

Uma Análise da Metodologia BPM, sob a Ótica da Gestão do Conhecimento.

1T(QC-IM) Antonio Marcos Inacia de Oliveira - 331

Orientador: Patrick Del Bosco de Sales

Coorientador: CT-IM Arlyson Salles de Almeida

RESUMO

O presente estudo buscou analisar a contribuição da metodologia BPM, sob a ótica da Gestão do conhecimento (GC) para o Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro. Trata-se de pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa que visa conhecer, transformar, explicitar e projetar estratégias de gestão para a agregação de valor aos clientes e às partes interessadas. Por fim, concluiu-se que a utilização da metodologia BPM, sob a ótica da GC contribuiu para gerar e reter o conhecimento e que são perspectivas que devem fazer parte da gestão da organização.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. BPM.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a necessidade de reter o conhecimento na organização tem se tornado essencial para a manutenção da capacidade administrativa e o pleno atendimento dos objetivos estratégicos. Os cenários de instabilidade nas equipes de trabalho têm fortalecido essa afirmativa e alertado para a possibilidade de perda de conhecimento em decorrência de rotatividade de pessoal.

O instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apresentou um estudo sobre a GC com 76 organizações, sendo 67 da administração pública federal comparando dados de 2004 e 2014, das 18 organizações que participaram dos dois períodos de realização da pesquisa, seis permaneceram no estágio inicial de implementação da política de Gestão do Conhecimento, três continuaram no estágio intermediário, outras três retrocederam para o inicial e seis evoluíram do nível mais baixo para o intermediário (BRASIL, 2014).

Para Fresneda et al. (2009), ao pensar em GC na Administração Pública é preciso considerar prioritariamente os benefícios que ela pode trazer para o cidadão, no que tange ao aumento de eficiência nos processos internos e na geração de resultados de qualidade aos cidadãos.

Nesse sentido, há uma preocupação da administração pública em implantar estratégias de melhorias de gestão visando agregar valor aos clientes e às partes interessadas (BRASIL, 2015). Assim, a Marinha do Brasil como instituição permanente e regular, busca registrar e documentar o conhecimento disponível ao máximo possível. Entretanto, há conhecimentos que são inerentes às habilidades das pessoas e adquiridos ao longo da vida, baseados em suas experiências, sendo difíceis de formalizar (Brasil, 2015).

Dessa forma, foi criado na instituição, em 2018, o Conselho Setorial de Gestão do Conhecimento (CSGC), sendo um órgão consultivo de caráter permanente, com propósito de assessorar o Secretário-Geral da Marinha nos assuntos afetos a Gestão do conhecimento no setor SGM, visando, dentre as diversas atribuições, contribuir para a melhoria dos processos relativos ao cumprimento da missão da SGM (BRASIL, 2018).

Nesse diapasão, o BPM é uma perspectiva de gestão que envolve toda a organização, permitindo o alinhamento entre estratégia e os processos organizacionais, moldando a forma como o negócio opera (ABPMP, 2013). Além disso, a metodologia BPM possibilita que a

organização acompanhe o desempenho do negócio, facilitando o *benchmarking* interno e externo. Assim, o BPM pode ser entendido como um gerador de conhecimento.

Portanto, a relevância do estudo consiste em conhecer, transformar, explicitar e projetar estratégias de gestão para a agregação de valor aos clientes e às partes interessadas na organização, visando à manutenção da capacidade administrativa e alcance de resultados.

Desse modo, a presente pesquisa foi motivada devido à possibilidade de perda de 76,67% da mão de obra de servidores civis até 2020 no Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro, conforme o Planejamento Estratégico Organizacional (2017-2020), por cumprirem requisito para aposentadoria (BRASIL, 2017).

Cabe destacar que, a ausência desses colaboradores impacta diretamente o desempenho dos departamentos e dos processos de produção, ocasionando perdas de conhecimento, pois o profissional leva consigo o conhecimento e a prática adquiridos ao longo de anos, gerando um dispêndio de recursos, gargalos, retrabalhos e necessidade de investimentos constantes em treinamentos.

Conforme Campos et al. (2016), a concentração do conhecimento na mente de poucas pessoas em uma organização contribui para aumento de riscos relacionados à descontinuidade da prestação de serviços, perda de qualidade dos mesmos, sobrecarga de trabalho para alguns funcionários e perda de conhecimento no decorrer do tempo.

Diante do exposto, a pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: a aplicação da metodologia BPM, sob a ótica da GC contribui para gerar e reter o conhecimento na organização?

Em função dos diversos macroprocessos existentes no Depósito de Fardamento, o presente estudo limitou-se a análise do processo de Separação e Expedição para OM na Sede, fora de sede e no exterior, visando avaliar os resultados com o objetivo de agregar valor ao negócio.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é demonstrar a relevância do modelo BPM, sob a ótica da GC, como perspectivas para gerar e reter o conhecimento na organização. Os objetivos específicos são: (1) identificar a relação entre Gestão do Conhecimento e o BPM; (2) analisar a eficácia da aplicação da metodologia BPM, sob a ótica da GC para mitigar o risco da perda de conhecimento na organização.

A análise dos dados foi realizada através das informações extraídas do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), ordens internas, normas e literaturas relacionadas à logística de material, assim como, dá observação direta dos processos. O estudo está estruturado, além da introdução em quatro etapas: referencial teórico; metodologia; análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura teórica necessária para o desenvolvimento da presente pesquisa envolve o destaque do conhecimento no cenário atual, a aplicação dos modelos de GC e BPM na administração pública e os aspectos relacionados à agregação de valor aos clientes e partes interessadas.

2.1 A Gestão do conhecimento

O conhecimento no cenário atual é o grande diferencial para as organizações de sucesso e proporcionar condições para a geração do conhecimento é um dos grandes desafios para a organização (MENEZES, et al. 2017). Iniciativas em GC nas organizações são de suma importância para a socialização do conhecimento e despersonalização das atividades e processos nela (CAMPOS et al., 2016). Isso se dá, pois a organização funciona pela atividade laboral das pessoas, que aplicam o conhecimento nessas atividades.

Dessa forma, diante de cenários de incerteza é relevante que a GC conduza um processo em que os conhecimentos concentrados nos trabalhadores sejam registrados e componham o conhecimento na organização (CAMPOS. et al., 2016). Assim, a aplicação da GC na organização evidencia a necessidade dos indivíduos socializarem o conhecimento e experiências, a fim de contribuírem para o desenvolvimento organizacional.

Conforme Freeze et al. (2007) ressaltam, de acordo com a figura 1, há quatro formas em que o conhecimento pode ser encontrado na organização:

Figura 1 – Modos de distribuição do conhecimento

Tipo	Natureza	Origem
<i>Expertise</i>	Tácita	Experiência Humana
Lições aprendidas	Tácita/Implícita	<i>Front-line</i>
Documentos	Explícita	Relatórios (<i>botton-up</i>)
Políticas e procedimentos	Implícita/Explícita	Relatórios (<i>top-down</i>)

Fonte: Freeze; Kulkarni (2007)

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o processo de interação do conhecimento na organização acontece por meio da transformação do conhecimento tácito e explícito, que é à base da GC.

Para Batista (2012), o conhecimento tácito é o mais valioso, pois é o conhecimento interno e pessoal que “encontra-se na mente das pessoas e é constantemente atualizado por meio do processo de aprendizagem” (Ibid., 2012 p. 79), enquanto o conhecimento explícito é o conhecimento formal, que precisa ser externalizado de maneira adequada na organização.

Dessa forma, o processo de conversão do conhecimento tácito e explícito acontece em quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização, conhecido como modelo SECI, conforme figura 2:

Figura 2 – Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

O modelo SECI destaca a interação e transformação entre o conhecimento tácito e explícito através do “espiral do conhecimento”, sendo uma valiosa forma de Gestão do conhecimento na organização.

Neste contexto, ressalta-se a distinção entre os objetivos da GC nas organizações públicas e privadas. Para Brito, Oliveira e Castro (2012), a GC nas organizações privadas é aplicada com o objetivo de obter vantagem competitiva, enquanto nas instituições públicas o foco reside em lidar com as pressões de uma sociedade cada vez mais exigente.

Cabe destacar que a GC possui diversos conceitos e para atingir o objetivo proposto nesse artigo foi utilizada a definição proposta Batista (2012):

“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).

Conforme Batista (2012), no que tange aos fatores viabilizadores de sucesso na GC, ressalta quatro elementos aplicados à administração pública conforme a seguir:

Liderança - apresenta a visão e as estratégias de GC, alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e institui uma política de proteção do conhecimento.

Tecnologia - emprega ferramentas e técnicas adequadas para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, fornecendo apoio para a retenção do conhecimento organizacional.

Pessoas - as pessoas desempenham importante papel na identificação, criação, armazenamento e aplicação do conhecimento, dessa forma, a organização deve investir em programas de capacitação.

Processos - modelam os sistemas de trabalho, assim como, definem competências organizacionais alinhadas à visão, a missão e aos objetivos da organização, gerenciando os processos finalísticos.

Dessa forma, a GC torna-se essencial para a otimização dos processos de negócios, agregando valor para os clientes e para o alcance de resultados satisfatórios.

2.2 Metodologia BPM (*Business Process Management*)

O BPM é uma disciplina gerencial que abrange as estratégias e objetivos de uma organização visando atender as necessidades e expectativas dos clientes, com o foco em processos. Segundo a *Association of Business Process Professionals* (ABPMP), o gerenciamento de processos ou BPM pode ser definido como:

“uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas”. (ABPMP, 2013, p.33)

Nesse sentido, a metodologia BPM é uma perspectiva de gestão que tem como objetivo otimizar os processos de negócio, visando agregar valor para o cliente, com foco na melhoria dos processos. Conforme a ABPMP (2013), os processos de negócios classificam-se em três categorias: primários, de suporte e de gerenciamento.

Processos primários buscam agregar valor ao cliente, são considerados finalísticos, pois executam atividades com foco no cumprimento da missão. Somente as atividades que imediatamente influenciam e impactam essa experiência são partes do processo primário. As atividades que influenciam e impactam, porém, não imediatamente, podem ser consideradas como parte de processos de suporte.

Processos de suporte existem para prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte ou processos de gerenciamento. A principal diferença entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Os processos de suporte são

fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

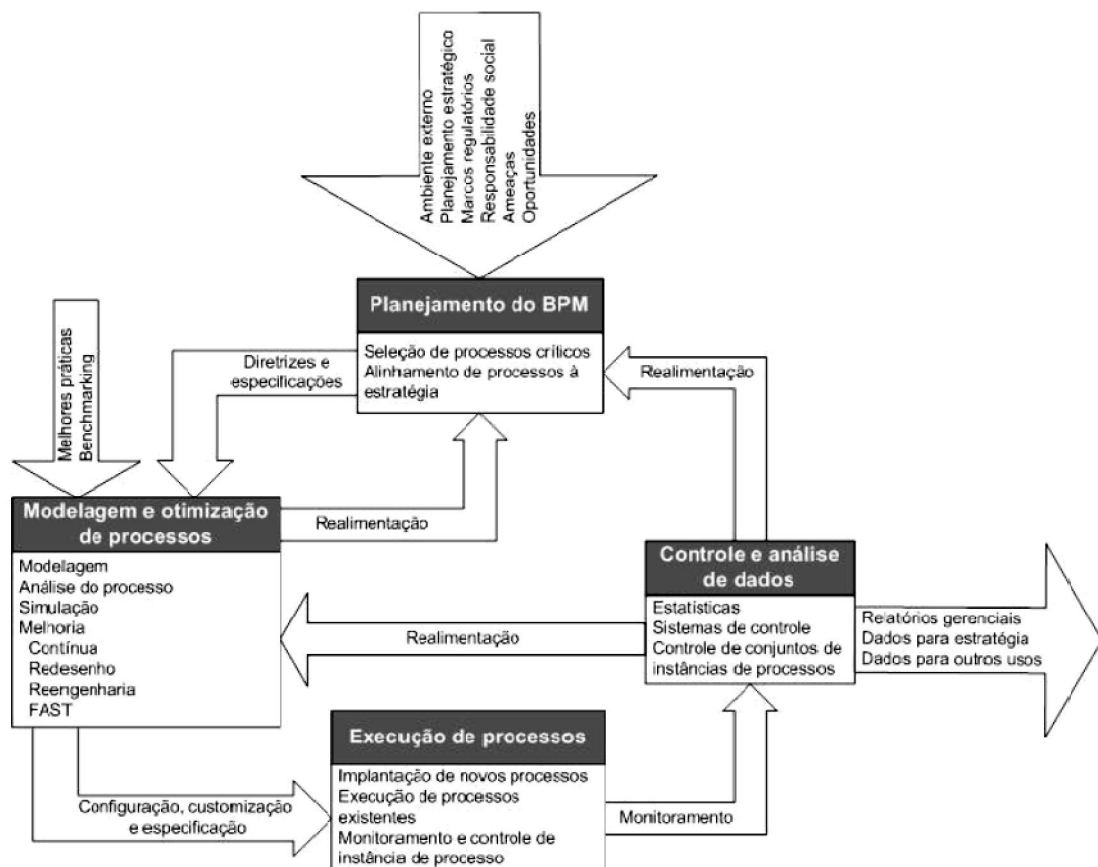
Processos de gerenciamento tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

Dessa forma, como os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento dos mesmos contribui de maneira significativa para alcance de resultados (PRADELLA et al. 2012). Cabe destacar que, o mapeamento de processos é uma ferramenta que integra a metodologia BPM e pode ser realizado, iniciando com uma visão macro, pela cadeia de valor, desdobrando-se até os fluxos da rotina diária de trabalho.

Segundo a ABPMP (2013), a cadeia de valor fornece uma visão geral da instituição em processos e em atividades que agregam valor ao cliente, na entrega de bens ou serviço.

Nesse sentido, entender o funcionamento dos processos permite gerenciá-los de maneira adequada, a fim de obter melhores resultados (BRASIL, 2015). Dessa forma, a literatura sobre BPM concebe a gestão em ciclos de vida dos processos e apresenta diversos modelos para o gerenciamento dos mesmos. Os modelos são similares, diferem no que tange a separação das atividades em etapas. Dessa forma, para o estudo proposto, será utilizado o modelo apresentado por Baldam et al. (2009) em seu livro “Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – *Business Process Management*”, conforme a figura 3:

Figura 3 – Ciclo de vida BPM



Fonte: Baldam et al.(2009).

O ciclo de vida BPM pode ser aplicado em um processo isolado ou integrado com os demais processos existentes na organização, dessa forma, não há necessidade de mapear todos os processos (SANTOS, 2013).

Planejamento é a etapa em que são definidos quais são os processos mais importantes para a estratégia da organização, e levantados seus pontos fracos, ou seja, verificação de falha nos processos que causam danos à organização. É realizada a definição dos planos de ação para a implantação e uma hierarquização dos processos que necessitam uma ação imediata (BALDAM et al. 2009).

Modelagem e otimização de processos referem-se à fase visível do BPM. Engloba atividades que permitem obter informações sobre o processo atual (*As Is*) do negócio e sobre o modelo de processo futuro (*To Be*). Para isso é necessário compreender e documentar os processos e coletar informações como custo, recursos e tempo necessários para a sua realização (BALDAM et al. 2009).

Execução dos processos trata das atividades que garantirão a implementação e a execução dos processos. São atividades dessa fase: a implantação dos planos de transferência de tecnologia, treinamentos, ajustes de equipamentos e métodos. O acompanhamento dos processos implantados, monitoria e controle da execução de instâncias de processo, também são realizadas nessa etapa.

Controle e análise dos dados destaca a necessidade do controle estar presente durante todas as etapas da aplicação do BPM, desde o planejamento até a análise pós-conclusão da execução. Nessa etapa é importante o uso de indicadores, gerando informações que posteriormente realimentarão as atividades de otimização e planejamento (BALDAM et al. 2009).

Portanto, verifica-se o potencial da metodologia de BPM, sob a ótica da GC para a organização, pois contribui para a melhoria dos processos, agregando valor para os clientes e às partes interessadas. Assim, ao vivenciar o ciclo BPM as equipes se interagem, o conhecimento é gerado em cada fase do ciclo e as informações para a avaliação são obtidas e registradas.

3 METODOLOGIA

A organização proposta para estudo é um órgão de distribuição de âmbito nacional, que tem por missão contribuir para a eficácia do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), executando as tarefas de contabilizar, armazenar, produzir, controlar o estoque e fornecer os produtos.

Dessa forma, o presente estudo tem por base metodológica a pesquisa exploratória descritiva e abordagem qualitativa, pois busca analisar a contribuição da metodologia BPM, sob a ótica da GC como perspectivas para gerar e reter o conhecimento na organização, a partir da remodelagem do processo de expedição de materiais para OM na Sede, fora de sede e no exterior, do Depósito de Materiais da Marinha no Rio de Janeiro.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.65):

“[...] método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões”.

A pesquisa exploratória tem como “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2010, p.41). Assim como, descritiva, pois visa a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Ibid., p.42).

No que tange a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois as informações são obtidas a partir da análise documental, principalmente na forma de mapas de processos e descrição da atividade (MARCONI E LAKATOS, 2010).

3.1 Coleta e tratamento de dados

No tocante a coleta de dados, foi realizada uma análise das normas, política de estoque, regimento interno e do Planejamento Estratégico Organizacional (2017-2020) do Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro.

Nesse sentido, para tratamento dos dados, foi realizada o mapeamento do processo de expedição de materiais para OM na Sede, fora de sede e no exterior, a partir do software de BPM *BizAgi Process Modeler*, devido o alinhamento da ferramenta com o objetivo proposto para o estudo. Por fim, foi analisada à metodologia BPM, sob a ótica da GC, como a perspectiva de gerar e reter o conhecimento na organização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

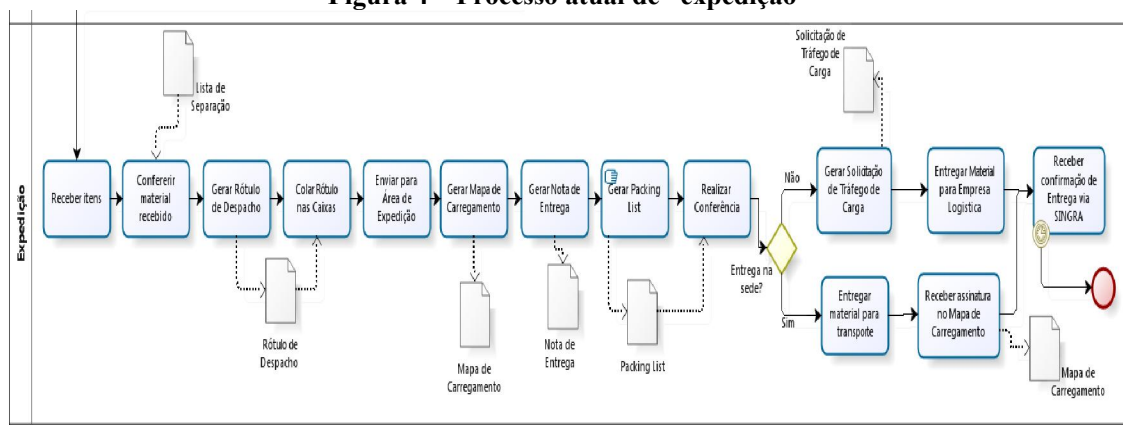
Tendo em vista os procedimentos metodológicos definidos, a presente seção tem por objetivo analisar a contribuição da metodologia BPM, sob a ótica da GC como perspectiva para gerar e reter o conhecimento na organização, a partir do mapeamento do processo de expedição de materiais para OM na Sede, fora de sede e no exterior, do Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro, de acordo com o modelo de BPM, apresentado por Baldam (2009), sob a ótica da GC proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), no modelo SECI.

4.1 Mapeamento do processo de expedição de materiais para OM na Sede, fora de sede e no exterior

O processo de expedição de materiais apresenta atividades simples, mas em grande volume, necessitando acurácia no fornecimento, haja vista que falhas na referida atividade podem afetar de forma significativa o alcance dos objetivos estratégicos, assim como, a imagem da instituição.

Nesta etapa, será apresentado o mapa de processos “atual”, de acordo com a figura 4, com o objetivo de identificar os principais entraves encontrados no processo, visualizando oportunidades de melhorias.

Figura 4 – Processo atual de “expedição”



Fonte: Brasil (2017)

Nesse contexto, com o objetivo de conhecer a contribuição da metodologia BPM, sob a ótica da GC do processo em questão, o presente artigo utilizará a metodologia apresentada por Baldam (2009), sob a ótica da GC proposta por Nonaka e Takeuchi (2008).

4.1.1 Planejamento

Durante a fase de planejamento é definido quais são os processos mais importantes para a estratégia da organização, os planos de ação para a implantação e uma hierarquização ou priorização dos processos que necessitam uma ação imediata. Nesse sentido, é nessa fase que o conhecimento mostra-se essencial, pois contribui para projetar as mudanças necessárias visando o alinhamento da estratégia ao processo.

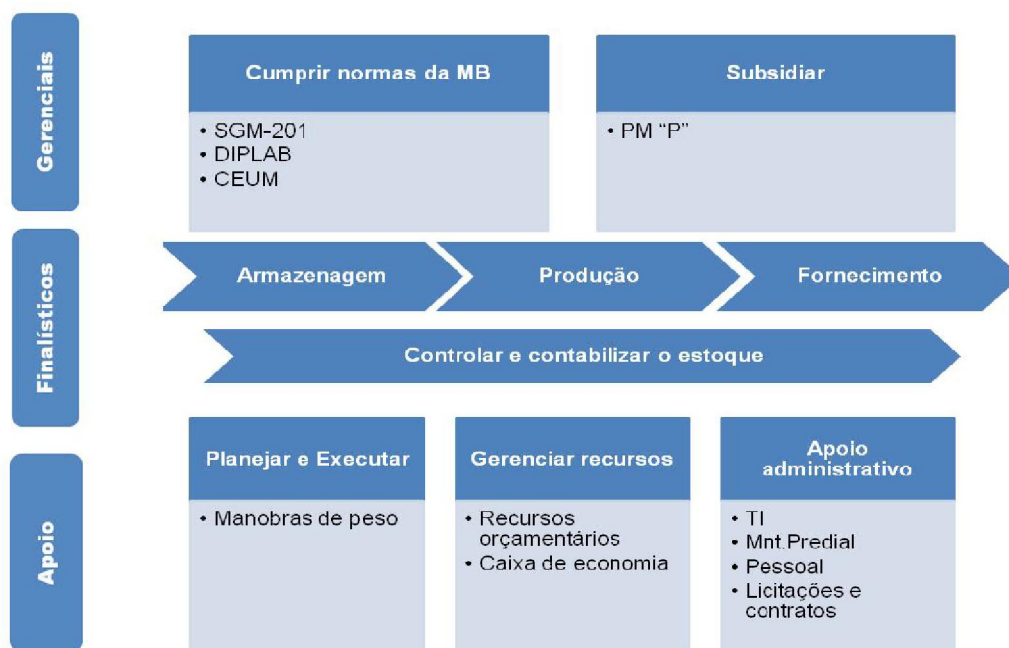
No que tange ao modelo SECI, refere-se à socialização, pois pode ser realizada através da interação dos colaboradores, favorecendo um ambiente de diálogo e comunicação, assim como, possibilitando um senso de direção com foco no futuro. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), o processo de socialização trata-se do conhecimento tácito para tácito.

4.1.2 Modelagem e otimização dos processos

O desenho do processo de negócio, utilizando-se a metodologia BPM, visa eliminar entraves e maximizar oportunidades. Dessa forma foi realizada uma análise do processo atual de expedição de materiais, de acordo com a figura 4, com o objetivo de reduzir custos, eliminar desperdícios e trabalhos desnecessários, isto é, as atividades desempenhadas que não contribuem para o resultado do processo.

Nesta etapa, torna-se imprescindível o entendimento da cadeia de valor da organização, pois fornece uma visão geral da instituição em processos e atividades que agregam valor ao produto ou serviço entregue ao cliente, de acordo com a figura 5:

Figura 5 - Cadeia de Valor



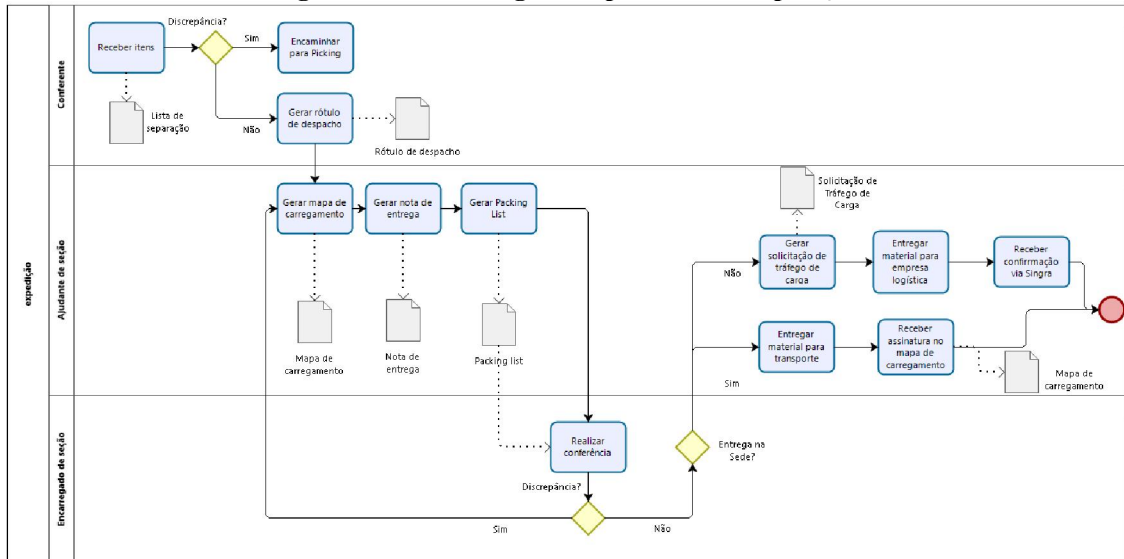
Fonte: Brasil (2017)

Durante a análise foi verificado que o processo atual possui diversos *handoffs*, o que pode resultar em desconexão dos processos, ocasionando gargalos no mesmo. Conforme ABPMP (2013), qualquer ponto em um processo onde o trabalho ou informação passa de uma função para outra é um *handoff* nesse processo.

Cabe ressaltar que, quanto menor for o número de *handoffs*, menor será sua vulnerabilidade a desconexões. Destaca-se também que o processo se estende horizontalmente, indicando ausência de distinção de responsabilidades entre os envolvidos.

Após verificação do processo atual de expedição de materiais, este foi analisado, melhorado e redesenhado, de acordo com a figura 6, através do *BizAgi Process Modeler*.

Figura 6 - Remodelagem do processo de expedição



Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a modelagem e otimização de processos é a parte visível do BPM e o conhecimento é gerado no sentido de obter informações sobre o processo atual do negócio, possibilitando otimizar os mesmos, a partir da visualização de gargalos e pontos de ineficiência, com o objetivo de agregar valor aos clientes e às partes interessadas. Para isso é necessário compreender e documentar as mudanças necessárias. Para Nonaka e Takeuchi (2008) essa é fase da externalização, onde o conhecimento tácito transforma-se em explícito.

4.1.3 Execução dos processos

Nesta fase, as pessoas desempenham um papel fundamental, pois captam, criam e compartilham o conhecimento. Nesse sentido, durante o acompanhamento da execução do processo, foi verificada a ausência de registro das atividades definindo o escopo, assim como, as entradas, processamentos e saídas do fluxo de atividades.

Dessa forma, foi proposto o desdobramento das atividades, a partir da *expertise* dos participantes da tarefa, conforme figura 7.

Figura 7 – Desdobramento das atividades

Atividade	Escopo
	Diz respeito à conferência dos itens recebidos de acordo com a lista de separação dos materiais, a fim de verificar conformidade à descrição, a qualidade e a quantidade dos mesmos.
	Entrada
	Lista de Separação impressa pelo Sistema de Informações Gerenciais de Abastecimento (SINGRA), acompanhada do material.
	Processamento
	Inspeção de conformidade de acordo com a lista de separação de materiais.

Recebimento de itens	Saída	
	Caso “aceito” na inspeção, a Lista de separação é rubricada em campo próprio. Gera-se o rótulo de despacho, anexando-o na caixa a ser encaminhada para a área de expedição.	Caso seja “rejeitado” na inspeção, o material é devolvido ao setor de responsável (Picking), juntamente com a lista de separação, indicando a não conformidade.
Atividade	Escopo	
Gerar Mapa de Carregamento	Diz respeito à juntada de documentos que compõe a expedição do material.	
	Entrada	
	Lista de Separação e Rótulo de Despacho rubricados.	
	Processamento	
	Gerar o Mapa de Carregamento, Nota de Entrega e o <i>Packing List</i> de acordo com os modelos.	
	Saída	
Juntada de documentos para conferência e Despacho.		
Atividade	Escopo	
Realizar conferência	Diz respeito à conformidade da documentação com o material a ser despachado.	
	Entrada	
	Juntada da Lista de Separação, Mapa de Carregamento, Nota de entrega e o <i>Packing List</i> .	
	Processamento	
	Fazer a verificação documental e aprovar a expedição do material.	
	Saída	
Caso seja “aceito”. Autoriza a expedição do material direcionando para sede ou fora de sede.	Caso seja “rejeitado”. Determina a correção da documentação necessária.	
Atividade	Escopo	
Gerar solicitação de tráfego de carga	Diz respeito aos materiais entregues fora de sede.	
	Entrada	
	Autorização para Despacho, Nota de entrega e <i>Packing List</i> .	
	Processamento	
	Solicitação de tráfego de carga a empresa cadastrada.	
	Saída	
Entrega do material despachado e recebimento de confirmação via Singra.		
Atividade	Escopo	
Entregar material para transporte	Diz respeito aos materiais entregues na Sede.	
	Entrada	
	Autorização para Despacho, Nota de entrega e <i>Packing List</i> .	
	Processamento	
	Embarcar o material no caminhão.	
	Saída	
Realização de entrega e assinatura de recebimento no mapa de carregamento.		

Fonte: Elaborado pelo autor

A fase de execução dos processos trata das atividades que garantem a implementação e a execução dos processos, assim, é gerado o conhecimento dos impactos positivos e negativos da metodologia de trabalho, através dos parâmetros de monitoração controle. Segundo

Nonaka e Takeuchi (2008) trata-se do processo de combinação, pois envolve um arranjo de conhecimentos já explicitados, onde são usados documentos, reuniões, dentre outros.

4.1.4 Controle e análise dos dados

Esta etapa é essencial para a aplicação da metodologia BPM, pois é a fase em que o conhecimento gerado realimentará o ciclo BPM. Dessa forma, é relevante que, após a otimização dos processos, as organizações mantenham o acompanhamento de seus principais indicadores (BRASIL, 2015). Para tanto o estabelecimento de indicadores deve ser feito de maneira criteriosa, assim, o controle e análise de dados pode ser observado através do estabelecimento de objetivos, metas e indicadores estratégicos, constantes no Planejamento Estratégico Organizacional (2017-2020) conforme figura 8:

Figura 8 – Objetivo estratégico: Manter e incrementar a eficiência na expedição de RM

Meta	
Atingir 5% em 2017, 3% em 2018, 2% em 2019 e 0% em 2020.	
Indicador	Descrição
Expedição de RM	$\frac{\text{Qtd de RM com mais de 10 dias "em expedição"}}{\text{Qtd total de RM "em expedição"}} \times 100$

Fonte: Brasil (2017)

Conforme Baldam (2009), o controle deve estar presente em toda a etapa de aplicação do BPM, desde o planejamento até a análise pós-conclusão da aplicação. Dessa forma, verifica-se a geração do conhecimento sobre o comportamento dos processos, de como eles funcionam, possibilitando que o conhecimento tácito seja utilizado para gerar novos conhecimentos explícitos, realimentando as atividades, possibilitando a otimização dos processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o presente estudo atendeu o objetivo geral que foi demonstrar a relevância do modelo GC e BPM para a organização, assim como, atendeu os objetivos específicos que foram (1) identificar a relação entre Gestão do Conhecimento e o BPM; (2) analisar a eficácia da aplicação do modelo de GC e BPM para gerar e reter o conhecimento na organização.

Para alcançar o objetivo proposto foi aplicada a metodologia BPM, a partir do software *BizAgi Modeler*, com o objetivo de acompanhar os processos organizacionais, como se relacionam, assim como, as pessoas envolvidas, identificado gargalos e entraves na execução dos mesmos.

Nesse contexto, verificou-se que a representação gráfica dos processos de trabalho através da modelagem de processos é um instrumento indispensável para desenvolvimento organizacional, além de transformar o conhecimento tácito em explícito, contribuiu para a internalização do conhecimento, agregando valor os clientes.

A pesquisa abordou de forma integrada dois modelos específicos de gestão. Portanto, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação deste tipo de pesquisa, abordando novas metodologias e ferramentas visando agregar valor aos clientes e às partes interessadas.

Cabe destacar que a junção dos modelos de BPM e GC quando aplicados de forma integrada estimulam investimentos no ciclo BPM. Dessa forma, verificou-se que o conhecimento significativo é criado sobre as expectativas dos clientes. Portanto a contribuição da metodologia BPM, sob a ótica da GC está justamente em conhecer, transformar, explicitar e projetar estratégias para a agregação de valor aos clientes e as partes interessadas.

Por fim, o BPM e a GC são instrumentos que buscam potencializar a competência intelectual da organização, contribuindo para mitigar o risco da perda do conhecimento. Cabe

destacar também que, as metodologias de BPM e GC são perspectivas que devem compor o modelo de gestão da organização, assim como, a ausência de uma fragiliza a outra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio.**Corpo Comum de Conhecimento. Versão 3.0.2013.

BALDAM, R.; Valle, R.; Silva, H. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management.** 2ª. ed. São Paulo: Erica LTDA, 2009.

BATISTA, F.F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: IPEA, 2012.

BRITO, L.; OLIVEIRA, P.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n.5, p. 1342–1366, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S00346122012000500008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 04 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GesPública – Guia de Gestão de Processos.** Brasília, DF, 2011.

_____. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Texto para Discussão 1941: Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.** Brasília: Ipea, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2877/5/TD_1941_Vers%C3%A3o%20revista.pdf>. Acesso em: 04 out. 2018.

_____. Marinha do Brasil. **Normas Gerais de Administração (SGM-107).** Vol. 1, 6a Revisão. Brasília, 2015.

_____. _____. Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro. **Planejamento Estratégico Organizacional (PEO 2017-2020).** Rio de Janeiro, 2017.

_____. _____. **Normas para o Conselho Setorial de Gestão do Conhecimento (CSGC).** Rio de Janeiro, 2018.

CAMPOS, Pedro Vinícius. et al. **Gestão do Conhecimento como ferramenta de Mapeamento de Processo e Modernização Institucional.** In: IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2016, Brasília, DF. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-10-02.pdf>> Acesso em: 08 out. 2018.

FREEZE, R. D. KULKARNI, U. **Knowledge management capability: defining knowledge assets.** Journal of Knowledge Management, v. 11, n. 6, p. 94-109, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220363153_Knowledge_Management_Capability_Defining_Knowledge_Assets> . Acesso em: 08 out. 2018.

FRESNEDA, P. et al. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações Públicas utilizando o método organizacional *Knowledge Assessment (OKA)***. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2016, Brasília, DF. Disponível em: < <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DIAGN%C3%93STICO-DA-GEST%C3%83O-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES-P%C3%9ABLICAS-UTILIZANDO-O-M%C3%89TODO-ORGANIZATIONAL-KNOWLEDGE-ASSESSMENT-OKA2.pdf>> Acesso em: 08 out. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, K. et al. Gestão do conhecimento nas organizações: Uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 145-159, mar. 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/33294>>. Acesso em: 15 out. 2018.

SANTOS, Daniel Soares. **Automação de Processos de Negócios utilizando BPM/BPMS**. 2013. 114 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciência da Computação, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2013. Disponível em: <<http://www2.uesb.br/computacao/wp-content/uploads/2014/09/AUTOMATIZA%C3%87%C3%83O-DE-PROCESSOS-DE-NEG%C3%93CIOS-UTILIZANDO-BPM-BPMS.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Criação e dialética do conhecimento**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.17-38.

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.