

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

**RAFAELA DEMÉTRIO HILGERT**

**O MAPEAMENTO DE PROCESSO COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO: O CASO DA CRIAÇÃO DA FUNÇÃO DE SECRETÁRIA  
EXECUTIVA EM CONSELHO DE CLASSE PROFISSIONAL**

**Porto Alegre, julho de 2021.**

**RAFAELA DEMÉTRIO HILGERT**

**O MAPEAMENTO DE PROCESSO COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO  
DO CONHECIMENTO: O CASO DA CRIAÇÃO DA FUNÇÃO DE SECRETÁRIA  
EXECUTIVA EM CONSELHO DE CLASSE PROFISSIONAL**

**Trabalho de conclusão de  
Especialização apresentado ao  
Programa de Pós-Graduação da  
Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Administração  
Pública Contemporânea.**

**Professora Orientadora: MSc.  
Gabriela Musse Branco.**

**Porto Alegre, julho de 2021.**

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.1. PROBLEMA DE PESQUISA</b>  | <b>11</b> |
| 1.2.1. Objetivo Geral   | 12        |
| 1.2.2. Objetivos Específicos  | 12        |
| <b>1.3. JUSTIFICATIVA</b>   | <b>12</b> |
| <b>1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO</b>   | <b>14</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.1. CONHECIMENTO</b>  | <b>15</b> |
| <b>2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>  | <b>16</b> |
| <b>2.3. PROCESSO</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.4. MAPEAMENTO DE PROCESSOS</b>   | <b>20</b> |
| 2.4.1. Notação e Modelo de Processos de Negócio - BPMN ( <i>Business Process Model and Notation</i> ) | 21        |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>   | <b>23</b> |
| <b>3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</b>  | <b>23</b> |
| <b>3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO</b>   | <b>23</b> |
| <b>3.3. ETAPAS DA PESQUISA</b>  | <b>25</b> |
| 3.3.1. Identificação das principais atribuições definidas para a função de Secretária Executiva       | 25        |
| 3.3.2. Priorização de uma das atribuições e critérios de escolha                                      | 26        |
| 3.3.3. Coleta das informações sobre os processos envolvidos na atribuição priorizada                  | 26        |
| 3.3.4. Modelagem dos processos  | 28        |
| <b>4. RESULTADOS</b>  | <b>29</b> |
| <b>4.1. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES IDENTIFICADAS PARA A FUNÇÃO DE SECRETÁRIA EXECUTIVA</b>                | <b>29</b> |
| <b>4.2. ATRIBUIÇÃO PRIORIZADA APÓS CRITÉRIOS DE ESCOLHA</b>   | <b>29</b> |
| <b>4.3. INFORMAÇÕES COLETADAS SOBRE OS PROCESSOS</b>  | <b>32</b> |
| <b>4.4. MODELAGENS</b>  | <b>32</b> |
| 4.4.1. Detalhamento dos processos   | 33        |
| 4.4.2. Modelagens finais  | 34        |
| <b>4.5. ELABORAÇÃO DO MANUAL</b>  | <b>46</b> |
| <b>4.6. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>  | <b>47</b> |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | <b>49</b> |

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia intitulada “O Mapeamento de Processo como Instrumento para a Gestão do Conhecimento: caso da criação da função de secretária executiva em Conselho de Classe Profissional”, elaborada por Rafaela Demétrio Hilgert, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

---

Prof<sup>a</sup>. MSc. Gabriela Musse Branco

---

Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos

## **RESUMO**

Este trabalho objetiva demonstrar como o mapeamento de processos pode auxiliar como instrumento para a Gestão do Conhecimento das atribuições da – nova – função de Secretária Executiva no âmbito de um Conselho de Classe Profissional. Para viabilizar esse resultado, foi proposta a realização de uma pesquisa-ação com procedimentos metodológicos organizados em cinco etapas: (i) definição das atribuições, (ii) priorização de uma das atribuições com base em critérios pré-estabelecidos, (iii) coleta das informações dos processos envolvidos na atribuição priorizada, (iv) modelagem dos processos e (v) elaboração de manual. Com a conclusão destas etapas, através do mapeamento de processos, foi possível realizar a conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos, potencializando a Gestão do Conhecimento. Por fim, todo o conhecimento explícito produzido poderá ser facilmente compartilhado para toda a instituição, por meio do manual elaborado. Assim, espera-se que este trabalho influencie a cultura da instituição para que a Gestão do Conhecimento seja uma prática frequente, aplicada em outros processos de trabalho, de forma a otimizar o compartilhamento dos conhecimentos existentes entre o corpo funcional, bem como oportunizar a otimização dos processos, refletindo na melhora do serviço público prestado à sociedade.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Mapeamento de processos.

## **ABSTRACT**

This research aims to demonstrate how process mapping can be an instrument for Knowledge Management of the assignments of the - new - Executive Officer role in the scope of a Professional Class Council. In order to achieve this result, an action research with methodological procedures organized in five stages was proposed: (i) definition of the assignments, (ii) prioritizing one of the assignments based on pre-established criteria, (iii) collecting data from the processes involved in the prioritized assignment, (iv) modelling the processes, and (v) preparing the manual. After concluding these stages and through process mapping, it was possible to convert tacit knowledge into explicit, potentializing Knowledge Management. Finally, all the explicit knowledge produced can be easily shared inside the institution through the manual. Moreover, it is expected that this research influences the institution's culture, in a way that Knowledge Management becomes a frequent practice applied in other work processes, optimizing the sharing of the existing knowledge among the functional body and providing opportunities for the optimization of the processes, reflecting on the improvement of the public service provided to society.

**Keywords:** Knowledge Management. Process Mapping.

## **LISTA DE TABELAS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 1 – Síntese elementos BPMN utilizados</b>  | <b>22</b> |
| <b>Tabela 2 – Resumo dos Critérios e Atribuições</b> | <b>31</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1 - Primeiro momento das modelagens (Início do Processo Confeção Ata de Plenária)</b> | 33 |
| <b>Figura 2 - Segundo momento das modelagens (Início do Processo Confeção Ata de Plenária)</b>  | 34 |
| <b>Figura 3 - Macroprocesso Convocação Plenária e Envio de Pauta</b>                            | 35 |
| <b>Figura 4 - Subprocesso Emissão de Ofício de Convocação</b>                                   | 36 |
| <b>Figura 5 - Subprocesso Alinhar Pauta Prévia</b>  | 36 |
| <b>Figura 6 – Subprocesso Organizar Materiais de Subsídio</b>                                   | 38 |
| <b>Figura 7 - Subprocesso Alinhar Pauta Final</b>   | 39 |
| <b>Figura 8 - Macroprocesso Assessoria Execução Plenária Virtual</b>                            | 40 |
| <b>Figura 9 – Macroprocesso Assessoria Execução Plenária Presencial</b>                         | 41 |
| <b>Figura 10 - Subprocesso Organizar Assinaturas Atas Anteriores</b>                            | 42 |
| <b>Figura 11 – Macroprocesso Confeção Ata de Plenária</b>                                       | 44 |
| <b>Figura 12 - Subprocesso Encaminhar Coleta de Assinaturas Virtuais</b>                        | 45 |
| <b>Figura 13 - Descrição Atividade "Desenvolver síntese dos encaminhamentos"</b>                | 46 |
| <b>Figura 14 - Descrição Atividade "Organizar de forma enumerada todos os pontos reunidos"</b>  | 46 |



## INTRODUÇÃO

O Conselho Regional de Classe Profissional, do presente estudo, se configura como uma autarquia federal com personalidade jurídica de direito público que possui autonomia administrativa e financeira. A gestão da instituição é conduzida por Conselheiros eleitos, pela respectiva categoria profissional, para mandatos de três anos, formando um Plenário de 30 integrantes. O Plenário tende a deliberar sobre a linha política da gestão, cabendo à Diretoria o encaminhamento de decisões internas mais administrativas e urgentes.

Com o início da pandemia do Covid-19, em março de 2020, foram desencadeados inúmeros desafios de adaptação para o trabalho remoto, pois várias atividades da instituição não eram informatizadas. Ainda, desde o começo o Conselho precisou acolher demandas inéditas e urgentes referentes às orientações para a continuidade dos trabalhos da sua categoria profissional de forma on-line, bem como questões de biossegurança para a atuação no contexto da Covid-19. O significativo aumento das demandas de toda a instituição somado à exigência da tomada de decisões estratégicas imediatas resultou em um cenário interno conturbado, muitas vezes com processos de trabalho desorganizados, o que potencializou problemas organizacionais.

Contudo, tendo em vista as incertezas iniciais sobre o novo vírus que se alastrava mundialmente, a instituição passou a atuar em um contexto de exceção e de urgências, mas acreditando que a situação seguiria apenas por alguns meses. Conforme o surgimento das certezas sobre o vírus e o agravamento da pandemia no país, o trabalho remoto, antes visto como exceção, precisou ser entendido como algo mais duradouro. Com isso, foi necessário encarar e atentar para a organização dos processos internos, especialmente para a resolução de alguns problemas organizacionais que se explicitaram durante esse período, dentre eles a necessidade de criação e organização da função de Secretária Executiva da Diretoria.

Desde 2019, tendo em vista a inexistência dessa função e, conseqüentemente, de um funcionário específico com essa finalidade, várias tarefas envolvendo questões da Diretoria eram absorvidas por diferentes funcionários: Assessora de Comissões (desempenhada pela presente pesquisadora), Coordenadora Administrativa e Assessor da Coordenadora Administrativa. A absorção das atividades foi intensificada pelo cenário da pandemia, que como já exposto significou em uma situação de hiper demandas inéditas e urgentes. Diante disso, a execução dessas tarefas aconteciam, muitas vezes, de maneira

não ordenada, por não existirem fluxos estabelecidos e os funcionários estarem trabalhando de forma improvisada, além da sobrecarga de trabalho que estava sendo gerada. Apesar desse funcionamento, vários conhecimentos sobre os processos de trabalho foram sendo construídos, baseados nas experiências que os funcionários estavam desenvolvendo ao longo das suas práticas nesse contexto.

Nesse sentido, cabe destacar o conceito de conhecimento, que pode ser entendido como uma mescla fluída de práticas, valores, informações de contextos e hábeis compreensões, de forma a proporcionar um arcabouço para avaliação e integração de novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1988 *apud* DIHL, 2013). Ainda, os conhecimentos podem ser classificados entre tácitos e explícitos, conforme os autores Nonaka e Takeuchi (1997). O primeiro é entendido como um conhecimento subjetivo e intuitivo, oriundo de experiências e de difícil visualização, residindo apenas na mente das pessoas. Já o segundo, é entendido como um conhecimento formal e sistemático, que é registrado de alguma forma externamente à mente do indivíduo, sendo acessível para as demais pessoas, e podendo ser encontrado, por exemplo, descrito em manuais, bancos de dados etc. Tendo em vista tais conceitos, pode-se afirmar que os processos de trabalho envolvendo questões da Diretoria foram sendo elaborados essencialmente em termos de conhecimentos tácitos, por serem subjetivos, intuitivos e adaptados conforme a experiência dos funcionários a cada nova demanda absorvida.

Com o reconhecimento dessa situação como um problema organizacional, no primeiro semestre de 2021 foi decidida a criação da função de Secretária Executiva para a qual foi realocada uma assistente administrativa que desempenhava atividades do setor de logística. Para tanto, especialmente para possibilitar o melhor entendimento dessa funcionária sobre suas novas atribuições, bem como para a instituição como um todo, passou a ser crucial capturar todo o conhecimento tácito existente entre os funcionários envolvidos e converter para conhecimento explícito e, a partir disso, a Gestão do Conhecimento se apresenta como conceito essencial para essa finalidade.

Na prática, a Gestão do Conhecimento pode ser definida como a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais relacionados à organização e a criação de novos conhecimentos, objetivando uma colocação mais vantajosa na competição pelo mercado. Ainda, a Gestão do Conhecimento também possibilita tornar acessível grande quantidade de informações corporativas e o compartilhamento das melhores práticas e tecnologias (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 *apud* BEHR; NASCIMENTO, 2008). De acordo com Mello e Burlton (2000), a Gestão do Conhecimento é:

[...] um conjunto de ações sistemáticas para localizar, entender e usar conhecimentos para criar valor, ajudando informações e conhecimentos a fluir para as pessoas certas, nos momentos certos, de forma que se possa agir da maneira mais eficiente e eficaz. (MELLO; BURLTON, 2000, p. 2 *apud* MENDES, 2015, p. 183-184).

Nesse sentido, Guizellini (2016) desenvolve que o conhecimento normalmente se encontra imbuído em rotinas e processos de trabalho, assim, o mapeamento e a descrição destes é uma das maneiras de gerir o conhecimento existente. Tendo em vista esse propósito, o mapeamento dos processos se apresenta como uma técnica possível, pois “[...] transcreve, na forma de fluxos e desenhos, um processo ou uma série de atividades” (SOUZA, 2014, p. 62). De acordo com Campos (2013), um processo consiste em uma sequência de atividades com um objetivo específico, de forma que, ao final da realização de todos os passos de um processo, se obtêm um resultado. Ou seja, a partir do mapeamento como técnica de Gestão do Conhecimento, é possível estabelecer uma visão holística dos processos visando a identificação, documentação, análise e desenvolvimento de melhorias. Guizellini (2016) aponta que mapeando os processos é possível conhecer as rotinas de trabalho, especialmente no sentido dos conhecimentos inerentes aos mesmos, que em geral encontram-se armazenados apenas na memória do trabalhador que exerce as atividades relacionadas a determinado processo de trabalho.

Diante disso, o mapeamento dos processos se apresenta como um importante instrumento, pois possibilita uma concretização da contribuição da Gestão do Conhecimento, que é a explicitação dos conhecimentos tácitos que são intrínsecos à execução dos processos, de forma que o conhecimento empregado, como as melhores práticas e lições aprendidas, é transformado em explícito e em posse da organização, difundido entre os indivíduos (SORDI, 2005).

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante deste contexto apresentado, o presente trabalho pretende responder a seguinte pergunta: como o mapeamento de processos pode auxiliar como instrumento para a Gestão do Conhecimento das atribuições da função de Secretária Executiva no âmbito do Conselho de Classe Profissional estudado?

## 1.2. OBJETIVOS

A seguir são explanados o objetivo geral e os consequentes objetivos específicos que operacionalizam a realização do presente estudo.

### 1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é demonstrar como o mapeamento de processos pode auxiliar como instrumento para a Gestão do Conhecimento das atribuições da função de Secretária Executiva no âmbito do Conselho de Classe Profissional estudado.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Tendo em vista corresponder à questão de pesquisa e atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar o mapeamento dos principais processos, instrumentalizando a Gestão do Conhecimento por meio da conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos;
- b) Realizar a modelagem, em *software* específico, dos principais processos que são atribuídos à Secretária Executiva;
- c) Potencializar a Gestão do Conhecimento através da elaboração de manual detalhando os principais processos mapeados, de forma que o conhecimento produzido possa ser compartilhado para toda a instituição e, especialmente, que possibilite que a funcionária realocada para a função de Secretária Executiva adquira o entendimento sobre todos os processos envolvidos, eliminando dúvidas e permitindo maior autonomia no desenvolvimento das suas atividades;

## 1.3. JUSTIFICATIVA

A Gestão do Conhecimento se apresenta como uma estratégia importante para a Administração Pública, pois “[...] o conhecimento inerente aos processos de trabalho e a

competência de cada servidor em seu posto de trabalho determinam fortemente o atendimento aos requisitos legais, bem como a primazia pela qualidade dos serviços públicos” (GUIZELLINI, 2016, p. 56). De forma complementar, Batista (2012) define que a Gestão do Conhecimento nas organizações públicas tem o foco direcionado para melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à população, e o conhecimento deve ser tratado como um recurso fundamental, existindo a necessidade de priorizar a sua criação e o seu compartilhamento. Uma gestão do conhecimento efetiva colabora para que as organizações públicas consigam encarar novos desafios, por meio da implementação de práticas inovadoras de gestão e de melhoria dos processos, produtos e serviços públicos em proveito do cidadão-usuários e da sociedade como um todo (BATISTA, 2012). O referido autor define o conceito de Gestão do Conhecimento na Administração Pública como:

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012, p. 49)

Diante do exposto, a pertinência do presente trabalho se justifica, pois pretende contribuir para a melhoria do serviço público prestado pelo Conselho de Classe Profissional estudado por meio da instrumentalização do mapeamento de processo como ferramenta para a Gestão do Conhecimento, de forma a produzir conhecimentos explícitos que objetivam auxiliar na organização da solução de um dos problemas organizacionais identificados pela instituição - a necessidade de criação de uma nova função de Secretária Executiva - para não mais sobrecarregar demais funcionários e otimizar a execução dos processos envolvendo demandas da Diretoria Executiva.

Por meio da conclusão do estudo se pretende garantir mais segurança, efetividade e autonomia para o desempenho das atividades da funcionária que está assumindo como Secretária Executiva, bem como possibilitar que os conhecimentos criados estejam acessíveis e possam ser compartilhados no âmbito da instituição, por meio da entrega de um manual detalhando os principais processos mapeados.

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro introduz o tema de pesquisa, apresentando o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos.

O capítulo seguinte contém a fundamentação teórica desta pesquisa. Nele, são apresentados os conceitos importantes para esta pesquisa, tais como Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Processos e Mapeamento de Processos.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, atentando para a contextualização do cenário do presente estudo, bem como para o detalhamento das etapas que foram realizadas para o desenvolvimento dos resultados.

O quarto capítulo contém os resultados obtidos ao final de todas as etapas propostas na metodologia.

Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está dividido em quatro seções. A primeira se dedica a explicar o conceito de Conhecimento no qual este estudo se fundamentou. A segunda seção se dedica a aprofundar o conceito sobre a Gestão do Conhecimento. A terceira seção atenta para o conceito de Processo, destacando sua classificação de acordo com a sua função organizacional e de forma hierarquizada. Por fim, a última seção expõe o conceito sobre Mapeamento de Processos que subsidiou a realização deste estudo.

### 2.1. CONHECIMENTO

De acordo com Alavi e Leidner (2001, p. 109 *apud* MARODIN 2004, p. 18-19):

Conhecimento é informação possuída pela mente do indivíduo: é informação personalizada (que pode ou não ser nova, única, útil ou precisa) relacionada a fatos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos [...] A informação é convertida em conhecimento quando processada na mente do indivíduo, e conhecimento transforma-se em informação quando articulado e representado na forma de texto, gráficos, palavras e outras formas simbólicas.

De forma complementar, o conhecimento é uma mescla fluída de práticas, valores, informações sobre contextos e hábeis compreensões, de forma a proporcionar um arcabouço para avaliação e integração de novas experiências e informações. Ainda, nas organizações o conhecimento costuma estar imbuído em documentos e arquivos, bem como em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1988 *apud* DIHL, 2013).

O conhecimento pode ser classificado, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), como conhecimento explícito ou tácito. O primeiro é entendido como formal e sistemático e pode ser encontrado descrito em manuais, bancos de dados etc. Já o segundo, se refere a um conhecimento subjetivo e intuitivo, oriundo de experiências e de difícil visualização. Dihl (2013, p. 46) resume essa classificação de Nonaka e Takeuchi indicando que o conhecimento tácito “[...] é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em algum lugar, residindo apenas em suas cabeças” e que o conhecimento explícito “[...] é aquele que está registrado de alguma forma, e assim disponível para as demais pessoas”. Diante disso, para viabilizar o compartilhamento de conhecimento nas organizações, é

necessário atentar para a conversão do conhecimento tácito existente em conhecimento explícito, cuja explicação será aprofundada na próxima seção do presente capítulo.

A autora Guizzellini (2016, p. 60) aponta que “[...] o conhecimento costuma estar embutido em rotinas e processos de trabalho, assim, o mapeamento e a descrição destes é uma das formas de gerir o conhecimento”. Dito isso, Fleury e Oliveira (2001) ressaltam que o conhecimento, quando adequadamente trabalhado, evita o retrabalho em atividades e aumenta a qualidade no atendimento, resultando em inovações e vantagens para as organizações. Por fim, Choo (2003, p. 30 *apud* Oliveira *et al*, 2010) expõe que uma organização que atua estruturada no conhecimento é aquela que “[...] for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões”.

## 2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Oliveira *et al* (2010) a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como o processo de criação de conhecimento dentro de organizações, ou como a conversão do conhecimento de forma a ser compartilhado para toda a organização, a fim de estimular a melhoria contínua dos processos de negócios. Na prática, a Gestão do Conhecimento compreende a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais relacionados à organização e a criação de novos conhecimentos, objetivando uma colocação mais vantajosa na competição pelo mercado. Ainda, também possibilita tornar acessível grande quantidade de informações corporativas e o compartilhamento das melhores práticas e tecnologias (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 *apud* BEHR; NASCIMENTO, 2008).

Segundo Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida da seguinte forma:

[...] como a disciplina que se encarrega de estudar o projeto e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo de forma que esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros e que isso redunde diretamente em uma melhora da contribuição desses sujeitos no alcance dos objetivos que busca própria organização. (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 63-64 *apud* MORAES; FADEL, 2010, p.37)



Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento também pode ser entendida como uma “abordagem holística de gerência das informações” (Barroso e Gomes, 1999, p. 151), capaz de transformar os conhecimentos existentes com o objetivo de aumentar a aprendizagem e entendimento das organizações. De acordo com Terra (2001), a Gestão do Conhecimento está intimamente relacionada com a capacidade das organizações em utilizarem e combinarem diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e a capacidade inovadora que se traduzem, de forma permanente em novos processos, produtos, sistemas gerenciais etc.

Para Pereira (2005) o papel da Gestão do Conhecimento é facilitar os fluxos interativos de conhecimentos existentes nas organizações, agregando valor às informações e as distribuindo, e dessa forma transformando o conhecimento em vantagem competitiva. De acordo com Wah (2000), é recomendável que a Gestão do Conhecimento possibilite que as pessoas aproveitem os recursos já existentes nas organizações, de forma que consigam procurar, encontrar e empregar as melhores práticas em vez de “reinventar a roda”. Segundo Alvarenga Neto (2005), a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como:

[...] o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 18)

Ainda, segundo o mesmo autor, a gestão está voltada para o conhecimento quando possibilita estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, promovendo a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos. Conforme Sordi (2005), a maior contribuição da Gestão do Conhecimento é a explicitação dos conhecimentos tácitos que são intrínsecos à execução dos processos, de forma que o conhecimento empregado, como as melhores práticas e lições aprendidas, é transformado em explícito e em posse da organização, difundido entre os indivíduos.

Ao se pensar sobre a interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos e a criação de novos conhecimentos organizacionais, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro formas de conversão do conhecimento, conforme abaixo:

1. Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito,

"processo de compartilhamento de experiências como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69, *apud* OLIVEIRA *et al*, 2010, p. 136). Na socialização a conversão ocorre por meio da interação entre as próprias pessoas no ambiente de trabalho;

2. Externalização: "processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, expressos na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2010, p.136). Parte da ideia de que estes conhecimentos são complementares e que podem se expandir com esse tipo de conversão;

3. Combinação: "processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2010, p.136). O modo de conversão combinação ocorre quando um conhecimento explícito é transformado em outro conhecimento explícito.

4. Internalização: "para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documento, manuais ou histórias orais" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2010, p.136). Esse processo de conversão pode ser compreendido como a ideia de "aprender" algo.

Dito isso, a conversão do conhecimento tácito em explícito, ou seja, a externalização, é um dos objetivos do presente trabalho. Para tanto, se utilizou o mapeamento de processos como o instrumento para gerenciar tais conhecimentos, conforme está detalhado nos itens a seguir.

### 2.3. PROCESSO

De acordo com Campos (2013), um processo consiste em uma sequência de atividades com um objetivo específico, de forma que, ao final da realização de todos os passos de um processo, se obtêm um resultado. De forma complementar, CBOK (2013, p. 35) define o processo como "uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados". Já Hammer (2013, p. 11) explana que processo significa "[...] posicionar atividades de trabalho individuais – rotineiras ou criativas – no contexto mais amplo das demais atividades com as quais ele se associa para gerar resultados".

Ainda, de acordo Campos (2013), os processos podem ser classificados de diferentes formas de acordo com a sua função organizacional, conforme segue:

- a) Processos Primários: relacionados diretamente com o cliente, são os processos que entregam o valor criado pela organização. Também são chamados de finalísticos;
- b) Processos de Suporte: relacionados com o cliente interno, por meio do apoio a outros processos organizacionais, principalmente primários;
- c) Processos Gerenciais: monitoram e gerenciam os processos primários e de suporte, garantindo a sua eficácia e eficiência.

Reis e Blattman (2004, p.8) definem que a estrutura hierárquica é fundamental para a identificação dos processos que são essenciais e para uma análise sistêmica das organizações, e sintetizam a hierarquia do processo da seguinte forma:

a) Macroprocesso: é um processo que normalmente está relacionado com mais de uma função da organização. A operação envolvida tem impactos significativos nas demais funções da organização. Dependendo da complexidade, o processo é dividido em subprocessos.

b) Subprocessos: frações do macroprocesso com objetivos específicos, estruturadas seguindo linhas funcionais.

c) Atividades: os subprocessos podem ser fracionados em várias atividades e em um nível mais detalhado de tarefas.

Nesse sentido, de acordo com Harrington (1993):

Todo macroprocesso ou subprocesso é constituído de um determinado número de atividades. [...] Atividades são coisas que ocorrem dentro de todos os processos. Como o nome indica, elas são ações necessárias para produzir um resultado particular. [...] Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas. (HARRINGTON, 1993, p. 35):

Ainda, de acordo com Reis e Blattmann (2004), os processos podem ser aglutinados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, a o nível de aglutinação mais adequado depende do que se objetiva fazer e do tipo de detalhamento e análise a ser empreendida.

De forma essencial para o entendimento dos processos, Hammer (2013) aponta que o desenho é o principal aspecto de um processo, pois permite a especificação das atividades que deverão ser executadas, por quem, em que lugar, sob quais circunstâncias, com qual grau de precisão, com quais informações etc. Do contrário, sem essa modelagem

não haverá especificação do processo, apenas atividades desconexas individuais e consequente caos organizacional.

#### 2.4. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com Souza (2014, p. 62) o mapeamento de processos “[...] é uma técnica que transcreve, na forma de fluxos e desenhos, um processo ou uma série de atividades”. A partir do mapeamento é possível estabelecer uma visão holística do processo visando a identificação, documentação, análise e desenvolvimento de melhorias.

Tendo em vista que os processos não são totalmente explícitos dentro das instituições, o mapeamento se traduz como uma ferramenta que possibilita analisar criticamente cada processo, objetivando a sua melhoria e otimização (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012). Segundo Guizellini (2016, p. 68), a partir do mapeamento dos processos:

[...] é possível uma visão macro do processo, levando o indivíduo a visualizar elos importantes a serem tratados em cada processo, assim, como visualizar o conhecimento inerente ao processo e a competência necessária no desenvolver das atividades destes.

Neste sentido, mapear um processo significa utilizar da sua representação gráfica – modelagem – para demonstrar de maneira explícita questões que afetam o seu desempenho. Dessa forma, o mapeamento de processos é o método aplicado para descrever cada processo, realizando a sua análise e redesenho. Ainda, o seu intuito é o entendimento desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando a análise crítica de pontos e de acréscimos de melhorias (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011, *apud* SOUZA, 2014). De acordo com Slack *et al* (2008, p. 163) o mapeamento de processos se traduz como a ação de “[...] descrever os processos em termos de como as atividades dentro do processo se relacionam uma com a outra”. Segundo Paula e Valls (2014), o mapeamento de processos possibilita que a instituição analise os seus fluxos de trabalho, tendo como partida os processos mais abrangentes até chegar aos menos abrangentes, e dessa forma, identificando os macroprocessos, os subprocessos e as atividades envolvidas em todo o fluxo.

Por fim, Guizellini (2016) aponta que mapeando os processos é possível conhecer as rotinas de trabalho, especialmente no sentido dos conhecimentos inerentes aos

mesmos, que em geral encontram-se armazenados apenas na memória do trabalhador – conhecimento tácito – que exerce as atividades relacionadas a determinado processo de trabalho. Ainda, destaca que é essencial que exista a interação das pessoas para obter o mapeamento dos processos de trabalho e os conhecimentos neles imbuídos, objetivando a transformação dos conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos.

#### **2.4.1. Notação e Modelo de Processos de Negócio - BPMN (*Business Process Model and Notation*)**

De acordo com Campos (2013) a notação é como um idioma, pois possui um sistema definido com padrões e regras que possibilitam registrar e expressar as ideias de um determinado conhecimento. Tendo isso em vista, o presente trabalho utilizou a Notação e Modelo de Processos de Negócio (BPMN) como a técnica escolhida para expressar o mapeamento e a modelagem dos processos, por meio do *software Bizagi Process Modeler*<sup>1</sup>. Nesse sentido, Chinosi e Trombetta (2012 *apud* Witt, 2019) indicam que o BPMN se traduz como uma linguagem rica em elementos e recursos gráficos que possibilitam o desenvolvimento de diagramas que representam todas as ações possíveis de ocorrer dentro da esfera de um determinado processo.






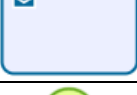











O BPMN pode ser compreendido com base em quatro elementos básicos: atividades, eventos, *gateways* e conectores. De acordo com Valle e Oliveira (2010 *apud* Witt, 2019), os elementos de atividades representam o trabalho que será realizado em um processo ou subprocesso. O elemento evento pode ser de início, intermediário e de fim, e representa algo que acontece ao longo de um processo e que afeta seu fluxo. O *gateway* é um filtro de decisão com o objetivo de controlar a maneira como a sequência do fluxo segue no interior de um processo. E os conectores indicam a direção do fluxo do processo.

Tais elementos básicos também podem se classificar em tipos, de acordo com certas especificidades ao longo de cada processo, como por exemplo, atividade de usuário, evento de início de tipo mensagem, *gateway* exclusivo etc. Para o presente trabalho foram utilizados apenas alguns dos elementos que compõem o BPMN, cujas explicações foram sistematizadas na Tabela 1.

---

<sup>1</sup> O *Bizagi Process Modeler* ([www.bizagi.com](http://www.bizagi.com)) é um software sem exigência de licença de uso e de acessível utilização. Possui o BPMN como notação padrão e dispõe de explicações sobre cada opção de elementos.

Tabela 1 – Síntese elementos BPMN utilizados

| Desenho do Elemento   | Definição do Elemento  |
|---|--|
|    | Subprocesso: é uma atividade que para ser executada contém em si outras atividades. Ou seja, é um processo dentro de um processo.  |
|    | Atividade Usuário: é aquela realizada por um usuário com interface com um sistema.   |
|    | Atividade Manual: é aquela realizada sem a interface com um sistema.   |
|    | Atividade Serviço: é aquela realizada automaticamente, sem a interferência humana.   |
|    | Atividade de Recepção: é aquela elaborada para esperar o recebimento de uma mensagem de um participante externo relacionado ao processo.   |
|    | Atividade de Envio: é aquela realizada através do envio de mensagem para um participante externo relacionado ao processo.  |
|    | Evento de início: indica onde o processo inicia.   |
|   | Evento de início do tipo temporizador: indica que o processo inicia em determinada data ou após determinado tempo.   |
|  | Evento intermediário do tipo timer: representa uma espera de tempo, fixa ou variável, dentro do processo.  |
|  | Evento intermediário do tipo mensagem de captura: representa o recebimento de uma informação dentro do processo.   |
|  | Evento intermediário do tipo link: representa a conexão entre pontos do fluxo. Quando a imagem está preenchida, indica o ponto de saída. Quando a imagem não está preenchida, significa o ponto de retorno do fluxo. |
|  | Evento de fim: indica onde o processo finaliza.  |
|  | Evento de fim do tipo mensagem: indica que será enviada uma mensagem ao final do processo.   |
|  | Gateway Paralelo: indica que todos os caminhos do fluxo são verdadeiros. Funciona como a ideia de “e”.   |
|  | Gateway Exclusivo: indica que apenas um dos caminhos do fluxo é verdadeiro. Funciona como a ideia de “ou”.   |
|  | Gateway Inclusivo: indica que os caminhos do fluxo dependem da avaliação da condição relacionada, de forma que um ou mais caminhos podem ser verdade. Funciona como a ideia de “e/ou”.                               |
|  | Conector: indica a direção, a sequência de realização das atividades de um processo.   |

Fonte: adaptado do *Software Bizagi Process Modeler*.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo objetiva explicar a respeito dos procedimentos metodológicos escolhidos, sendo dividido basicamente em três seções. Na primeira seção, é realizada a caracterização da pesquisa como uma metodologia de pesquisa-ação. Na seção seguinte, é descrita a contextualização do cenário em que a pesquisa foi aplicada. Na terceira seção, são apresentadas as cinco etapas estipuladas para a aplicação do estudo a fim de obter os resultados.

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Para viabilizar os objetivos estabelecidos, esta pesquisa se configura como uma pesquisa-ação, tendo em vista que a pesquisadora está intimamente relacionada com os processos em estudo, pois também é uma profissional do quadro funcional da instituição.

De acordo com Engel (2000), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante engajada, que visa produzir o conhecimento e a compreensão como parte da prática, superando a lacuna existente com a teoria. Esse tipo de pesquisa é oportuna em casos em que o pesquisador também é uma pessoa da prática estudada e se almeja obter o melhor entendimento desta. Ainda, segundo o mesmo autor a pesquisa-ação “pode ser aplicada em qualquer ambiente de interação social que se caracterize por um problema, no qual estão envolvidos pessoas, tarefas e procedimentos” (ENGEL, 2000, p. 187). A pesquisa-ação utiliza dados da própria organização a fim de valorizar o saber e a prática diária dos profissionais envolvidos, aliando aos conhecimentos teóricos e experiências dos pesquisadores (NUNES; INFANTE, 1996).

#### **3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO**

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito de um Conselho de Classe Profissional, que se configura como uma autarquia federal com personalidade jurídica de direito público, que possui autonomia administrativa e financeira. Instituído por meio de lei que estabelece como atributos e prerrogativas a orientação, a disciplina e a fiscalização do exercício da profissão, zelando pela fiel observância dos princípios éticos da classe.

A gestão da presente instituição é realizada por Conselheiros eleitos, pela categoria, para mandatos de três anos, formando um Plenário de 30 integrantes, sendo 15 efetivos e 15 suplentes. O Plenário tende a deliberar sobre a linha política da gestão, cabendo à Diretoria o encaminhamento de decisões internas mais administrativas e urgentes. A Diretoria é composta por quatro conselheiros integrantes, nas funções de Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário. Para o andamento administrativo das suas atividades essenciais, o Conselho possui um corpo funcional de aproximadamente 50 pessoas.

Desde o dia 17 de março de 2020, com o início da pandemia do Covid-19, todas as atividades do Conselho estão sendo desempenhadas de forma remota. Tal decisão se apresentou como um grande desafio, pois várias atividades da instituição não eram informatizadas e precisaram passar por adaptações ou pela decisão de paralisação e consequente acúmulo. Ainda, desde o começo o Conselho precisou acolher demandas inéditas e urgentes por conta da pandemia, como por exemplo: orientações para a continuidade dos trabalhos dos profissionais de forma on-line no contexto da Covid-19 e disponibilização de protocolos de biossegurança para os profissionais. Diante desse cenário, a instituição passou a atuar em um contexto de exceção e de urgências, mas com o indicativo inicial de que seria apenas por alguns meses.

Contudo, com o agravamento da pandemia no país, esse fechamento das atividades presenciais que era dado como temporário passou a ser entendido como mais duradouro, e foi necessário atentar para a resolução de alguns problemas organizacionais que se explicitaram com essa nova forma de funcionamento. Dentre esses problemas organizacionais, destaca-se o enfoque proposto para o presente trabalho: a necessidade de um funcionário desempenhando uma função ainda não existente, de Secretária Executiva da Diretoria.

Desde 2019, tendo em vista a inexistência desse funcionário específico, várias tarefas envolvendo questões da Diretoria eram absorvidas por diferentes funcionários: Assessora de Comissões (desempenhada pela presente pesquisadora), Coordenadora Administrativa e Assessor da Coordenadora Administrativa. Contudo, ao longo do ano de 2020, ocorreu um aumento significativo nas demandas assumidas pela Diretoria devido ao contexto emergencial imposto pela pandemia. Cabe destacar que a execução dessas tarefas acontecia de maneira não ordenada, por não existirem fluxos estabelecidos e os funcionários estarem trabalhando de forma improvisada, de modo que os conhecimentos produzidos se caracterizavam como tácitos, por serem subjetivos e



intuitivos conforme a experiência a cada nova demanda. Ainda, como consequência, havia pouco controle das informações e demandas recebidas, bem como dos encaminhamentos que eram realizados, gerando situações de retrabalho.

A partir disso, em 2021 foi decidida a criação da função de Secretária Executiva, para a qual está sendo realocada uma assistente administrativa que desempenhava atividades do setor de logística. Para tanto, especialmente para possibilitar o melhor entendimento dessa funcionária sobre suas novas atribuições, bem como para a instituição como um todo, passou a ser crucial capturar todo o conhecimento tácito existente entre os funcionários envolvidos e convertê-los para conhecimento explícito, realizando assim a gestão desses conhecimentos.

### 3.3. ETAPAS DA PESQUISA

As etapas da pesquisa estão divididas essencialmente em cinco momentos. No primeiro, foi proposto o esforço para identificar as principais atribuições definidas para a função de Secretária Executiva. No segundo momento, tendo em vista o tempo hábil para o desenvolvimento do trabalho, foram estabelecidos três critérios a fim de subsidiar a escolha e priorização de uma das atribuições definidas na primeira etapa. No terceiro, foram coletadas todas as informações possíveis da atribuição escolhida, por meio da produção de um texto. No quarto, foi realizada a modelagem dos processos, com base nas informações levantadas nas etapas anteriores, utilizando-se o *software Bizagi Process Modeler*. No quinto momento, fundamentando a última etapa, foi elaborado manual detalhando os principais processos mapeados.

#### **3.3.1. Identificação das principais atribuições definidas para a função de Secretária Executiva**

Foram realizadas três reuniões para delimitar quais seriam as principais atribuições designadas para o desempenho da nova função de Secretária Executiva. Para essa etapa não foi possível contar com a participação do Assessor da Coordenadora Administrativa, como seria o ideal, pois no período inicial do presente estudo o funcionário foi exonerado a pedido. Dentre essas reuniões, a presente pesquisadora

participou diretamente de duas que foram realizadas também com a presença da Coordenadora Administrativa e da funcionária que assumiria a nova função. A última reunião aconteceu apenas com a presença das duas funcionárias citadas e da Diretoria. Contudo, posteriormente foi realizado contato com a Coordenadora Administrativa para obter o relato sobre as discussões e deliberações ocorridas.

O objetivo das reuniões foi de reunir um breve panorama de todas as atividades que estavam sendo desenvolvidas de forma difusa entre a Assessora de Comissões e Coordenadora Administrativa, bem como capturar as expectativas e sugestões da Diretoria para a organização das atribuições.

### **3.3.2. Priorização de uma das atribuições e critérios de escolha**

Tendo em vista o tempo para a elaboração do presente trabalho, foi necessário estabelecer uma escolha entre as atribuições, estabelecidas na etapa anteriormente descrita, para realizar o mapeamento do processo. Cabe ressaltar que a proposta é que esse seja um movimento inicial e que o trabalho desenvolvido possa ser replicado posteriormente nos demais processos envolvidos no desempenho da função de Secretária Executiva, conforme vontade da instituição.

Para operacionalizar tal escolha, foi necessário definir alguns critérios para a priorização de uma das atribuições, conforme abaixo:

- 1º) Impacto da atribuição para o funcionamento do Conselho;
- 2º) Atribuição com mais processos de trabalho estruturados;
- 3º) Atribuição entendida como mais complexa pela nova funcionária.

Os três critérios foram construídos e sugeridos pela presente pesquisadora, com base nas informações constatadas nas reuniões da etapa anterior.

### **3.3.3. Coleta das informações sobre os processos envolvidos na atribuição priorizada**

A presente etapa tem por objetivo organizar inicialmente os conhecimentos tácitos existentes, através da coleta das informações processos envolvidos na atribuição de assessoria para a organização da Plenária, de forma a iniciar a conversão em conhecimento explícito.

No cenário anterior à criação da função de Secretária Executiva, os processos envolvidos na atribuição de assessoria para a organização da Plenária eram desenvolvidos e absorvidos primordialmente pela presente pesquisadora, enquanto funcionária que desempenha a função de Assessora de Comissões. Desde outubro de 2019, com o início de uma nova gestão de Conselheiras/os, os aspectos envolvendo a assessoria da Diretoria e do Plenário foram sendo absorvidos pela Assessoria de Comissões. A perspectiva inicial era que seria algo temporário, tendo em vista que no período de transição entre gestões a organização dessa questão foi entendida como pouco viável pelo Plenário, dada a necessidade de priorizar outras questões.

Contudo, com o surgimento da pandemia do coronavírus e a hiper demanda de questões urgentes para o encaminhamento da gestão, as atividades em torno da assessoria para a organização das Plenárias e para organização da reunião de Diretoria acabaram ficando fortemente referenciadas na Assessoria de Comissões, deixando de ser entendido como algo temporário. O Assessor da Coordenadora Administrativa era referência como o funcionário “suplente” para essas demandas, assumindo as funções em períodos de férias ou licença saúde da Assessora de Comissões. Demandas em torno da organização dos e-mails da Diretoria eram divididas entre a Assessoria de Comissões, Coordenadora Administrativa e Assessor da Coordenadora Administrativa.

Ainda cabe destacar que desde 2019 os processos de trabalho em torno da assessoria da Diretoria e do Plenário foram sendo ordenados, praticamente, com base na tentativa e erro por parte dos funcionários citados. Existia o entendimento e o consenso de quais os resultados que a Diretoria e o Plenário desejavam, e a partir disso eram estruturadas as atividades, com bastante autonomia, para tentar corresponder tais expectativas. Diante disso, foram produzidos diversos conhecimentos tácitos em torno dos processos, oriundos da experiência subjetiva e intuitiva para a condução das atividades necessárias para atingir os resultados esperados.

Tendo em vista essa realidade, o levantamento das informações sobre os processos em torno da atribuição de assessoria para a organização das Plenárias aconteceu, principalmente, de forma bastante individual, pois o conhecimento tácito existente residia basicamente com a Assessora de Comissões, ou seja, diretamente com a presente pesquisadora. Essa etapa foi operacionalizada através da externalização de todas as atividades e respectivas descrições, em detalhes, em um documento de texto.

### **3.3.4. Modelagem dos processos**

A modelagem dos processos foi realizada por meio do *software Bizagi Process Modeler*, utilizando a interpretação dos elementos de acordo com a Notação e Modelo de Processos de Negócio (BPMN), disposta na tabela apresentada no segundo capítulo. Inicialmente foram modelados os macroprocessos, seguido pela modelagem dos subprocessos.

Cabe ressaltar que inicialmente foi desempenhado o esforço para desenvolver um grande detalhamento das atividades dos processos, almejando obter a maximização da externalização das informações sobre as tarefas e etapas necessárias para se atingir os respectivos objetivos. No segundo momento, após a conclusão das modelagens, esse detalhamento foi analisado, a fim de definir quais processos seriam os principais e quais poderiam ser suprimidos e aproveitados como descrição de outras atividades na etapa da elaboração do manual.

### **3.3.5. Elaboração do manual detalhando os principais processos mapeados**

Com a conclusão da etapa da modelagem, foi elaborado um manual operacional utilizando o recurso “publicar documentação” do *software Bizagi Process Modeler*. Conforme mencionado na etapa anterior, todas as atividades dos processos foram descritas de forma a proporcionar o melhor entendimento das tarefas, bem como dispor informações complementares, como orientações sobre documentos, modelos, acesso de sites etc. Ainda, nessa etapa as atividades anteriormente suprimidas foram reaproveitadas como descrição das atividades que permaneceram na versão final da modelagem.

## 4. RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos nas etapas descritas no capítulo anterior. O trabalho está dividido essencialmente em cinco etapas. Na primeira, é apresentado o resultado do esforço realizado para identificar as principais atribuições definidas para a função de Secretária Executiva. Na segunda, foi detalhada a aplicação dos critérios de priorização e a atribuição escolhida para o desenvolvimento do presente estudo. Na terceira, foi explanado sobre o processo de coleta de informações, por meio da externalização da descrição das atividades em formato de texto. Na quarta, foi demonstrado o resultado das modelagens dos processos mapeados, utilizando-se o *software Bizagi Process Modeler*. Na quinta e última etapa, foi explanado sobre o resultado da elaboração do manual detalhando os principais processos mapeados.

### 4.1. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES IDENTIFICADAS PARA A FUNÇÃO DE SECRETÁRIA EXECUTIVA

Como encaminhamento das reuniões, foram definidas três atribuições: a assessoria para a organização das Plenárias; a assessoria para a organização da reunião de Diretoria; e a organização dos e-mails da Diretoria.

### 4.2. ATRIBUIÇÃO PRIORIZADA APÓS CRITÉRIOS DE ESCOLHA

Conforme descrito no capítulo três, foram estabelecidos três critérios - impacto da atribuição para o funcionamento do Conselho; atribuição com mais processos de trabalho estruturados; e, atribuição entendida como mais complexa pela nova funcionária - para a priorização de uma das atribuições citadas no item anterior.

Em relação ao primeiro critério, a assessoria para a organização das Plenárias possui o maior impacto para o funcionamento do Conselho, pois afeta diretamente no andamento das decisões políticas da gestão como um todo. Algum problema envolvendo a organização das Plenárias pode refletir negativamente no trabalho dos 30 Conselheiros eleitos, bem como para o andamento das discussões em reuniões de Diretoria, cujos encaminhamentos são em boa parte indicados em Plenária. Ou seja, essa seria atribuição significativamente mais delicada para ser assumida pela nova funcionária e que

necessária de um rápido e eficiente entendimento sobre os processos de trabalho, a fim de não prejudicar o andamento das decisões políticas da gestão. As demais atribuições, de assessoria a organização das reuniões de Diretoria e a organização dos e-mails da Diretoria representam menos impacto, pois é menor a possibilidade de algum possível problema atingir a gestão como um todo, ficando mais restringido ao âmbito das quatro Conselheiras que atuam na Diretoria Executiva e sendo mais fácil de manejar. Tendo em vista o primeiro critério, a atribuição de assessoria para a organização das Plenárias se destacou como prioritária.

Na etapa anterior, quando realizada a identificação das principais atribuições definidas para a função de Secretária Executiva, foram conduzidas diferentes reuniões com o objetivo de reunir um breve panorama das atividades que estavam sendo desenvolvidas de forma difusa, a fim de conseguir visualizar a aglutinação dessas atividades na organização das respectivas atribuições. Nessa etapa, também foram levantadas as expectativas e sugestões da Diretoria Executiva em relação à execução das atividades. A partir disso, foram evidenciadas quais atividades precisam de reformulações e reorganizações, e quais foram avaliadas como satisfatórias pela Diretoria Executiva. Ou seja, foram obtidas as informações pertinentes para a aplicação do segundo critério – atribuição com mais processos de trabalho estruturados – para a priorização.

De forma geral, as atividades em torno da assessoria da organização da Plenária foram julgadas como bem estruturadas, sem nenhuma sugestão de melhoria ou alteração por parte da Diretoria Executiva. Já as atribuições envolvendo a assessoria da organização das reuniões de Diretoria e da organização dos e-mails foram salientadas como processos de trabalho que a Diretoria Executiva gostaria de repensar todos os fluxos, a fim de promover melhorias, e avaliaram como oportuno para isso o momento de transição da funcionária para a nova função de Secretária Executiva. Tendo em vista que o objetivo do presente estudo não contempla a reformulação de todos os processos de trabalho, bem como a impossibilidade de tempo para acompanhar as reestruturações, a atribuição de assessoria para a organização das Plenárias se destacou como prioritária para o segundo critério.

Para atender ao último critério, conversou-se diretamente com a nova funcionária, a fim de entender sobre seus receios e inseguranças ao assumir a função de Secretária Executiva. Conforme explanado na etapa anterior, a funcionária participou de todas as reuniões que objetivaram a definição das atribuições, de modo que teve acesso sobre as principais atividades desempenhadas e expectativas da Diretoria Executiva. Durante a

realização da conversa, a funcionária manifestou que entre as atribuições definidas, projetava maiores dificuldades para o entendimento da execução das atividades em torno da assessoria da organização das Plenárias, pois aparentavam maior complexidade. Ainda, como a Diretoria Executiva indicou que gostaria de revisar todos os processos de trabalho em torno da assessoria das reuniões de Diretoria e da organização do e-mail, explanou que considerava mais estratégico que o presente estudo fosse concentrado em processos com menor risco de serem alterados nos próximos meses.

Ao final dos três critérios, então, a atribuição de assessoria para a organização das Plenárias foi priorizada para o desenvolvimento do presente estudo. E a gestão dos conhecimentos existentes, instrumentalizada pelo mapeamento dos processos, residiu nas atividades em torno dessa atribuição. A Tabela 2 apresenta o resumo dessa etapa.

**Tabela 2 – Resumo dos Critérios e Atribuições**

| <b>RESUMO DOS CRITÉRIOS x ATRIBUIÇÕES</b>                             |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>Atribuição</b>   | <b>1º Critério - Impacto para o funcionamento do Conselho.</b>  | <b>2º Critério - Com mais processos de trabalho estruturados</b>               | <b>3º Critério - Entendida como mais complexa pela nova funcionária</b>                              |
| <b>Assessoria para a organização das Plenárias</b>                    | O desempenho dos processos impacta 30 Conselheiros e as reuniões de Diretoria. Eventuais problemas afetam o andamento das decisões políticas da gestão. | Sem sugestões de melhorias e/ou alterações pela Diretoria Executiva.           | Aparente maior complexidade e indicativo de futuras dificuldades.                                    |
| <b>Assessoria para a organização das Reuniões Diretoria Executiva</b> | O desempenho dos processos impacta 4 Conselheiras. Eventuais problemas são mais facilmente contornados.   | Indicativo, por parte da Diretoria, de reformulação e melhorias nos processos. | Pelo indicativo de reformulações no processo, avaliou não ser estratégico priorizar essa atribuição. |
| <b>Organização dos e-mails da Diretoria Executiva</b>                 | O desempenho dos processos impacta 4 Conselheiras. Eventuais problemas são mais facilmente contornados.   | Indicativo, por parte da Diretoria, de reformulação e melhorias nos processos. | Pelo indicativo de reformulações no processo, avaliou não ser estratégico priorizar essa atribuição. |

Fonte: Elaborada pela autora.

### 4.3.INFORMAÇÕES COLETADAS SOBRE OS PROCESSOS

Nesta etapa foi realizado um primeiro movimento para organizar atividades envolvidas na atribuição de assessoria da organização das Plenárias, através da externalização de todas as atividades e respectivas descrições, em detalhes, em um documento de texto, de forma a possibilitar a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Inicialmente as atividades foram dispostas no texto de maneira desestruturada, não atentando para uma ordem lógica e de fluxos. A intenção nesse momento foi de maximizar os detalhes em torno das atividades que estavam sendo descritas, tais como documentos usados, setores envolvidos, plataformas utilizadas, localização dos arquivos no Storage, especificidades de organização etc. Após, foi realizado o esforço em estruturar todas as atividades, traduzindo dentro de uma ordem lógica de ocorrência, de forma a organizar em processos, tendo em vista os possíveis níveis hierárquicos (macroprocessos e subprocessos).

Esse mesmo documento foi revisado inúmeras vezes ao longo de duas semanas e foram realizados ajustes nas ordens das atividades, acréscimo de maiores detalhes etc. Quando entendido que a coleta das informações dos processos já estava suficientemente externalizada e descrita, o documento foi finalizado e utilizado como subsídio para a próxima etapa que será explanada a seguir.

### 4.4.MODELAGENS

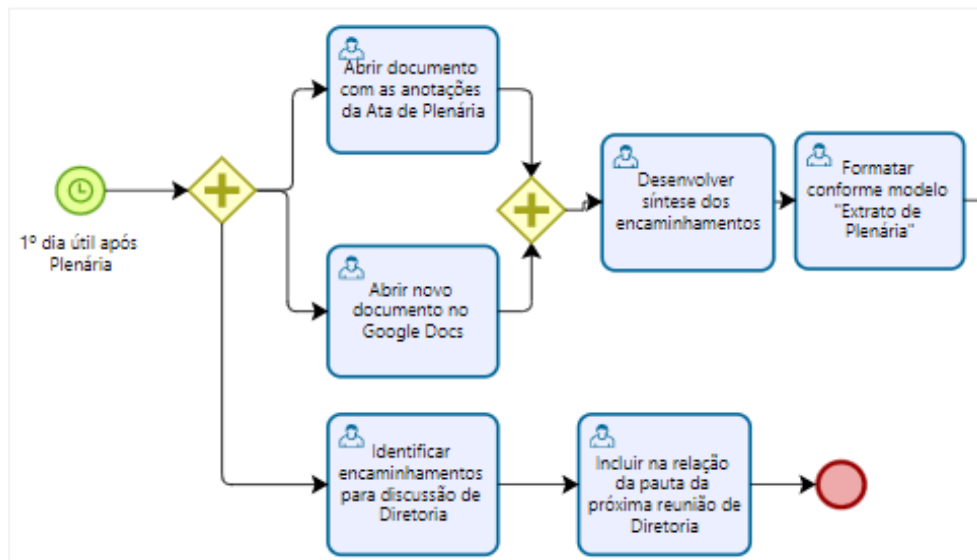
Essa etapa resultou na modelagem dos processos por meio do *software* Bizagi Process Modeler, utilizando a interpretação dos elementos de acordo com a Notação e Modelo de Processos de Negócio (BPMN). Para possibilitar um melhor entendimento sobre essa etapa, a seção está dividida em duas partes. A primeira explica sobre o primeiro momento das modelagens, que objetivou um maior detalhamento de todos os processos. A segunda parte apresenta o resultado final das modelagens.



#### 4.4.1. Detalhamento dos processos

No primeiro momento foi realizado o esforço para obter um grande detalhamento das atividades dos processos, conforme a Figura 1, a fim de garantir a máxima externalização sobre as etapas necessárias para se atingir os respectivos objetivos.

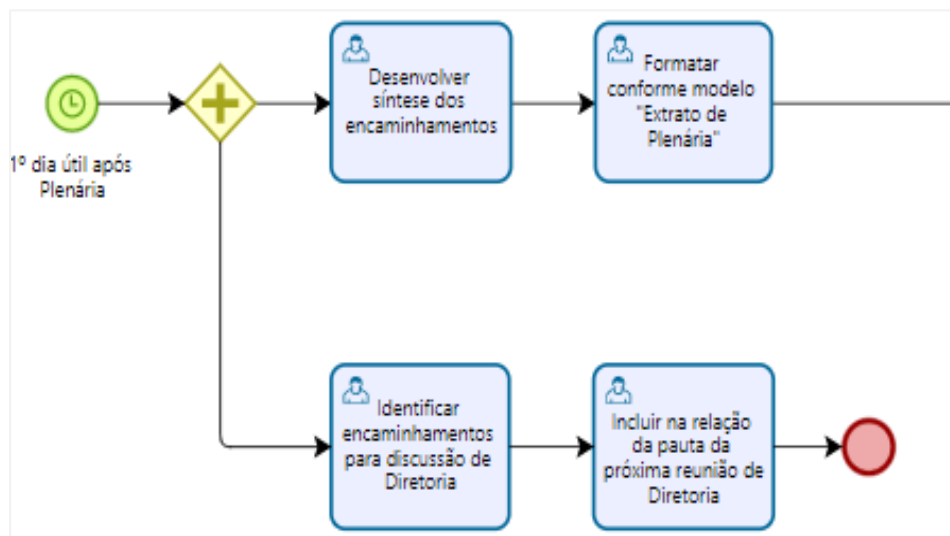
**Figura 1 - Primeiro momento das modelagens (Início do Processo Confecção Ata de Plenária)**



Fonte: elaborada pela autora.

No segundo momento, após a finalização de todas as modelagens, foi realizada a análise desse detalhamento, definindo quais processos seriam os principais e quais poderiam ser suprimidos e transformados na descrição de outras atividades. Um exemplo do resultado desse momento pode ser observado na Figura 2, na qual duas atividades foram suprimidas em relação à Figura 1. As atividades “Abrir documento com as anotações da Ata de Plenária” e “Abrir novo documento no Google Docs” foram retiradas como principais processos, mas foram aproveitadas, no momento da elaboração do manual, como descrição na atividade “Desenvolver síntese dos encaminhamentos”.

**Figura 2 - Segundo momento das modelagens (Início do Processo Confecção Ata de Plenária)**



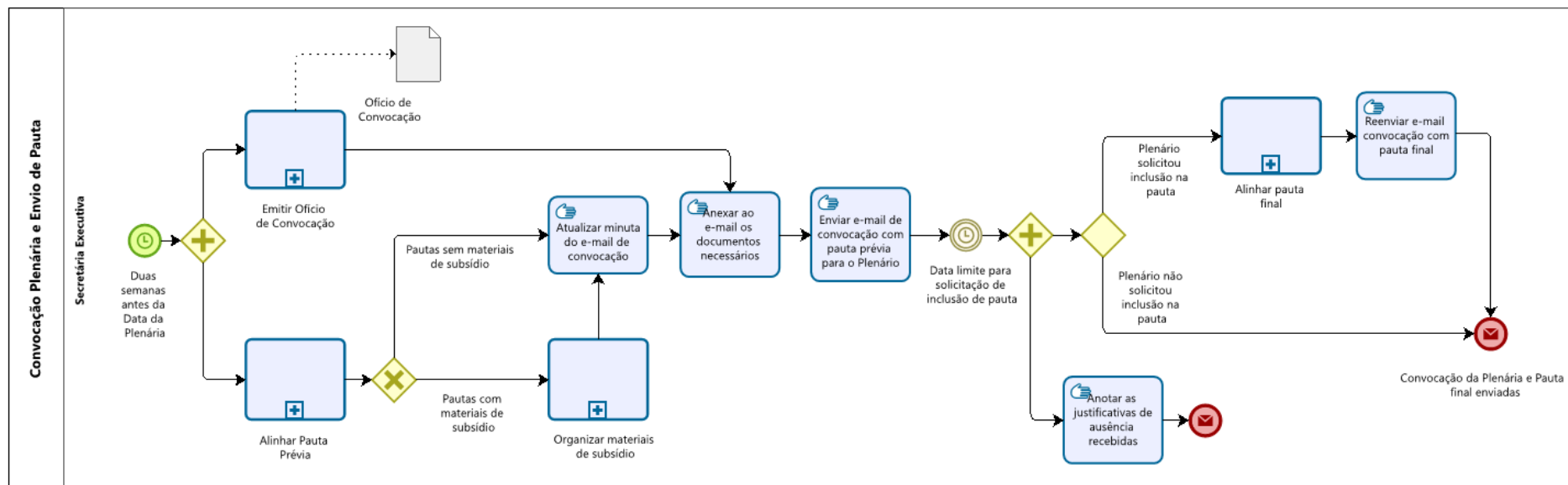
Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.4.2. Modelagens finais

Ao todo a etapa da modelagem resultou em dez (10) processos, sendo quatro (4) deles macroprocessos e seis (6) subprocessos. Foram desenvolvidos processos pensando na execução da Plenária de forma presencial ou virtual, bem como processos que são comuns nas duas modalidades.

O primeiro macroprocesso “Convocação Plenária e Envio de Pautas” (Figura 3) tem início sempre duas semanas antes da data prevista para a Plenária. Esse processo é importante por duas razões. Primeiro, porque é a convocação que possibilita que os Conselheiros consigam liberação do trabalho para participar das Plenárias, garantindo o quorum. Segundo, porque é nesse processo que se realiza a gestão dos pontos de pauta existentes e solicitados pela gestão ou Diretoria, bem como se organiza os materiais de subsídio da pauta. Dentro dele existem quatro (4) subprocessos: emitir ofício de convocação, alinhar pauta prévia, organizar materiais de subsídio e alinhar pauta final.

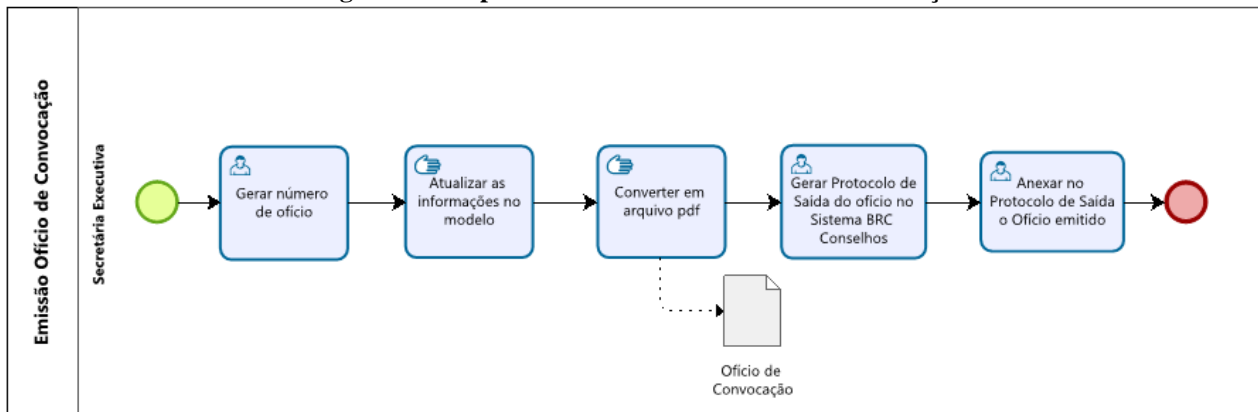
Figura 3 - Macroprocesso Convocação Plenária e Envio de Pauta



Fonte: elaborado pela autora.

Logo no início, tem-se dois subprocessos que devem acontecer de forma concomitante. Para fins de explicação do presente trabalho, será explanado primeiro sobre o subprocesso “Emitir Ofício de Convocação”, conforme Figura 4, que envolve atividades que precisam ser executadas dentro do sistema de organização e emissão de documentos utilizado pela instituição.

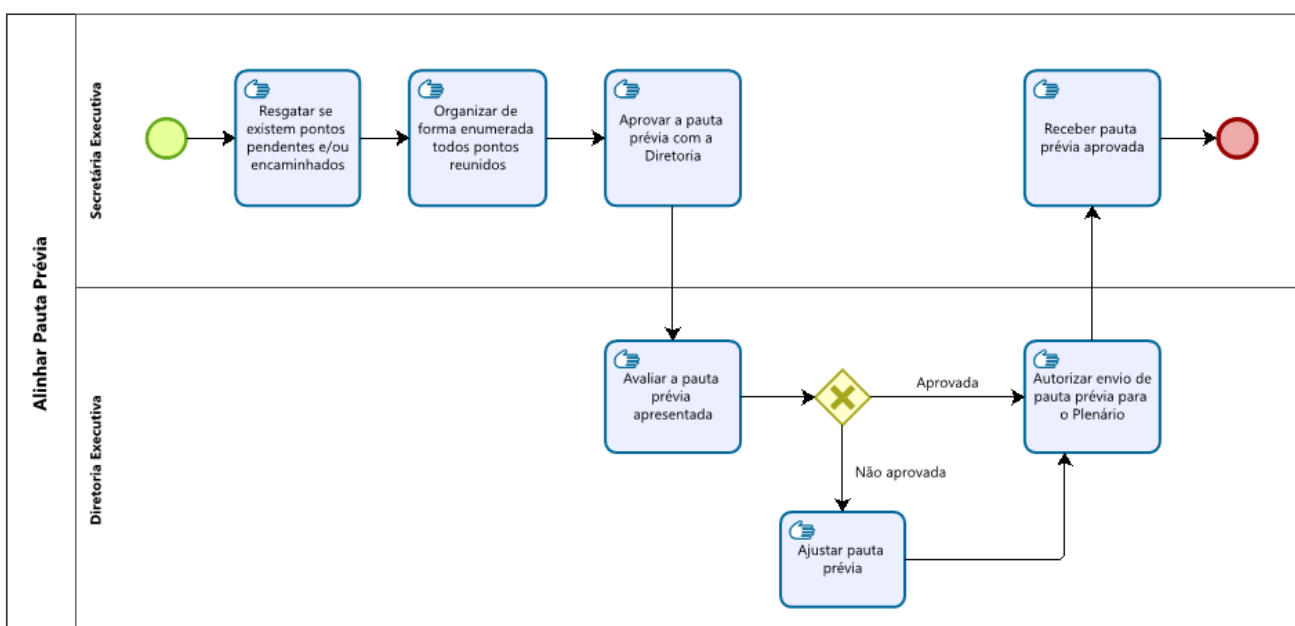
**Figura 4 - Subprocesso Emissão de Ofício de Convocação**



Fonte: elaborado pela autora.

Já o subprocesso “Alinhar Pauta Prévia” (Figura 5) envolve atividades da Diretoria Executiva, que deve avaliar a pauta prévia organizada pela Secretária Executiva, realizando eventuais ajustes e aprovando. A Secretária Executiva organiza a pauta prévia resgatando pontos pendentes de Plenárias anteriores ou que foram encaminhados em reuniões da Diretoria Executiva.

**Figura 5 - Subprocesso Alinhar Pauta Prévia**



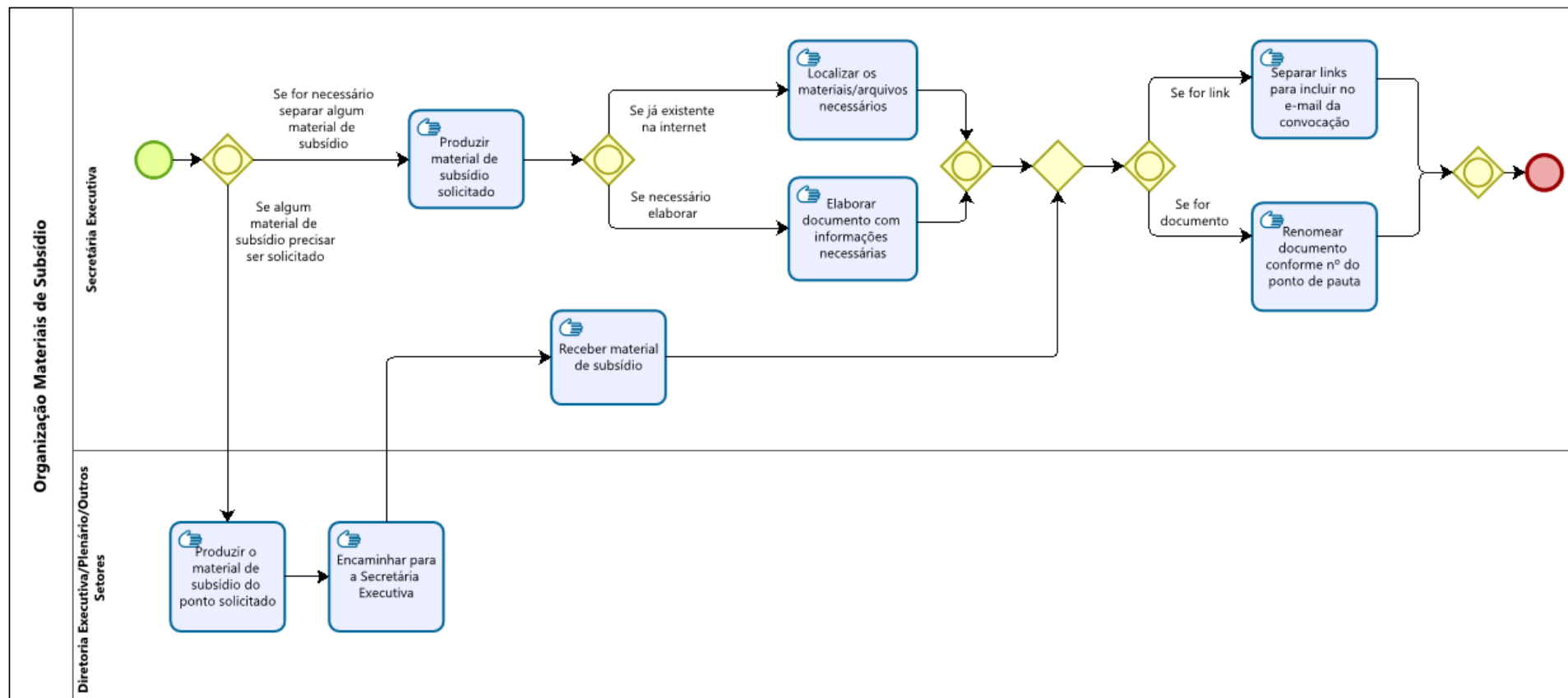
Fonte: elaborado pela autora.

A partir do alinhamento da pauta prévia pode surgir a demanda pela organização de materiais de subsídio, que são importantes para garantir que a gestão tenha acesso prévio aos materiais de leitura e de contextualização que possibilitam discussões e encaminhamentos bem fundamentados nas Plenárias. Para essas situações, temos o subprocesso “Organizar materiais de subsídio” (Figura 6). Esse processo pode envolver outros setores da instituição, bem como a gestão. Os materiais de subsídio podem ser do tipo que precisam ser separados pela própria Secretária Executiva e/ou devem ter a produção solicitada para outros setores da instituição, gestão ou Diretoria Executiva.

No caso dos subsídios que necessitam ser separados pela Secretária Executiva, eles podem ser do tipo já existente na internet e que precisam ser localizados e/ou que a informação precisa ser desenvolvida e organizada em um documento. Depois que todos os materiais de subsídio são reunidos, incluindo os recebidos, é necessário renomear os arquivos com o número do respectivo ponto de pauta e quando, no caso de *links*, é preciso deixar previamente sistematizado conforme o número de pauta correspondente.

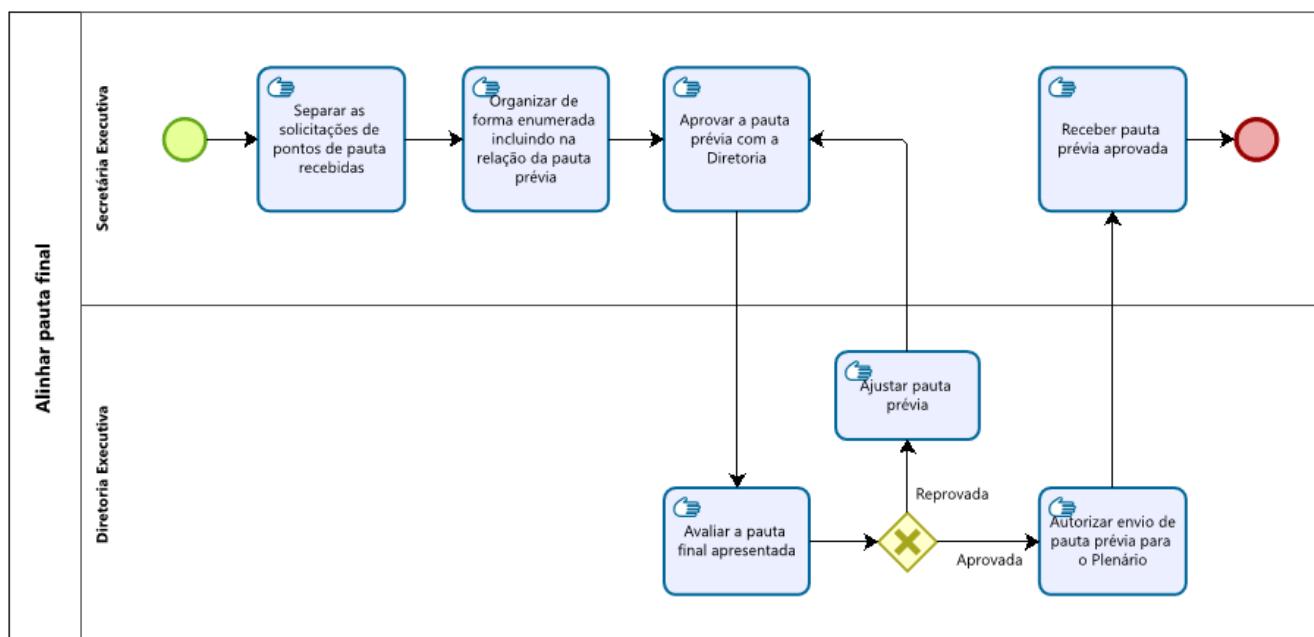
Após a emissão do ofício de convocação, alinhamento da pauta prévia e organização dos possíveis materiais de subsídio, é enviado o primeiro e-mail de convocação para a gestão, incluindo um prazo para a solicitação de novos pontos de pauta e o envio das justificativas de ausência. Se recebidas solicitações de ponto, será necessário reorganizar e realinhar a relação da pauta com a Diretoria Executiva, conforme Figura 7. Com a aprovação da pauta final, é reenviado o e-mail de convocação para a gestão contendo a atualização da pauta e o processo se finaliza.

Figura 6 – Subprocesso Organizar Materiais de Subsídio



Fonte: elaborada pela autora.

**Figura 7 - Subprocesso Alinhar Pauta Final**

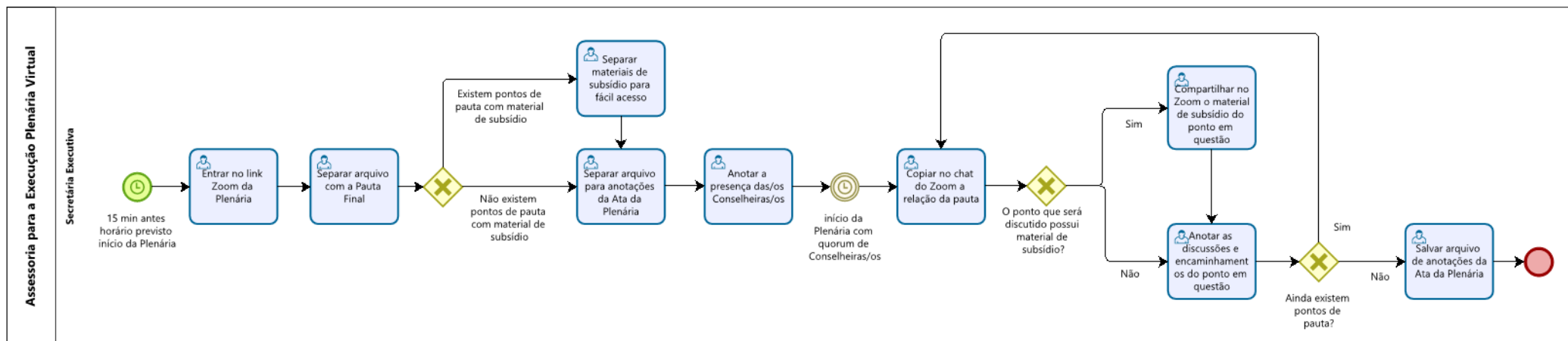


Fonte: elaborada pela autora.

Após a realização da convocação, se aguarda até a data da execução da Plenária. Cabe ressaltar que desde março de 2020, tendo em vista o início da pandemia do Covid-19, as Plenárias estão acontecendo de forma remota. Dito isso, para o presente trabalho foram desenvolvidos os processos pensando na execução das Plenárias em formato remoto e presencial, pois existe o indicativo de que até o final do ano estas serão realizadas das duas formas alternadamente.

Não existe nenhum subprocesso dentro do macroprocesso “Assessoria para Execução da Plenária Virtual”, conforme a Figura 8, sendo bastante simples. Ele inicia 15 minutos antes do horário previsto para a Plenária, acessando a Plataforma Zoom. No caso da assessoria remota, as atividades se resumem em separar antecipadamente os possíveis materiais de subsídio existentes, anotar os Conselheiros que forem entrando na sala reunião do Zoom, copiar a relação da pauta no chat do Zoom ao longo da Plenária, compartilhar na tela os materiais de subsídio e realizar as anotações das discussões e encaminhamentos de cada ponto.

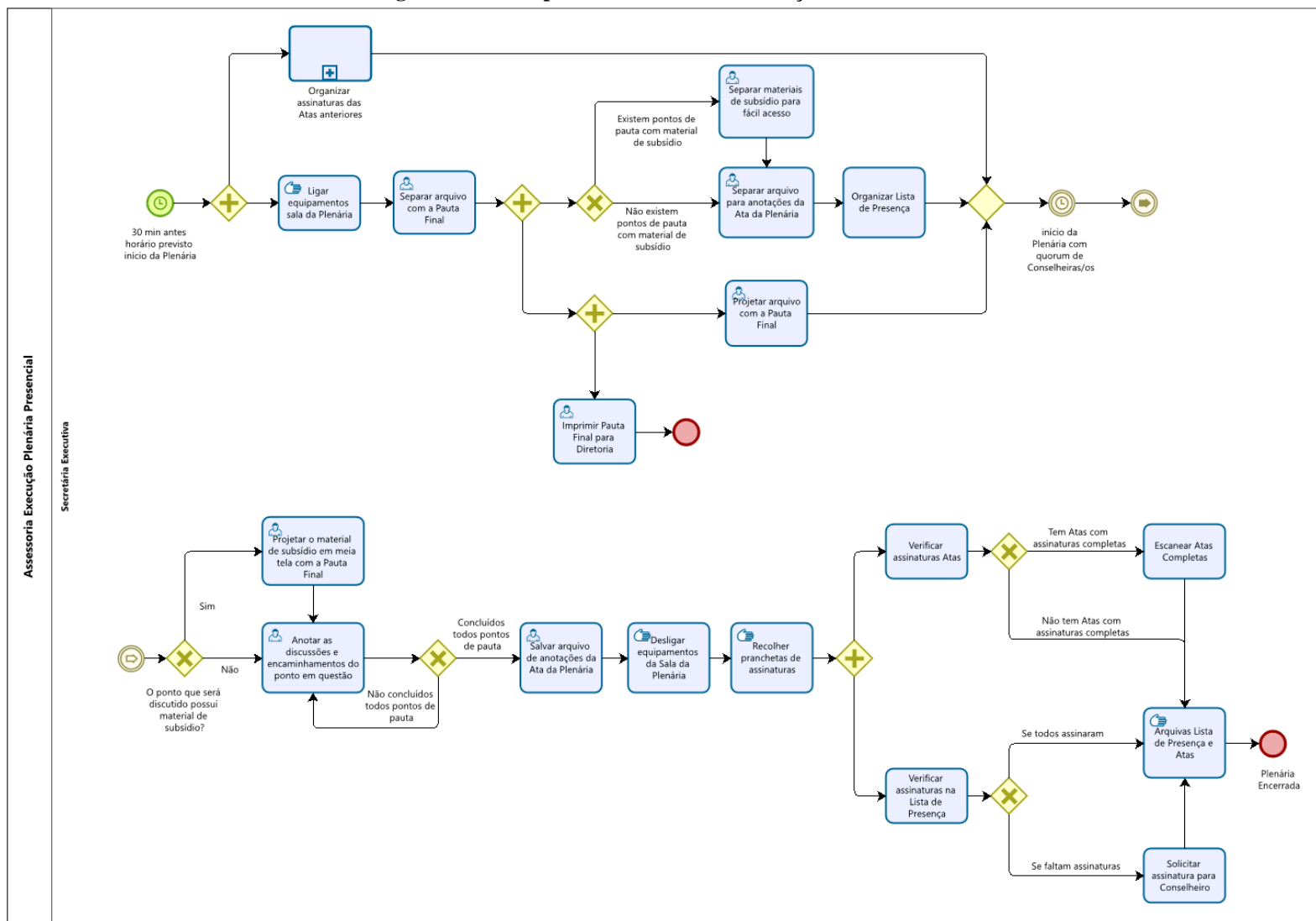
Figura 8 - Macroprocesso Assessoria Execução Plenária Virtual



Fonte: elaborada pela autora.

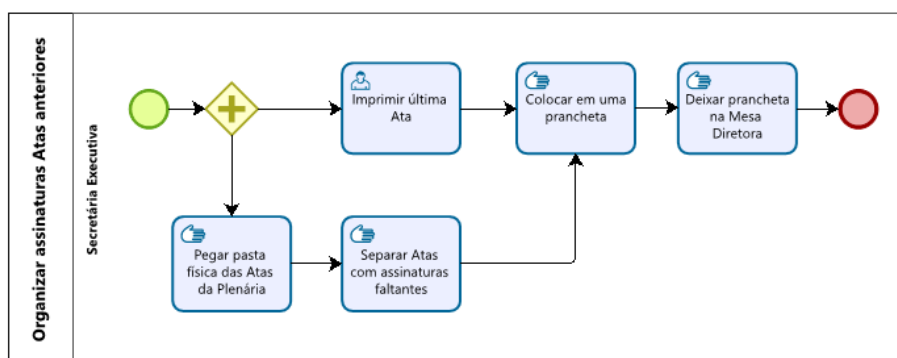


Figura 9 – Macroprocesso Assessoria Execução Plenária Presencial



Em contrapartida, a macroprocesso “Assessoria Execução Plenária Presencial”, conforme Figura 9, resultou em um fluxograma mais complexo e com um subprocesso. As atividades se dividem basicamente em três momentos: antes, durante e depois da execução da Plenária.

As Plenárias presenciais ocorrem na sede, em Porto Alegre, em sala específica. Diante disso, o processo inicia 30 minutos antes do horário previsto para a Plenária, pois é necessário ligar os equipamentos da sala e organizar as Atas. O subprocesso “Organizar Assinaturas Atas Anteriores” (Figura 10) exige que a Secretária Executiva acesse a pasta física das Atas e localize as que ainda estão com assinaturas pendentes, bem como realize a impressão da Ata da Plenária anterior, caso não tenha sido virtual. O subprocesso se encerra deixando a prancheta das Atas na mesa da Diretoria na sala da Plenária. A intenção é que ao longo da Plenária os Conselheiros circulem a prancheta para realizarem as assinaturas.



**Figura 10 - Subprocesso Organizar Assinaturas Atas Anteriores**

Fonte: elaborada pela autora.

Voltando para as demais atividades do macroprocesso “Assessoria Execução Plenária Presencial”, ainda antes do início da Plenária, a Secretária Executiva deve providenciar a projeção da pauta final, bem como a impressão de cópias para mesa da Diretoria Executiva. Também deve separar de forma antecipada todos os arquivos e *links*, de forma que o acesso esteja facilitado no momento de discussão do ponto, não atrasando o andamento da Plenária. Por último, antes do início da Plenária, é necessário providenciar a lista de presença atualizada.

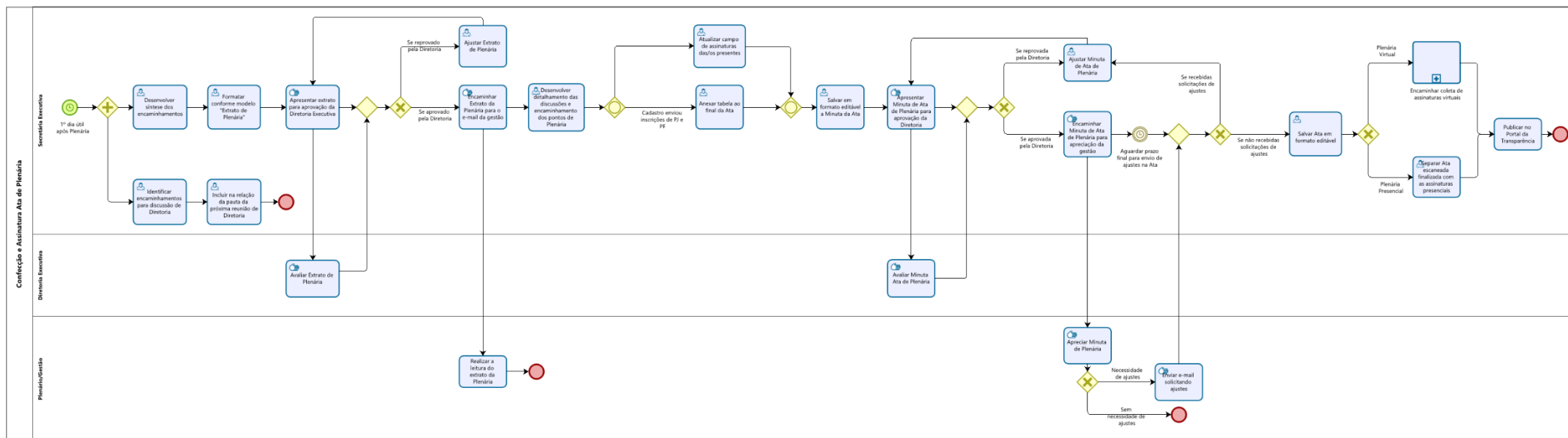
Durante a execução da Plenária, as atividades da Secretária Executiva consistem em projetar possíveis materiais de subsídio e realizar a anotação das discussões e encaminhamentos de cada ponto de pauta. Quando acabam os pontos a serem discutidos,

o arquivo deve ser salvo e os equipamentos desligados. Nesse momento, na prática, a execução da Plenária já acabou para os Conselheiros, mas ela só encerra para a Secretária Executiva após a conferência das assinaturas e arquivamento nas pastas físicas da lista de presença e das Atas de Plenárias.

No primeiro dia útil após a realização da Plenária, se inicia o último macroprocesso “Confecção da Ata de Plenária” (Figura 11). Esse processo envolve atividades com a Diretoria Executiva e com o Plenário. No primeiro momento, as atividades da Secretária Executiva consistem em elaborar um extrato da Plenária, contendo o resumo dos encaminhamentos e em separar possíveis pontos de pauta para discussão em reunião de Diretoria. Depois da aprovação do extrato de Plenária pela Diretoria, o mesmo é enviado para o Plenário. A partir disso, é desenvolvido o aprofundamento das discussões da Plenária e a atualização de informações para o confecção da minuta da Ata, que passará primeiro pela avaliação/aprovação da Diretoria Executiva e depois pela do Plenário.

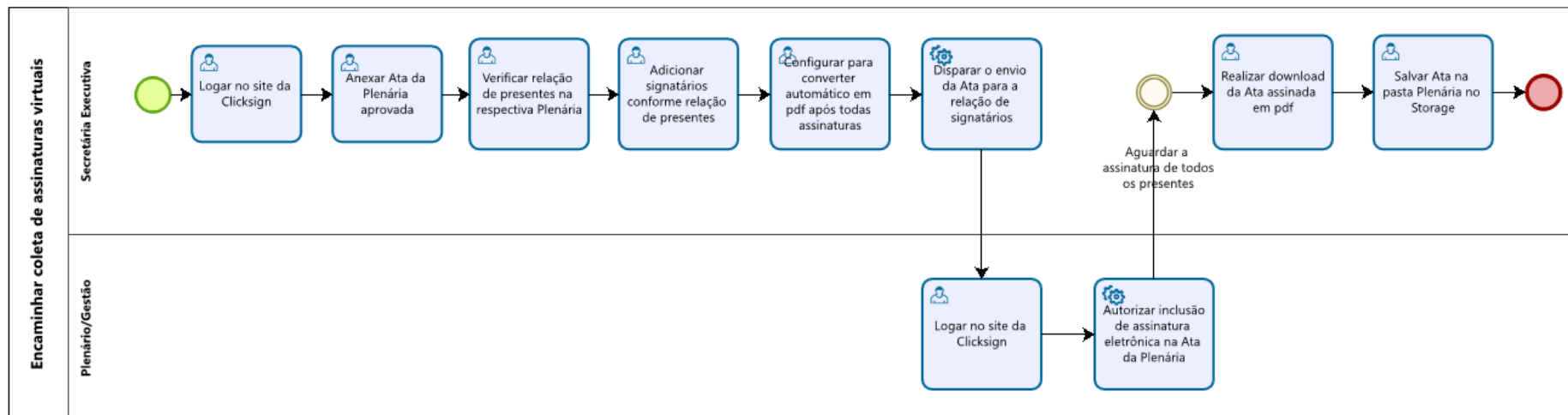
Após aprovada, caso tenha sido a Ata de uma Plenária presencial, ela deverá ser escaneada, mesmo sem as assinaturas, e disponibilizada no Portal da Transparência. Caso tenha sido a Ata de uma Plenária virtual, será necessário realizar as atividades dispostas no último subprocesso “Encaminhar Coleta de Assinaturas Virtuais” (Figura 12), que consiste basicamente em programar as assinaturas digitais através de uma licença adquirida pela instituição. Quando todos os conselheiros presentes na respectiva Plenária autorizarem a assinatura digital, o arquivo é automaticamente encerrado. Por fim, a versão com as assinaturas digitais que deverá ser publicizada. O processo se encerra na publicação no Portal da Transparência.

Figura 11 – Macroprocesso Confeccção Ata de Plenária



Fonte: elaborada pela autora.

Figura 12 - Subprocesso Encaminhar Coleta de Assinaturas Virtuais




Fonte: elaborada pela autora.

## 4.5. ELABORAÇÃO DO MANUAL

O manual foi elaborado de forma concomitante à etapa anterior, conforme o desenvolvimento da modelagem dos processos. Todas as atividades dos processos foram descritas de forma a proporcionar o melhor entendimento das tarefas, bem como dispor informações complementares, como orientações sobre documentos, modelos, acesso de sites etc. Para tanto, foi utilizado como subsídio o texto produzido na etapa 4.3, que coletou informações sobre os processos envolvidos na atribuição de assessoria para a organização das Plenárias. As atividades que foram suprimidas na etapa anterior também foram reaproveitadas e incluídas como descrição das atividades que permaneceram na versão final da modelagem. As Figuras 13 e 14 exemplificam partes do manual.

**Figura 13 - Descrição Atividade "Desenvolver síntese dos encaminhamentos"**


**4.1.1.1**  **Desenvolver síntese dos encaminhamentos**

**Descrição**

O desenvolvimento da síntese dos encaminhamentos é feito com base nas anotações da Ata da Plenária que deverá estar salva dentro do Storage, na pasta "Plenária/Anotações". Caso não tenha autorização de acesso, será necessário solicitar para o Setor de TI. Após localizar o arquivo de anotações da respectiva Plenária, abrir o documento. A orientação é que o Extrato de Plenária seja desenvolvido em documentos no Google Docs, de forma que possa ser facilmente acessado pela gestão. Para acessar o Google Docs é necessário realizar o login em conta gmail específica. Caso não tenha uma, solicitar a criação para o Setor de TI. Para logar, basta acessar <https://docs.google.com/> e incluir os dados de login. Após logar, acesse no canto superior esquerdo a opção "Menu Principal" e em seguida a opção "Documentos". Quando concluído o desenvolvimento da síntese dos encaminhamentos no Google Docs, será necessário alterar a configuração de compartilhamento do arquivo. Para tanto, basta clicar no canto superior direito no item "Compartilhar". Abrirá uma janela no centro da tela, dividida em duas opções entre "Compartilhar com pessoas e grupos" e "Copiar link". O ajuste da configuração será feito na parte referente ao "Copiar link", clique em "Alterar" que está na cor azul e no canto inferior esquerdo da janela. Após, surgirá a possibilidade de compartilhamento para diferentes opções, escolha o item "Qualquer pessoa na internet com esse link pode ver" com o item "Comentarista". Por fim, copie o link disponibilizado e clique em "Concluído".

Fonte: elaborada pela autora.

**Figura 14 - Descrição Atividade "Organizar de forma enumerada todos os pontos reunidos"**

**3.1.1.2**  **Organizar de forma enumerada todos pontos reunidos**

**Descrição**

Todos os pontos devem ser organizados de forma numerada por ordem de prioridade. Os primeiros pontos de pauta devem ser dedicados aos diferentes informes pelo seu caráter rápido. Em seguida, devem ser priorizados os pontos pendentes da última Plenária. Depois, devem ser ordenados os pontos encaminhados em reunião de Diretoria. Por último, devem ser incluídos os pontos solicitados por Conselheiras/os.

Fonte: elaborada pela autora.

Por fim, com o uso do recurso “publicar documentação” do *software Bizagi*

*Process Modeler*, o manual foi emitido. Diante disso, temos a conclusão da conversão do conhecimento tácito em explícito. Tendo em vista que o manual detalha os principais processos mapeados, por meio da apresentação de fluxogramas e descrições, viabiliza-se que todo o conhecimento produzido em torno da assessoria da organização das Plenárias esteja em posse da instituição, podendo ser facilmente compartilhado. E, especialmente, possibilita-se que a funcionária realocada para a função de Secretária Executiva adquira o entendimento sobre todos os processos envolvidos.

Cabe ressaltar que não houve tempo hábil para validar o manual, sendo esse um limitador do presente estudo. Contudo, a validação acontecerá em momento posterior, o que poderá indicar alguns ajustes nas informações existentes. O objetivo é que o manual seja concretamente entregue à instituição apenas após essa testagem.

#### 4.6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo a classificação estabelecida por Campos (2013), podemos compreender que os processos mapeados no presente trabalho se configuram como do tipo suporte, pois estão relacionados com “clientes internos”, ou seja, com os Conselheiros da gestão (Plenário e Diretoria Executiva). Além disso, fornecem apoio a outros processos organizacionais, pois a boa execução das atividades em torno da organização das Plenárias garante um contexto eficiente para as informações, discussões, encaminhamentos das decisões políticas da gestão.

Ainda, pensando na contribuição de Hammer (2013), podemos constatar que as modelagens dos processos mapeados, bem como o manual, permitiram a especificação das atividades que deverão ser executadas pela Secretária Executiva, incluindo todas as informações necessárias para o bom entendimento do fazer e evitando o caos organizacional, pois as atividades deixam de estar desconexas e individualizadas.

Tendo em vista Paula e Valls (2014), podemos entender que por meio do mapeamento dos processos das atribuições da função de assessoria para a organização das Plenárias, foi possibilitado que a instituição analise os fluxos de trabalho envolvidos, tendo como partida os processos mais abrangentes até o menos, ou seja, os macroprocessos, os subprocessos e as atividades envolvidas em todo o fluxo. De forma complementar, podemos destacar que o mapeamento de processos possibilitou a externalização (conhecimento explícito) das rotinas de trabalho, especialmente no sentido dos conhecimentos inerentes aos mesmos que encontravam-se armazenados, até então,

apenas na mente da assessora de comissões (conhecimenti tácito), em consonância com os apontamentos desenvolvidos Guizellini (2016).

Por fim, a partir disso podemos afirmar que o mapeamento de processos, bem como o manual, contribuíram para que a Gestão do Conhecimento fosse concreta, pois, de acordo com Oliveira *et al* (2010), isso ocorre quando existe a conversão do conhecimento de maneira a ser compartilhado para toda a organização. Ainda, complementando essa afirmação, conforme desenvolvido por Sordi (2005), a Gestão do Conhecimento essencialmente tem como significativa contribuição a explicitação dos conhecimentos tácitos que são intrínsecos à execução dos processos, os transformando em explícitos por meio do emprego das melhores práticas e lições aprendidas, e em posse da organização, esses conhecimentos são difundidos entre os indivíduos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou demonstrar como o mapeamento de processos pode auxiliar como instrumento para a Gestão do Conhecimento. O objetivo foi alcançado por meio do cumprimento dos objetivos específicos, tal como a realização do mapeamento e a modelagem dos principais processos envolvidos na atribuição de Assessoria na Organização das Plenárias. A potencialização da Gestão do Conhecimento foi possível através da elaboração do manual, que detalhou os principais processos mapeados, bem como os fluxogramas modelados.

De forma a operacionalizar tais objetivos específicos, o trabalho se estruturou enquanto pesquisa-ação, disposta em cinco etapas que culminaram na elaboração do manual. A primeira etapa definiu três atribuições para a função de Secretária Executiva: assessoria para a organização das Plenárias; a assessoria para a organização da reunião de Diretoria; e a organização dos e-mails da Diretoria. A segunda etapa priorizou para o presente estudo a atribuição de assessoria para a organização das Plenárias, com base nos seguintes três critérios: impacto da atribuição para o funcionamento do Conselho; atribuição com mais processos de trabalho estruturados; e, atribuição entendida como mais complexa pela nova funcionária.

A quarta etapa realizou a coleta das informações dos principais processos envolvidos na atribuição de assessoria para a organização das Plenárias. Como resultado, se obteve um documento de texto com o detalhamento das atividades envolvidas e organizadas de forma estruturada. Na quinta etapa, com base no documento de texto referido, foi iniciada a modelagem dos processos, resultando em dez processos. Entre os dez, quatro macroprocessos, são eles: Macroprocesso Convocação Plenária e Envio de Pauta, Macroprocesso Assessoria Execução Plenária Virtual, Macroprocesso Assessoria Execução Plenária Presencial e Macroprocesso Confecção Ata de Plenária. Os seis restantes processos estão distribuídos como subprocessos. Na última etapa, foi elaborado o manual organizado de forma a reunir todo o conhecimento elaborado com o mapeamento de processos realizado até aqui.

Ao longo da conclusão das etapas propostas, foi realizada a conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos. Com o mapeamento dos principais processos e elaboração do manual, todo o conhecimento explícito produzido agora poderá ser facilmente compartilhado para toda a instituição e, especialmente, possibilitará que a funcionária realocada para a função de Secretária Executiva adquira o entendimento sobre

todos os processos envolvidos, eliminando dúvidas e permitindo maior autonomia no desenvolvimento das suas novas atividades.

Como limitação dos resultados, se destaca a ausência da etapa de validação, mas que não pôde ser aplicada durante o período disposto para o presente estudo. Contudo, existe a expectativa de que a validação aconteça posteriormente, garantindo assim uma maior qualidade do manual que ficará à disposição da instituição.

Por fim, espera-se que este trabalho influencie a cultura da instituição para que a Gestão do Conhecimento seja uma prática frequente, sendo aplicada em outros processos de trabalho, de forma a otimizar o compartilhamento dos conhecimentos existentes entre o corpo funcional, bem como oportunizar a melhoria e otimização dos processos, refletindo na melhora do serviço público prestado à sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO, R. C. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZGNE6>> Acessado em: 03 de junho de 2021.

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. (1999). **Tentando entender a gestão do conhecimento.** Revista De Administração Pública, 33(2), 147 a 170. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656>> Acessado em: 03 de junho de 2021.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira,** 2012. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_modelodegestao\\_vol01.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf)>. Acessado em: 02 de junho de 2021.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. **A gestão do conhecimento como técnica de controle:** uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. Cadernos EBAPE.BR [online]. 2008, v. 6, n. 1, pp. 01-11. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100003>>. Acessado em: 20 de julho de 2021.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de Processos com BPMN (2ª edição).** [Ebook]. Editora Brasport, 2013.

CBOK, BPM. **Guia para gerenciamento de processos de negócio comum de conhecimento.** Versão 3.0. 2013.

DIHL, W. **A teoria da criação do conhecimento organizacional relacionada à elaboração de relatórios de sustentabilidade empresarial:** Um estudo exploratório em uma empresa geradora de energia, 2013. 119 f. Dissertação ( Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2013, Disponível em: <[http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1483/1/PG\\_PPGEPM\\_Dihl%2C%20Winicyus\\_2013.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1483/1/PG_PPGEPM_Dihl%2C%20Winicyus_2013.pdf)> Acessado em: 03 de agosto de 2021.

ENGEL, G. I. **Pesquisa-ação.** Educar em Revista [online]. 2000, n. 16, pp. 181-191. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-4060.214>>. Acessado em: 04 de setembro de 2021.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégia do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. In: FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, M. M. (coordenadores). Introdução. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 15-24.

GUIZELLINI, P. S. **A Gestão Do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino:** O caso de um Setor da UFJF. 2016. P. 185. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora,

2016.

HAMMER, M. **O que é gestão de processo de negócio?** In BROCKE, J.; ROSEMAN, M. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, F. L. J. **Administração Princípios e Tendências.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MARODIN, F. A.; VARGAS, L. M. **Estratégias de Gestão de Conhecimento e o Uso de Tecnologia de Informação:** Um Estudo de Caso em Uma Empresa de Software. In: ENANPAD, 2004, CURITIBA. ANAIS, 2004.

MENDES, A. M. M. Gestão do Conhecimento e Ontopsicologia. In: FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (Org.). **Ontopsicologia:** ciência interdisciplinar. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2015. Disponível em: <<http://www.ontopsicologia.org.br/publicacoes/livros-e-capitulos/gestao-do-conhecimento-e-ontopsicologia/558>> Acessado em: 02 de agosto de 2021.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. **Gestão do conhecimento nas organizações:** Perspectivas de uso da metodologia sistêmica soft (*soft systems methodology*). In. VALENTIM, M. org. Gestão, mediação e uso da informação [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-03.pdf>> Acessado em: 03 de junho de 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, J. M.; INFANTE, M. **Pesquisa-ação:** uma metodologia de consultoria. In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (Org). Formação de pessoal de nível médio para a saúde: desafios e perspectivas [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1996. 224 p. ISBN 85-85676-27-2. Disponível em: <<https://books.scielo.org/id/dydn3/pdf/amancio-9788575412671-10.pdf>> Acessado em: 04 de setembro de 2021.

OLIVEIRA, A. M. A. et al. **Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento.** Perspectivas em Ciência da Informação [online]. 2010, v. 15, n. 1, pp. 132-153. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-99362010000100008>>. Acessado em: 01 de agosto de 2021.

PAULA, M. A.; VALLS; V. M. **Mapeamento de processos em bibliotecas:** revisão de literatura e apresentação de metodologias. Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf., Campinas, v.12 n.3 p.136-156 set/dez. 2014. Disponível em: <[https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598/pdf\\_81](https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598/pdf_81)> Acessado em: 10 de agosto de 2021.

PEREIRA, F. C. M. **O processo de conversão do conhecimento em uma escola de**

**atendimento especializado.** Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, nº 20, 38-53, Florianópolis. 2005. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/download/49221>> Acessado em: 10 de agosto de 2021.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática:** Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REIS, M. M. O.; BLATTMANN, U. **Gestão de processos em bibliotecas.** Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v . 1, n. 2, p. 1-17 , jan./jun. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077/2207>> Acessado em: 10 de agosto de 2021.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos:** princípios e práticas de impacto. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SORDI, J. O. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, D. G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos.** 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

TERRA, J.C. **Gestão do Conhecimento.** 2a. Edição. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WAH. L. **Muito além de um modismo.** HSM Managemet, ano 4, nº 22, setembro/outubro, 2000. Disponível em: <<https://www.hsm.com.br/>> Acessado em: 09 de agosto de 2021.

WITT, A. S. **Processamento técnico em bibliotecas universitárias:** Utilização da técnica *Business Process Model Notation (BPMN)*, 2019. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/201974>> Acessado em: 24 de julho de 2021.