

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
RELATO DE EXPERIÊNCIA E O CONTO *SEMPRE FOI ASSIM***

Ismael Eggers

Mestre em Administração (UFRGS); Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre (SMS/PMPA); (51) 3289-2795; eggers.ismael@yahoo.com.br

Júlio Cesar dos Reis da Silva

Bacharel em Gestão em Saúde (UFCSPA); Defensoria Pública da União no Rio Grande do Sul (DPU-RS); (51) 98186-4488; juliocesardrs@yahoo.com.br

Celmar Corrêa de Oliveira

Doutor em Recursos Hídricos e Saneamento Ambiental (UFRGS); Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS); (51) 3062-5530; celmaroliv@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como temática a Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública. Visa descrever, de forma holística, uma série de ações voltadas ao uso de processos como uma ferramenta auxiliar na Gestão de Conhecimento em uma organização pública. Para alcançar o objetivo proposto, foi utilizado o método da pesquisa-ação. No intuito de apresentar o tema, propôs-se no estudo, de forma despretensiosa, trazer uma narrativa em um discurso mais palatável e próximo da realidade do público alvo do trabalho: administradores, gestores e servidores públicos em suas diferentes realidades. Neste sentido, visando ilustrar o assunto de forma bem-humorada, leve e descontraída, criou-se o conto *Sempre Foi Assim*, que representa um evento costumeiramente presenciado nas organizações.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão de Processos. Administração Pública.

Knowledge and Process Management applied to Public Administration: An Experience Report and the *It Was Always This Way Tale*

ABSTRACT

This paper aims to explore some Knowledge Management practices applied to Public Administration. The general objective is to all-around describe a series of actions executed using Process Management as an auxiliary tool to do knowledge management activities in a public organization. To reach the proposed goal, the method utilized was action research. In order to introduce the topic, we proposed in an unpretentious a narrative with a language more palatable and closer to the reality of the target audience of this work: administrators, managers and public servants in their different realities. In this sense, to illustrate the subject in a good-humored, lighthearted and relaxed way, we developed the *It Was Always This Way Tale*, which symbolizes an event usually seen in organizations.

Keywords: Knowledge Management. Process Management. Public Administration.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública**: relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

1 INTRODUÇÃO

Entende-se Gestão do Conhecimento (doravante GC), conforme definido por Oliveira (2012), como um processo que recupera, dissemina e utiliza o conhecimento para o alcance de metas organizacionais. Quintans e Quelhas (2012), de forma complementar, caracterizam a GC como um instrumento que auxilia no estudo dos mapeamentos de processos, possibilitando a geração do conhecimento.

Para Massuqueto e Santos (2016), o tema possui relevância organizacional e tem merecido atenção, seja em debates, reflexões ou estudos. Com tudo isso, o presente artigo explora a temática da GC e da Gestão de Processos no contexto da administração pública. Não visa esgotar o tema ou detalhar todas as práticas e ferramentas correlatas, nem se aprofundar sobremaneira nos conceitos atrelados ao tema em questão. Este trabalho objetivou promover, mesmo que de forma tímida, processos de melhoria organizacional no âmbito da gestão pública no intuito de aprimorar a eficácia do serviço prestado à sociedade, além de melhorar a eficiência e a economicidade das atividades e tarefas desenvolvidas.

O ambiente motivacional para a concepção deste trabalho tem origem nas observações diárias que ocorreram em uma repartição pública brasileira e também, atrelada à inquietação dos autores no afã de poder colaborar e contribuir com boas práticas para a gestão pública. Foram motivadores do esforço realizado: o aumento de autoconhecimento acerca do setor de trabalho, dos processos e das atividades desenvolvidas; o interesse em sistematizar fluxos de trabalho; o desejo de compartilhar o conhecimento entre os membros da equipe, além de registrá-los para que os diversos conhecimentos produzidos internamente não se percam com a rotatividade dos membros da equipe.

Como cenário, a fim de apresentar o assunto de forma bem-humorada, leve e descontraída, será trazido à tona o conto *Sempre Foi Assim*. O Sr. Aprovado foi selecionado em concorrido concurso público e inicia suas atividades no setor em que foi lotado. No seu primeiro dia de trabalho recebe orientações e instruções do Sr. Responsável 1. O Sr. Aprovado questiona o porquê de o Sr. Responsável 1 realizar determinado procedimento daquela maneira, e recebe como resposta um sonoro: “Porque sempre foi assim”. No dia seguinte, a Sra. Responsável 2 é encarregada de apresentar as atividades executadas no setor ao Sr. Aprovado. Como de costume, o Sr. Aprovado, interessado e curioso, questiona porque aquela tarefa é realizada conforme lhe foi apresentado. E, para surpresa do Sr. Aprovado, a resposta vem com a frase: “Porque sempre foi assim”.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública**: relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Trata-se de uma frase que costuma ser repetida em muitas organizações, em especial no âmbito da administração pública. É oportuno ressaltar que o aqui exposto não é apenas uma generalização e muito menos uma crítica aos servidores, mas é uma história que representa e reflete um problema de gestão organizacional. Quem nunca ouviu um colega de trabalho mencionar que determinada atividade, tarefa ou procedimento está sendo executado daquela maneira porque “sempre foi assim”? Ao questionar a razão de uma ação ser executada daquela forma a pessoa não sabe como responder e, muitas vezes, não tem consciência se o que está realizando é, de fato, o mais adequado; em qual contexto aquilo se insere na atividade em relação ao todo; qual a relevância e o valor agregado que essa ação tem no processo e se ela causa algum impacto nos serviços fins prestados.

As circunstâncias apresentadas nesse breve conto reverberam com a realidade vivenciada pelos autores na execução de sua atividade laboral cotidiana na administração pública. Essa condição foi motivadora das atividades realizadas aqui relatadas, compreendendo uma abordagem holística da experiência inicial de uma sistemática de GC em um órgão público, no ano de 2018, apoiada em ferramentas da gestão de processos, como o Modelo de Maturidade em Mapeamento de Processos (M3P).

Conhecimento, segundo Alter (1992), pode ser definido como uma combinação de “instintos, ideias, informações, regras e procedimentos que guiam ações e decisões”. Polanyi (1962) sugere ainda que todo conhecimento pode ser dividido em dois grandes campos: tácito, aquele que é intrínseco ao indivíduo e dificilmente codificável; e explícito, aquele capaz de ser expresso de forma compreensível a outros e possível de armazenar através de símbolos.

Sonntag e Carvalho (2018) destacam a necessidade de se considerar o ambiente no qual o sujeito se insere para que um determinado conjunto de informações possa ser considerado como conhecimento. É nesse dinâmico espaço de interação e troca que se concretiza a interpretação das informações em conhecimento pelas pessoas. Para os autores, o conhecimento não é criado pela organização, mas pelos indivíduos nela presentes, restando à organização o papel de amplificar o conhecimento, incentivando um ambiente propício à criação, ao compartilhamento e à formalização do conhecimento. No setor público, talvez, este seja o maior desafio.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) o processo de criação do conhecimento acontece a todo o momento dentro de uma organização. Assim, a cada instante, o conhecimento tácito está se transformando em explícito e vice-versa. No entanto, é preciso preparar a organização para que este

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

conhecimento circulante seja bem aproveitado e não acabe por se perder ao longo do tempo. Isso pode ser feito por meio de processos estruturados de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Processos, na concepção do Guia BPM CBOOK (2013), se refere a um conjunto de atividades organizadas que transformam entradas em saídas. O mesmo guia afirma que um processo é a maneira pela qual se executa um conjunto de operações, executadas por equipamentos ou pessoas que tem por objetivo atingir uma meta. Neste contexto, o mapeamento de atividades e processos tem grande sinergia com a GC e pode ser empregado como método para estruturá-lo, já que sua aplicação é uma oportunidade para sistematizar, captar, armazenar e transmitir os conhecimentos, seja entre os servidores, seja para registro. Com a gestão de processos também é possível estimular a melhoria contínua e aumentar a eficiência nas instituições como um todo, sendo essa mais uma das ações empregáveis pelo poder público para ir ao encontro da eficiência e eficácia organizacional.

Como resposta à frase do “Sempre Foi Assim” e às dificuldades de entendimento e esclarecimento enfrentadas pelo Sr. Aprovado, e que talvez se repita, seja dessa forma ou com outra roupagem em algum recanto desse país, o que será apresentado e relatado no artigo são as ações que foram desenvolvidas numa experiência em setor público, quais sejam: reuniões de discussão para compartilhamento dos conhecimentos e atividades realizadas, elaboração da carta de serviços, mapeamento de processos com a utilização do M3P, desenho dos fluxogramas, organização e sistematização para apoio à GC.

Assim, o objetivo geral do estudo é descrever de forma holística o desenvolvimento de uma série de ações, a exemplo do uso do mapeamento de processos como ferramenta para a GC em uma instituição pública. Os objetivos específicos são: descrever os resultados da elaboração da carta de serviços, descrever a aplicação do M3P na instituição e descrever a percepção dos servidores públicos durante o processo de implementação.

2 CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO

É possível definir a Carta de Serviços ao Usuário como um documento elaborado por uma organização, cujo objetivo principal é informar os cidadãos e ou demais usuários acerca do que aquele setor/órgão/organização oferece/realiza. Visa informar também como o usuário consegue acessar os serviços, em qual local e qual o padrão de atendimento espera receber.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública**: relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Para o Decreto Federal N° 9.094 de 2017, que instituiu a Carta de Serviços ao Usuário em âmbito federal, a carta tem “... por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público”.

A referida norma ressalta também que a Carta de Serviços ao Usuário deverá prestar informações claras e precisas sobre cada serviço prestado ao usuário; considerando os requisitos e documentos necessários para o acesso do serviço, as etapas, o prazo para a prestação e a forma, bem como locais onde o usuário poderá ter acesso ao serviço.

Apesar de o Decreto Federal N° 9.094 de 2017 abranger os órgãos e entidades públicas federais, inúmeros entes Estaduais e Municipais estão elaborando, igualmente suas Cartas de Serviço.

Além de a Carta ser uma importante ferramenta de comunicação com os usuários, ela implica em um relacionamento entre o cidadão e a organização pública, valorizando e promovendo um processo de transparência sobre o que cada órgão presta de serviços e sobre quais os padrões de qualidade o usuário pode esperar. É um compromisso assumido junto aos cidadãos e demais usuários.

Cabe evidenciar, também, que a elaboração da Carta de Serviços ao Usuário é um processo de aprendizagem, criação de conhecimento, troca de informações e de extrema reflexão sobre as atividades e tarefas desenvolvidas, promovendo e desenvolvendo a aprendizagem organizacional.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conseguir gerenciar o conhecimento, nos dias de hoje, tem se tornado cada vez mais importante para a sobrevivência de uma organização, seja ela do setor privado ou do setor público:

A Gestão do Conhecimento é a decisão consciente e sistemática sobre a melhor forma de utilizar recursos escassos, num ambiente de incerteza, para alcançar melhorias duradouras no desempenho de uma organização

Considerando o atual contexto econômico, o conhecimento se tornou um fator gerador de riquezas mais importante do que o capital e o trabalho. Assim, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes (STEWART, 1998).

No caso do setor público é preciso atentar para a GC de modo a não o perder com o decorrer do tempo. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), apenas indivíduos criam conhecimento, uma organização não é capaz de criá-lo por si só, assim, é preciso proporcionar um ambiente que estimule

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

a criação de conhecimento à nível individual e que, ao mesmo tempo, haja um processo de amplificação deste conhecimento à nível organizacional para que resulte na cristalização deste à nível grupal.

Para tanto é preciso entender melhor a diferença entre conhecimento tácito e explícito descritos por Nonaka e Takeuchi (2008), como sendo:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideias, valores e emoções que ele incorpora.

Neste sentido, Bhat (2002) sugere que a GC concentre maior atenção ao conhecimento tácito no intuito de criar novas estruturas organizacionais e, conseqüentemente, permitir que o conhecimento implícito seja expresso através das interações sociais entre os indivíduos e do compartilhamento deste conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) identificaram quatro formas de conversão do conhecimento dentro de uma organização, são elas: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização seria o compartilhamento e a criação de conhecimento tácito; a externalização seria a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito; a combinação seria a sistematização e aplicação do conhecimento explícito e a internalização seria a aquisição de novo conhecimento tácito na prática. Este ciclo de conversão de conhecimento de tácito para explícito e vice-versa ficou conhecido como espiral SECI ou espiral do conhecimento e permite entender como ocorre o processo de construção do conhecimento dentro de uma instituição.

A melhor forma de transferir conhecimento de modo eficiente em uma organização é conectando as pessoas e permitindo que elas conversem entre si. Desta forma, evita-se o isolamento das pessoas brilhantes ou sobrecarga destas com trabalho, deixando-lhes pouco tempo para pensar e conversar, situação comum em muitas organizações. (LOUREIRO, 2003).

Segundo Loureiro (2003) é preciso entender como ocorre a produção do conhecimento dentro da organização, se o processo de construção do conhecimento acontece a partir de iniciativas e competências individuais ou se há a promoção e a construção do conhecimento em uma base social,

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

com a disseminação de conhecimento entre as pessoas. No primeiro caso, o conhecimento se perde, se o indivíduo deixa a organização, porque o conhecimento não foi disseminado e não faz parte da organização. No segundo caso, como há a disseminação do conhecimento, este permanece na organização mesmo que haja a substituição ou a mobilidade dos seus membros. Para Karl M. Wiig (2002):

A Gestão do Conhecimento contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da Administração Pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.

Podem-se mencionar alguns dos princípios de Davenport (1998) aplicáveis à GC sendo eles: GC custa caro, é preciso investir na capacitação de pessoas e na aquisição de ferramentas certas; GC requer gestores de conhecimento, os quais devem promover a criação, distribuição e uso do conhecimento pelas pessoas, evitando o foco na coleta e no controle; GC implica em melhorar processos de trabalho os quais envolvem conhecimento; GC nunca termina, uma vez que mudam as tecnologias, a legislação, os interesses dos clientes, as abordagens de gestão, as estratégias e as estruturas organizacionais.

Conforme Batista (2012), em estudo publicado pelo IPEA acerca de casos reais de implantação da GC na Administração Pública, restou configurada a importância da utilização de um modelo de CG que fosse genérico, holístico, com foco nos resultados e específico para a Administração Pública. O mesmo autor ressalta a ocorrência de uma mudança na cultura organizacional e que a capacitação dos servidores é muito importante no processo.

A GC é um processo e não um episódio, de constante produção, aperfeiçoamento e compartilhamento de informações e conhecimentos. Assim, no próximo capítulo será abordada a Gestão de Processos, haja vista sua interface com a GC.

4 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão por processos, ou *Business Process Management* (BPM), é uma abordagem para estruturação organizacional que tem por foco as sequências de processos essenciais dentro da organização (ASSOCIATION..., 2009). Ela difere de outros modelos organizacionais por propor que melhores resultados, economia de tempo, ganhos de qualidade e maior racionalidade no uso de recursos podem ser alcançados quando se minimiza a importância de departamentos e setores e desloca a tarefa para o centro da gestão (SEETHAMRAJU e MARJANOVIC, 2009).

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Santos (2003) evidencia que empresas com estruturas mais enrijecidas em modelos que favorecem a verticalização da tomada de decisão têm apresentado grande dificuldade para adaptarem-se verdadeiramente à BPM. Fatores como a expansão pouco ordenada e burocracia disfuncional estão entre alguns dos entraves mais comumente apresentados, características essas bem presentes na administração pública brasileira.

Independentemente de quais são e como se estruturam esses processos, o BPM se desenvolve num ciclo de vida contínuo dentro da organização. De forma a ser um elemento balizador, que interliga os esforços desde o planejamento da estratégia, passando pelo monitoramento dos resultados de sua implementação até a transformação dos processos e cadeias de valor (ASSOCIATION..., 2009). Em cada etapa desse ciclo o BPM se manifesta de diferentes formas, ainda sim, todas elas intrinsecamente interligadas.

No contexto desse ciclo contínuo, o M3P é um modelo concebido como parte estruturante dos esforços empreendidos em 2017 por parte do Núcleo de Qualidade Interna da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre para reestruturar as atividades da universidade na busca por melhor eficiência e coordenação (ZAGO, 2018). A criação de um novo modelo foi impulsionada devido à carência percebida pela equipe na adequação do material tradicionalmente utilizado com as necessidades e particularidades da administração pública, de forma que ele tem como principal objetivo auxiliar nas etapas de planejamento e implementação do BPM em organizações públicas de grande porte (ZAGO, 2018).

Por apresentar uma estrutura tanto descritiva quanto prescritiva, com enfoque em uma abordagem *bottom-up* e estabelecer critérios objetivos facilmente entendíveis e customizáveis, ele proporciona a autonomia necessária para que os setores possam organicamente se apropriar da dinâmica do BPM. Com o uso de ferramentas denominadas artefatos, especialmente adaptadas para a realidade da administração pública, as ações desenvolvidas pelos setores ocorrem de forma ordenada, segmentada e assistida. Eles são avaliados e nivelados de acordo com o seu grau de cumprimento dos requisitos estabelecidos, tendo seu avanço condicionado ao cumprimento de determinadas condições, como o preenchimento de artefatos, realização de rodadas de mapeamento ou a criação de documentos (ZAGO, 2018). Dessa forma o próprio setor já consegue colher os frutos parciais dessa implementação, estimulando que os próprios servidores queiram continuar com as atividades por enxergarem propósito no que ali fazem.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

5 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos deste estudo será apresentada a metodologia utilizada para tal finalidade. Utilizando o cenário do conto *Sempre Foi Assim*, e almejando ao final da pesquisa demonstrar que a aplicação da GC na administração pública com uma dose de técnicas de Gestão de Processos, é possível, de forma prolífica e com simplicidade, para produzir incrementos de qualidade na gestão organizacional.

Haja vista, que neste estudo se buscou repensar a forma como se executava a GC na execução de atividades essenciais do cotidiano de um órgão público, no intuito de combater, também, o vício pernicioso relatado no conto, foi necessária a grande participação dos pesquisadores e demais atores envolvidos no processo de trabalho, portanto, o método escolhido foi a pesquisa-ação.

Segundo Oliveira (1998), existem duas formas de pesquisa, considerando a natureza das variáveis: a quantitativa e a qualitativa. Enquanto na pesquisa quantitativa o objetivo principal é quantificar os dados, na qualitativa, conforme Boone e Kurtz (1998), o enfoque são as percepções, as motivações e as interpretações pessoais dos indivíduos.

De acordo com Roech (1999), a pesquisa qualitativa aborda, normalmente, dois métodos: a pesquisa-ação e o estudo de caso. O estudo de caso, conforme ensinamentos de Yin (2001), diz respeito a uma investigação empírica na qual o pesquisador tem pouco controle sobre as ocorrências, investigando fenômenos em um contexto não claramente definido. De outro lado, a pesquisa-ação, conforme Thiollent (1997), é um tipo de pesquisa social com base empírica e foco na resolução de um problema coletivo, na qual há envolvimento e cooperação entre os pesquisadores e os participantes da situação.

A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real.

Fonseca (2002) complementa que a pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador por meio das suas experiências e conhecimentos, no intuito de transformar a realidade observada, abandonando a condição de observador em proveito de uma participação e relação mais ativa com os outros sujeitos da ação.

Consoante à inspiração do M3P, o qual propõe um conjunto encadeado de procedimentos, busca-se, mas sem ater na sua amplitude e na sua vasta gama procedimental, usar o Modelo como

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

uma ferramenta guia para trabalhar com sinergia e acompanhar as etapas desenvolvidas conjuntamente.

Passa-se agora a descrever as etapas que foram traçadas pelos pesquisadores para desenvolver a pesquisa:

1. **Elaboração da Carta de Serviços ao Usuário:** nesta primeira etapa, a fim de emergir todo o conhecimento tácito dos servidores acerca da missão do órgão e das atividades por eles desenvolvidas, por meio de diagnóstico organizacional foi elaborada uma carta de serviços ao usuário contendo as informações principais do órgão, bem como a descrição dos serviços prestados e suas características.
2. **Mapeamento de Macroprocessos e Processos:** com base na carta de serviços e por meio dos artefatos do M3P foram realizadas diversas rodadas de mapeamento de macroprocessos e processos. Esta etapa almejou sistematizar o conhecimento necessário para registrar, em detalhes, as principais atividades relacionadas a cada um dos serviços e para estimular a melhoria contínua ao fazer os servidores tomarem consciência mais aprofundada de suas ações durante cada uma das rodadas de mapeamento. A percepção dos servidores foi coletada no dia a dia, durante as rodadas de conversas, pelas observações e de modo informal. Não foi elaborado um instrumento, como um questionário, por exemplo, para coleta dessas informações.
3. **Modelagem dos Processos:** a partir do mapeamento dos macroprocessos e processos, os mesmos passaram a ser modelados e ou descritos em documentos físicos seja na forma de relatório, de guia ou de fluxogramas utilizando o software Bizagi Modeler, tornando explícito o que até então estava internalizado em cada um dos participantes.
4. **Organização e Sistematização das Informações Produzidas:** para que esse conhecimento produzido em todas as etapas fosse organizado e pudesse ser mais bem gerido, tornando efetiva a GC, foi criado um repositório acessível a todos os envolvidos, contendo as informações elaboradas neste trabalho.

A seguir serão pontuados os resultados alcançados a partir do desenvolvimento das etapas descritas nesse método.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

6 RESULTADOS

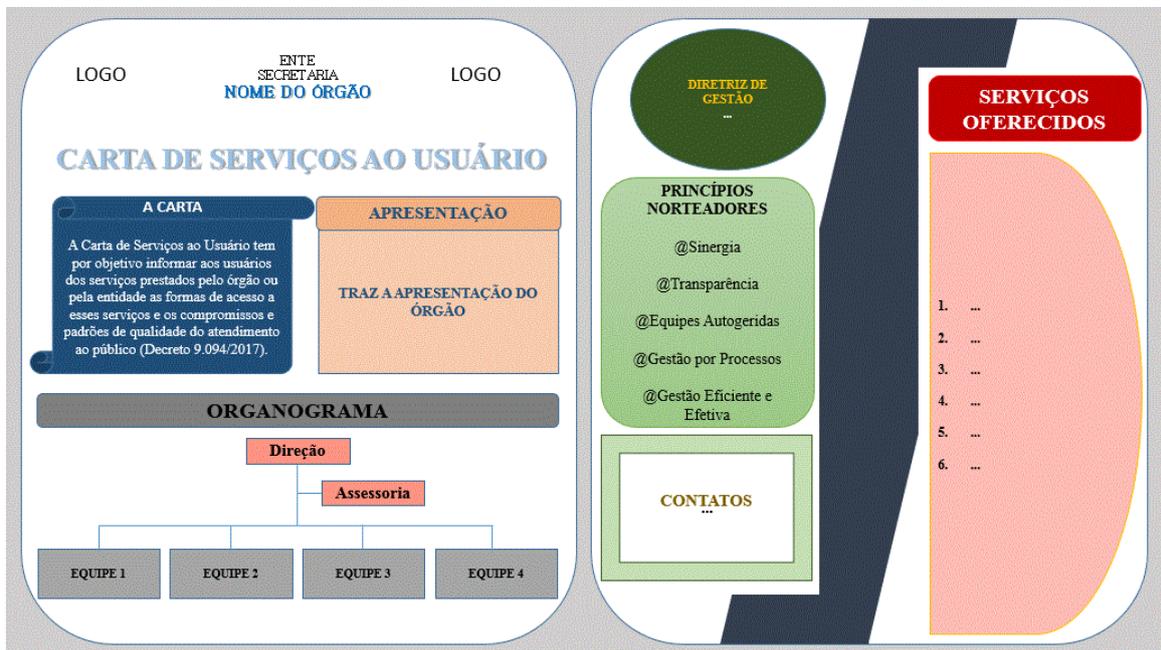
O esforço empenhado pelos autores para desenvolver o presente trabalho, almejando atender aos objetivos inicialmente traçados e visando promover a qualificação da gestão no órgão público alvo do estudo, com a utilização de práticas de GC e de Processos, pode ser apontado como de um relato de experiência exitosa. Os resultados alcançados podem ser verificados quer seja no aspecto quantitativo quer seja de forma qualitativa. Foi ultrapassada a barreira de um mero somatório de números para uma produção de resultados que provocaram mudança cultural e impactaram na esfera do conhecimento e da qualificação pessoal e interpessoal.

Sintetizando o trabalho em números, foram produzidas com a Carta de Serviços ao Usuário um total de 5 (cinco) serviços mapeados e que são desenvolvidos pelo setor integrante do estudo. Estes 5 (cinco) serviços foram desdobrados em 13 (treze) macroprocessos além de 31 (trinta e um) processos de trabalhos mapeados. Dos processos mapeados, até a elaboração deste artigo, já haviam sido modelados em fluxogramas 9 (nove) deles.

Como forma de ilustração e apresentação da Carta de Serviços, seguem exemplos das duas versões elaboradas. Na Figura 1 é retratado o modelo gráfico, de estrutura sucinta, construído para ser apresentado em forma de cartaz ou banner. Já a Figura 2 apresenta a Carta de Serviços em forma de manual, com longa descrição textual. O seu conteúdo base é igual, tendo sido adicionadas ou removidas informações acessórias para melhor adequação ao suporte. Por se tratar de um trabalho em desenvolvimento, ainda não normatizado e avaliado pela Gestão Superior do órgão, foram omitidas informações que identifiquem o setor e órgão e os serviços elencados.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi ASSIM. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Figura 1 - Carta de Serviços (Cartaz)



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2 - Carta de Serviços (Manual)

FOMENTO À CAPTAÇÃO DE NOVOS RECURSOS

Descrição Sumária

O serviço estimula e fomenta a busca por novas fontes de recursos financeiros. Visa auxiliar e subsidiar os demandantes com orientações gerenciais, promover a indicação de apoiadores e interlocutores qualificados no tema.

Requisitos Necessários para Acessar o Serviço

Vontade e/ou necessidade de captar novos recursos
 Ideias e projetos qualificados
 Editais para receber propostas
 Conjunto de dúvidas ou questionamentos

Principais Etapas do Serviço

Capacitação da equipe de captação
 Benchmarking

Fonte: Elaborado pelos autores

A título de exemplificação dos mecanismos de controle e acompanhamento utilizados no mapeamento de fluxos e processos, é apresentado no Quadro 1 um pequeno recorte da Tabela

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi ASSIM. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Simplificada de Processos. Nela estão relacionados todos os serviços, macroprocessos e processos mapeados, além da indicação de quais processos já foram modelados em fluxograma através do Software Bizagi.

Quadro 1 - Tabela Simplificada de Processos

TIPO	DESCRIÇÃO	MODELADO
SERVIÇO	1) Orientação acerca das propostas de convênios e instrumentos congêneres, orientando acerca das questões documentais e de prazos;	
MACROPROCESSO	(1.1) Assistência às Áreas Técnicas	
PROCESSO	(1.1.1) Assessoria	
MACROPROCESSO	(1.2) Análise do instrumento	
PROCESSO	(1.2.1) Orientação acerca da legislação	
PROCESSO	(1.2.2) Orientação da estruturação do plano de trabalho	
PROCESSO	(1.2.3) Organização financeira e orçamentária	
PROCESSO	(1.2.4) Estruturação da prestação de contas	
SERVIÇO	(2) Acompanhamento da execução orçamentária e financeira dos convênios e instrumentos congêneres, fiscalizando a utilização do recurso;	
MACROPROCESSO	(2.1) Repasses mensais para as Instituições	SIM
PROCESSO	(2.1.1) Verificação do valor apurado na prestação de contas	
PROCESSO	(2.1.2) Encaminhamento do processo para confirmação do serviço	
PROCESSO	(2.1.3) Solicitação de ordenação da despesa	
PROCESSO	(2.1.4) Liquidação de empenho	
PROCESSO	(2.1.5) Liquidação de parcela de empenho	
MACROPROCESSO	(2.2) Controle orçamentário e financeiro	SIM
PROCESSO	(2.2.1) Alimentar, consultar e monitorar o Processo Administrativo	
MACROPROCESSO	(2.2.2) Criação e atualização de planilhas;	

Fonte: Elaborado pelos autores

Apoiado nos dizeres de Davenport (1998), acerca dos princípios aplicáveis à GC, percebeu-se no dia a dia que nada é mais verdade que os princípios de que a GC requer gestores de conhecimento para promover a criação, distribuição e uso desse conhecimento pelas pessoas; que implica em melhorar processos de trabalho e que a GC nunca termina. Assim, o trabalho desse artigo continua sendo desenvolvido continuamente, num ciclo constante de melhoria contínua.

Retomando o princípio de que a GC implica em melhorar os processos de trabalho, fez-se uso do Modelo M3P, que serviu de guia para auxiliar nas etapas desenvolvidas, como na elaboração da Carta de Serviços. Por se tratar de uma abordagem *bottom-up*, o Modelo pressupõe a efetiva participação dos servidores diretamente envolvidos nas atividades, o que se mostrou ideal em nossa aplicação pois pôde proporcionar a autonomia e customização necessários para a concretização dos benefícios alcançados. O M3P foi importante para nortear, juntamente como os demais conceitos e técnicas de GC e Processos, as ações promovidas. Cabe mencionar também, que esse Modelo permite flexibilidade, sem engessar os procedimentos de diagnóstico, mapeamento e estruturação dos

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

processos de trabalho, constituindo-se em uma ferramenta que se aplica de forma construtiva no desenvolvimento de ações de GC na Administração Pública.

Importante ressaltar outro resultado alcançado, de grande relevância para o órgão público e os servidores envolvidos no processo, que foi o salutar envolvimento e engajamento dos servidores, os quais proporcionaram maior reflexão acerca das tarefas, atividades e processos realizados diariamente. Poder tirar as pessoas da sua rotina para refletir e discutir o que é feito, como é feito e por que tudo é realizado daquela maneira proporcionou a geração de inúmeras informações novas, até então desconhecidas por grande parte dos envolvidos. O conhecimento tácito dos servidores com mais experiência não só pôde ser documentado e transformado em explícito, como também pôde ser aprimorado nesse processo e transformado em uma herança intelectual coletiva. A geração, a transmissão e o compartilhamento do conhecimento foi avançando em cada uma das etapas do estudo, com a conseqüente formalização de boa parte do que foi desenvolvido e, isso está em perfeita harmonia com os pilares da GC.

Os relatos coletados, junto aos envolvidos no processo, dão conta de que a experiência de participação no desenvolvimento das atividades foi valiosa e enriquecedora. Apenas por ter a oportunidade de parar durante o expediente, por determinados períodos de tempos, para refletir sobre o que se executa no dia a dia e para que se executam aquelas atividades, foi mencionado como um dos pontos alto. A construção coletiva de conhecimento, o compartilhamento das informações e a possibilidade de desenvolvimento e criação em conjunto dos processos e os seus detalhamentos também foi pontuado como um aspecto positivo. Fora isso, os relatos foram no sentido de que os sujeitos saíram do processo mais apto e consciente das suas responsabilidades, deveres e do que representa os seus esforços de trabalho.

Igualmente, as práticas organizacionais puderam ser mais bem internalizadas e difundidas com a realização do diagnóstico organizacional. A conseqüente elaboração e difusão da Carta de Serviços estimulou a transparência e o compartilhamento mais efetivo de informações com os outros setores, possibilitando aos servidores exercerem uma reflexão que ampliou o seu horizonte e entendimento sobre os serviços prestados e os fatores externos envolvidos na sua prestação. Com o mapeamento e o desenho dos processos foi possível sistematizar e estabelecer parâmetros lógicos norteadores para a atuação dos servidores, reduzindo o retrabalho, melhorando a eficiência e otimizando o resultado produzido.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

O apoio dos gestores é fundamental para que os processos de trabalho possam ser revistos, para que melhorias sejam implantadas e o devido tempo necessário seja disponibilizado. Contamos com pleno apoio das chefias imediatas, que compreenderam a natureza do método e patrocinaram que a GC pudesse ser desenvolvida. Com esse suporte, a participação e as contribuições espontâneas foram imensamente favorecidas, incutindo nos próprios servidores o desejo de serem os atores transformadores de sua realidade. Esse movimento *bottom-up* foi o que ocorreu no caso prático em questão.

E, por final, outro reflexo positivo é no conto *Sempre Foi Assim*. O resultado obtido foi nas respostas que o Sr. Aprovado obterá a partir dos seus novos questionamentos. A partir do trabalho desenvolvido de GC, tanto o Sr. Responsável 1, quanto a Sra. Responsável 2, e qualquer outro encarregado estarão aptos a esclarecer as perguntas do Sr. Aprovado. A resposta padrão, “Sempre Foi Assim”, não é mais necessária, pois todos conseguem, nem que minimamente, dar esclarecimentos acerca das atividades, processos e tarefas desenvolvidas, para que elas servem, como funcionam e no que impactam no resultado final da organização. O “Sempre Foi Assim” ficará apenas na lembrança.

Concluído o relato propriamente dito, os objetivos propostos puderam ser satisfeitos. Descrever de forma holística e simples as práticas utilizadas e ações desenvolvidas no âmbito de uma organização pública com base em pressupostos da GC e Gestão por Processos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como mote a temática da GC no âmbito da Administração Pública, haja vista sua relevância e seu impacto para a melhoria dos processos de trabalho organizacionais e para a qualidade dos serviços prestados ao usuário. Para apresentar o tema o artigo se propôs, de forma despretensiosa, a elaborar uma narrativa e um discurso mais palatável e próximo da realidade do público alvo do trabalho, que são os administradores, gestores e servidores públicos em suas diferentes realidades.

Como o objetivo pretendido foi trazer o relato de uma experiência acerca do tema em um órgão público, um conto ilustrativo foi desenvolvido para fazer parte do enredo e tornar a narrativa da GC mais viva e próxima das experiências de cada um dos futuros leitores. Como já apontando no trabalho, o conto não é uma generalização e uma crítica direcionada a qualquer órgão ou classe ou servidores em específico, mas um elemento que se apresenta em diversas organizações cotidianamente.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi *ASSIM*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Desta feita, foi utilizado o método da pesquisa-ação, que foi escolhido pelos pesquisadores por melhor se adequar aos objetivos pretendidos e traçados no estudo, que se traduzem em construir de forma conjunta, participativa e colaborativa entre os pesquisadores e servidores envolvidos na organização. Dado o método utilizado foi possível atuar de forma ativa na construção de todo o processo, sem se ater a uma mera observação ou inexistência de qualquer interferência prática.

Dessa forma, os resultados alcançados junto ao órgão público e aos atores envolvidos na pesquisa foi enriquecedor. As implicações do estudo no ambiente em que foi desenvolvido trouxeram inúmeros resultados práticos, como a criação de uma Carta de Serviços ao Usuário, o mapeamento e a modelagem de processos, além da organização das informações para aportar melhorias na GC. Considerando a Administração Pública em geral, este estudo pode servir de inspiração para outras experiências exitosas. Não é necessário revolucionar ou produzir intervenções faraônicas, o setor público pode ser qualificado e aprimorado com ideias e ações simples, práticas e baratas, mas que farão uma enorme diferença onde inseridas.

Obviamente diversas limitações se apresentaram durante a pesquisa, por envolver o desenvolvimento de atividades junto a um órgão público, com servidores que estavam realizando suas atribuições cotidianas, a rotina do dia a dia algumas vezes impediu que o envolvimento e a participação dos atores envolvidos fossem realizada de forma plena e integral, além de que em diversas oportunidades as atividades tiveram que ser postergadas. Como limitação podemos também referir a falta de exemplos práticos e benchmarkings possíveis para poder servir de alento, motivação e orientação na condução das atividades. O encadeamento entre GC e de Processos também foi um desafio para os pesquisadores, além de que os assuntos também não foram totalmente explorados e dissecados como gostariam que o fossem.

Por fim, é possível sugerir que outros pesquisadores se debrucem em pesquisas futuras na área da GC no âmbito da Administração Pública. Também é salutar que mais relatos e casos práticos sejam compartilhados, divulgados e sirvam de inspiração para outros agentes atuarem na qualificação e desenvolvimento de uma Gestão Pública eficiente, eficaz e cujos resultados impactem de forma positiva na vida dos cidadãos.

REFERÊNCIAS

ALTER, S. *Information system: a management perspective*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública:** relato de experiência e o conto sempre foi ASSIM. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)*. Versão 2.0. Chicago: Association of Business Process Management Professionals, 2009.

BATISTA, F. F.; et al. *Casos reais de implantação do modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira*. 2014.

BHATT, G. D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of knowledge management*, v. 6, n. 1, p. 31-39, 2002.

BRASIL. Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal; 1988.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 de jul. 2017. Seção 1, p. 2.

CBOK, BPM. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de conhecimento*. Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK, v. 3, 2013.

DAVENPORT, T. H. *Some Principles of Knowledge Management*. University of Texas at Austin: Graduate School of Business, 1998.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

HARVEY, D. *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press, USA, 2007.

KLUGE, J.; STEIN, W.; LICHT, T. *Gestão do conhecimento: segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Príncipeia, 2002.

LOUREIRO, J. L. *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Centro Atlântico, 2003.

MASSUQUETO, K.; SANTOS, N. K. C. A Gestão do Conhecimento como recurso valorativo nas ações das bibliotecas universitárias. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.10, n.1, p.01-14, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. *Educação & Realidade*, 37(2), 353-381, 2002.

OLIVEIRA, L. E. B. *Gestão do Conhecimento na administração de recursos humanos: a informação para gerenciamento de pessoas*. 2013.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1998.

POLANYI, M. Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. *Reviews of modern physics*, v. 34, n. 4, p. 601, 1962.

QUINTANS, B. S. A Gestão do Conhecimento como elemento facilitador para melhoria de processos em serviços de saúde: um estudo de caso. *Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa*, v. 1, n. 1, 2017.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de Pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- EGGERS, Ismael. -SILVA, Júlio Cesar dos Reis da. OLIVEIRA, Celmar Corrêa de. **Gestão do conhecimento e de processos na administração pública**: relato de experiência e o conto sempre foi ASSIM. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 20-38 TRI III 2019. ISSN 1980-7031
- ROSE, K. H. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 5 ed. *Project management journal*, v. 44, n. 3, p. e1-e1, 2013.
- SANTOS, L. R. Gestão da maturidade de processos essenciais: convergência para o futuro. *RAE electron*, São Paulo, v. 2, n. 1, jun. 2003.
- SEETHAMRAJU, R.; MARJANOVIC, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. *Business Process Management Journal*, v.15, n. 6, p. 920-936, 2009.
- SONNTAG, A. A.; DE CARVALHO, R. B. Transferência de Conhecimentos Tácitos para Rotinas Organizacionais: Caso Prático da Área de Projetos da Vale. *Revista IPTEC*, v. 6, n. 1, p. 64-77, 2018.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ZAGO, R. F. (Org.). *Guia de aplicação M3P: modelo de maturidade em mapeamento de processos*. Porto Alegre: UFCSPA, 2018.