da PG</li> </ul> |
|            | Lei nº 8112/1990            | RJU  |   |
| 2          | Lei nº 10.480/2002          | Representação jurídica passa a ser vinculada à AGU     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representação jurídica passa a ser feita pela PRF4/AGU</li> <li>- Criação de um setor específico para instrução judicial na PG (NIJC)</li> <li>- PG passa a atuar mais como intermediária nas relações entre AGU e demais setores</li> <li>- Maior formalidade nos processos</li> <li>- Procuradores pedem informações mais completas, especificando os itens que desejam esclarecer e os documentos necessários</li> </ul>  |
|            | 2002                        | Criação do NIJC  |   |
| 3          | Portaria nº 4855/2008 UFRGS | Criação da DPJ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um setor centralizador dos processos judiciais na PROGESP (DPJ)</li> <li>- Incremento do controle dos processos judiciais na PROGESP</li> <li>- Aperfeiçoamento e qualificação das informações prestadas pela PROGESP</li> </ul>  |
| 4          | Resolução nº 64/2009 TRF4   | Processo Eletrônico no TRF4                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitação e envio de subsídios passam a ser feitos por mensagem eletrônica (email)</li> <li>- Maior facilidade no acesso a documentos e acompanhamento dos processos judiciais</li> <li>- Aperfeiçoamento e padronização das informações prestadas pela PROGESP</li> <li>- Pedidos mais genéricos por parte dos Procuradores</li> <li>- Pasta do processo judicial na PG passa a ser digital</li> </ul>  |
| 5          | 2014                        | SAPIENS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedido e envio de subsídios passa a ser feito pelo SAPIENS</li> <li>- Maior agilidade e controle nas relações entre UFRGS e AGU</li> </ul>   |
| 6<br>AS IS | Portaria nº 6954/2015 UFRGS | SEI  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior agilidade nos processos administrativos da UFRGS</li> <li>- Processo administrativo deixa de tramitar no setor de protocolo, sendo aberto diretamente no SEI</li> <li>- Digitalização dos documentos</li> <li>- Possibilidade de enviar o processo para todos os setores envolvidos concomitantemente</li> <li>- Maior agilidade e controle nas relações entre os setores da UFRGS</li> </ul>  |

Fonte: elaborado pela autora

Ainda durante a realização dessa etapa do MIGProC, identificou-se que, apesar de existir um modelo geral de processo que orientava a instrução e a execução judicial, eram necessárias adaptações específicas dependendo do objeto judicial que estava sendo tratado. Verificou-se, então, que o mapeamento dos processos de instrução e execução para cada um dos diversos objetos judiciais, com o detalhamento dos procedimentos específicos que eram adotados em cada caso, ao longo dos anos, resultaria em um grande número de versões do processo, que inviabilizaria o trabalho, além de obstar o acesso às informações mais importantes referentes a esses processos em decorrência do excesso de detalhamento.

Por esta razão, fez-se um levantamento dos principais objetos judiciais que foram apresentados à Universidade ao longo dos anos, conforme modelo do Quadro 15, explicitando-se os objetos judiciais identificados, se eram relacionados à instrução e/ou à execução, quais os setores responsáveis em cada situação, e, por fim, se tinham efeitos cadastrais ou financeiros. Ao final, foram identificados 36 objetos, conforme Apêndice I.

**Quadro 15: Modelo de Lista de Objetos Judiciais**

|     | Objeto | Instrução | Setores Responsáveis pela Instrução | Execução | Setores Responsáveis pela Execução | Cadastral | Financeiro |
|-----|--------|-----------|-------------------------------------|----------|------------------------------------|-----------|------------|
| 1   |        |           |                                     |          |                                    |           |            |
| 2   |        |           |                                     |          |                                    |           |            |
| 3   |        |           |                                     |          |                                    |           |            |
| ... |        |           |                                     |          |                                    |           |            |

Fonte: elaborado pela autora

Na ocasião, a equipe decidiu, ainda, fazer o registro dos conhecimentos específicos relacionados a cada um dos objetos judiciais identificados a partir das experiências compartilhadas. Dessa forma, foi organizado um repositório de conhecimento, por meio da elaboração de Fichas destinadas a cada um dos objetos judiciais identificados, nas quais foi registrada a evolução histórica daquele objeto, mediante a descrição de sua origem e das intercorrências a ele relacionadas no decurso dos anos. Optou-se por construir esse registro histórico na forma de texto, que poderia vir a ser utilizado, integralmente, na elaboração



dos despachos encaminhados à PRF, auxiliando, assim, a redução do trabalho, além de garantir a padronização das informações prestadas.

Essa estratégia permitiu que fosse mapeado um modelo AS WAS genérico para cada momento histórico ao longo dos anos tanto em relação à instrução quanto à execução das ações judiciais na Universidade, oportunizando uma adequada compreensão do processo sem a necessidade do detalhamento de cada objeto judicial, o que poderia sobrecarregar o mapeamento do processo e dificultar sua visualização. Ao mesmo tempo, permitiu igualmente que os conhecimentos mais detalhados de cada objeto fossem também registrados, considerando, da mesma forma, sua evolução histórica, fornecendo um repositório do conhecimento que foi adquirido pelos servidores durante sua atuação nesses processos ao longo dos anos, tornando-o também acessível.

#### *4.4.4 Descoberta do Processo Atual*

Após a descoberta do passado do processo, considerando agora todo o conhecimento histórico que foi compartilhado durante a fase anterior, a equipe passou a se dedicar a descoberta do processo atual. O objetivo, então, era estabelecer o padrão de trabalho que vem sendo desenvolvido atualmente, permitindo que todos os servidores envolvidos nos processos referentes às demandas judiciais relacionadas ao quadro de pessoal da Universidade pudessem, pela primeira vez, visualizar o processo de ponta a ponta.

O mapeamento do processo AS IS já vinha sendo desenvolvido no âmbito da Procuradoria-Geral por ter sido indicado como meta de desempenho naquele setor. Esse fato evidencia que, mesmo quando a organização se propõe a efetuar a gestão de processos, ainda assim, há dificuldade em se atravessar as fronteiras das áreas funcionais e analisar o processo como um todo, juntamente com as outras áreas envolvidas. No caso específico da Universidade, a dificuldade mostrou-se ainda maior em decorrência de que o processo mapeado pela Procuradoria-Geral é encaminhado a diferentes setores da Universidade, de acordo com o objeto das ações judiciais, de forma que, para o mapeamento completo desses processos, seria necessário reunir representantes de cada um dos setores da Universidade.

Ainda assim, o objetivo da pesquisadora, no sentido de mapear os processos judiciais, tanto de instrução quanto de execução, relacionados ao quadro de pessoal da Universidade, veio ao encontro do trabalho já em desenvolvimento naquela Procuradoria-Geral, fornecendo as informações que faltavam ao mapeamento AS IS que lá vinha sendo realizado, pelo menos no que se refere aos procedimentos adotados no âmbito da PROGESP.

Inicialmente, considerando, agora, todo o conhecimento histórico relacionado aos processos que havia sido anteriormente evidenciado, foi feita a caracterização dos processos a partir da utilização do SIPOC, com a definição das áreas participantes, legislações, tecnologias, documentos, indicadores e competências necessárias para atuar nos processos, conforme Apêndices E e G.

A seguir, tendo por base a última versão do processo, elaborada na fase anterior, a equipe passou a se dedicar ao mapeamento do processo em seu estado atual. Ao final, foram mapeados os processos de instrução e execução judicial relacionados ao quadro de pessoal da UFRGS, considerando o fluxo de trabalho na PG e na PROGESP, conforme Apêndices F e H. Na ocasião, identificou-se também que, mais uma vez, em alguns casos, para se mapear o processo ponta a ponta, com maior detalhamento das atividades desenvolvidas, representantes de outros setores poderiam ter sido também convidados, considerando a dimensão da Universidade e a diferença de procedimentos a serem adotados de acordo com o objeto judicial em pauta.

Ainda assim, essa foi a primeira oportunidade em que representantes dos dois setores se reuniram para caracterizar os processos de instrução e execução judicial, referentes ao quadro de pessoal da Universidade, e mapeá-los ponta a ponta, tornando possível visualizar e compreender cada uma das atividades executadas e o fluxo do processo como um todo.

A seguir, as Fichas de Conhecimento relacionadas a cada objeto judicial, elaboradas na etapa anterior, foram revistas e discutidas na equipe para se verificar a necessidade de incorporar novos conhecimentos de acordo com o modelo de processo atual. Na ocasião, a equipe acrescentou na descrição histórica de alguns objetos judiciais, informações mais recentes e optou por incluir mais dois itens nas Fichas, referentes à instrução e à execução, conforme Figura 21.

**Figura 21: Modelo de Ficha do Conhecimento**

| FICHA DE CONHECIMENTO: OBJETO           |  |
|---|--|
| <b>DEFINIÇÃO:</b>                       |  |
| <b>HISTÓRICO:</b>                       |  |
| <b>INSTRUÇÃO:</b>                       |  |
| <u>Anexos:</u>                          |  |
| -                                       |  |
| -                                       |  |
| (...)                                   |  |
| <b>EXECUÇÃO:</b>                        |  |
| <u>Dados para cadastramento no MAJ:</u> |  |
| Tema:                                   |  |
| Subtema:                                |  |
| Pedido da Inicial:                      |  |
| Grupo de Objeto:                        |  |
| Objeto:                                 |  |
| <u>Anexos:</u>                          |  |
| -                                       |  |
| -                                       |  |
| (...)                                   |  |

Fonte: elaborado pela autora

Nesses dois novos itens, foram descritas orientações sobre a forma de instrução e execução das decisões judiciais relacionadas àquele assunto, bem como a indicação dos documentos relevantes a serem encaminhados à PRF, com base nos procedimentos que vêm sendo adotados atualmente. Exemplos das Fichas elaboradas podem ser verificados nos Apêndices J, K e L.

#### *4.4.5 Análise do Processo*

Como o objetivo da aplicação do MIGProC na UFRGS era a padronização dos processos, a equipe concentrou-se na apropriação do passado dos processos para uma melhor compreensão dos mesmos em seu estado atual, focando nos procedimentos atualmente adotados na Universidade.

Considerando que esta era a primeira vez que os processos de instrução e execução judicial eram mapeados na Instituição, a visualização dos processos ponta a ponta em seu estado atual, para fins de padronização, já configurava

uma melhoria considerável em relação ao estado anterior, em que os setores envolvidos compartilhavam muito pouco suas atividades, estratégias e decisões. Nesse sentido, conforme já referido anteriormente, na revisão teórica, muitas vezes o mapeamento e registro dos conhecimentos relacionados ao processo já representam, por si só, uma melhoria, visto que permitem uma apropriação maior do processo e, com isso, sua padronização.

Ainda que a aplicação do Método não tenha se concentrado na análise dos processos para fins de melhorias, durante o trabalho, foram identificados pontos a serem melhorados, os quais foram devidamente registrados para análises futuras.

Um dos pontos que se destacou foi a existência de um arquivo de processos judiciais em cada um dos setores envolvidos no processo de execução de decisões judiciais. A PG sempre manteve um arquivo dos processos judiciais em seu acervo e a medida também passou a ser adotada pela PROGESP em meados de 1990, quando passou a ser exigido o encaminhamento dos documentos judiciais ao MEC e ao MARE para a implementação de pagamento de Rubricas relativas às vantagens judiciais. O arquivamento dos documentos judiciais se mantém até hoje tanto na PG quanto na PROGESP. No entanto, considerando que, atualmente, o arquivamento é efetuado por meio digital, a equipe pensou na possibilidade de os setores juntarem esforços no sentido de manter apenas um arquivo digital, que possa ser acessado e alimentado por todos os envolvidos, eliminando algumas tarefas e facilitando o processo de trabalho como um todo, além de garantir um único registro, completo, do processo judicial. Essa ideia foi anotada para que a viabilidade de sua implementação seja discutida no futuro.

Durante a análise, em várias ocasiões, os sistemas de informação utilizados despontaram como protagonistas, visto que, ao mesmo tempo em que eram apontados como fontes de maior agilidade para os trâmites processuais, representavam um obstáculo, em decorrência de seu engessamento e impossibilidade de se adequar a todas as necessidades e peculiaridades identificadas pela equipe. Além disso, o mapeamento dos processos em seu estado atual evidenciou a existência de diferentes sistemas de informação, desenvolvidos pelos diferentes órgãos federais que participam ao longo dos processos de instrução e execução judicial, sem que fosse possível integrá-los,

o que foi apontado como a maior causa de ineficiência no desempenho desses processos. No processo de execução de decisões judiciais, por exemplo, a UFRGS acaba tendo que prestar informações em quatro sistemas distintos (SAPIENS – PRF/AGU, SEI - UFRGS, SIMEC - MEC e MAJ-SIGEPE - ME), cada um relacionado a um dos órgãos federais envolvidos.

Assim, para uma gestão de processos e conhecimento mais eficiente, houve um consenso na equipe no sentido de que a implementação do MIGProC ou de qualquer outra ferramenta de gestão que tivesse por objetivo melhorar os processos de trabalho estudados, deveria considerar, não apenas o âmbito da UFRGS, mas também os outros órgãos federais envolvidos. Dessa forma, ficou evidente que cada órgão realizou a gestão de processos internamente, oferecendo um sistema de informação destinado a melhorar sua eficiência naquele órgão, sem, contudo, demonstrar preocupação em promover a integração de seu sistema com os dos demais órgãos envolvidos com o processo.

#### *4.4.6 Redesenho do Processo*

Como dito anteriormente e explicitado na delimitação do trabalho, o objetivo principal do presente estudo é promover a integração da gestão de processos com a gestão do conhecimento com foco na padronização dos processos de trabalho, o que não implica, em princípio, no redesenho do processo. Além disso, considerando que a existência de um sistema distinto para cada órgão federal envolvido nos processos de trabalho foi apontada como o principal gargalo, o redesenho do processo com o objetivo de propiciar um aumento real de sua eficiência envolveria necessariamente a participação de representantes da PRF, do Ministério da Educação e do Ministério da Economia, assim como de outras instituições federais de ensino – IFEs - submetidas aos mesmos sistemas. Porém, esforços no sentido de promover encontros e discussões entre os órgãos ainda encontram muita resistência e esbarram em muitos obstáculos de ordem institucional, prática e financeira. Além da distância geográfica, a existência de hierarquia entre os órgãos coloca a Universidade mais em posição de seguir as orientações dos órgãos superiores do que de participar ativamente da construção de uma solução conjunta.

Ainda assim, considerando a descoberta do passado do processo de execução judicial, a partir da cronologia da legislação e da identificação dos eventos históricos a ele relacionados, sobressaíram-se os diferentes contextos da legislação em que os sistemas de cada um dos órgãos federais foram desenvolvidos. Ao mesmo tempo, o mapeamento das diferentes versões do processo evidenciou as tarefas e procedimentos adotados no âmbito da UFRGS em cada um dos sistemas relacionados ao processo de execução judicial.

Nesse sentido, então, ficou evidente que o SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle), destinado ao cumprimento de decisões judiciais no âmbito do MEC, havia sido desenvolvido considerando a realidade contextual a partir do SICAJ (Sistema de Cadastro de Ações Judiciais), gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, vigente na mesma época. Por esse motivo, o SIMEC impunha às IFEs de todo o país, a anexação dos documentos judiciais digitalizados, os quais viriam, então, a ser analisados pelo setor competente do MEC (Subsecretaria de Planejamento Orçamentário – SPO) para a decisão sobre a concessão ou não do Certificado de Disponibilidade Orçamentária – CDO, necessário para o prosseguimento do trâmite de execução judicial.

Entretanto, o SIMEC não foi readequado por ocasião da substituição do SICAJ pelo novo Módulo de Ações Judiciais (MAJ) desenvolvido pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (atual Ministério da Economia). Com isso, os dois sistemas exigiam das IFEs de todo o país a anexação dos documentos judiciais digitalizados, o que ocasionava retrabalho, já que tais documentos tinham que ser acostados em dois sistemas distintos (MAJ e SIMEC).

A partir dessa constatação, em diversas oportunidades, a Universidade contatou o MEC, no esforço de explicar, a partir da evolução histórica do processo, que a necessidade de anexação dos documentos no SIMEC encontrava fundamento apenas durante o período em que o SICAJ era utilizado, mas não mais se justificava diante da substituição do SICAJ pelo MAJ, gerando apenas um retrabalho que poderia ser dispensado em razão de uma gestão mais eficiente do processo. Todavia, esta exigência, no SIMEC, continuou sendo mantida pelo MEC, mesmo após a implementação do MAJ, enquanto sugestões de revisão do procedimento em pauta enfrentavam resistência daquele órgão em

diversas ocasiões, razão pela qual os procedimentos foram assim mantidos durante um tempo.

Contudo, quando a SPO/MEC, responsável pelo SIMEC, passou por uma mudança de direção, passando a contar com um colaborador que, apesar da ampla experiência na carreira pública, nunca havia atuado com aquele tipo de processo e que, por isso, mostrou-se bastante disposto a aprender e melhor compreender o processo de execução judicial, a Universidade encontrou o espaço que precisava para evidenciar o problema e buscar corrigi-lo. Para tanto, descreveu o passado do processo de execução judicial, identificando suas diversas versões históricas até aquele momento, evidenciando, então, que a exigência de que os documentos judiciais fossem anexados no SIMEC não mais se justificava diante da implementação do novo sistema (MAJ/SIGEPE) do MPOG. Atento aos fatos narrados, considerando o passado do processo e seu momento atual, o novo colaborador do MEC propôs uma reunião com um representante da UFRGS, um representante da UNB e representantes do MPOG para melhor compreender o novo Módulo de Ações Judiciais do Sistema de Gestão de Pessoas - SIGEPE e analisar a possibilidade de melhorias.

Reunidos, os representantes dos quatro órgãos compartilharam conhecimentos sobre a forma de execução das decisões judiciais na Administração Federal ao longo dos anos, até o momento atual, com a implementação do MAJ, a fim de estabelecer o novo padrão de trabalho. A troca de conhecimentos referentes ao passado do processo propiciou, neste momento, as percepções que faltavam à nova gestão da Subsecretaria de Planejamento e Orçamentário do MEC a respeito daquele processo de execução. Como resultado, foram apresentadas novas determinações para expedição do Certificado de Disponibilidade Orçamentária no SIMEC, dispensando-se a anexação dos documentos judiciais, visto que os mesmos já eram anexados no sistema do MPOG (MAJ).

Foi, portanto, a partir da compreensão da evolução histórica do processo que aquela nova gestão depreendeu que aquela tarefa, de fato, não mais se justificava diante do novo sistema do MPOG, visto que aquela versão do SIMEC havia sido criada em outro contexto histórico do processo de execução judicial. A gestão do conhecimento relacionado ao processo, considerando seu passado

e seu momento atual, mostrou-se, desta forma, fundamental para a promoção da melhoria do processo de trabalho, permitindo, assim, sua gestão eficiente.

Nessa ocasião, a utilização ágil do MIGProC, ainda que aplicado informalmente, sem toda a metodologia que acompanhou o presente estudo, gerou um resultado que teve efeitos em todo o país, visto que a duplicidade de trabalho identificada pela UFRGS e exposta ao MEC a partir da análise da evolução histórica do processo resultou em uma mudança de procedimentos que atingiu todas as Instituições Federais de Ensino do Brasil.

#### *4.4.7 Implementação do Processo*

Dando continuidade à aplicação do Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento, foram implementados, então, os modelos AS IS desenvolvidos pela equipe para os processos de instrução e execução judicial com o objetivo de padronizar o trabalho. O modelo AS IS do processo de execução judicial, que havia sido mapeado inicialmente considerando apenas o trabalho no âmbito da UFRGS, foi revisto, passando a considerar as alterações promovidas no âmbito do MEC. Desse modo, o modelo de processo de execução judicial implementado passou a ser o modelo AS IS mapeado pela equipe com a adaptação decorrente das novas determinações do MEC.

No âmbito da UFRGS, ainda que não tenham sido promovidas, de imediato, alterações e melhorias no processo de trabalho, o fato de se implementar, pela primeira vez um modelo de trabalho conhecido de ponta a ponta pelos servidores envolvidos já se mostrou bastante promissor. Na equipe, entre os servidores que estão atuando nos processos atualmente, todos afirmaram ter, agora, mais conhecimento para desenvolver suas atividades e, mesmo, para fazer uma melhor análise de cada atividade para propor melhorias futuras.

O repositório de conhecimento, desenvolvido a partir da lista de objetos judiciais identificados e suas descrições e orientações, também foi implementado, passando a ser utilizado como base de conhecimento para a instrução e execução das ações judiciais. Tal medida também consistiu em um benefício imediato, visto que tais conhecimentos jamais haviam sido organizados e explicitados desta maneira. Além disso, como ficou decidido que passariam a



ser utilizados por toda equipe, tal medida também permitiu a padronização dos conhecimentos específicos pertinentes a esses processos de trabalho.

Desta forma, ainda que não tenha sido proposto nenhum modelo TO BE, a implementação dos modelos AS IS mapeados já se mostrou como uma melhoria considerável, em função de que, além de oportunizarem a visualização dos processos ponta a ponta – o que não existia até então –, esses modelos favoreceram não só a padronização do trabalho, como também a padronização dos conhecimentos, permitindo uma melhor compreensão das atividades desenvolvidas no dia-a-dia e proporcionando mais elementos para uma melhor análise dos processos no futuro.

#### *4.4.8 Documentação e Divulgação das Descobertas do Processo*

Nessa etapa, todos os documentos desenvolvidos ao longo do trabalho foram apresentados à equipe e novamente validados, passando a compor um armazém do conhecimento relacionado aos processos de instrução para a defesa da Universidade em juízo e aos processos de execução de decisões judiciais.

Pode-se verificar, então, que a descoberta dos processos, tanto de seu passado quanto de seu momento atual, forneceu um armazém do conhecimento que contemplou não apenas as variadas legislações que fundamentaram o processo ao longo dos anos, como suas diversas versões desenvolvidas durante o período, evidenciando as causas de cada alteração promovida nesses processos e relacionando-as ao momento histórico em que ocorreram.

Ademais, a experiência permitiu, ainda, a documentação e registro da evolução histórica dos objetos judiciais tratados nesses processos, fornecendo um detalhamento dos conhecimentos a eles relacionados, os quais, até então, não eram explícitos e não estavam organizados na Instituição.

Durante a aplicação do Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento foram elaborados 80 documentos, conforme demonstrado no Quadro 16.

**Quadro 16: Lista de Documentos Elaborados**

| <b>Quantidade</b> | <b>Documento</b>  |
|-------------------|---|
| 1                 | Histórico da Legislação Aplicável   |
| 20                | Lei, Decreto, Ofício, Portaria...   |
| 1                 | Cronologia de Eventos Históricos Identificados com Repercussão Processual |
| 1                 | Evolução dos Processos Judiciais: PG e PROGESP                            |
| 1                 | Evolução do Processo de Instrução Judicial                                |
| 1                 | Evolução do Processo de Execução Judicial                                 |
| 1                 | Caracterização do Processo de Instrução                                   |
| 1                 | Caracterização do Processo de Execução                                    |
| 1                 | Lista de Objetos Judiciais  |
| 36                | Ficha de Conhecimento - Objeto Judicial                                   |
| 5                 | Versões de modelos AS WAS do Processo de Instrução Judicial               |
| 1                 | Modelo AS IS do Processo de Instrução Judicial                            |
| 9                 | Versões de modelo AS WAS do Processo de Execução Judicial                 |
| 1                 | Modelo AS IS do Processo de Execução Judicial                             |
| <b>Total: 80</b>  |   |

Fonte: elaborado pela autora

Considerando que a simples documentação dos conhecimentos, sem que se propiciasse sua acessibilidade, para que pudessem ser utilizados em benefício da organização, não seria suficiente, os documentos elaborados foram compartilhados entre os setores envolvidos e armazenados para estarem disponíveis e poderem ser acessados por qualquer servidor interessado sempre que necessário. Além disso, concluiu-se que, para uma melhor divulgação e para que não viessem a cair no esquecimento a partir daquele momento, deveriam passar a fazer parte da rotina dos setores envolvidos, devendo ser atualizados sempre que necessário e apresentados aos novos servidores, sendo utilizados, inclusive, em seu treinamento.

#### *4.4.9 Monitoramento e Controle do Processo*

Para a última etapa do MIGProC ficou decidido que os membros da equipe atualmente envolvidos com os processos farão parte da equipe de monitoramento e controle dos processos a partir daquele momento, sendo liderados pela pesquisadora. Para realizar o acompanhamento dos processos, utilizarão como base de dados a Planilha de Controle de Processos, já instituída

e operada pela DPJ desde a criação da Divisão no final de 2008, na qual constam todos os processos judiciais referentes ao quadro de pessoal da Universidade, bem como todas as datas de entrada e saída de cada um e seus objetos judiciais. Serão utilizados, ainda, os modelos AS IS desenvolvidos com foco na padronização dos processos e os indicadores e metas estabelecidos para cada um dos processos a partir de sua caracterização.

Decidiu-se, também, que qualquer problema identificado ou proposta de ajuste ou melhoria será anotada em um arquivo único, acessível a todos os membros da equipe designada, para serem discutidos em momento futuro. Uma vez identificada a necessidade de ajustes urgentes nos processos ou nos mapas de conhecimento, tais medidas deverão ser tomadas de imediato, a fim de se garantir o atendimento das demandas no prazo, devendo, posteriormente, ser registradas nos respectivos mapas e informadas a todos os membros da equipe de monitoramento.

Ficou estabelecido que serão realizados encontros mensais para que o compartilhamento do conhecimento e das experiências referentes aos processos seja mantido, garantindo assim a proximidade entre os setores e servidores envolvidos. O objetivo é incluir na rotina dos servidores as oportunidades para promover a gestão do conhecimento relacionado aos processos de trabalho, permitindo, assim um melhor compartilhamento de experiências e conhecimento e uma maior apropriação dos processos de trabalho de uma forma mais estruturada e frequente. Novas alterações legislativas com repercussão nos processos deverão ser compartilhadas com a equipe e, havendo necessidade de alteração do modelo de processo estabelecido, será agendada uma reunião de urgência para o estabelecimento de um novo modelo de trabalho.

Os resultados dessa etapa somente estarão disponíveis futuramente, mas, possivelmente, enriquecerão bastante a base de dados e o conhecimento sobre os processos objetos do estudo, visto que, até o momento, não houve preocupação com o seu acompanhamento e com o seu monitoramento de uma forma organizada e pré-definida, considerando metas e indicadores previamente estabelecidos.

#### 4.5 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

Na última etapa da DSR, deve ser realizada a avaliação do artefato desenvolvido, ponderando-se seu comportamento durante a aplicação no ambiente para o qual foi projetado. Tendo em vista que, no presente estudo, optou-se por considerar a conclusão como parte do processo avaliativo, nessa etapa também é apresentada a formalização geral do estudo desenvolvido, com a consolidação dos resultados.

A avaliação do Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento foi feita a partir das observações dos membros da equipe durante a realização dos encontros, os quais se mostraram positivamente impressionados pela experiência, de modo que o artefato desenvolvido foi bastante satisfatório. Além de trazer a oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências relacionados aos processos, a aplicação do Método deu origem a 80 documentos que podem agora ser utilizados pela equipe para melhor compreendê-los, permitindo que desenvolvam suas atividades com mais autonomia a partir de agora, além de configurarem uma base de conhecimento histórica, que permite o rastreamento das diversas versões do processo, sempre que necessário, demonstrando assim, sua validade pragmática.

O fato de a equipe ter envolvido servidores mais experientes com servidores recém ingressantes permitiu que as dúvidas e curiosidades dos menos experientes fomentasse a memória daqueles mais experientes, que eram também estimulados pela memória de seus pares, resultando em uma descrição bastante detalhada, e por isso enriquecedora no que diz respeito ao conhecimento, dos aspectos históricos relacionados ao passado do processo. Nesse sentido, mesmo servidores com bastante experiência no processo manifestaram ter descoberto pontos e circunstâncias de sua evolução que desconheciam até então.

A identificação inicial dos eventos históricos relevantes com repercussão nos processos, apesar de não ter sido utilizada para orientar a narrativa e a descoberta dos modelos de processo AS WAS, como inicialmente se pretendia, foi de extrema importância, em momento posterior, para a organização e o mapeamento das diversas versões do passado do processo descritas pela

equipe. A opção por mudar o momento de sua utilização, por outro lado, demonstra a dificuldade encontrada para a sistematização de atividades relacionadas à gestão de conhecimento, que tendem a fluir de uma forma muito natural e espontânea, cujos resultados podem ser limitados por uma organização e sistematização excessivos, ainda que o excesso de liberalidade possa, também, propiciar perda de foco, o que, no entanto, não ocorreu no presente estudo.

A opção por fazer o mapeamento de um modelo genérico dos processos, deixando as especificidades referentes a cada um dos objetos judiciais para serem mapeadas por meio de fichas de conhecimento também se mostrou bastante promissora. Os servidores menos experientes relataram a dificuldade de desenvolver autonomia quando se viam diante de objetos judiciais que desconheciam, situação em que, normalmente buscavam os conhecimentos dos servidores mais experientes, ficando, portanto, dependentes da presença e disponibilidade deles. Nesse contexto, a elaboração da lista de objetos judiciais, com informações sobre os setores envolvidos em cada caso, bem como das fichas de conhecimentos, permitiu que eles tivessem mais condições de acessar os conhecimentos e elementos necessários para a tomada de decisões, de forma autônoma, referentes a cada caso. Essa estratégia permitiu que fosse estabelecido um modelo de processo de trabalho estruturado, ao mesmo tempo em que propiciou que o conhecimento a ele relacionado fosse flexibilizado de acordo com as especificidades de cada objeto judicial.

Além de oportunizar, pela primeira vez, que os principais setores envolvidos se reunissem para compartilhar conhecimentos e impressões relacionados aos processos de instrução e execução judicial, permitindo visualizar o processo ponta a ponta, e estabelecer, assim, um padrão de trabalho, por meio do mapeamento dos modelos AS IS, que contou também com a atualização das fichas de conhecimento, o que, por si só, já configurou um significativo benefício, a aplicação do MIGProC permitiu uma apropriação do trabalho muito mais efetiva, fornecendo elementos e conhecimentos para que os colaboradores possam compreender e executar melhor suas atividades. Desta forma, foi possível padronizar não apenas o processo de trabalho, mas também o conhecimento a ele relacionado.

Ainda que o objetivo da aplicação do Método na Universidade tenha sido a padronização dos trabalhos, a experiência permitiu uma aproximação muito maior entre os setores envolvidos, que puderam divulgar suas atividades e compreender as atividades dos outros, evidenciando, inclusive, medidas que vinham sendo adotadas simultaneamente nos dois setores e que, portanto, são passíveis de análise e melhorias futuras.

A identificação dos eventos históricos relevantes, relacionados principalmente à legislação, e o mapeamento das diversas versões dos processos de instrução e execução judicial demonstrou de forma ainda mais evidente a inadequação do sistema desenvolvido pelo MEC diante da implementação do novo sistema desenvolvido pelo, então, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, de modo que a aplicação do Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento foi tão efetiva que teve o condão de ultrapassar as barreiras da Universidade e, gerando efeitos no Ministério da Educação, alterar os procedimentos exigidos para as instituições federais de ensino do país inteiro.

A experiência proporcionada pela aplicação do Método ao contexto para o qual foi desenvolvido mostrou-se adequada para proporcionar o compartilhamento e o registro dos conhecimentos históricos relacionados aos processos, o que contribuiu para uma melhor gestão do processo, visto que agora seus operadores têm maior domínio sobre o contexto e propósito de cada uma de suas tarefas e sobre sua evolução histórica. Ao mesmo tempo, ficou demonstrada a aptidão do artefato para auxiliar o treinamento dos servidores ingressantes e menos experientes que contam agora com uma base de conhecimento documentada sobre esses processos de trabalho. Nesse ponto, cabe salientar que os 80 documentos elaborados, referentes ao processo, estarão disponíveis para consulta, a qualquer momento, para todos os colaboradores.

Durante a aplicação do MIGProC, alguns pontos fracos também foram identificados. Houve dificuldade para se definir de que forma os conhecimentos compartilhados pela equipe seriam registrados, visto que não deveriam ser afastados da versão do processo a que se referiam, sob pena de se perderem do seu contexto original, ao passo que, se registrados na própria versão do processo, poderiam ocasionar um excesso de detalhamento que tumultuaria a

sua visualização. Optou-se por incluir no próprio mapeamento do processo os conhecimentos identificados pela equipe como mais relevantes, ainda que isso significasse o afastamento dos demais conhecimentos de seu contexto original.

O mapeamento das diversas versões do processo foi bastante trabalhoso e dispendeu muito tempo, o que, num primeiro momento, pode trazer dúvidas sobre a validade pragmática do Método proposto. No entanto, o resultado obtido, que permitiu, a partir da análise de todas as versões históricas do processo, uma melhor compreensão sobre sua evolução, demonstrou a importância de se olhar para o passado do processo. Além disso, foi a oportunidade de registrar os conhecimentos históricos dos processos antes que seus detentores se aposentem e levem consigo suas experiências. Ainda assim, a expectativa é que a aplicação contínua do MIGProC garanta um registro também contínuo das versões do processo de forma que as próximas experiências com sua aplicação resultem na necessidade de menos tempo para a realização da etapa referente à descoberta do passado do processo, que já terá sido desvendado, em maior profundidade, na primeira aplicação.

Outro problema identificado na aplicação do Método diz respeito às peculiaridades do contexto em que foi aplicado. Considerando a complexidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior, ainda mais das dimensões da UFRGS, uma aplicação de gestão de processos e conhecimento rigorosa tornaria necessária a formação de uma equipe com representantes de todos os setores que, de alguma forma ou em algum momento, podem vir a participar dos processos de instrução e de execução judicial, o que implicaria na presença de representantes de praticamente todos os setores da Universidade. Nesse sentido, ainda que o mapeamento desses processos tenha sido, no presente estudo, limitado àqueles referentes ao quadro de pessoal da Universidade, representantes de outros setores, pelo menos daqueles que mais se envolvem em alguns dos objetos judiciais mais comuns, poderiam ter sido também convidados a participar. Essa medida teria proporcionado um compartilhamento de conhecimento ainda mais abrangente, oportunizando que o trabalho de outros setores relacionados a alguns dos processos judiciais fosse também documentado.

No entanto, a limitação que ficou mais evidente foi o fato de o Método ter sido aplicado, considerando apenas o âmbito da Universidade. Tratando-se de

uma Autarquia, vinculada a outros órgãos da Administração Federal, a aplicação do Método considerando apenas o contexto da UFRGS limitou seus resultados. A gestão de processos e conhecimentos seria possivelmente mais eficiente se o Método pudesse ser aplicado contando com a participação de representantes de todos os órgãos federais envolvidos com o processo. Ainda assim, os resultados obtidos foram extremamente relevantes e a importância e adequação do Método para aquilo que se propôs (integrar gestão de processos e gestão do conhecimento) são incontestáveis, principalmente se levarmos em conta que a utilização do Método junto ao Ministério da Educação, ainda que de forma menos rigorosa, já foi capaz de promover alterações e melhorias substanciais nos processos mapeados para o todo o país.

Desta forma, o artefato desenvolvido foi avaliado de forma bastante positiva por todos os membros da equipe, que demonstraram entusiasmo com os conhecimentos compartilhados durante os encontros. A documentação de todos esses conhecimentos garantiu que a história do processo permanecesse na organização, mediante o mapeamento de suas diversas versões, podendo ser acessada por todos os colaboradores atuais e, mesmo, pelos futuros. Além disso, houve a confirmação, a partir das observações dos servidores que tinham pouco conhecimento sobre os processos, de que os resultados obtidos poderiam ser utilizados para o treinamento de novos servidores, de forma a oportunizá-los, inclusive, mais autonomia no exercício de suas atividades.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve, como objetivo geral, desenvolver um método que integrasse aspectos da gestão do conhecimento e da gestão de processos e, como objetivos específicos, 1) identificar como gestão do conhecimento e gestão de processos vêm sendo abordados conjuntamente; 2) identificar fatores de conexão e possíveis contribuições entre esses dois modelos de gestão; e 3) aplicar o Método proposto em um órgão do setor público, mais especificamente em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura sobre gestão do conhecimento e sobre gestão de processos, abordando, inicialmente, os conceitos em separado, para, então, verificar-se como esses dois modelos de gestão têm sido abordados conjuntamente no mundo acadêmico, identificando os pontos de conexão e a forma como poderiam contribuir um com o outro. Por último, esses temas foram discutidos no contexto do setor público.

Foi possível observar, dessa forma, que, embora muitos estudos indiquem, de fato, uma forte relação entre o processo e o conhecimento, apontando a gestão desses recursos como fontes de melhoria de desempenho da organização, a maioria deles apresenta uma abordagem exclusivamente teórica sobre a integração dos conceitos, não revelando, assim, um artefato que integre esses dois modelos de gestão de forma mais pragmática, que possa vir a ser utilizado pelas organizações.

Para alcançar os objetivos propostos, o trabalho baseou-se na *Design Science Research*, desenvolvendo-se a partir das etapas de conscientização do problema, sugestão, desenvolvimento, aplicação e avaliação do artefato. Na primeira etapa, foi feita uma análise detalhada do cenário da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, abordando os problemas contextuais que se pretendia resolver e, num segundo momento, considerando que a gestão de processos e a gestão do conhecimento despontaram como possíveis soluções para os problemas identificados, passou-se à análise do cenário literário que envolvia os dois temas, investigando-se estudos que integrassem esses dois modelos de gestão.

A seguir, foram feitas tentativas de integrar aspectos da gestão de processos e da gestão do conhecimento. No entanto, as ideias de alternar as

fases de gestão de processos com as de gestão do conhecimento e de adaptar ou reconfigurar artefatos desenvolvidos para a integração desses dois modelos, tendo por base as experiências encontradas na literatura, mostraram-se inaptas. Desta forma, a alternativa que se mostrou viável foi no sentido do desenvolvimento de um novo artefato que integrasse aspectos desses dois modelos de gestão considerando as contribuições teóricas encontradas, bem como os artefatos já existentes e identificados ainda que tenham sido desenvolvidos exclusivamente para a gestão de processos ou para a gestão do conhecimento.

Passou a ser desenvolvido, assim, o Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento. Para tanto, foram estabelecidas, inicialmente, premissas que evidenciavam a forte relação entre o processo e o conhecimento considerando as contribuições teóricas de estudos que relacionavam gestão de processos e gestão do conhecimento, encontradas a partir da revisão da literatura. A seguir, foi definida a lógica do artefato a partir da identificação da importância de se conhecer a evolução histórica do processo com o objetivo de melhor compreendê-lo, o que tinha o condão de proporcionar uma apropriação maior do processo e do conhecimento a ele relacionado pelos colaboradores. Nessa fase, concluiu-se que, além dos modelos AS IS e TO BE, já evidenciados pela gestão de processos, seria pertinente mapear também os modelos AS WAS, que evidenciassem a evolução histórica do processo.

O resultado obtido foi o MIGProC, que, tendo por base o ciclo de vida do BPM, foi adaptado para integrar conceitos da gestão do conhecimento a partir das contribuições teóricas encontradas na revisão da literatura. Portanto, o ciclo inicialmente composto pelas fases referentes à identificação, descoberta do estado atual, análise, redesenho e monitoramento e controle do processo, foi alterado a partir das fases referentes à designação da equipe, descoberta do passado do processo e divulgação e documentação das descobertas do processo, inspiradas na gestão do conhecimento. Por fim, o artefato desenvolvido foi aplicado em uma IFES e avaliado.

Desta forma, o principal resultado deste trabalho é o Método proposto para a integração de aspectos da gestão de processos e da gestão do conhecimento, que teve avaliação positiva em sua aplicação, concluindo-se pela potencialidade de sua replicação em outras organizações públicas, assim como

em estudos futuros. E entre os demais resultados, da aplicação e avaliação do Método Integrado de Gestão de Processos e Conhecimento, destacam-se:

a) a inclusão do mapeamento do modelo AS WAS como forma de promover a gestão do conhecimento relacionado ao processo, que oportunizou sua maior apropriação pelos colaboradores, mediante a descoberta de seu passado;

b) a possibilidade de se estabelecer e mapear um modelo de processo de trabalho genérico e estruturado, e, ao mesmo tempo, criar-se um repositório de conhecimento relacionado a cada processo estudado, flexibilizado de acordo com as suas especificidades;

c) a criação de um armazém do conhecimento relacionado ao processo a partir de todos os documentos elaborados durante a aplicação do Método;

d) a padronização não só do processo, mas também dos conhecimentos a ele relacionados, que propicia maior autonomia para os colaboradores, até mesmo para aqueles menos experientes;

e) a possibilidade de utilizar a documentação relativa a todas as versões históricas do processo e dos conhecimentos a ele relacionados para o treinamento de novos colaboradores;

f) a dificuldade em registrar todos os conhecimentos compartilhados pela equipe sem gerar um excesso de detalhamento que pudesse vir a prejudicar a visualização e a compreensão do processo;

g) o tempo dispendido para o mapeamento das versões históricas do processo, existindo a expectativa de que a aplicação contínua do MIGProC torne a etapa da descoberta do processo menos trabalhosa.

Como previsto na DSR, o método teve que ser ajustado durante sua aplicação. A ideia inicial de utilizar os eventos históricos identificados com repercussão no processo para orientar o mapeamento de cada modelo AS WAS se mostrou inadequada diante da espontaneidade necessária para que o conhecimento fluísse com mais naturalidade nas reuniões da equipe. Assim, durante a aplicação, optou-se por recorrer aos eventos históricos identificados em momento posterior apenas para organizar cronologicamente as versões do processo descritas pelos membros da equipe.

Outro ajuste que se mostrou necessário refere-se ao registro dos conhecimentos referentes ao processo. A ideia inicial era registrar todos os conhecimentos explicitados, relacionando-os ao seu contexto histórico. Na prática, porém, optou-se por incluir apenas os conhecimentos mais relevantes no próprio mapeamento do processo, deixando-os próximos ao seu contexto histórico a fim de facilitar a compreensão daquela versão do processo, sem, no entanto, tumultuar sua visualização com um excesso de informações.

Como a aplicação do Método ocorreu apenas no âmbito de uma IFES, apresenta-se como sugestão para estudos futuros a aplicação do MIGProC no âmbito federal, considerando todos os órgãos federais envolvidos nos processos de instrução e execução judicial, inclusive com o objetivo de desenvolver um sistema único que possa vir a ser adotado por todos os órgãos, visto que a existência de um sistema próprio em cada um dos órgãos envolvidos foi considerada o principal gargalo desses processos.

Considerando que a aplicação do MIGProC permite oferecer como resultado um mapa do processo, como modelo genérico, e um repositório do conhecimento destinado àqueles conhecimentos mais específicos e detalhados, difíceis de ser mapeados no próprio processo, surge como sugestão que o Método desenvolvido seja aplicado a processos intensivos em conhecimento a fim de verificar sua adequação para o mapeamento desse tipo de processo.

Há, ainda, a possibilidade de desenvolver estudos verificando o comportamento do Método a partir da designação de uma equipe que conte com a participação de agentes externos ao processo de negócio, como forma de aumentar o compartilhamento do ativo de conhecimento da organização na melhoria dos processos. Desta forma, a visão dos participantes diretamente envolvidos no processo poderia ser ampliada a partir da perspectiva de um colaborador que não estaria limitado pela prática do dia-a-dia no que se refere àquele processo de trabalho.

Por fim, outra sugestão para estudos futuros é a submissão do artefato desenvolvido à análise e validação de especialistas das áreas de gestão do conhecimento e de gestão de processos, ou, ainda, a realização de uma pesquisa quantitativa a fim de identificar se as organizações que utilizam gestão do conhecimento e gestão de processos de forma integrada apresentam, realmente, melhores performances.

## REFERÊNCIAS

- AAKHUS, Mark. Conversations for reflection: augmenting transitions and transformations in expertise. In: **Rethinking Knowledge Management: from knowledge objects to knowledge processes**. MCINERNEY. C. J., DAY R. E. (eds.). Springer: Berlin, p. 1–20, 2007.
- ABPMP - Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. v. 3.0, 1. ed., 2013.
- 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.
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**. v. 25, n. 1, p. 107-136, mar. 2001.
- ALBURY, David. Fostering innovation in public services, **Public Money & Management**, v. 25, n.1, p. 51-56, 2005.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- BASKERVILLE, Richard; DULIPOVICI, Alina. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**. n. 4, p. 83-05, 2006.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **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.
- BENÍTEZ HURTADO, S. R.; CARPES, C. E. P.; INOMATA, D. O.; VARVAKIS, G. Aproximações entre gestão do conhecimento e processos de negócios: uma revisão de literatura a partir do mapeamento dos artigos mais citados na ISI Web of Science. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. ano 7, n. 3, p. 57-74, jul.-set. 2012.
- BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organisations: examining the interection between technologies, tchniques and people. **Journal of Knowledge Management**. v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.
- \_\_\_\_\_. Strategies for individual knowledge and organizational knowledge. **Journal of Knowledge Management**. v. 6, n. 1, p. 31-39, 2002.
- BITKOWSKA, Agnieszka. The orientation of business process management toward the creation of knowledge in enterprises. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Servive Industruies**. v. 25, n. 1, p. 43-57, 2015.
- \_\_\_\_\_. Knowledge management vs business process management in contemporary enterprises. **Economics and Management**. v. 8, n. 2, p. 31-37, 2016.
- BOLLIGER, Sergio. Inovação depois da nova gestão pública: 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.

BORINS, Sandford. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**. v. 2, n. 3, p. 310-319, 2001.

BRAJER-MARCZAK; Renata. Elements of knowledge management in the improvement of business processes. **Management**. v. 20, n. 2, 2016.

BRANCO, Gabriela M. **Proposta de framework para construção da arquitetura de processos**: o caso de uma instituição federal de ensino superior. 2016. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Brasília, DF, fev. 2005.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.094**, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. Brasília, DF, 17 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 16 mai. 2018.

BRODBECK, Angela Freitag; MUSSE, Jussara Issa; SILVA, Maurício Viégas da; ZIMMERMANN, Ario. Implementação de escritório de processos em organizações governamentais: o caso de uma Instituição de ensino superior. In: Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil (João Pessoa, 2013). **TI sem fronteiras**. João Pessoa: UFPB, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/72267>>. Acesso em: 14 mai. 2018.

CARLOS, José Antônio. Inovação organizacional no setor público. 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.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003. Disponível em: <[https://zahar.com.br/sites/default/files/arquivos/trecho\\_-\\_a\\_galaxia\\_da\\_internet.pdf](https://zahar.com.br/sites/default/files/arquivos/trecho_-_a_galaxia_da_internet.pdf)>. Acesso em 08 mai 2018.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Pedro Cavalcante *et al.* (Orgs.) – Brasília: Enap, Ipea, 2017. 266 p.

\_\_\_\_\_; CAMÕES, Marizaura. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Pedro Cavalcante *et al.* (Orgs.) – Brasília: Enap, Ipea, 2017. 266 p.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Ano 55, n. 1 e 2, jan./jun. 2004.

CONG, Xiaoming; PANDYA, Kaushik V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**. v.1, n. 2, p. 25-33, 2003.

CONTADOR, José Celso; DE SORDI, José Osvaldo; MARINHO, Bernadete de Lourdes; HENRIQUES DE CARVALHO, Marcius Fabius. 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**, 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, 2003.

\_\_\_\_\_. Gestão de Processos no Trabalho do Conhecimento. In: **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael (eds.), p. 17-36. Porto Alegre: Bookman, 2013.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, a Pesquisa-Ação e o *Design Science Research*. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo. v. 17, n. 56, p. 1116-1133. abr./jun., 2015.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUMAS, Marlon; ROSA, Marcello La; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. **Fundamentals of Business Process Management**. 2012.

FANELLI, Carlos. Gestão do Conhecimento. In: **Encontro da ABRH-Rio**, 2000.

FERREIRA, Gabriela Souza Assis; SILVA, Ulisses Rezende; COSTA, André Lucirton; PÁDUA, Sílvia Inês Dallavalle de Dallavalle. The promotion of BPM and lean in the health sector: main results. **Business Process Management Journal**. v. 24, n. 2, p. 400-424, 2018.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Cultura Organizacional: um fator determinante para a promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. 3 reimpr. São Paulo, Atlas, 2007.

GARBIN, Fernanda Gobbi de Boer; CATEN, Carla S. Ten. MÜLLER, Cláudio José. **Escritórios de Processos e a maturidade em gestão por processos**: modelo de estruturação de serviços de um escritório de processos aderente ao grau de maturidade em gestão por processos. Latvia: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

GARDNER, Heidi K. Performance pressure as a doubleedged sword: enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. **Administrative Science Quarterly**. v. 57, n.1, p. 1–46, 2012.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. Brasília, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-9, jan./mar. 2000a.

\_\_\_\_\_. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

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.

GRACILIANO, Erivelton Araújo; MOREIRA FILHO, José Cláudio; NUNES, Alessander de Paiva; PONTES, Fernando César de Melo; ZAMPA, Fabricio Felicio. Accountability na administração pública federal: contribuição das auditorias operacionais do TCU. In: **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 47, p. 43-51, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/750/743>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

GULLEDGE JR., Thomas R.; SOMMER, Rainer A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**. v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.

HAMMER, Michael. O que é gestão de processos de negócio? In: **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Vom Brocke, Jan; Rosemann, Michael (eds.), p. 3-16. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HAN, Kwan Hee, PARK, Jun Woo. Process-centered knowledge model and enterprise ontology for the development of knowledge management system. In: **Expert Systems with Applications**. v. 36, p. 7441–7447, 2009.

HARMON, Paul. O escopo e a evolução da gestão de processos de negócio. In: **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Vom Brocke, Jan; Rosemann, Michael (eds.), p. 37-82. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HEISIG, Peter. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**. v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HILL, Janelle. Gerenciamento de processos de negócio - prefácio. In: **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. v. 3.0. 1 ed., p. 30-32, 2013.

JUNG, Jisoo; CHOI, Injun; SONG, Minseok. An integration architecture for knowledge management systems and business process management systems. **Computers in Industry**. v. 58, p. 21-34, 2007.

KEARNS, Grover S.; LEDERER, Albert L. A resource-based view of strategic IT alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage. **Decision Sciences**. v. 34, n. 2, p. 1–29, 2003.



KIRAKA, Ruth N.; MANNING, Karen. Managing Organizations through a process-based perspective: its challenges and benefits. **Knowledge and Process Management**. v. 12, n. 4, p. 288-298, 2005.

LACERDA, Daniel Pacheco; DRESCH, Aline; PROENÇA, Adriano; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LAMARRA, Norberto F.; GARCÍA, Pablo. El desafío de innovar en la universidad latinoamericana. **Revista Internacional de Educación Superior – RIESUP**. Campinas, v. 1, n. 1, p. 50-65, jul./set. 2015.

MANSAR, S. Limam; REIJERS, H. A. Best practices in business process redesign: use and impact. **Business Process Management Journal**. v. 13, n. 2, p. 193-213, 2007.

MANSON, N. J. Is Operations research really research? **ORION**. v. 22, p. 155-180, 2006.

MARJANOVIC, Olivera; FREEZE, Ronald. Knowledge-intensive business process: deriving a sustainable competitive advantage through business process management and knowledge management integration. **Knowledge and Process Management**. v. 19, n. 4, p. 180-188, 2012.

MASSINGHAM, Peter; HOLAIBI, Moshary Al. Embedding knowledge management into business processes. **Knowledge and Process Management**. v. 24, n. 1, p. 53–71, 2017.

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 17, n. 1, p. 203-230, jan./mar. 2012.

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.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014, 224 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVA, Fabio Lotti. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**. v. 18, n. 6, p.1053-1074, 2014.

OLIVEIRA, Alessandro Marcus Afonso de; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; JAMIL, George Leal; CARVALHO, Juliana Amaral Baroni. Avaliação de ferramentas de BPMS pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas da Ciência da Informação**. v. 15, n.1, p. 132-153, jan/abr. 2010.

OLIVEIRA, Andressa Luiza Bortolaso de. **Fatores críticos de sucesso nas etapas de implantação do BPM em instituições federais de ensino superior**. 2018. 128 f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

OYEMOMI, Oluwafemi; LIU, Shaofeng; NEAGA, Irina; ALKHURAIJI, Ali. How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**. v. 69, n. 11, p. 5222-5227, nov. 2016.

PETROVIĆ, Marijana; RAJIN, Danica; STOJILJKOVIĆ, Aleksandra. Knowledge management as the foundation of business process management – an overview of the relevant literature. **Journal of Process Management – New Technologies, International**. v. 7, n. 3, 2019.

PEFFERS, Ken; TUUNANEN, Tuure; ROTHENBERGER, Marcus A.; CHATTERJEE, Samir. A design science research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**. v. 24, n. 3, p. 45-78, 2007.

PFEFFER, Jeffrey, SUTTON, Robert. **The knowing-doing gap**: how smart companies turn knowledge into action. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

RINALDI, Marta; MONTANARI, Roberto; BOTTANI, Eleonora. Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: a case study. **Business Process Management Journal**. v. 21, n. 2, p. 419-462, 2015.

SARVARY, Miklos. Knowledge management and competition in the consulting industry. **California Management Review**. v. 41, n. 2, p. 95-107, 1999.

SCHMID, Wendelin; KERN, Eva-Maria. Integration of business process management and knowledge management: state of the art, current research and future prospects. **Journal of Business Economics**, 2014.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2. p. 259-276, jul./set. 2005.0

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 02 mai. 2018.

SILVA, Elizandra da; SEGATTO, Andrea Paula. A presença da inovação nos planos de desenvolvimento institucional das universidades públicas paraenses. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 193-213, jan. 2015.

SOUSA, M. Moraes; FERREIRA, R. V. Soares; NAJBERG, Estela; MEDEIROS, J. Joslin. *Portraying innovation in the public service of Brazil: frameworks, systematization and characterization*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 460-476, out./nov./dez. 2015.

STEIL, Andrea Valéria; KERN, Vinicius Medina; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. Gestão do conhecimento no setor público: o papel da engenharia do conhecimento e da arquitetura e-gov. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Gestão**

**do Conhecimento no Brasil:** casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

TAKEDA, Hideaki; VEERKAMP, Paul; TOMIYAMA, Tetsuo; YOSHIKAWA, Hiroyuki. Modeling design processes. **AI Magazine**. v. 11, n. 4, 1990.

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

UFRGS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026.** Aprovado pelo Conselho Universitário, conforme Parecer 108/2016 da Comissão de Legislação e Regimentos e as emendas aprovadas em Plenário, de 24 de junho de 2016. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/pdi/PDI\\_2016a2026\\_UFRGS.pdf](http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf)>. Acesso em: 19 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Planilha de Controle de Processos.** Mantida pela Divisão de Processos Judiciais - DPJ/CPCPJ/PROGESP/UFRGS. Acesso em: 31 mar. 2020.

VAISHNAVI, Vijay; KUECHLER, Bill; PETTER, Stacie. (Eds.) (2004/2017). **Design Science Research in Information Systems**. jan. 2004 (created in 2004 and updated until 2015 by Vaishnavi, Vijay and Kuechler, Bill); last updated (by Vaishnavi, Vijay and Petter, Stacie), dez. 2017. Disponível em: <<http://www.desrist.org/design-research-in-information-systems>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

VAN AKEN, Joan; CHANDRASEKARAN, Aravind; HALMAN, Joop. Conducting and publishing design science research: inaugural essay of the design science department of the Journal of Operations Management. **Journal of Operations Management**. p. 1-8, 2016.

VIEIRA, João Francisco da Fontoura; BRANCO, Gabriela Musse; SILVA, Raquel Capiotti da; BASSO, Cristiane. Atuação do escritório de processos como apoio técnico na gestão dos processos: o caso dos processos de gestão de pessoas da UFRGS. In: Workshop de Tecnologia de Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior (10. : 2016 : Gramado). **Anais**. Gramado, [s.n.], 2016.

VIVAS, Carla; SOBREIRO, Pedro; CLAUDINO, Rui Madeira. Integrating knowledge management in a business strategy process operationalized using process management approach. Book Series: **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**. v.1, n. 3, p. 1045-1054, 2014.

VON KROGH, Georg. Care in knowledge creation. **California Management Review**. v. 40, n. 5, p. 133-153, 1998.

YOO, Keedong; SUH, Euiho; KIM, Kyoung-Yun. Knowledge flow-based business process redesign: applying a knowledge map to redesign a business process. **Journal of Knowledge Management**. v. 11, n. 3, p. 104-125, 2007.

WALSH, JAMES P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **Knowledge in Organizations** (PRUSAK L, Ed.), p. 177–213, Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

WEICK Karl E.; GILFILLAN David P. Fate of arbitrary traditions in a laboratory microculture. **Journal of personality and Social Psychology**. v. 17, p. 179–191, 1971.

WIIG, Karl M. Knowledge management: where did it come from and where will it go? In: **Expert Systems With Applications**. v. 13, n. 1, p. 1-14, 1997.

\_\_\_\_\_. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**. v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

## **APÊNDICE A - Histórico da Legislação Aplicável**

**Decreto nº 99.328/1990** - Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE.

**Lei nº 8.112/1990** - Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

**Decreto nº 526/1992** - Dispõe que as vantagens pecuniárias concedidas por decisões judiciais não transitadas em julgado devem ser pagas por rubricas genéricas, destinadas especificamente para o pagamento de vantagens judiciais (0512 - *Vantagem Pessoal Sentença Judicial Ativo*; 0514 - *Vantagem Pessoal Sentença Judicial Aposentado*; 0531- *Vencimento Sentença Judicial Ativo*; 0532- *Vencimento Sentença Judicial Aposentado*; 0309 - *Sentença Judicial*).

**Ofício-Circular nº 5/1995** - Dispõe sobre a desativação das rubricas genéricas destinadas ao pagamento de vantagens pecuniárias decorrentes de decisão judicial, estabelecendo que serão substituídas por rubricas provisórias criadas pelo MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, e, posteriormente, substituídas por rubricas definitivas, quando do recebimento da documentação judicial pertinente.

**Decreto nº 2.028/1996** - Dispõe sobre os procedimentos relativos à execução financeira da folha de pagamento de pessoal do Governo Federal, estabelecendo que serão processadas em rubricas específicas diferentes os pagamentos referentes a vantagens pecuniárias concedidas individual ou coletivamente, mediante decisões judiciais ainda não incorporadas em caráter definitivo por decisão judicial transitada em julgado. Estabelece, ainda, que despesas decorrentes de decisão judicial que impliquem em aumento da remuneração dependem de dotação orçamentária prévia e específica.

## **APÊNDICE A - Histórico da Legislação Aplicável (continuação)**

**Ofício-Circular nº 2/1997 SRH/MARE** - Dispõe que as solicitações para criação de rubricas destinadas ao cumprimento de decisões judiciais deverão ser enviadas ao MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - através de Ofício, acompanhadas dos documentos relativos à decisão judicial.

**Portaria nº 119/1997** - Dispõe que as solicitações de recursos à Secretaria do Tesouro Nacional, para o pagamento de vantagens pecuniárias concedidas a qualquer título, não previstas na lei orçamentária anual, deverão ser acompanhadas de demonstrativo da existência de dotação orçamentária suficiente para o respectivo pagamento.

**Decreto nº 2.839/1998** - Dispõe sobre o cadastramento, controle e acompanhamento integrado das ações judiciais e seu cumprimento pela AGU, procuradorias, departamentos jurídicos das autarquias e órgãos do SIPEC, anunciando a implementação do SICAJ - Sistema de Cadastro de Ações Judiciais.

**Portaria nº 17/2001 MPOG (SICAJ)** - Dispõe sobre a descentralização do cadastramento, cumprimento e acompanhamento das decisões judiciais relativas à gestão de recursos humanos, nas ações propostas contra a União, mediante a implantação do SICAJ - Sistema de Cadastro de Ações Judiciais.

**Lei nº 10.480/2002** - Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da AGU, estabelecendo que os técnicos-administrativos de autarquias ou fundações públicas, não integrantes de carreiras estruturadas, com exercício na AGU, passam a integrar seu quadro de pessoal.

**2002** – Pelo fato de a representação jurídica deixar de ser feita pela Universidade e passar a ser feita pela Procuradoria Regional Federal, vinculada à Advocacia-Geral da União, foi criado na Procuradoria-Geral junto à UFRGS, o Núcleo de Instrução Judicial e Contadoria - NIJC.

## **APÊNDICE A - Histórico da Legislação Aplicável (continuação)**

**Portaria nº 1.547/2008 AGU** - Dispõe sobre a requisição de elementos de fato e de direito necessários à atuação dos membros da AGU e PRF para defesa judicial dos direitos e interesses da União, de suas autarquias e fundações.

**Portaria nº 4.855/2008** - Designa para a função de Diretor da Divisão de Processos Judiciais da Coordenação de Pagamento, Cadastro e Processos Judiciais do Departamento de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade.

**Resolução nº 64/2009-TRF4** - Implanta o Processo Eletrônico no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 4ª Região.

**Ofício-Circular nº 04/2012 CONJUR/MEC** - Estabelece a sistemática de encaminhamento prévio do processo administrativo à Consultoria Jurídica junto ao MEC, para análise e manifestação jurídica.

**Orientação nº 47/2014 AGU** - Em decorrência de conflito positivo de competência ocorrido em 2013, estabelece que os processos que possuam manifestação jurídica referencial estão dispensados de análise individualizada por órgãos consultivos.

**Ofício-Circular Conjunto nº 01/2014 CONJUR/MEC** - Revoga o Ofício-Circular nº 04/2012 CONJUR/MEC, eliminando a necessidade de encaminhamento dos processos físicos para análise prévia da Consultoria Jurídica junto ao MEC.

**Ofício-Circular nº 36/2014 MEC** – Cria um novo Módulo no Sistema Integrado de Monitoramento e Controle – SIMEC, chamado "SPO-SICAJ", para inclusão e acompanhamento dos pedidos de manifestação de disponibilidade orçamentária.

## **APÊNDICE A - Histórico da Legislação Aplicável (continuação)**

**2014** - Implementação do SAPIENS, adotado pela AGU, gerenciador eletrônico de documentos focado na integração com os sistemas informatizados do Poder Judiciário e do Poder Executivo com o objetivo de simplificar rotinas e expedientes, além de auxiliar, com suas ferramentas de inteligência, o processo de tomada de decisões e a elaboração de documentos.

**Portaria nº 6.954/2015 UFRGS** - Dispõe sobre a implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informação - na UFRGS. A fase piloto de implantação do SEI iniciou em 2014 com alguns processos de pagamentos e, em 2016, ocorreu a expansão para outros tipos de processos da Universidade.

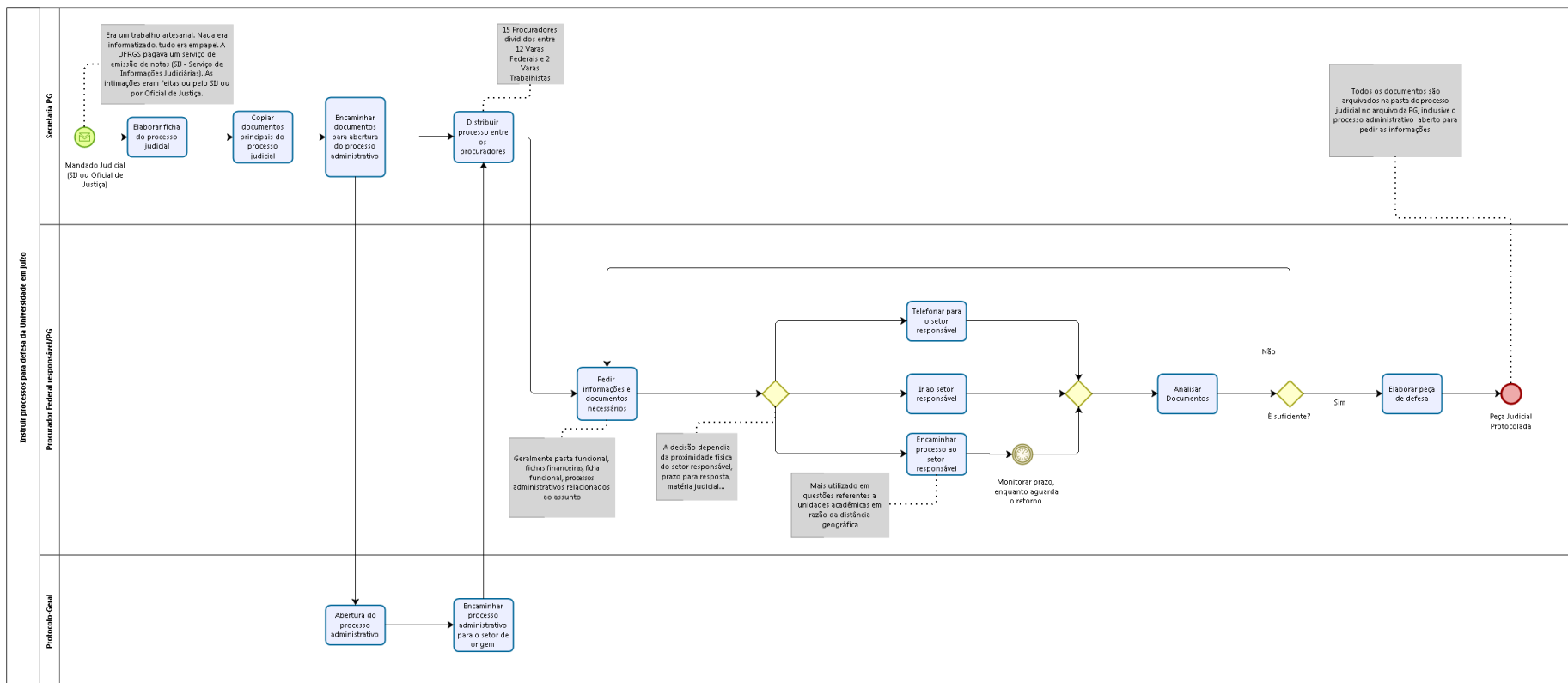
**Portaria Normativa nº 6/2016 MPOG** - Dispõe sobre os procedimentos para o cadastramento, controle e acompanhamento das ações judiciais, mediante a implementação do Módulo de Ações Judiciais do SIGEPE.

**Ofício-Circular nº 30/2018 MEC** – Trata sobre a disponibilização, no SIMEC, do novo Módulo de Ações Judiciais, compatível com o Módulo de Ações Judiciais do SIGEPE.

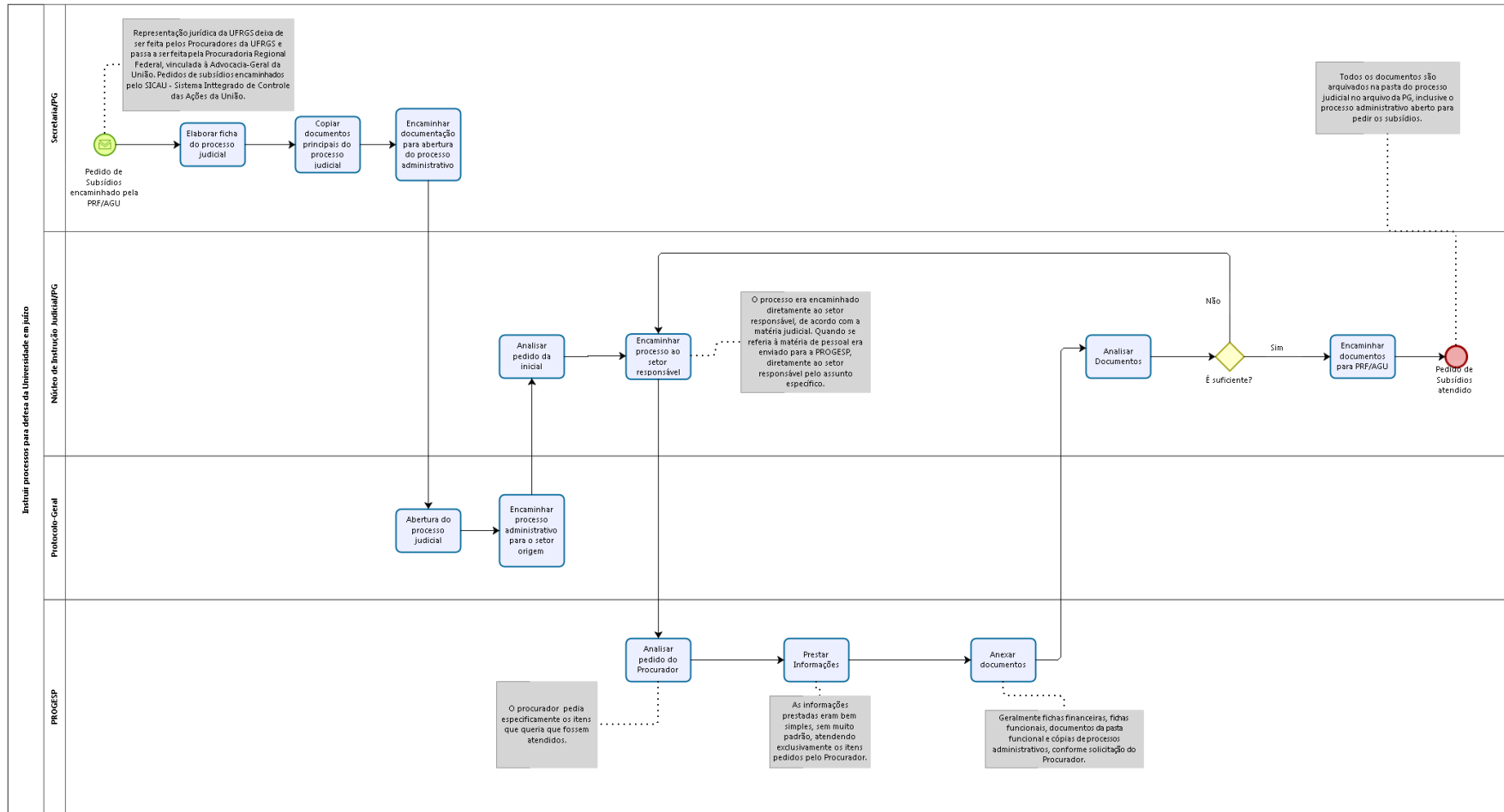


# APÊNDICE B – Versões do Processo de Instrução Judicial

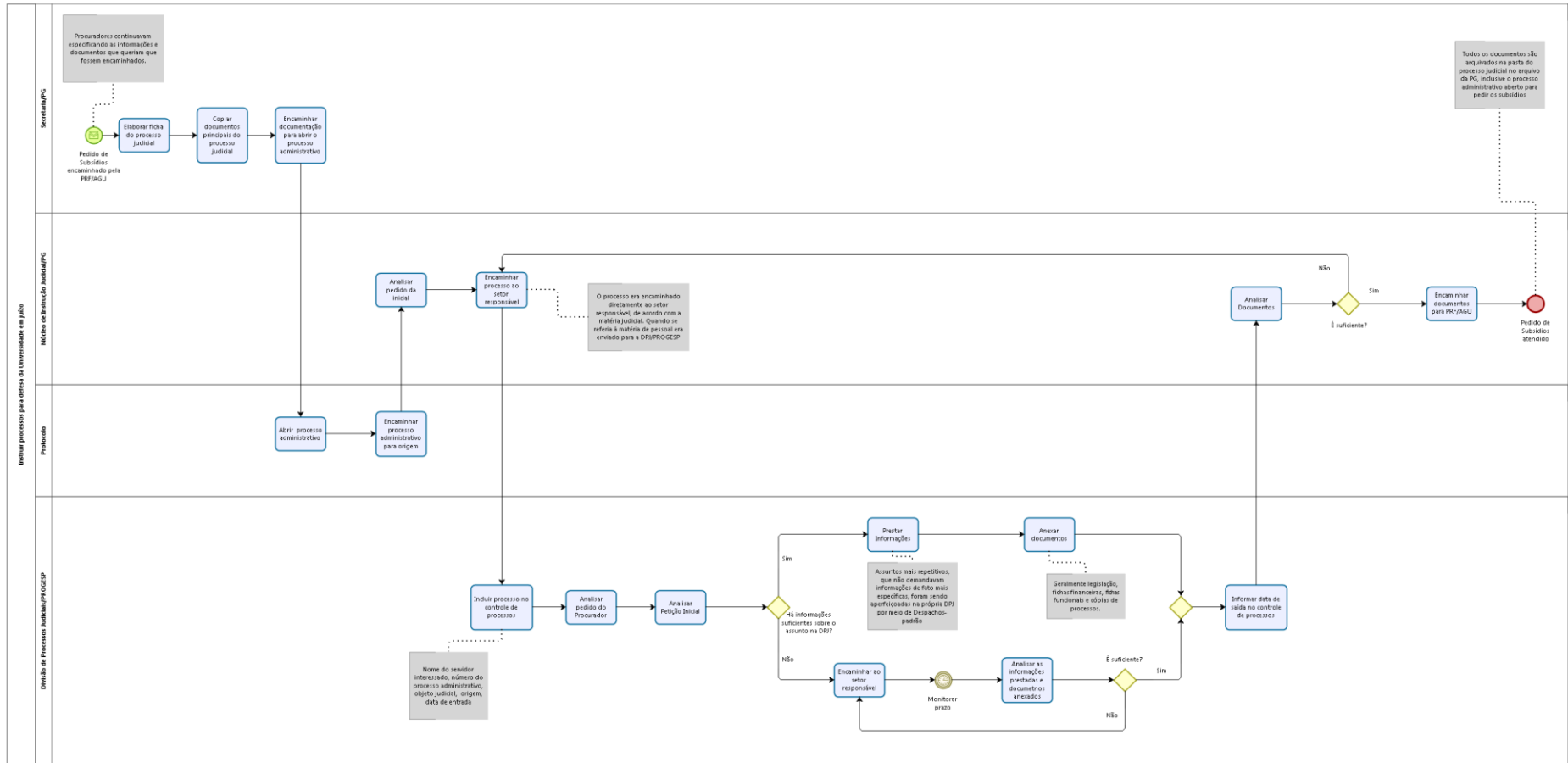
## B.1 - Versão 1 – Representação Jurídica feita pela UFRGS



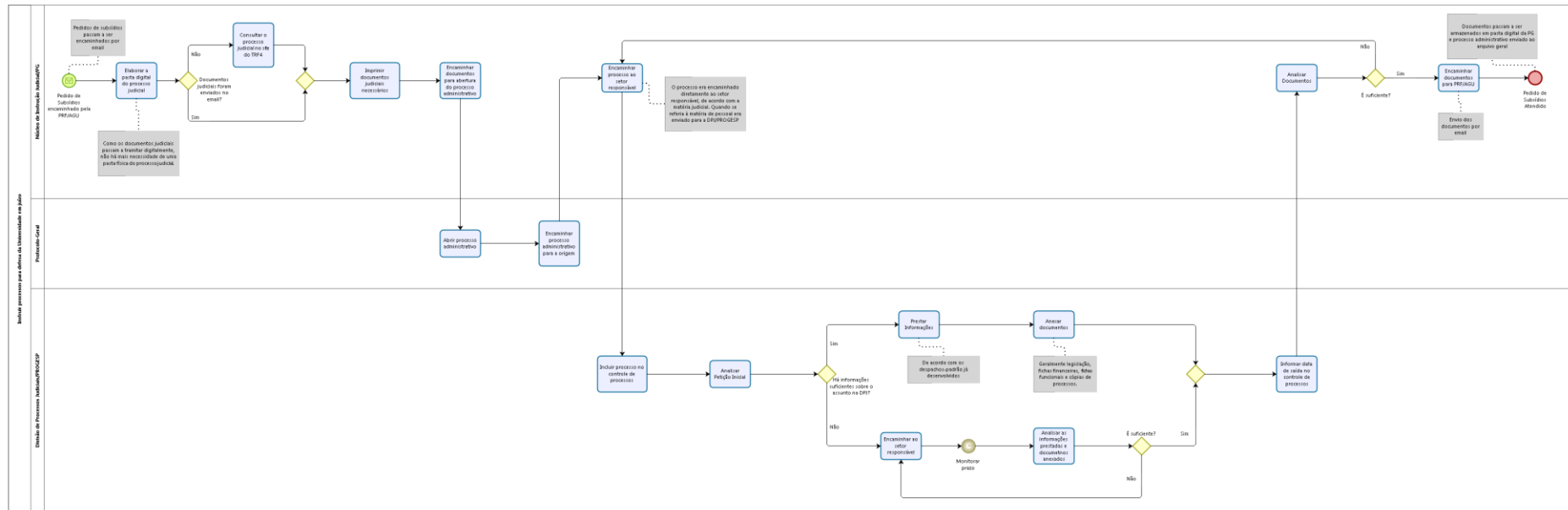
## B.2 - Versão 2 – Criação do NIJC/PG



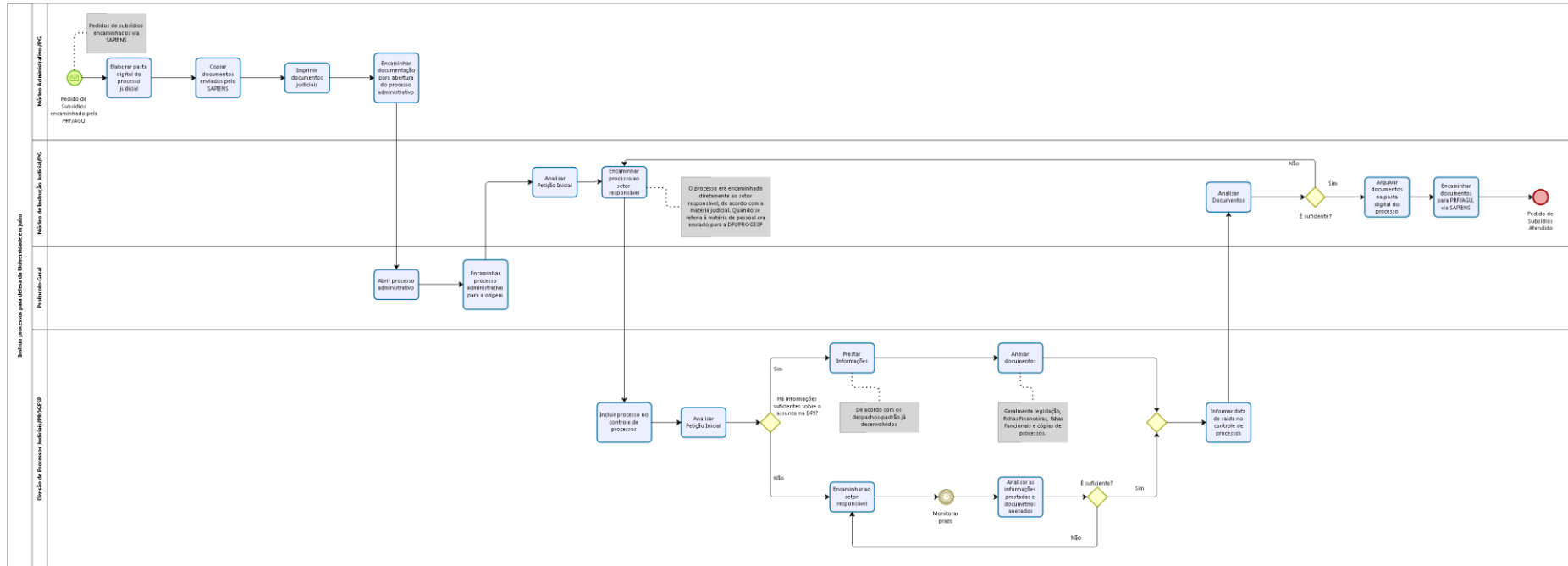
### B.3 - Versão 3 – Criação da DPJ/PROGESP



## B.4 - Versão 4 – Implementação do Processo Eletrônico no TRF4



## B.5 - Versão 5 – Implementação do SAPIENS



## APÊNDICE C - Evolução do Processo de Execução Judicial na UFRGS

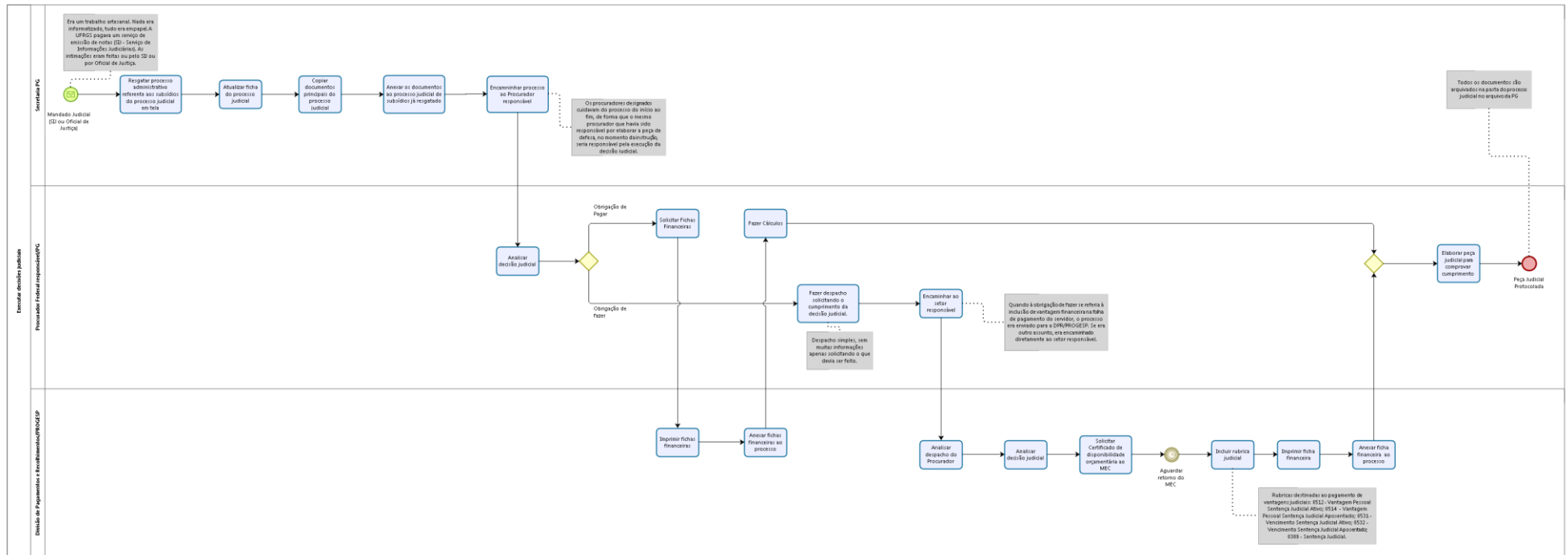
| Versão | Legislação/<br>Ano          | Evento<br>Histórico                                    | Principais Características/Alterações  |
|--------|-----------------------------|--|--|
| 1      |                             | Representação Jurídica feita pela própria Universidade | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho artesanal, nada é informatizado</li> <li>- Representação jurídica feita pela própria Universidade</li> <li>- Informalidade e simplicidade na solicitação de cumprimento de decisões judiciais pelo Procurador</li> </ul>   |
|        | Decreto nº 99.328/1990      | SIAPE  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de um arquivo PG</li> </ul>  |
|        | Lei nº 8.112/1990           | RJU  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despesas ordinárias de pessoal e vantagens pecuniárias decorrentes de decisão judicial são pagas em folhas de pagamento e ordens bancárias distintas</li> </ul>   |
|        | Decreto nº 526/1992         | Rubricas Genéricas                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior autonomia da UFRGS para a implementação do pagamento de vantagens judiciais</li> </ul>  |
| 2      | Decreto nº 2028/1996        | Rubricas Específicas                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralização do cumprimento de decisões judiciais no MARE</li> <li>- Aumento da formalidade e da documentação</li> <li>- Parecer de Força Executória simples</li> <li>- Demora no efetivo cumprimento</li> <li>- Início do arquivo PROGESP</li> </ul>  |
| 3      | Portaria nº 17/2001 MPOG    | SICAJ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representação jurídica passa a ser feita pela PRF/AGU</li> </ul>  |
|        | Lei nº 10.480/2002          | Representação jurídica passa a ser vinculada a AGU     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um setor específico para controlar os processos judiciais na PG (NIJC)</li> <li>- PG/UFRGS passa a atuar como intermediária nas relações entre AGU e demais setores</li> </ul>   |
|        | 2002                        | Criação do NIJC  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parecer de Força Executória mais completo</li> <li>- Implementação do SICAJ</li> <li>- Descentralização do cumprimento de decisões judiciais entre os órgãos federais envolvidos</li> <li>- Sistema possibilita mais controle nos pagamentos judiciais e permite que a Universidade acompanhe o cumprimento nos outros órgãos (MEC e MPOG)</li> <li>- Centralização dos processos no NIJC/PG</li> </ul> |
| 4      | Portaria nº 4855/2008 UFRGS | Criação da DPJ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um setor centralizador dos processos judiciais na PROGESP (DPJ)</li> <li>- Aumento do controle e acompanhamento dos processos judiciais na PROGESP</li> </ul>  |
| 5      | Resolução nº 64/2009 TRF4   | Processo Eletrônico no TRF4                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitação e envio de cumprimentos de decisões judiciais passam a ser feitos por mensagem eletrônica (email)</li> <li>- Maior facilidade no acesso a documentos e acompanhamento dos processos e decisões judiciais</li> <li>- Pasta do processo judicial na PG passa a ser digital</li> </ul>   |

**APÊNDICE C - Evolução do Processo de Execução Judicial na UFRGS  
(continuação)**

|          |  |                                |  |
|----------|--|--------------------------------|--|
| 6        | Ofício-Circular n° 04/2012 CONJUR/MEC          | Prévio encaminhamento à CONJUR | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da formalidade do processo</li> <li>- Maior rigor na fiscalização da documentação exigida</li> <li>- Demora no cumprimento da decisão</li> <li>- Aumento na devolução dos processos, por parte do MEC para complementação pela UFRGS, com o conseqüente aumento dos gastos com os traslados dos entre UFRGS e MEC.</li> </ul>   |
| 7        | Ofício-Circular Conjunto n° 01/2014 CONJUR/MEC | Encaminhamento direto ao MEC   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior agilidade no cumprimento da decisão</li> <li>- Menor rigor na documentação exigida</li> <li>- Digitalização da solicitação de CDO</li> </ul>  |
|          | Ofício-Circular n° 36/2014 MEC                 | SIMEC                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaminhamento digital dos documentos judiciais</li> <li>- Maior agilidade nas relações entre MEC e UFRGS</li> <li>- Possibilidade de acompanhamento do pedido feito ao MEC pela UFRGS</li> </ul>   |
| 8        | 2014   | SAPIENS                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envio do Parecer de Força Executória passa a ser feito pelo SAPIENS</li> <li>- Maior agilidade e controle nas relações entre UFRGS e AGU</li> </ul>   |
| 9        | Portaria n° 6954/2015 UFRGS                    | SEI                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior agilidade nos processos administrativos da UFRGS</li> <li>- Processo administrativo deixa de tramitar no setor de protocolo, sendo aberto diretamente no SEI</li> <li>- Digitalização dos documentos</li> <li>- Possibilidade de enviar o processo para todos os setores envolvidos concomitantemente, reduzindo o tempo para o cumprimento</li> <li>- Maior agilidade e controle nas relações entre os setores da UFRGS</li> </ul> |
|          | Portaria Normativa n° 6/2016 MPOG              | MAJ-SIGEPE                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento das informações incluídas no sistema do MPOG</li> <li>- Inclusão dos documentos judiciais digitalizados no sistema MPOG</li> <li>- Maior agilidade e eficiência nas relações entre UFRGS, MEC, MPOG e outros órgãos federais.</li> <li>- Manutenção do histórico de movimentação da Ação no sistema</li> </ul>  |
| 10 AS IS | Ofício-Circular n° 30/2018 MEC                 | SIMEC/MAJ                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução das exigências no SIMEC, as quais já vinham sendo supridas pela implementação do MAJ</li> </ul>   |

# APÊNDICE D – Versões do Processo de Execução Judicial

## D.1 - Versão 1 – Pagamento de Vantagens Judiciais por Rubricas Genéricas



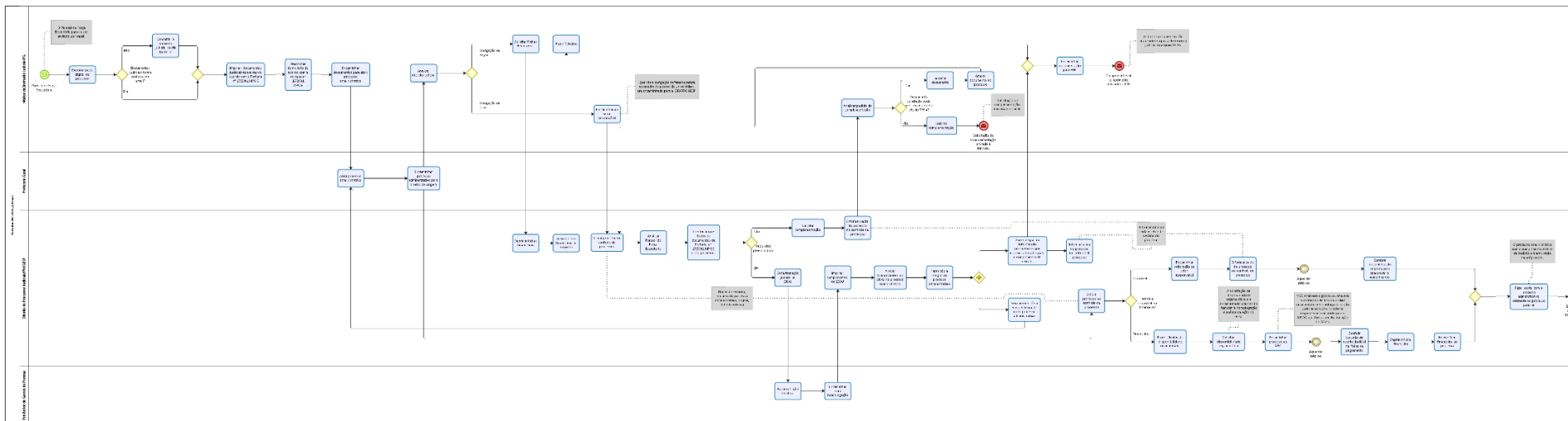




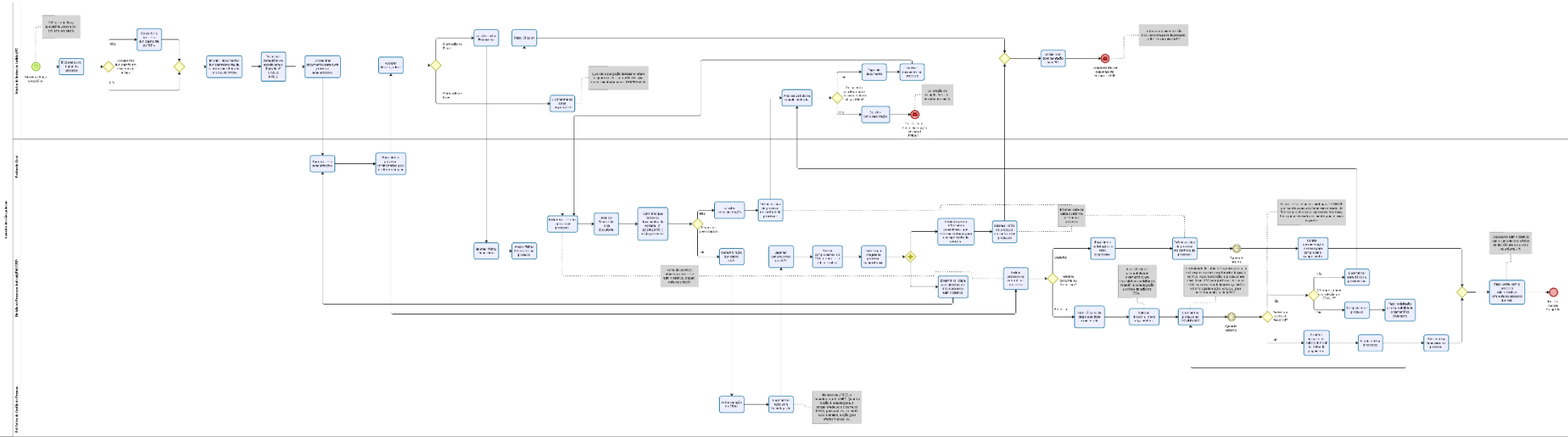




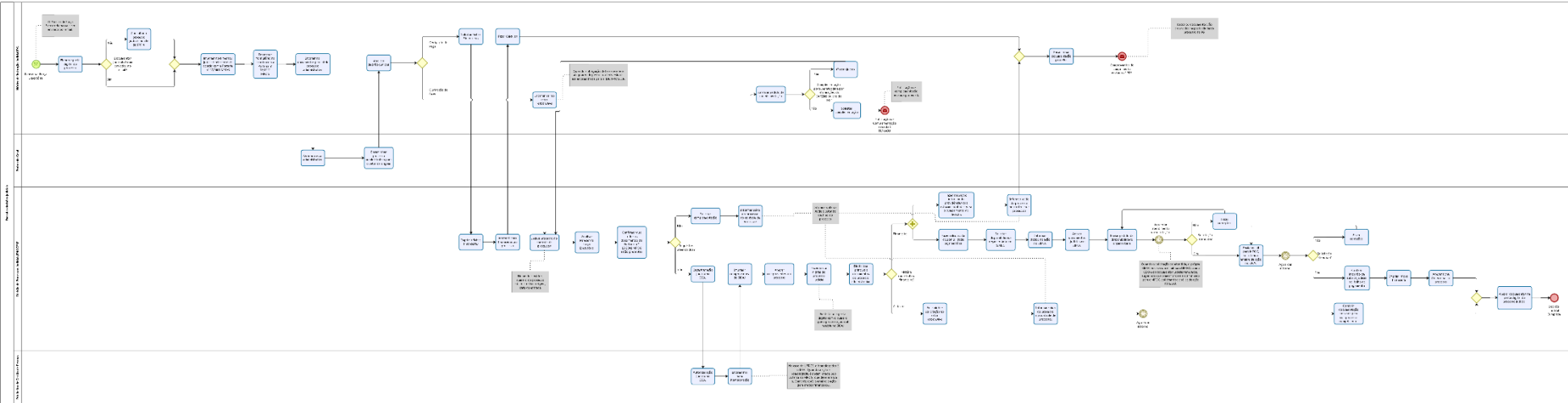
## D.5 - Versão 5 – Implementação do Processo Eletrônico no TRF4



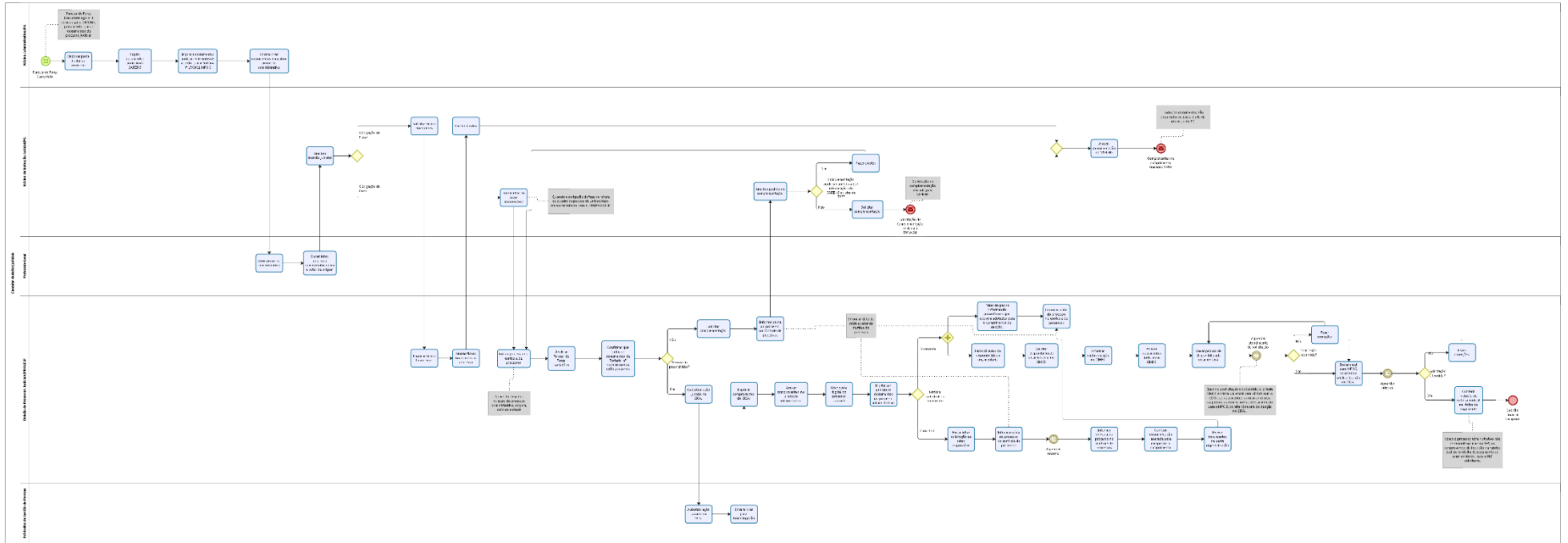
D.6 - Versão 6 – Encaminhamento Prévio à CONJUR/MEC



D.7 - Versão 7 – Implementação do SIMEC



# D.8 - Versão 8 – SAPIENS







## APÊNDICE E - Caracterização do Processo de Instrução Judicial na UFRGS

### PROCESSO DE INSTRUÇÃO PARA DEFESA JUDICIAL REFERENTE AO QUADRO DE PESSOAL DA UFRGS

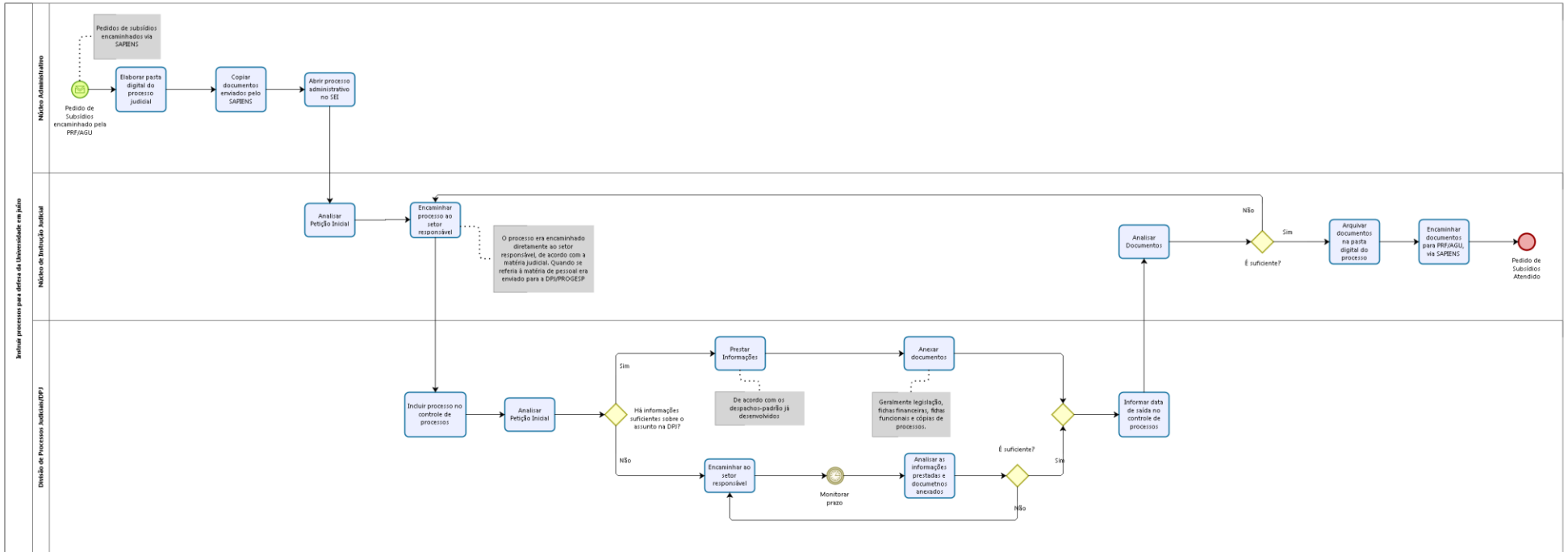
#### CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO - SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*)

|   |  |
|---|--|
| <p><b>POLÍTICAS, LEGISLAÇÃO, NORMAS:</b></p> <p>Orientações do Ministério da Economia, do Ministério da Educação e da Advocacia-Geral da União</p> <p>- Portaria nº 1547/2008 AGU</p> | <p><b>INDICADORES/METAS:</b></p> <p>Qualidade das informações prestadas</p> <p>Agilidade no encaminhamento dos subsídios</p> |
|---|--|

| FORNECEDORES   | ENTRADAS   | PROCESSO   | SAÍDAS  | CLIENTES                     |
|--|--|--|---|------------------------------|
| <p>Procuradoria Regional da 4ª Região - Advocacia-Geral da União</p> | <p>Pedidos do SAPIENS</p> <p>Pedidos por email</p> | <p>Instrução para defesas judiciais referentes ao Quadro de Pessoal da UFRGS</p> | <p>Subsídios para defesa da Universidade em Juízo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informações de fato e de direito</li> <li>- legislação</li> <li>- documentos relevantes</li> </ul> | <p>Procuradores Federais</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>DONOS DO PROCESSO:</b></p> <p>NIJC</p> <p>DPJ</p> | <p><b>ÁREAS ENVOLVIDAS:</b></p> <p>PG</p> <p>PROGESP</p> <p>Outros setores relacionados ao objeto do processo</p> | <p><b>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:</b></p> <p>SAPIENS</p> <p>SEI</p> |
|---|---|---|

# APÊNDICE F – Processo de Instrução Judicial – Modelo AS IS



## APÊNDICE G - Caracterização do Processo de Execução Judicial na UFRGS

### PROCESSO DE EXECUÇÃO DE DECISÕES JUDICIAIS REFERENTES AO QUADRO DE PESSOAL DA UFRGS

#### CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO - SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*)

|   |   |
|---|---|
| <p><b>POLÍTICAS, LEGISLAÇÃO, NORMAS:</b></p> <p>Orientações do Ministério da Economia, do Ministério da Educação e da Advocacia-Geral da União</p> <p>- Portaria nº 1547/2008 AGU (Parecer de Força Executória)</p> <p>- Portaria Normativa nº 6/2016 MPOG (MAJ-SIGEPE)</p> <p>- Ofício-Circular nº 30/2018 MEC (SIMEC)</p> | <p><b>INDICADORES/METAS:</b></p> <p>Número de decisões judiciais efetivamente cumpridas</p> <p>Cumprimento tempestivo de decisões judiciais</p> |
|---|---|

| FORNECEDORES   | ENTRADAS  | PROCESSO                              | SAÍDAS  | CLIENTES  |
|--|---|---------------------------------------|---|---|
| <p>Procuradoria Regional da 4ª Região - Advocacia-Geral da União</p> <p>Ministério da Economia</p> <p>Ministério da Educação</p> | <p>Pedidos do SAPIENS</p> <p>Pedidos por email</p> <p>Pedidos do SIMEC</p> <p>Pedidos do MAJ/SIGEPE</p> | <p>Execução de decisões judiciais</p> | <p>Decisões judiciais cumpridas</p> <p>- informação sobre cumprimento</p> <p>- comprovação do cumprimento</p> | <p>Servidores beneficiados por decisões judiciais</p> <p>Procuradores Federais</p> <p>Tribunal de Contas da União</p> <p>Controladoria-Geral da União</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>DONOS DO PROCESSO:</b></p> <p>NIJC</p> <p>DPJ</p> | <p><b>ÁREAS ENVOLVIDAS:</b></p> <p>PG</p> <p>PROGESP</p> <p>Outros setores relacionados ao objeto do processo</p> | <p><b>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:</b></p> <p>SICAJ/SIAPE</p> <p>MAJ/SIGEPE</p> <p>SIMEC</p> <p>SAPIENS</p> <p>SEI</p> |
|---|---|---|



## APÊNDICE I - Lista de Objetos Judiciais

|    | OBJETO  | INSTRUÇÃO | SETORES RESPONSÁVEIS PELA INSTRUÇÃO | EXECUÇÃO | SETORES RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO | CADASTRAL | FINANCEIRO |
|----|---|-----------|-------------------------------------|----------|------------------------------------|-----------|------------|
| 1  | 3,17%   | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 2  | 13,23%  | X         | DPJ                                 |          |                                    |           |            |
| 3  | 28,86%  | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 4  | 26,05% - URP  | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 5  | Abate-Teto  | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 6  | Absorção VPNI   | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 7  | Aposentadoria   | X         | DAF                                 | X        | DPJ/DAF                            | X         |            |
| 8  | Art. 192, Lei nº 8.112/90   | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 9  | Cumulação RaioX/Insalubridade/Periculosidade  | X         | DPJ/DSMT                            | X        | DPJ/DSMT                           |           | X          |
| 10 | Desvio de Função  | X         | DIMA                                |          |                                    |           |            |
| 11 | Enquadramento - Nível de Capacitação  | X         | DPJ                                 | X        | DPJ/EDUFRGS/DPR                    | X         |            |
| 12 | Enquadramento - Padrão de Vencimento  | X         | DPJ                                 | X        | DPJ/DAF/NPG/DPR                    | X         |            |
| 13 | Exercícios Anteriores   | X         | DPJ                                 |          |                                    |           |            |
| 14 | FC Judicial   | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 15 | Hora Extra - Pensionista  | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 16 | Hora Extra - Servidor   | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |
| 17 | Inclusão de Abono Permanência no Cálculo do Adicional de Férias e Gratificação Natalina | X         | DPJ                                 | X        | DPJ/DAF                            |           | X          |
| 18 | Incorporação de Quintos   | X         | DAF                                 | X        | DPJ/DAF                            |           | X          |
| 19 | Indicação de Preposto   | X         | DPJ/PROGESP                         |          |                                    |           |            |
| 20 | Isenção de Imposto de Renda   |           |                                     | X        | DPJ/DPR                            |           | X          |
| 21 | Licença-Prêmio em Pecúnia   | X         | DAF                                 |          |                                    |           |            |
| 22 | Nomeação/Posse/Reserva de Vaga  | X         | CCMA/DCP/DCC                        | X        | DPJ/CCMA/DCP/DCC                   | X         |            |
| 23 | Opção de Função   | X         | DPJ                                 | X        | DPJ                                |           | X          |

## APÊNDICE I - Lista de Objetos Judiciais (continuação)

|    |  |   |          |   |                 |   |   |
|----|--|---|----------|---|-----------------|---|---|
| 24 | Pensão                                   | X | DAF      | X | DPJ/DAF         | X |   |
| 25 | Progressão Funcional Docentes            | X | DPJ      | X | DPJ/PPD/DCR/DPR | X |   |
| 26 | Promoção Acelerada                       | X | DPJ      | X | DPJ/PPD/DCR/DPR | X |   |
| 27 | Reajuste de Horas Extras - Enquadramento |   |          | X | DPJ/DPR         |   | X |
| 28 | Reajuste de Horas Extras                 | X | DPJ      | X | DPJ/DPR         |   | X |
| 29 | Reposição ao Erário                      | X | DPJ      | X | DPJ             | X |   |
| 30 | Reposicionamento - Lei 12.772/12         | X | DPJ      | X | DPJ/DAF/DPR     | X |   |
| 31 | Retroatividade Progressão Docente        | X | DPJ      | X | DPJ/PPD/DCR     | X |   |
| 32 | RGPS                                     | X | DPJ      | X | DPJ/DPR         |   | X |
| 33 | RSC                                      | X | DPJ      | X | DPJ/ PPD/ DPR   | X |   |
| 34 | Suspensão de Reposição ao Erário         | X | DPJ      | X | DPJ             | X |   |
| 35 | Vigilantes - Intervalo Intra jornada     | X | COORDSEG |   |                 |   |   |
| 36 | Vigilantes - Periculosidade              | X | DPJ/DSMT |   |                 |   |   |

## **APÊNDICE J - Ficha de Conhecimento: Horas Extras – Servidor**

### **DEFINIÇÃO:**

Horas extras realizadas habitualmente que eram pagas aos empregados celetistas da Universidade. Com o objetivo de manter o pagamento da vantagem, os servidores ajuizaram Reclamatórias Trabalhistas em que tiveram reconhecido o direito de incorporar o pagamento das horas extras habituais em seus vencimentos.

### **HISTÓRICO:**

A rubrica judicial de horas extras vem sendo paga a alguns servidores em decorrência de decisões judiciais obtidas junto à Justiça do Trabalho, através de Reclamatórias Trabalhistas ajuizadas quando os mesmos ainda estavam sob o regime da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT. As referidas rubricas foram incorporadas na folha de pagamento dos Reclamantes e vinham sendo reajustadas sempre que os vencimentos destes servidores sofriam reajustes, mesmo após 1º/01/1991, quando foram enquadrados no Regime Jurídico Único, por meio da Lei nº 8.112/90.

Em 2005, ao analisar representação contra o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, versando sobre distorções na remuneração do serviço público federal, derivadas de incorreto processamento de vantagens deferidas com base em sentenças judiciais transitadas em julgado, o Tribunal de Contas da União determinou à Secretaria de Recursos Humanos daquele Ministério – no Acórdão nº 2161/2005/TCU - que fossem promovidas modificações no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE –, a fim de que as rubricas referentes às sentenças judiciais passassem a ser pagas em valores nominais, e não com base na aplicação contínua e automática de percentuais parametrizados sobre todas as parcelas salariais dos servidores.

Desta forma, em cumprimento a esta determinação, o Sistema SIAPE foi adequado, por meio da parametrização das parcelas judiciais no Assunto de Cálculo 21, de modo que essas rubricas viessem a sofrer alterações somente em decorrência de reajustes lineares, e não mais a cada nova reestruturação de carreira. Assim, após junho de 2008, as parcelas pagas a título de decisão judicial passaram a não mais sofrer alterações.

Aquela Corte de Contas determinou, ainda, que os valores das rubricas judiciais fossem recalculados, considerando o enquadramento original dos servidores

no Regime Jurídico Único, ocorrido em 1º/01/1991, bem como os sucessivos incrementos remuneratórios decorrentes das reestruturações de carreira, até a integral absorção da rubrica judicial. No entanto, no que se refere a esta parte da determinação, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão não efetuou qualquer alteração sistêmica que viesse a promover a absorção dos valores das rubricas judiciais de forma automática quando da concessão de novos reajustes remuneratórios, de modo que o valor da rubrica judicial em tela permaneceu inalterado.

Ao longo do tempo, sempre que analisava atos de concessão de aposentadoria relacionados a servidores que percebiam a rubrica judicial de horas extras, o Tribunal de Contas da União expressava o entendimento de que a inclusão, nos proventos, de parcelas de horas extras incorporadas durante o regime CLT, por força de sentença judicial, era incompatível com a situação jurídico-estatutária instituída pela Lei nº 8.112/90, determinando a absorção do valor da rubrica judicial de horas extras em relação aos casos especificamente analisados. Dessa forma, em cumprimento às determinações, a Universidade notificava os servidores especificamente relacionados no Acórdão, garantindo-lhes o direito ao contraditório e ampla defesa. Alguns ajuizavam ações judiciais e obtinham decisões judiciais favoráveis, garantindo a manutenção do pagamento da rubrica judicial de horas extras.

Em 2017, por meio do Ofício nº 3118/2017-TCU/Sefip, esta Universidade foi notificada sobre o Acórdão nº 5434/2017 – TCU – 2ª Câmara, ocasião em que aquele Tribunal se manifestou contrário à incorporação ad aeternum de valores decorrentes de decisões judiciais de natureza compensatória, afirmando que tais parcelas não podem se perpetuar, devendo ser absorvidas em face de reestruturações salariais e de reajustes não lineares. Diante da determinação daquela Corte de Contas, a Universidade providenciou a notificação de todos os servidores que recebiam a rubrica judicial em tela, garantindo-lhes o direito ao contraditório e à ampla defesa. Após a conclusão do contraditório, alguns servidores tiveram o pagamento da rubrica judicial de horas extras suspenso. Muitos, no entanto, ajuizaram novas ações judiciais postulando a manutenção do pagamento e obtiveram decisão favorável.

### **INSTRUÇÃO:**

Elaborar a narrativa dos fatos históricos relevantes para uma melhor compreensão da origem e evolução do pagamento da rubrica judicial de horas extras,



fazendo as adaptações e acréscimos relacionados às informações específicas do servidor que ajuizou a ação, esclarecendo da melhor forma as alegações da Petição Inicial.

Anexos:

- Ficha financeira 2004-atual;
- Demonstrativo de Absorção da Rubrica Judicial;
- Processo Administrativo do Contraditório;
- Portaria de Aposentadoria;
- Andamento do Processo de Aposentadoria no TCU;
- Acórdão nº 2161/2005 TCU;
- Acórdão nº 5434/2017 TCU;
- Acórdão do TCU relacionado especificamente ao Autor, se houver;

**EXECUÇÃO:**

Consultar na ficha financeira e no MAJ se o servidor está recebendo a rubrica judicial de horas extras. Se estiver recebendo por meio da Reclamatória Trabalhista que deu origem ao pagamento, providenciar a suspensão do pagamento naquela ação. Quando o servidor não estiver mais recebendo a rubrica, o restabelecimento do pagamento deverá ser providenciado mediante o cadastramento da nova ação, vinculada à decisão judicial que ora se está cumprindo, relacionando-a com a antiga ação no MAJ. Informar as providências inicialmente adotadas à PRF4, esclarecendo que o efetivo cumprimento depende de providências do MEC e do ME. Aguardar a homologação e confirmação e quando gerar os devidos efeitos financeiros, encaminhar a comprovação do cumprimento da decisão para a PRF4.

Dados para cadastramento no MAJ:

Tema: Servidores Públicos;  
Subtema: Outros;  
Pedido da Inicial: Hora Extra – Servidores Públicos;  
Grupo de Objeto: Adicionais;  
Objeto: Hora Extra

Anexos:

- Demonstrativo do Módulo de Ações Judiciais;
- Ficha Financeiro do mês em que o pagamento foi restabelecido.

## **APÊNDICE K - Ficha de Conhecimento: Horas Extras – Pensionistas**

### **DEFINIÇÃO:**

Horas extras habitualmente percebidas pelo Instituidor de Pensão, que teve reconhecido o direito de incorporar esse valor aos seus vencimentos por meio de Reclamatória Trabalhista, o qual foi mantido na base de cálculo da pensão.

Pensão com Paridade: a rubrica judicial de horas extras era mantida na base de cálculo da pensão com o mesmo valor e denominação que apareciam na ficha financeira do Instituidor.

Pensão sem Paridade: a partir de 2004, as pensões concedidas não tinham mais paridade, de forma que o valor das horas extras judiciais era incluído na base de cálculo, e o valor totalizado, após a aplicação dos redutores legais, gerava uma única rubrica referente à pensão, não havendo mais distinção entre o valor da pensão e o valor da rubrica judicial de horas extras.

### **HISTÓRICO:**

Ao longo do tempo, eventualmente, a Universidade era notificada de Acórdãos do Tribunal de Contas da União, em que, ao analisar os atos de concessão de pensão específicos, aquele Tribunal recomendava a exclusão da rubrica judicial de horas extras da base de cálculo da pensão. Nessas situações, a Universidade providenciava a notificação da pensionista e após a conclusão do contraditório e ampla defesa, providenciava a exclusão da rubrica. Muitas vezes, os pensionistas ajuizavam ações judiciais postulando a manutenção do valor e obtinham decisões judiciais favoráveis.

Através do Ofício nº 4453/2013 – TCU/SEFIP, de 08/04/2013, fomos questionados quanto ao cumprimento do Acórdão nº 982/2004 – TCU – 1º Câmara (cópia anexa), que expressou o entendimento de que a inclusão, nos proventos, de parcelas de horas extras incorporadas durante o regime CLT, por força de sentença judicial, é incompatível com a situação jurídico-estatutária instituída pela Lei nº 8.112/90. Por esta razão, determinou que fosse providenciada a absorção do valor da rubrica judicial de horas extras, considerando, para tanto, o enquadramento original

dos instituidores no Regime Jurídico Único, ocorrido em 01/01/1991, bem como os acréscimos remuneratórios subsequentes.

O referido Acórdão, apesar de estar analisando alguns atos de concessão de pensão específicos, determinou, ainda, que tais providências fossem adotadas em relação a todos os casos similares. Assim, após a realização de reunião técnica com a Procuradoria-Geral, que tinha o objetivo de definir o alcance das determinações contidas naquele Acórdão do TCU, ficou estabelecido que tais medidas deveriam ser aplicadas a todos os pensionistas, assim como aos atos de concessão de novas pensões.

Dessa forma, em atendimento às orientações do Tribunal de Contas da União, a Universidade elaborou o levantamento de todos os pensionistas que percebiam a vantagem horas extras incorporadas através de rubrica judicial, providenciando a ciência dos interessados sobre a necessidade de suspensão do pagamento dessa parcela, em decorrência de sua integral absorção pelos sucessivos reajustes remuneratórios, bem como da necessidade de devolução dos valores pagos em excesso, observando-se o direito ao contraditório e à ampla defesa. Na ocasião, após a conclusão do contraditório, muitas pensionistas ajuizaram ações judiciais e tiveram reconhecido o direito de manter o pagamento da rubrica judicial em tela em seus proventos.

Outra providência adotada para o cumprimento do referido Acórdão foi a de não incluir a referida parcela na base de cálculo das pensões concedidas a partir de então, visto que, elaborado o cálculo para verificar a absorção da parcela no momento da concessão da pensão, não restava nenhum valor a ser mantido nos proventos dos pensionistas. Nessas situações, a Divisão de Análise Funcional, responsável pela concessão de aposentadorias, encaminha um Ofício aos pensionistas interessados informando que a rubrica judicial de horas extras não faz parte da base de cálculo da pensão em decorrência das determinações do Acórdão nº 982/2004 TCU. Em alguns casos, os pensionistas ajuízam ações judiciais postulando a inclusão da parcela judicial na base de cálculo da pensão.

Em 2017, por meio do Ofício nº 3118/2017-TCU/Sefip, esta Universidade foi notificada sobre o Acórdão nº 5434/2017 – TCU – 2ª Câmara, ocasião em que aquele Tribunal se manifestou contrário à incorporação ad aeternum de valores decorrentes de decisões judiciais de natureza compensatória, afirmando que tais parcelas não podem se perpetuar, devendo ser absorvidas em face de reestruturações salariais e de reajustes não lineares.

## **INSTRUÇÃO:**

Elaborar a narrativa dos fatos históricos relevantes para uma melhor compreensão da origem e evolução do pagamento da rubrica judicial de horas extras, fazendo as adaptações e acréscimos relacionados às informações específicas do pensionista que ajuizou a ação, esclarecendo da melhor forma as alegações da Petição Inicial.

Anexos:

- Ficha financeira 2004-atual - Instituidor de Pensão;
- Ficha financeira da pensionista desde o início do benefício;
- Demonstrativo de Absorção da Rubrica Judicial - Instituidor de Pensão;
- Andamento do Processo de Concessão de Pensão no TCU;
- Acórdão nº 982/2004 TCU;
- Acórdão nº 5434/2017 TCU;

## **EXECUÇÃO:**

Inicialmente, verificar se é caso de pensão com paridade ou não, identificando se a pensionista recebe uma rubrica judicial específica ou possui apenas a rubrica relacionada à pensão.

Pensão com Paridade: consultar no MAJ para verificar se o Instituidor de Pensão ainda está relacionado entre os beneficiados da Reclamatória Trabalhista original, com valor informado. Em caso positivo, solicitar o cancelamento da ação para providenciar sua exclusão como beneficiado. Após, providenciar o cadastramento da nova ação incluindo como beneficiado o próprio pensionista e informando o mesmo valor que vinha sendo pago ao Instituidor de Pensão.

Pensão sem Paridade: providenciar o cadastramento da nova ação incluindo como beneficiado o próprio pensionista. O valor informado deverá ser calculado pela Divisão de Pagamentos e Recolhimentos, considerando o valor da rubrica judicial de horas extras que vinha sendo paga ao Instituidor de Pensão, ao qual devem ser aplicados os devidos redutores legais.

Informar as providências inicialmente adotadas à PRF4, esclarecendo que o efetivo cumprimento depende de providências do MEC e do ME. Aguardar a homologação e confirmação e quando gerar os devidos efeitos financeiros, encaminhar a comprovação do cumprimento da decisão para a PRF4.

Dados para cadastramento no MAJ:

Tema: Servidores Públicos;

Subtema: Proventos e/ou Pensões;

Pensão com paridade:

Pedido da Inicial: Outros- Proventos e/ou Pensão – Servidores Públicos;

Grupo de Objeto: Pensões;

Objeto: Pagamento de Decisão Judicial a Pensionista com Paridade

Pensão sem Paridade:

Pedido da Inicial: Revisão de Pensão – Servidores Públicos;

Grupo de Objeto: Pensões;

Objeto: Revisão de Cálculo de Proventos de Pensão Civil;

Anexos:

- Demonstrativo do Módulo de Ações Judiciais;

- Ficha Financeira da pensionista referente ao mês em que o pagamento foi implementado.

## **APÊNDICE L - Ficha de Conhecimento: Abate-Teto**

### **DEFINIÇÃO:**

O art. 37, inciso XI, da Constituição Federal estabelece que a remuneração e subsídios dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos, e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória não podem exceder o subsídio mensal dos Ministros do STF.

### **HISTÓRICO:**

A aplicação do teto constitucional estabelecido pelo inciso XI do artigo 37 da Constituição Federal ocorre de forma automática no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE –, não cabendo, assim, a esta Universidade, a ingerência sobre os procedimentos relativos à incidência desse mecanismo de regulação do teto constitucional.

Nesse contexto, o Ministério da Economia mantém o entendimento de que subsídios, vencimentos, proventos e pensões, devem ser considerados cumulativamente para fins da limitação imposta pelo teto constitucional. Ao analisar caso similar, através do PARECER/MP/CONJUR/FNF/Nº 1077-3.22/2007, de 24/07/07, a Consultoria Jurídica do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, manifestou-se pela aplicação do teto salarial fixado no referido inciso da Constituição Federal à soma de pensão por morte com proventos de aposentadoria percebidos pelo mesmo beneficiário, dispondo que a limitação de proventos de aposentadoria e pensões ao teto remuneratório se compatibiliza com o sistema de repartição simples, que decorre do princípio da solidariedade e através do qual a geração atual paga os benefícios devidos à geração passada, exatamente porque não há correlação exata entre o que o beneficiário ou o instituidor de pensão pagou anteriormente com a quantia que ele ou seu dependente receberá no futuro. Concluiu, ainda, esse Parecer, que não existe nenhum motivo para que, em caso de recebimento em conjunto de pensão com proventos de aposentadoria, estas verbas sejam consideradas apenas isoladamente para efeito de aplicação do teto, já que o inciso inclui expressamente as duas verbas entre as quais estão limitadas pelo subsídio de Ministro do STF e, mais ainda, determina que o teto incida sobre tais verbas, percebidas cumulativamente ou não.

Nesse sentido, como analisado pela Consultoria Jurídica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão no referido Parecer nº 1077, “uma vez que a

regra é que a quantia recebida por um mesmo servidor ou pensionista, globalmente considerada, não pode ultrapassar o teto, não cabe ao intérprete da norma criar exceções que não estejam expressamente previstas no texto legal". A Constituição Federal estabeleceu expressamente (§ 11, art. 37) que apenas não serão computadas para fins dos limites remuneratórios fixados no art. 37, inciso XI, as parcelas de caráter indenizatório previstas em lei. Assim, caso houvesse intenção de não submeter o somatório das remunerações de cargos acumuláveis ao teto constitucional, deveria existir expressa previsão normativa nesse sentido.

Assim, seguindo o posicionamento de sua Consultoria Jurídica, o Órgão Central do SIPEC se manifestou por meio do Ofício-Circular nº 07/2009/SRH/MP, de 14/10/09, orientando que, para fins de incidência do abate-teto, devem ser computadas todas as espécies remuneratórias percebidas pelo servidor ou pensionista, englobando, portanto, vencimentos, subsídios e proventos de aposentadoria e pensão. Nesse sentido, também foi a Nota Técnica nº 122/2009/COGES/DENOP/SRH/MP, de 04/08/09; tudo, até o momento, não obstante os pronunciamentos do STF acima referidos.

Diante desse contexto, muitos servidores e pensionistas ajuizaram ações judiciais postulando que suas remunerações fossem consideradas isoladamente para fins remuneratórios, alegando, principalmente, que se referiam a cargos cuja acumulação era autorizada pela própria Constituição Federal.

Recentemente, em 2018, o Supremo Tribunal Federal se manifestou por meio dos pronunciamentos no sistema de casos repetitivos com repercussão geral nºs 377 e 384, afirmando que "nos casos autorizados constitucionalmente de acumulação de cargos, empregos e funções, a incidência do art. 37, inciso XI, da Constituição Federal pressupõe consideração de cada um dos vínculos formalizados, afastada a observância do teto remuneratório quanto ao somatório dos ganhos do agente público".

Ainda assim, até o presente momento, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, atual Ministério da Economia, que orienta e normatiza os assuntos relativos às folhas de pagamento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e das empresas públicas e das sociedades de economia mista que recebam dotações do Orçamento Geral da União, não acatou tais decisões no âmbito administrativo e não implementou qualquer alteração sistêmica nesse sentido. Manifestando-se sobre o assunto por meio da Nota Informativa nº 492/2019-MP, aquele Ministério concluiu que "*até que*

*novos julgamentos da Suprema Corte definam de forma mais evidente a extensão da tese ora fixada, opta-se, neste momento, que a Administração continue a adotar o abate teto, considerando o somatório das remunerações para todas as situações de acumulação de cargos, empregos e funções, haja vista que a tese fixada pelo Supremo Tribunal Federal não vincula a administração pública de forma automática, conclusão emanada no PARECER n.01688/2018/CONJUR-MP/CGU/AGU, de 10/12/2018".*

Assim, o desconto decorrente da aplicação do teto constitucional estabelecido pelo inciso XI do artigo 37 da Constituição Federal continua sendo feito automaticamente pela Sistema SIAPE considerando o somatório das remunerações, visto que o Ministério da Economia mantém o entendimento de que subsídios, vencimentos, proventos e pensões, devem ser considerados cumulativamente para fins da limitação imposta pelo teto constitucional. Em consequência, o número de servidores que ajuizaram ação judicial postulando que suas remunerações fossem consideradas isoladamente para fins de abate-teto aumentou consideravelmente desde a decisão do STF.

### **INSTRUÇÃO:**

Elaborar a narrativa dos fatos históricos relevantes para uma melhor compreensão do entendimento do Ministério da Economia sobre o tema e sobre a aplicação automática do desconto em folha de pagamento, fazendo as adaptações e acréscimos relacionados às informações específicas do servidor que ajuizou a ação, esclarecendo da melhor forma as alegações da Petição Inicial.

### **Anexos:**

- Fichas financeiras do autor, em todos os cargos na Universidade, desde a implementação do desconto referente ao abate teto;
- Parecer nº 1077 - 3.22 / 2007/MP/CONJUR/FNF;
- Nota Técnica nº 122/2009/ COGES/DENOP/SRH/MP;
- Ofício-Circular nº 07/2009/SRH/MP;
- Nota Técnica nº 05/2010/COGES/DENOP/SRH/MP;
- Nota Informativa nº 17736/2018-MP;
- Nota Informativa nº 492/2019-MP.



## **EXECUÇÃO:**

Como a rubrica referente ao desconto de abate teto é calculada e incluída automaticamente pelo sistema a forma de cumprir a decisão judicial é devolvendo, por meio de rubrica judicial, o mesmo valor descontado a título de abate teto. A ação deve ser cadastrada no MAJ, informando o percentual de 100%. Após o cadastramento, informar as providências inicialmente adotadas à PRF4, esclarecendo que o cumprimento se dará por meio da devolução do valor descontado e que o efetivo cumprimento depende de providências do MEC e do ME. Aguardar a homologação e confirmação e quando gerar os devidos efeitos financeiros, encaminhar a comprovação do cumprimento da decisão para a PRF4.

### Dados para cadastramento no MAJ:

Tema: Servidores Públicos;

Subtema: Outros;

Pedido da Inicial: Teto Remuneratório – Servidores Públicos;

Grupo de Objeto: Devoluções;

Objeto: Devolução de Abate-teto (servidor) ou Devolução de Abate-teto na Pensão (pensionista)

### Anexos:

- Demonstrativo do Módulo de Ações Judiciais;
- Ficha Financeiro do mês em que a rubrica judicial foi implementada.

