

**A MODELAGEM DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO:  
ESTUDO DE CASO NO IF GOIANO**

**MODELING PROCESSES AS A STRATEGY FOR KNOWLEDGE  
MANAGEMENT:  
CASE STUDY AT IF GOIANO**

**Wilda Soares Lemos<sup>1</sup>**

**Talita Camelo Da Silva<sup>2</sup>**

**RESUMO**

A utilização de métodos de gestão do conhecimento, como meio de identificar, armazenar, disseminar e utilizar informações e conhecimentos de seus colaboradores tem produzido resultados positivos em empresas públicas e privadas, o que vem atraindo uma série de estudos. As pessoas que formam a organização adquirem, ao longo dos anos, por meio da capacitação, experiência e prática, uma multiplicidade de conhecimentos; e o grande desafio das instituições é transformar esse conhecimento individual em conhecimento institucional, transformando o conhecimento tácito, que está na “mente” das pessoas, em explícito, a fim de que todos possam ter acesso. Este artigo busca apresentar a modelagem de processos como prática de gestão do conhecimento do setor de recursos humanos da reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. Como método de pesquisa optou-se pelo estudo de caso da modelagem do processo de progressão por capacitação profissional. Verificou-se que a modelagem desse processo contribuiu para sua melhoria, dando mais agilidade ao seu fluxo, diminuindo o tempo gasto em sua realização e principalmente permitiu o armazenamento e disseminação do conhecimento adquirido pelos servidores.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Modelagem de processos. IF Goiano. Tecnologia da informação.

**ABSTRACT**

The application of knowledge management methods as a means to identify, store, disseminate and make employees's informations and skills useful to a company has produced positive effects on both public and private sectors attracting thus a considerable number of studies. Throughout the years in an organization, an employee acquires by capacitation, experience and practice, several skills and knowledge on numerous areas rendering the most

---

<sup>1</sup> Mestrado em Desenvolvimento Regional.

<sup>2</sup> Instituto Federal Goiano.

important task for this organization the sharing of these individual skills with the rest of the staff, which in other words would be to transform this tacit knowledge, i.e. what is on one's mind, into explicit knowledge, in a way everyone else could access it. We have chosen as research method the study case of functional progression by means of professional capacitation. The results show that process modelling in this area enhanced staff performance, leveled up work flow and thus, reduced the amount of time spent on routine procedures as well as contributed to the storage and dissemination of the skills and knowlegde acquiered by the employees.

**Keywords:** Knowledge management. Process modeling. IF Goiano. Information technology.

## **Introdução**

A gestão do conhecimento é um tema que vem ganhando, ao longo dos anos, espaço de forma sólida nas organizações, pois as beneficia em diferentes dimensões, como na inovação, na continuidade do negócio e no aumento da eficiência e eficácia. Está, em decorrência disso, atraindo uma série de pesquisas, tanto no meio acadêmico como nas empresas. Tais pesquisas buscam compreender os processos de transferência e compartilhamento do conhecimento das pessoas nas instituições públicas e privadas; além disso, sua prática pode contribuir para a construção do conhecimento organizacional, por meio do compartilhamento do conhecimento adquirido por servidores e pela construção de novos conhecimentos. O processo de gestão do conhecimento “abrange toda a forma de gerar, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento, tornando necessária a utilização de tecnologias de informação para facilitar o processo” (Cardoso; Machado, 2008, p. 496).

Gerenciar o conhecimento é uma importante atividade de uma organização, uma vez que, frequentemente, as instituições passam por diversas mudanças e se deparam com uma grande quantidade de dados e informações. A gestão dessas informações vem proporcionando mais agilidade nas rotinas de trabalho e segurança no processo de tomada de decisões. Entretanto, grande parte dessas informações, está na mente de seus colaboradores e foram adquiridas ao longo dos anos, por meio de capacitações e experiências. Sobre isso Campos (2014, p.16) aborda que “O conhecimento das organizações fica, em sua maior parte, na cabeça de seus colaboradores. O fato é que, se lá

permanecerem, isso implica em fragilidades para a organização. Afinal, esses colaboradores podem mudar de setor ou saírem da empresa”.

Uma das principais problemáticas enfrentadas pela administração pública é a perda de informações e experiências pessoais, devido à alta rotatividade, remoções, redistribuições, exonerações e aposentadorias. O resultado é a perda do capital intelectual da instituição, uma vez que muitas informações importantes e detalhes dos processos de trabalho ainda estão apenas na “mente” das pessoas.

Autores como Stewart (1998), Sveiby (1998) e Edvinsson (2003) apresentam em seus estudos a importância do capital intelectual para as instituições. Capital intelectual é utilizado para definir o conhecimento que existe na organização e na “mente” dos colaboradores, sejam elas públicas ou privadas. As práticas que buscam administrar esse conhecimento se apresentam como vantagem competitiva.

Os conceitos que a literatura traz sobre conhecimento e gestão do conhecimento são bastante complexos e flexíveis. Ela nos reporta a termos como informação, conhecimento, competência, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis, entre outros (Terra, 2005). Por apresentar diferentes temas, ideias e abordagens, Alvarenga Neto (2005, p.24) denomina a gestão do conhecimento como “guarda-chuva” que envolve e incorpora diferentes abordagens comunicantes que dialogam entre si.

No entanto, todos concordam sobre o valor e os benefícios que a gestão do conhecimento podem proporcionar à instituição. Alguns tentam quantificar esses ativos, o que não é uma tarefa fácil, pois tentar medir o conhecimento de uma pessoa ou de uma organização é algo bastante complexo. Outros buscam investir em ações que visam à geração de novos conhecimentos, buscando tornar as experiências, trabalhos e projetos em documentos passíveis de serem compartilhados. Porém, o conhecimento que proporciona vantagem competitiva tem a ampla particularidade de ser difícil de ser comprado e imitado.

Edvinsson (2003) complementa que o conhecimento é considerado recurso renovável. Além disso, ele se amplia e cresce com o uso.

A gestão do conhecimento está diretamente associada ao capital intelectual, apesar de possuírem suas especificidades: o capital intelectual está centrado na avaliação dos efeitos dos ativos intangíveis na organização; e a gestão do conhecimento está mais focada nos aspectos referentes à geração, ao armazenamento, à disseminação e à utilização do

conhecimento na organização. Entretanto, o objeto de estudo é o mesmo - o conhecimento; e quem produz esse conhecimento são as pessoas (Paiva, 2012).

Segundo a mesma autora, a gestão do conhecimento encontra-se na junção das áreas de capital intelectual, de recursos humanos e de tecnologia da informação e tem por objetivo principal a difusão da informação útil por toda a organização. Ainda que apresente certa ambiguidade na fronteira entre a gestão do conhecimento e o capital intelectual, compreende-se que são fenômenos que podem ser complementares.

Para Sveiby (1998) ativos intangíveis do conhecimento são classificados em três grupos: o primeiro é denominado competência do funcionário ou a capacidade dos empregados de agir em diversas situações; o segundo é considerado a estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização; e o terceiro são as estruturas externas, relações com o cliente e fornecedores e a imagem da organização.

Segundo Davenport e Prusak (1999) os retornos gerados pelo conhecimento são de grande valia.

Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador, ao mesmo tempo que enriquece o receptor. (Davenport e Prusak, 1999, p. 20)

Sobre isso, Terra (2005) afirma que, ao contrário dos estoques financeiros, o valor econômico do recurso do conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. Portanto, o que esses autores indicam é que o recurso mais valioso das organizações em cenário de mudanças e crescente complexidade são as pessoas. Em virtude disso, todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento inicia-se em nível individual, ou seja, é centrado nas pessoas. As pessoas são o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia a dia (Fleury, 2002).

Os estudos de Vaz et al. (2014, p. 47) concernentes ao capital intelectual apontam para a seguinte conclusão: ele “é responsável por gerar ideias, transformar em produtos, sejam bens ou serviços, produzir e mantê-los, se relacionar com os clientes internos e externos, se relacionar com a sociedade como um todo, dentre outros fatores”.

O conceito de capital intelectual evidenciado por Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson (2003) e Terra (2005) apontam que o conhecimento produzido pelas pessoas tornou-se o ativo mais importante das instituições. Com relação à sua utilização, ao contrário de bens materiais, quanto mais utilizado e difundido, maior é o seu valor.

Em um momento em que a informação e o conhecimento são considerados bens valiosos, a gestão do conhecimento vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações, o que torna propício seu estudo e discussão. Assim, a concepção de informação e conhecimento consolidam-se como os principais elementos de diferenciação para a competitividade organizacional e a manifestação de novas abordagens e/ou ferramentas gerenciais referentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações, sob a égide da área denominada “gestão do conhecimento organizacional” (Alvarenga Neto, 2005).

Barbosa (2008), por meio de suas pesquisas, afirma que administrar e gerenciar conhecimento não pressupõem exercer controle sobre o conhecimento pessoal, mas sim o planejamento e o controle do contexto, no qual o conhecimento possa ser produzindo, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado. No sentido de viabilizar melhores decisões, permite uma adaptação contínua no ambiente mutável e desafiador que a organização atua.

Nas palavras de Choo (2003), as organizações do conhecimento utilizam estrategicamente a informação e o conhecimento para atuar em três formas distintas: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão. A tomada de decisão é etapa natural depois da criação do sentido e da construção do conhecimento. Nesse momento, são definidas as alternativas possíveis para a tomada de decisão, contribuindo para minimizar conflitos tanto para o decisor, quanto para o grupo sujeito à tomada de decisão.

A criação do conhecimento na organização se tornou um grande desafio para as instituições. Segundo Fialho et al. (2006), o conhecimento organizacional se amplia a partir da criação do conhecimento individualmente, firmando-se como parte da rede de conhecimentos. Bitencourt (2004) ressalta que o conhecimento da empresa é resultado das interações que ocorrem no ambiente de trabalho e se desenvolve por meio do processo de aprendizado. Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que, organizacionalmente, amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza em nível do grupo por meio do diálogo, discussão e compartilhamento de experiências. Já para Souza, Alvarenga Neto e Mendes (2012), o processo de criação do conhecimento organizacional se concretiza a partir da amplificação do conhecimento criado pelos indivíduos, se atendidas às condições necessárias que devem ser propiciadas pela organização. Neste contexto, segundo Rosini e Palmisano (2012), as empresas que não se preocupam em buscar formas de investir nas

pessoas, viabilizando o processo de criação do conhecimento estão fadadas ao fracasso. Para eles, as empresas, agora, se voltaram para a gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar e controlar esse valor intangível. O investimento em gestão do conhecimento é considerado, por Rosini e Palmisano (2012), como uma estratégia vantajosa para as empresas que estejam pensando a longo prazo, pois os retornos gerados por esse investimento são enormes.

Lara (2004) destaca que uma das principais dificuldades da gestão do conhecimento se encontra na tendência das pessoas a guardarem seus conhecimentos. Mesmo que essa atitude não seja intencional, boa parte delas não se sente motivada a explicitar o que sabe. Nesse aspecto, a cultura organizacional tem um grande impacto na organização. Em virtude disso, a cultura voltada para o conhecimento busca encorajar seus colaboradores a melhorarem suas habilidades ao longo do tempo e partilhá-las com os outros na instituição.

Para que o compartilhamento do conhecimento seja um processo usual na organização, é necessário o reconhecimento do seu valor para a organização e para todas os profissionais que ali exercem suas atividades profissionais. Existem duas vertentes no processo de compartilhamento: uma desenvolve o grupo (novos conhecimentos, possibilidades de ações e espírito de equipe) e aperfeiçoa processos, além de ser a base para a criação de conhecimentos e desenvolvimento de tecnologia; a outra vertente se baseia em questões subjetivas do ser humano, em se colocar a compartilhar com o medo e a suspeita, a falta de reconhecimento e recompensa, ou seja, há conflitos de interesses. Assim, faz-se necessário que os benefícios do compartilhamento sejam percebidos pela organização e pelos indivíduos que a compõem, logo o valor do compartilhamento do conhecimento estará visível e justificará o tempo e o esforço despendido (Rabelo et al., 2012). Os autores ainda argumentam que o ser humano possui sentimentos, expectativas, formações e subjetividades e, por isso, pode compartilhar e construir conhecimentos em grupo, mas precisa de um ambiente adequado e uma intimidade conquistada.

Em relação a Administração Pública, Batista (2012) afirma que o modelo de gestão do conhecimento a ser implantado na Administração Pública brasileira deve possibilitar a qualidade dos serviços prestados à população, a eficiência na utilização dos recursos públicos, a efetividade dos programas sociais e a promoção do desenvolvimento.

Para Schlesinger et al. (2008), a nova postura da administração pública frente a gestão do conhecimento deve aproximar-se de uma postura com características de

imparcialidade, transparência, flexibilidade, valorização dos seus colaboradores e funcionamento adequado do seu sistema de informações.

A partir dessa perspectiva, a gestão da informação e do conhecimento vêm contribuindo para a disseminação e criação de novos conhecimentos dentro das instituições. Sua temática é objeto de pesquisas no setor privado há algum tempo, o que vem ocorrendo, de maneira mais lenta, também, no setor público. O governo federal criou o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e da Informação Estratégica (CT-GCIE) que pertence ao Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), que possui a missão de promover a gestão do conhecimento na Administração Pública, tendo como pressuposto de que a experiência acumulada progressivamente pelos servidores públicos constitui um capital estratégico do Estado, o qual deve ser compartilhado e explorado ativamente pelos órgãos de governo e pela sociedade brasileira (Brasil, 2000).

No âmbito das políticas do governo eletrônico, a gestão do conhecimento é compreendida

como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2004, p. 7).

Outro importante instrumento para a promoção da gestão do conhecimento no setor público é o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o qual se constitui como uma fundação pública federal vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas brasileiro de desenvolvimento. O Ipea, em 2006, disponibilizou uma pesquisa em torno do desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES); e sinalizou a preocupação em promover, nas instituições, o registro do conhecimento organizacional. A pesquisa demonstrou que ainda é um desafio para as instituições públicas explicitar e formalizar o conhecimento, uma vez que a transmissão do conhecimento ainda ocorre em estágio inicial. Essa transmissão deve ocorrer por meio de práticas relacionadas, principalmente, aos aspectos de gestão de recursos humanos e da estruturação de processo organizacionais, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento. (Batista, 2006).

Uma das contribuições geradas pela gestão do conhecimento, como disciplina ou ramo do conhecimento para a Administração Pública, é aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados (Batista, 2012).

De acordo com Wiig (2002, apud Batista, 2012),

A administração pública em qualquer sociedade é importante e complexa. Ela influencia a maioria dos aspectos da sociedade. Sua maneira de atuar e efetividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade. 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. (WIIG, 2002, apud Batista, 2012, p. 39),

Schlesinger et al., (2008), por sua vez, apresenta em sua pesquisa algumas organizações públicas que desenvolvem práticas de gerenciamento do conhecimentos. As empresas escolhidas já possuíam áreas de gestão do conhecimento ou iniciativas. As empresas públicas pesquisadas foram: Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Petróleo Brasileiro (PETROBRAS) e o Banco do Brasil.

O Banco do Brasil vem desenvolvendo, ao longo dos anos, diversas iniciativas com relação à gestão do conhecimento, que visam estruturar programas de treinamento e desenvolvimento, construindo uma cultura forte de geração e transferência de conhecimentos na organização. Entre as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pelo Banco do Brasil podemos destacar: o Banco de Talentos e Oportunidades, as Trilhas de Aprendizagem e o Programa Gestão pela Excelência (PGE): melhores práticas no Banco do Brasil (Schlesinger et al., 2008).

Em 2000, foi estabelecida a Política de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional do SERPRO, que impulsionou pesquisas e ações nessa área. Entre as várias práticas desenvolvidas, uma de destaque foi a criação de fóruns (presenciais e virtuais) em que funcionários discutem e trocam conhecimentos, o que gerou a formação de comunidades que compartilham informações, ideias e experiências que podem contribuir para a solução de problemas e o aperfeiçoamento de processos e atividades (Schlesinger et al., 2008).

As principais práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pela PETROBRAS são o banco de conhecimentos, o *mentoring* e o grupo de revisão de projetos (Schlesinger et al., 2008).

Entre as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pela Caixa Econômica Federal podemos destacar o programa *e-learning*, uma ferramenta que possibilita o compartilhamento de conhecimento resultado em soluções inovadoras para a empresa.

É importante ressaltar, para que a gestão do conhecimento se torne uma realidade na organização, seja pública ou privada, é necessário compreender que o conhecimento gerado por cada indivíduo precisa ser compartilhado com os demais membros, fator que depende de ações sistemáticas voltadas para isso (Santos; Valentim, 2014). Uma das ações que contribui de forma efetiva para o armazenamento e compartilhamento do conhecimento é o uso da tecnologia da informação.

No intuito de promover a criação de novos conhecimentos, a modelagem de processo surge neste contexto como uma atividade de gestão do conhecimento. Tal ação permite que haja uma redução de custos, de tempo, deixando assim mais tempo para atividades de planejamento (Fialho et al., 2006). O propósito de modelar é produzir uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre o seu funcionamento. Criar um modelo é entender como o processo está operando instituição, observando as atividades e recursos que permitem seu funcionamento, de forma explícita e simplificada (Campos 2013; Paim et al., 2009).

Existem várias ferramentas para realizar a modelagem de processos, uma delas é o *software bizagi*. O Desenhador de Processos *bizagi* permite aos usuários desenhar, documentar e compartilhar seus processos de trabalho usando a notação BPMN (Brasil, 2013), um padrão criado pela *Business Process Management Initiatiivi* (BPMI) incorporado pela *Object Management Group* (OMG), após a fusão entre essas entidades. Esse grupo estabelece padrões para sistemas de informações, que permite desenhar processos, dos mais simples aos mais complexos (ABPMP, 2013).

O grande desafio das instituições é pensar como evitar a perda das informações e da experiência adquirida pelos colaboradores. As diversas discussões em relação à gestão do conhecimento, no âmbito acadêmico e empresarial, vêm conduzindo empresas e instituições a buscarem modelos de gestão, nos quais são desenvolvidas práticas e ações que criem e promovam o compartilhamento de informações, bem como a transformação de experiências pessoais em coletivas, resultando na capacidade de inovação, eficiência e

vantagem competitiva. É importante salientar que cada instituição requer desenvolver seu próprio modelo de acordo com suas características, necessidades e espaço de atuação.

A partir desse contexto, surge a necessidade do IF Goiano implementar ações que viabilizem a disseminação das informações dos conhecimentos das pessoas que formam o IF Goiano, para um alinhamento da tomada de decisões e padronização dos processos. Como método foi utilizado a modelagem de processos, que é uma forma de explicitar, por meio de um mecanismo de comunicação, os conhecimentos que estão na mente de uma pessoa. A tecnologia da informação utilizada foi o *BizAgi Process Modeler (bizagi)*, que é um software livre e simples, que permite modelar, documentar e publicar os processos de forma rápida e clara. Como linguagem gráfica foi utilizado a notação *Business Process Management Notation (BPMN)*.

## **METODOLOGIA**

Quanto à finalidade é uma pesquisa aplicada, pois busca a solução de um problema específico. Segundo Gil (2008), sua característica fundamental é o interesse na aplicação, utilização e consequência prática dos conhecimentos.

Quanto ao objetivo é uma pesquisa exploratória, Severino (2007, p. 123) define pesquisa exploratória como um meio que “busca levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim o campo de trabalho, mapeando as condições das manifestações desse objeto”.

Quanto a técnica utilizada é o estudo de caso, o qual teve uma única unidade de análise: o IF Goiano, autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação. Como instrumento de pesquisa para o estudo de caso, foi utilizado o programa *bizagi* e a notação BPMN, o que possibilitou a modelagem do processo de progressão por capacitação profissional, realizado na reitoria do IF Goiano.

O estudo de caso é uma modalidade científica amplamente utilizada, para esclarecimento do campo de pesquisa em seus múltiplos aspectos, que podem ser utilizadas em diferentes propósitos, como preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada situação, formular hipóteses ou desenvolver teorias (Gil, 2002).

Foi utilizada a abordagem qualitativa que possibilita a interpretação de contextos atribuindo significados, beneficiando uma maior abrangência na análise dos resultados (Gil, 2008).

## **DISCUSSÃO**

A modelagem de processos é considerada por alguns autores como Campos (2014) e Paim et al (2009), como uma importante prática de gestão do conhecimento, pois ela possibilita construir o fluxo de um processo de forma clara e detalhada, a partir de informações e conhecimentos fornecidos pelas pessoas. Com isso, as informações e conhecimentos são explicitados em documentos que podem ser compartilhados por todos na instituição, transformando o conhecimento individual em institucional, além de possibilitar a padronização dos processos.

Para elaborar o modelo do processo, em seu estado atual, bem como descrever como ele é realizado na instituição, foi efetuada uma entrevista com um servidor lotado na área de recursos humanos do IF Goiano, além da análise de processos administrativos já executados, para que fosse realizado o levantamento dos passos do processo na Instituição. A partir deste levantamento, foi criado um fluxo desse processo, conforme Figura 1.

Foram escolhidos, aleatoriamente, dez processos referentes a esse assunto entre os anos de 2014 e 2015, no qual foi possível observar quais documentos eram incluídos, quais requerimentos eram utilizados, e como era realizado o trâmite desses processos. Foram observadas algumas diferenças entre os documentos que compõem os processos, principalmente com relação aos requerimentos e ao seu fluxo, o que apresenta incoerência entre eles e levanta a necessidade de padronização.

A fase de construção do processo atual é um pouco mais simples, pois a entrevista é com apenas um profissional, no qual, este, apresenta o fluxo do processo e aborda cada atividade de acordo com sua experiência no setor. No campo das atividades, é realizada sua descrição, o tempo gasto para sua realização e suas necessidades e dificuldades.

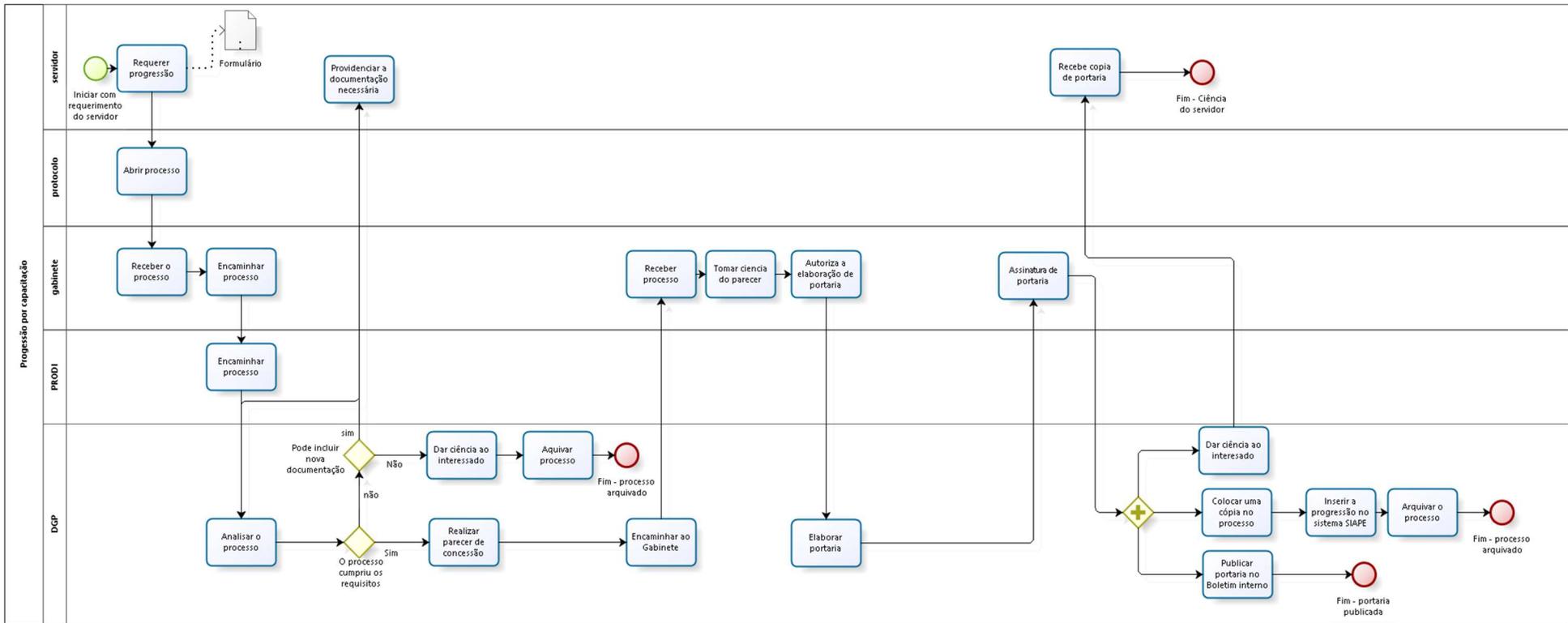


Figura 1 – Modelo de processo de progressão por capacitação profissional.  
 Fonte: Instituto Federal Goiano

Após a construção do modelo, em seu estado atual, é possível visualizar de forma clara os passos do processo na instituição, quais os atores dos processos e quais os procedimentos realizados. A construção do modelo proporciona uma compreensão das atividades do processo, os resultados dessas atividades e capacidade do processo atender os objetivos, tornando possível sua análise por meio de entrevistas (ABPMP, 2013). Só é possível realizar a análise do processo quando as informações sobre ele, que em sua maioria estão na “mente” de seus servidores, passam a ser reunidas.

É importante ressaltar que as contribuições para a melhoria do fluxo do processo só são possíveis de serem implementadas após a análise do processo. Tal análise é realizada a partir da visualização de como o processo está operando. O grande benefício de avaliar o trabalho atual é poder verificar como o processo está sendo realizado. Essa atividade é realizada juntamente com os profissionais que lidam diretamente com o processo e por meio dessa análise é possível transformar e melhorar os processos (ABPMP, 2013).

A solução para os problemas apresentados nos processos devem atender todos os interessados e envolvem práticas que buscam uniformizar e padronizar a forma de trabalho, bem como melhorar o desempenho da organização alcançando resultados (Paim et al., 2009).

As pessoas envolvidas no processo devem participar da modelagem para a obtenção de um melhor resultado, haja vista que podem ser criados vários modelos com base no conhecimento pessoal de cada indivíduo e a partir de várias perspectivas e pontos de vista. Deve ser criado um modelo que integre os diferentes pontos de vista, que venha atender melhor à Instituição (ABPMP, 2013).

Segundo Schlesinger et al. (2008),

A melhor ferramenta para criação, transferência e disseminação de conhecimentos ainda é a interação entre as pessoas. Entretanto, essa interação depende de fatores humanos e organizacionais que nem sempre lhe são favoráveis. O processo inicia com o estabelecimento de conexões; em seguida estabelece-se um protocolo de comunicação (linguagem comum), para então iniciar as conversações (normalmente em torno de um ponto de interesse comum) e para, finalmente, estabelecer-se a colaboração entre pessoas. (Schlesinger et al., 2008, p. 33)

Em consonância com essa perspectiva, Choo (2003, p.18) explica que é por meio da competência e da experiência de seus membros que a organização se torna capaz de constante aprendizado e inovação. “No coração da organização do conhecimento está a administração dos processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões”.

Foram realizadas quatro reuniões, nas quais os servidores realizaram discussões em torno de cada atividade do processo, até que se chegasse a um consenso.

A primeira melhoria realizada foi a criação de um formulário próprio para progressão. Esse formulário, depois de sua elaboração, passou a ser utilizado pelo IF Goiano, por conter informações que auxiliam os servidores.

Um dos grandes avanços que podem ser adquiridos com a modelagem de processos no setor de recursos humanos é justamente o fato de fornecer informações sobre os procedimentos necessários para inclusão no sistema SIAPE, uma vez que engloba atividades específicas e complexas, pois, mesmo que o servidor seja experiente, que já tenha realizado essa atividade, constantemente podem emergir dúvidas sobre sua realização. Com relação ao fluxo, tal decisão foi realizada com o objetivo de dar mais eficiência e legalidade ao processo. Os servidores definiram as questões que envolvem o processo de progressão por capacitação profissional, partindo do seu conhecimento sobre legislação e de suas experiências vivenciadas na instituição.

Já com relação aos atores do processo, foram definidos quatro: servidor, protocolo, gabinete e DGP, conforme Figura 2. Foi suprimida a PRODI, pois o processo não tramitaria nesse setor. Outra mudança realizada que possibilitou a redução do tempo de andamento do processo foi a alteração dos procedimentos realizados no início do processo. O servidor passou a protocolar e encaminhar o processo direto para a DGP, para análise. Tal definição foi aplicada em função da característica do processo, pois esse processo em especial pode ser encaminhado direto para a DGP. Entretanto, existem processos que necessitam ser encaminhados primeiro para o gabinete, para autorização do reitor.

A fase de descrição das atividades foi definida por meio de pesquisa documental e entrevistas. Como esse processo não possui um documento único que define sua execução, foi preciso analisar leis e normas vigentes, que atendessem às questões pertinentes a sua realização. Entretanto, algumas atividades foram descritas de acordo com a experiência dos servidores, obtidas com a prática.

Após a realização das melhorias do processo, a equipe da DGP passou a solicitar que o trâmite do processo fosse realizado de acordo com o que foi definido nas reuniões. Uma importante vantagem obtida foi o tempo médio gasto para a sua execução. O processo demorava em torno de quatro dias para a sua execução. Em decorrência das mudanças realizadas, passou-se para dois dias, conforme Quadro 01. Entretanto, cabe ressaltar que essa

média foi verificada no período em que o sistema SIAPE se encontrava disponível e em um processo em que foi deferido e não houve necessidade de complementar a documentação.

<b>Processo</b>	<b>Tempo médio gasto para a realização</b>
Processo em seu estado atual	5 dias e 4 horas
Processo aperfeiçoado	3 dias e 4 horas

Quadro 1 – Tempo médio gasto para a execução do processo.

Fonte: IF Goiano.

Outras mudanças foram efetuadas no fluxo do processo, que podem ser observadas na Figura 2. Tais mudanças foram realizadas, mediante autorização do Diretor de Gestão de Pessoas, no intuito de proporcionar legalidade, transparência e eficiência ao processo.

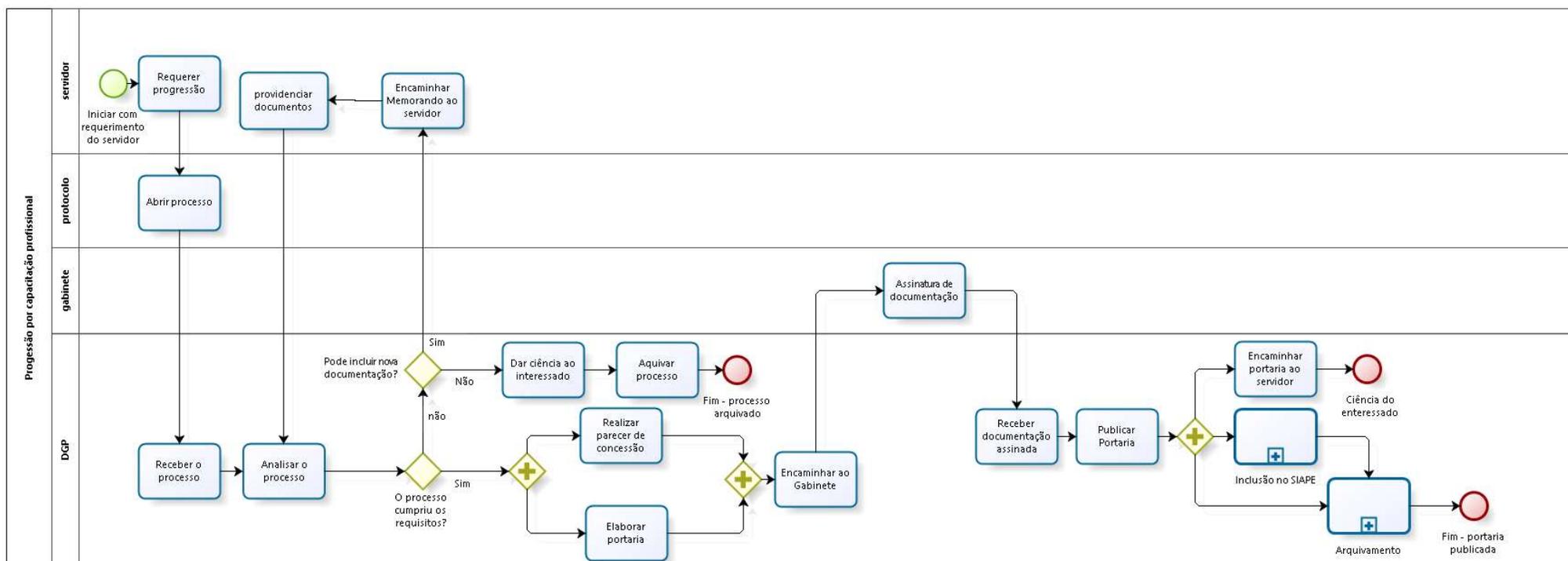


Figura: 2 – Modelo do processo de progressão por capacitação profissional melhorado.  
Fonte: IF Goiano.

Ao propor a modelagem, pensando como o processo dever tramitar na instituição, os passos do processo foram construídos juntos e foi padronizado um fluxo que atendesse ao interesse de todos. Paim et al. (2009) informam que um dos objetivos do processo modelado é a uniformidade e a padronização das informações entre as diferentes localidades. Outro importante objetivo é buscar a colaboração de todos, em um trabalho de equipe, compartilhando o conhecimento.

## **Conclusão**

A modelagem de processo pode se tornar um importante mecanismo para a gestão do conhecimento, no sentido de provocar discussões sobre como o processo deve ser executado, gerando uma demanda de informações e conhecimentos adquiridos pelos servidores, para preencher as lacunas existentes sobre o fluxo do processo, como cada atividade deve ser realizada, qual a documentação necessária e a legislação vigente; além de possibilitar o arquivamento e a disseminação da informações.

As pessoas que atuam no IF Goiano são as maiores fontes de informações e conhecimentos. A modelagem de processos não produz conhecimento, ela apenas verbaliza as informações e conhecimentos que estão na “mente” dos colaboradores, transformando o conhecimento individual em conhecimento institucional.

Entre as diversas ações e modelos de gestão do conhecimento, buscamos apresentar a modelagem de processos como um meio de captar, armazenar e disseminar as informações e conhecimentos da área de recursos humanos do IF Goiano, com o objetivo de promover a troca de conhecimentos entre os servidores e, posteriormente, compartilhá-los com os demais servidores, transformando o conhecimento individual em institucional.

O principal benefício que pode ser adquirido pela modelagem de processo na perspectiva da gestão do conhecimento é o processo de aprendizagem organizacional, a troca de experiências, a criação de um ambiente onde o conhecimento possa florescer, onde cada pessoa possa contribuir para construção de ambiente de colaboração.

Existem vários autores que discorrem sobre a modelagem de processos na perspectiva da gestão por processos, no entanto esta não foi a nossa intenção, o referencial buscou apresentar a modelagem de processos como uma prática eficiente de gestão do conhecimento para área recursos humanos da reitoria do IF Goiano.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento - (BPM CBOK®). Versão 3.0. 2013.

Alvarenga neto, Rivadávia Correa Drummond de. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado). Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

Barbosa, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. Paraná, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 26 de maio. 2015.

Batista, Fábio Ferreira. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPA, 2012. Disponível me: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAlica%20Brasileira.%20Livro.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

Bitencourt, Claudia (Org.) Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Brasil. Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE). Diretrizes do governo eletrônico: oficinas de planejamento. Brasília, 2004.

Brasil, Procuradoria Geral da República. Secretária Jurídica e de Documentação. Manual de Gestão por Processos, Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/bpm/publicacoes/manual-de-gestao-por-processos.pdf>>, Acesso em: 15 maio. 2014.

Campos, Andre L. N. Modelagem de processos com BPMN. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

Cardoso???

Choo, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

Davenport, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Edvinsson, Leif. Longitude corporativa: navegando pela economia do conhecimento. São Paulo: M. Books do Brasil, 2003.

Fialho, Francisco Antonio Pereira; Macedo, Marcelo; Santos, Neri dos; Mitidiei, Tibério da Costa. Gestão do conhecimento e aprendizagem. Florianópolis: Visual Books, 2006.

Gil, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IF Goiano, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Goiano. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Goiânia, 2014. Disponível em: [http://www.ifgoiano.edu.br/home/?page\\_id=16000](http://www.ifgoiano.edu.br/home/?page_id=16000). Acesso em: 25 maio. 2015.

IF Goiano, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Goiano. Regimento interno do Instituto Federal Goiano. Goiânia, 2014 Disponível em: <[http://www.ifgoiano.edu.br/home/?page\\_id=16000](http://www.ifgoiano.edu.br/home/?page_id=16000)>. Acesso em: 06 abr. 2015.

Lacombe, F.; Heilborn, G. Administração: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Lara, Consuelo Rocha Dutra de. A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

Marconi, Maria de Andarde; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Marshall Júnior, Isnard et al. Gestão da qualidade e processos. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

Mello, Celso Antônio Bandeira de. Curso de direito administrativo. 29. ed. São Paulo: Malheiro, 2012.

Brasil. Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG). Padrão de trabalho de modelagem de processos: escritório processos. 2007. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003\\_SEGES\\_Arq\\_padrao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003_SEGES_Arq_padrao.pdf)>. Acesso em 12 jun. 2015.

Netto, Abner da Silva; SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da. Gestão da segurança da informação: fatores que influenciam sua adoção em pequenas e médias empresas. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752007000300007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752007000300007&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 17 jul 2015.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Oliveira, Djalma P. R. de. Administração de processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Paim, Rafael et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Brookman, 2009.

Paiva. Simone Bastos. Modelo conceitual para o capital intelectual integrado à gestão do conhecimento. Paraíba, 2012. Disponível em: <

<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/13329/8207>>. Acesso em: 26 maio. 2015.

Rabelo, Ricardo Alves et al. Gestão do conhecimento em processos de transformação organizacional: o desenvolvimento da intimidade como fator facilitador. Paraíba, 2012. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/12545> Acesso em: 25 maio. 2015.

Rosini, Marco Alessandro; Palmisano, Angelo. Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

Santos, Érica Mendes dos. A importância da cultura organizacional para as organizações. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20%20A%20importancia%20da%20cultura%20para%20as%20organizacoes.pdf>. Acesso em: 15 maio. 2014.

Santos, Cássia Dias; Valemtim, Marta Ligia Pomin. As interações entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. Paraíba, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesp.br/handle/11449/114790>. Acesso em: 29 maio. 2015.

Severino, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

Schlesinger, Cristina Costa Barros et al. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Paraná: IMAP, 2008. Disponível em: [www.gestaoebt.com.br](http://www.gestaoebt.com.br). Acesso em: 06 jun. 2015.

Souza, Renato Rocha; Alvarenga neto, Rivadávia Correa Drummond de; MENDES, Kellen Christina Ignácia. Mapeamento semântico da análise de ocorrência de descritores sobre gestão do conhecimento. Campinas: Transinformação, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862007000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862007000100002&script=sci_arttext). Acesso em: 12 fev. 2015.

Stewart, Thomas. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas, 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1998.

Sveiby, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Terra, José Claudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Vaz , Caroline Rodrigues et al. Capital intelectual: reflexão da teoria e prática. ECG/UFSC: Florianópolis, 2014.

Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

