

## **O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO GESTOR POR PROCESSOS E DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

**CLÁUDIA PRIM CORRÊA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
claudia.primcorrea@gmail.com

**CIBELE BARSALINI MARTINS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
cibelebm@uol.com.br

**GERSON RIZZATTI JR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
rizzatti.rj@ufsc.br

## **Introdução**

Ao analisar as competências do profissional de secretariado executivo, percebe-se que, por possuir visão sobre os processos organizacionais, está apto a realizar a gestão por processos. Ele é também considerado gestor do conhecimento, visto que tem visão holística da estrutura organizacional e introduz novas metodologias no tratamento da informação (LIMA, 2002 apud LASTA e SILVA, 2007). Ao realizar estas ações, o secretário executivo almeja aproximar a organização de seus objetivos estratégicos.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Após identificar problemas na execução do processo de aquisição de bens permanentes em uma organização pública federal, processo este considerado de importância estratégica na organização, o que prejudica a instituição ao gerar retrabalho e dispêndio de recursos públicos, buscou-se, sob a ótica do profissional de secretariado executivo, implementar melhorias através da gestão por processos e de ferramentas facilitadoras provenientes da gestão do conhecimento.

## **Fundamentação Teórica**

Por meio da gestão por processos, Trkman (2010) afirma que a organização aproxima-se de seus objetivos estratégicos. Para Santos e Leocadio (2008), o uso de ferramentas da gestão do conhecimento é fundamental em organizações públicas, por viabilizar transmissão de informações entre as gestões. Ainda, por haver congruência entre as competências secretariais e de gestão, considera-se o profissional de secretariado executivo apto para realizar ambas as ações, afirmam Tagliari e Durante (2009).

## **Metodologia**

A metodologia consistiu na execução de pesquisa que, quanto aos objetivos, caracterizou-se como descritiva; quanto a sua natureza, é aplicada; e no que se refere a sua estratégia, trata-se de um estudo de caso. Foi realizada pesquisa bibliográfica e levantamento de campo, além de entrevistas semi-estruturadas para levantamento de dados e posterior análise, mapeamento do processo e proposição de compartilhamento do conhecimento obtido.

## **Análise dos Resultados**

Como resultado das entrevistas, definiu-se o mapeamento do processo de aquisição de bens permanentes, por meio de um fluxograma. Além disso, foram detectados problemas na execução do processo e soluções foram propostas. Para documentar o conhecimento adquirido, foi elaborado um guia, em que constam as etapas e atribuições dos envolvidos no processo. Por fim, foi proposta a realização de treinamentos, bem como composição de um Grupo de Trabalho, para revisão e atualização do processo.

## **Conclusão**

O profissional de secretariado executivo, ao fazer uso de suas competências fez uso da gestão por processos para mapear um processo estratégico de uma organização pública federal e incitou a promoção da manutenção deste processo por meio das ferramentas provenientes da gestão do conhecimento. Desta forma, comprovou-se eficiente o alinhamento entre estas gestões, que formam um ciclo e subsidiam-se mutuamente para melhoria contínua e em prol dos objetivos organizacionais.

## **Referências Bibliográficas**

Para traçar o perfil e destrinchar as competências do profissional de secretariado executivo, foram utilizados os autores Lasta e Silva (2007) e Moreira et al (2016). Para delinear a gestão por processos, embasou-se especialmente em Pimentel e Oliveira (2013) e Trkman (2010). Por fim, no que diz respeito às ferramentas da gestão do conhecimento, foram referenciados especialmente Clementi, Dandolini e Souza (2014), Lourenção et al (2008) e Fernandes, Mendieta e Silva (2013).

# O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO GESTOR POR PROCESSOS E DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

## 1 Introdução

A profissão de secretário executivo, regulamentada pela Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, e pela Lei nº 9.261, de 11 de janeiro de 1996, tem se consolidado nas organizações devido as suas competências, pois, como afirmam Lasta e Silva (2007), este profissional não é mais simples executor de tarefas, mas possui capacidades individuais dentro de uma organização. Com a evolução e consolidação da profissão, o secretário executivo vislumbra possibilidade de atuação em áreas variadas, ao ser polivalente, capaz de liderar, planejar, organizar e dirigir pessoas e tarefas. Corroboram com a afirmação Moreira et al (2016), ao elencarem as competências contemporâneas do profissional de secretariado executivo, sendo elas, dentre outras: administração do tempo, pensamento estratégico, gerenciamento de informações, gestão de processos, programador de soluções, perceptividade, conhecimento da empresa e visão da totalidade desta. Desta forma, é possível afirmar que este profissional possui visão crítica e racional acerca dos processos a serem executados, o que lhe permite encontrar possíveis pontos de melhora nestes.

Ao observar as competências postas, pode-se considerar a gestão por processos como uma técnica secretarial, visto que o profissional de secretariado executivo é um intermediador de processos, os quais, por sua vez, são alimentados por informações. Esta gestão por processos abarca alguns aspectos, que podem ser notados na definição trazida por Davenport como processo sendo “(...) uma ordenação específica de atividades de trabalho, no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente especificados.” (1994, p. 06 apud Lima e Rodrigues, 2014, p. 06).

É possível notar, portanto, que os aspectos referentes à gestão por processos estão contemplados nas competências contemporâneas do profissional de secretariado. Ressalta-se que, neste contexto, considera-se a gestão por processos como a tradução do objetivo estratégico organizacional em ações específicas que viabilizem sua materialização (Trkman, 2010, tradução nossa). É pelo aperfeiçoamento dos processos de trabalho, por meio desta gestão por processos, que melhores resultados são almejados, ao contar com diminuição de erros e custos, o que proporciona também aumento no desempenho e eficiência (LIMA e RODRIGUES, 2014). Dessa forma, entende-se que faz parte das funções do secretário executivo analisar os processos e buscar gerenciá-los, por meio da elaboração de melhores práticas, padronização e alinhamento das mesmas com os envolvidos.

Nonato Junior (2009 apud MAÇANEIRO, CATCZU e KORCHAQUE, 2012) atesta que o secretário executivo é, também, gestor do conhecimento, que, segundo Teixeira e Carvalho (2013, p. 05), caracteriza-se como um “processo de validação, criação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento e está voltada principalmente para as informações e conhecimentos que são gerados e acumulados internamente à organização.”

Devido ao fato de possuir uma visão holística da organização e de sua estrutura organizacional, o secretário executivo está habilitado a verificar se as ações tomadas alinham-se com os objetivos organizacionais. Ademais, divulgar informações corretamente é essencial para aplicar medidas corretivas e melhorar resultados, pois a criação do conhecimento organizacional relaciona-se à resolução de problemas em busca do processo de melhoria organizacional (FERNANDES, MENDIETA e SILVA, 2013). Assim, cabe ao secretário executivo o desafio de introduzir novas metodologias no tratamento da informação (LIMA, 2002 apud LASTA e SILVA, 2007), para facilitar o manuseio adequado desta.

O secretário executivo pode trazer para si a responsabilidade de gerir o conhecimento adquirido pela gestão por processos, que abrange as atividades de geração, armazenamento, distribuição e uso deste, consideradas por Lourenção et al (2009) como elementos-chave do compartilhamento do conhecimento. Nonato Junior (2009 apud MAÇANEIRO, CATCZU e KORCHAQUE, 2012) afirma que o secretário executivo apresenta-se como gestor do conhecimento e o estuda não apenas sob a ótica operacional, mas também pelo enfoque estratégico. Maçaneiro, Catczu e Korchaque (2012) complementam o raciocínio ao concluir que a gestão do conhecimento e a padronização funcionam em conjunto, além de viabilizarem a busca de soluções organizacionais. Tais argumentos comprovam a polivalência do secretário executivo no contexto organizacional.

Diante do exposto o presente trabalho apresenta em sua segunda seção o problema de pesquisa, ao discorrer sobre como se chegou à problematização principal do trabalho; posteriormente, na terceira seção, são apresentados os objetivos geral e específicos; a revisão teórica, cujo enfoque reside na gestão por processo e gestão do conhecimento, além da relação de ambas com a atuação do profissional de secretariado executivo, é apresentada na quarta seção; a metodologia é explicitada na quinta seção; os resultados e respectiva análise constam na sexta seção do trabalho; por fim, na sétima seção, apresenta-se a conclusão do trabalho.

## **2 Problema de Pesquisa**

Segundo Recker e Mendling (2016), nas últimas décadas houve um crescimento no interesse da gestão por processos, provavelmente motivado pela expectativa de auxiliar organizações em aumentar a produtividade e atingir seus objetivos estratégicos. Entre as organizações encontra-se a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que é uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação. Por ser uma organização pública, a UFSC está submetida ao princípio da legalidade, o qual regulamenta que, no exercício de sua função, o administrador público está rigorosamente submetido à lei e às exigências desta (MEIRELLES, 2005 apud AMORIM, 2012).

Dentre os processos que a UFSC executa, o de compra destaca-se, por atingir todos os setores da Universidade e visar garantir a continuidade da prestação de serviços da instituição, ao adquirir materiais de consumo ou permanentes e contratar serviços. Ainda, destaca-se que este processo envolve vários setores. Assunção e Mendes (2014) apontam que processos interfuncionais atravessam os limites das unidades departamentais, o que pode fragmentá-los e torná-los encobertos pelas estruturas organizacionais.

Com base na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, ao regulamentar o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Os administradores públicos, regidos pelo princípio da legalidade, motivam e dão seguimento a processos de compra de materiais de consumo ou permanentes e de contratação de serviços, uma vez que esta lei visa garantir que os princípios definidos na Constituição Federal sejam postos em prática quando da necessidade de licitar.

Dentro da UFSC, o setor responsável pela estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC), cuja missão é planejar, pesquisar, aplicar e desenvolver produtos e serviços de tecnologia da informação e comunicação, além de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa, do ensino, da extensão e da administração na UFSC (SETIC, 2016). Para atingir sua missão, a SeTIC levanta a necessidade de aquisição de materiais de consumo ou permanente e contratação de serviços e, então, motiva o início de processo

licitatório. As compras feitas via pregão eletrônico<sup>1</sup> possuem um fluxo a ser seguido, que vai além do processo licitatório em si. Esse fluxo engloba desde o levantamento da necessidade de compra, passa pelo primeiro contato com o fornecedor, ao solicitar orçamentos que servirão de balizamento de preços para a licitação e vai até a verificação da entrega dos bens ou prestação de serviços e seu respectivo pagamento.

Ao analisar o caso específico de aquisição de bens permanentes, processo que envolve não somente a aquisição em si, mas também elaboração de laudo técnico, registro e tombamento patrimonial dos bens adquiridos, algumas dificuldades foram encontradas. Por envolver outros setores da UFSC, como o Departamento de Compras (DCOM), o Departamento de Gestão Patrimonial (DGP) e o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), e por não haver um fluxo de trabalho definido, algumas inconsistências, desvios processuais e atrasos puderam ser verificados.

As aquisições feitas pela SeTIC costumam ser de equipamentos com detalhamento técnico específico e de *softwares*, cujas especificações podem variar ao ponto de alterar a classificação deste para bem permanente ou para prestação de serviço. Após o processo de licitação ser finalizado, há o contato com a empresa vencedora para agendar a entrega dos bens adquiridos no DGP, que, por sua vez, faz o encaminhamento dos bens ao departamento a SeTIC. Porém, nem sempre esta atividade funciona de modo padronizado ou há alinhamento entre os setores envolvidos. Como consequência, torna-se evidente a vulnerabilidade do processo de aquisição de bens permanentes na UFSC. Com o posto, observa-se a afirmação de Lima e Rodrigues (2014), de que a gestão por processos é desafiadora, especialmente nas universidades, na medida em que expõe a complexidade das demandas e a fragmentação das atividades. No caso estudado (UFSC), a instituição é prejudicada não só internamente, ao gerar retrabalho e dispêndio de recursos públicos, mas também externamente junto aos fornecedores, por sofrer não somente diminuição da sua credibilidade, mas também, ter dificuldades nos futuros processos licitatórios.

Ao levar em consideração a problematização exposta, levanta-se o seguinte questionamento: a aquisição de bens permanentes, realizada por um profissional de secretariado executivo que toma como ótica a gestão por processos e tem na gestão do conhecimento uma ferramenta facilitadora, ocorre de maneira satisfatória e eficiente na Universidade Federal de Santa Catarina?

### 3 Objetivo

Busca-se analisar o processo de aquisição de bens permanentes que ocorre por meio de processo licitatório na UFSC, sob a ótica do profissional de secretariado executivo ao fazer uso da gestão por processos e de ferramentas facilitadoras provenientes da gestão do conhecimento para manutenção da primeira. Para esta finalidade, e ao tomar como ponto de vista a ótica do profissional de secretariado executivo, desmembrou-se o objetivo geral nos seguintes objetivos específicos: a) mapear o processo de aquisição de bens permanentes; b) identificar e descrever as responsabilidades e atribuições dos setores envolvidos no processo de aquisição de bens permanentes; c) identificar e apresentar soluções aos problemas encontrados no processo; e d) propor ações para a gestão do conhecimento envolvido no processo de aquisição de bens permanentes.

---

<sup>1</sup> O pregão, instituído pela Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, é uma modalidade de licitar que viabiliza ampliação da possibilidade de participação no processo licitatório, pois garante agilidade ao desburocratizar os procedimentos para habilitação e o cumprimento da sequência de etapas do trâmite. Podem ser adquiridos via pregão bens e serviços comuns, cujas especificações possam ser definidas objetivamente em edital. O pregão permite o uso de novas tecnologias eletrônicas para sua realização, o que reduz custos e viabiliza uma maior participação de competidores. (Lei 4.320, Art. 1º, parágrafo único e Art. 2º, § 1º)

## **4 Revisão Bibliográfica**

### **4.1 Considerações sobre a Gestão por Processos**

Processo pode ser definido como uma sequência de atividades dinamicamente coordenadas ou ações logicamente relacionadas que objetivam entregar valor ao cliente ou atingir metas estratégicas (GUHA; KETTINGER, 1993; STRNADL, 2006 apud TRKMAN, 2010) e a identificação dessas é a primeira etapa para iniciar a gestão por processos (PIMENTEL, OLIVEIRA; 2013). Ainda conforme Pimentel e Oliveira (2013), os ditos processos-críticos, que representam o cerne da organização no que diz respeito a seus objetivos, devem ser tidos como prioritários na gestão por processos.

Para Campos (2007, p. 02 apud PIMENTEL; OLIVEIRA, 2013, p. 01), a gestão por processos associa-se ao conceito de organização como sistema integrado e aponta que

(...) a falta de visão sistêmica dos processos, aliada a uma preocupação das equipes apenas com suas áreas, menosprezando os clientes internos e externos, são alguns dos fatores que criam um conjunto desalinhado de esforços, que podem fazer pessoas e equipes de boas intenções caminharem em direções diferentes.

É possível complementar o raciocínio com Lacerda et al (2016), na medida em que os autores afirmam que o envolvimento de todos os funcionários na discussão, redesenho e implementação dos novos processos é fator determinante no sucesso da implementação da gestão de processos.

O sucesso desta implementação resulta em um processo eficiente, o qual, por sua vez, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais (AALST; ROSA, 2016). Quando o alcance destes objetivos não se materializa, a gestão por processo deve ocorrer. Esta gestão poderá auxiliar na aproximação da organização aos seus objetivos, ao contar com a padronização dos processos, o que, por sua vez, torna sua execução mais confiável (TRKMAN, 2010).

Para tal, a gestão por processos preconiza a organização dos recursos físicos e humanos de forma a contribuir sistematicamente e continuamente ao alcance de determinados objetivos (BENNER; VELOSO, 2008; LEE; AHN, 2008 apud LACERDA et al, 2016). Não existe, entretanto, formato ideal para realizar a gestão de processos: cada organização deve encontrar a melhor estratégia que considere suas peculiaridades e vá ao encontro de suas necessidades (TRKMAN, 2010), além de considerar fatores não somente internos, como externos (IIVARI, 1992 apud TRKMAN, 2010).

Ainda, alguns requisitos devem ser levados em consideração para alcançar o sucesso da gestão por processos: envolvimento da alta gestão, alinhamento dos processos com as ferramentas de Tecnologia da Informação disponibilizadas e o comprometimento e garantia da manutenção contínua. Sem esses requisitos, afirma Trkman (2010), a gestão por processos não terá os resultados esperados em prol dos objetivos organizacionais.

### **4.2 Considerações sobre a Gestão do Conhecimento**

Conforme Buoro, Oliva e Santos (2007 apud FERNANDES; MENDIETA; SILVA, 2013), não seria exagero afirmar que o conhecimento pode ser considerado o recurso mais importante disponível para qualquer organização. Considera-se que tal afirmação também se confirma na Administração Pública, onde a gestão do conhecimento torna possível a transmissão de informações de uma gestão para outra, o que evita, conseqüentemente, perda de conhecimento adquirido (SANTOS; LEOCADIO, 2008, apud CLEMENTI, et al, 2011). Ainda, os autores afirmam que as organizações públicas devem considerar o conhecimento como o mais importante ativo que possuem e, com isso, tornar estratégicas as práticas relacionadas à gestão do conhecimento.

As práticas e ferramentas da gestão do conhecimento são divididas, segundo Lourenção et. al (2009) em quatro categorias: tecnologia da informação, na qual se inserem as ferramentas utilizadas no gerenciamento de informações; processos, estruturas e valores, pelos quais a organização é explicitada; gestão de pessoas, que é a forma como a organização gerencia seu capital humano; e compartilhamento do conhecimento, que corresponde ao modo como o fluxo de conhecimento é trabalhado dentro da organização. Cada categoria materializa-se por meio de ferramentas e práticas, aplicadas dentro da organização, e visam ampliar o alcance da gestão do conhecimento.

Dentro desse contexto, o fluxograma relaciona-se à categoria de processos, estruturas e valores, ao considerar que ele é uma ferramenta que objetiva auxiliar a entender o funcionamento de um processo. Conforme Harrington (1993), o fluxograma é a descrição gráfica das atividades, e a sequência em que ocorrem, de um processo. O fluxograma possibilita a fácil visualização de um processo, bem como do fluxo de informações ou documentos envolvidos. Além disso, é requisito fundamental quando se fala da padronização de processos. Da mesma forma, podem-se classificar os manuais, guias e documentos normativos dentro da categoria de processos, estruturas e valores, visto que a finalidade destes é a de uniformizar procedimentos, o que os tornam, portanto, bons instrumentos de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicação (CURY, 2007).

Por sua vez, o treinamento pode ser considerado uma prática do gerenciamento de pessoas, visto que, segundo Ferreira (1979, apud YUKIO, 2014), ele objetiva que o profissional esteja preparado para desenvolver as atividades que virá a executar, bem como desenvolver suas potencialidades relacionadas às atividades que costumeiramente executa. É possível afirmar que o grupo de trabalho está inserido na categoria do compartilhamento do conhecimento, pois estimula o repasse e a solidificação de informações entre pessoas de um mesmo ambiente organizacional, com o intuito de melhorar sua performance e obter resultados melhores e mais sólidos.

#### **4.3 Alinhamento entre Gestão por Processos e Gestão do Conhecimento**

Processos não funcionam por si só, precisam ser alimentados por informação, com a pretensão de reduzir a incerteza e aumentar o conhecimento sobre determinado assunto, o que é chamado de contextualização por Brocke, Zelt e Schmiedel (2016). Todavia, a informação só tem valor quando utilizada de forma correta, inseridas no contexto adequado. Corroborando esta ideia Duarte et al. (2007, p. 100) ao dizer que

A informação é o dado com significado, que está organizado, processado ou estruturado. Conhecimento é a informação com valor agregado, elemento habilitador da decisão, é tudo que deve ser conhecido, antecipadamente, para iniciar o curso de uma ação.

A informação torna-se conhecimento desta forma, quando é posta em prática, ao orientar a execução de ações e visar o alcance de um objetivo. O conhecimento é, portanto, um processo pelo qual determinado sujeito estabelece relação com determinado ambiente ou contexto (TEIXEIRA; CARVALHO, 2013). Ressalta-se, ainda, o fato de que a informação tem como meio de propagação meios eletrônicos, enquanto o conhecimento transita dentro de uma organização de forma eficiente por meio das pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, apud DUARTE et al. 2007). Dougherty (1999, apud PAIXÃO, 2004) complementa que, justamente pelo fato do conhecimento poder ser obtido de outra pessoa, as trocas são essenciais para maximizar a quantidade e a qualidade do conhecimento.

Um conhecimento, que pode “ser tratado como relacional, dinâmico, de contexto específico e essencialmente ligado à ação humana” (NONAKA et al, 2000, apud TEIXEIRA; CARVALHO, 2013, p. 05), quando não é utilizado, não resulta em melhoria dos processos e

não desenvolve a organização. Isso ocorre porque, para a tomada de decisão dentro de uma organização, o que é necessário não são somente informações relevantes, mas o conhecimento organizacional (DUARTE et al., 2007).

Ao saber, então, que a informação alimenta um processo – porém só o alimentará de forma eficiente se estiver estruturada de forma adequada e agregada de sentido, ou seja, transformada em conhecimento – ressalta-se a importância de haver sempre uma atualização deste conhecimento. Todavia, não basta apenas se ter a informação adequada. Conforme Ndlela (2010, apud CLEMENTI, et al, 2011), o desafio consiste em fazer com que a informação e o conhecimento cheguem às mãos daqueles que podem utilizá-lo. Ndlela acrescenta que a comunicação eficaz é influenciada diretamente pela qualidade das relações e pela capacidade de se comunicar estrategicamente com os principais interessados.

Deste modo, fica claro que um processo será executado de forma eficaz se for alimentado pelas informações corretas, as quais subsidiam e dão forma a uma gestão do conhecimento consistente. Esta fórmula pode ser aplicada ao processo de aquisição de bens permanentes da UFSC, na medida em que seu funcionamento será adequado se for tratado por pessoas com treinamento e informações atualizadas sobre este processo.

#### **4.4 A atuação do profissional de secretariado executivo na Gestão por Processos e que faz uso da Gestão do Conhecimento**

Conforme Carvalho (1998 apud BORTOLOTTI; WILLERS, 2013), o secretário executivo é um administrador de informações, pois possui entre as suas atribuições o recebimento, processamento, armazenamento e distribuição da informação. Por conhecer o contexto organizacional no qual se insere, por considerar que este profissional sabe valorar a importância da informação que trata, conseqüentemente ele toma as providências apropriadas.

Pode afirmar que o secretário executivo possui a competência para a execução da gestão por processos e a gestão do conhecimento, visto que, segundo Tagliari e Durante (2009, apud GALINDO et. al, 2014), há congruência entre as competências relacionadas às atividades gerenciais e as atividades consideradas típicas da profissão de secretário executivo. Acrescenta-se a estas competências o fato de não bastar ao secretário executivo apenas o domínio das técnicas. Deve possuir, também, conhecimento acerca da organização como um todo, conforme aponta Cielo (2003, apud BÍSCOLI; CIELO, 2014). Por conseguinte, comprova-se que o secretário executivo possui as competências necessárias para gerenciar processos e atuar em várias esferas e níveis organizacionais.

### **5 Metodologia**

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, a metodologia consistiu na execução de pesquisa que, quanto aos objetivos, caracterizou-se como descritiva; quanto a sua natureza, é aplicada; e no que se refere a sua estratégia, trata-se de um estudo de caso. Foi realizada pesquisa bibliográfica e levantamento do campo, por meio do mapeamento prévio do processo de aquisição de bens permanentes, realização de entrevistas semi-estruturadas para levantamento de dados e posterior análise, consolidação do fluxograma e proposição de compartilhamento do conhecimento obtido. Ao analisar as entrevistas, ponderou-se sobre a opinião dos envolvidos no processo acerca das tarefas executadas, verificar pontos falhos e propor melhorias. A realização de entrevistas de teor qualitativo deveu-se à possibilidade de obter respostas mais consistentes e descritivas sobre o processo em estudo, o que auxiliou na observação dos pormenores das atividades envolvidas na aquisição de bens permanentes.

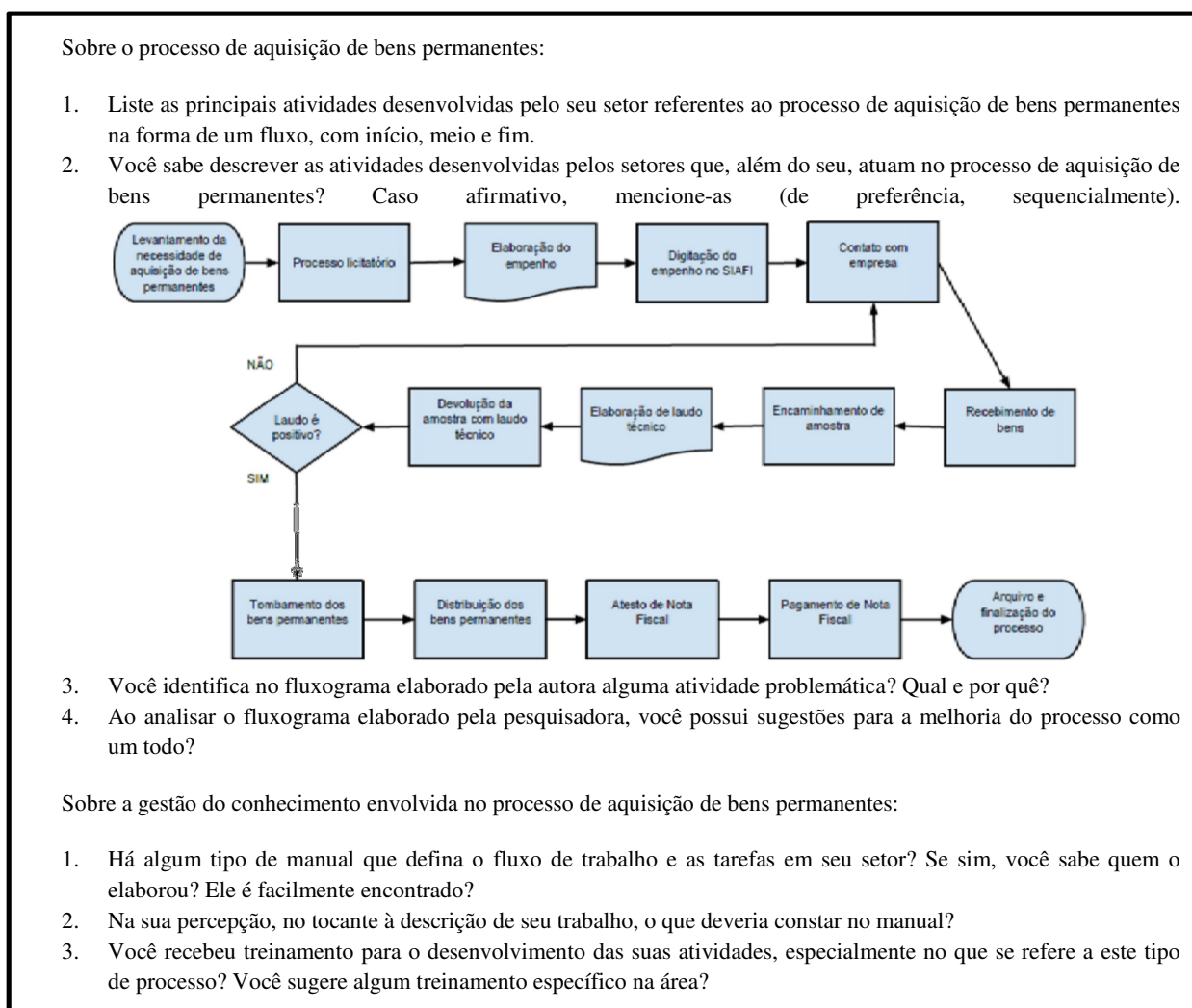
Para a escolha dos sujeitos desta pesquisa, considerou-se que a população passível de ser entrevistada são servidores dos setores envolvidos (DCF, DGP, DCOM e SeTIC). Posto isto, os entrevistados foram escolhidos ao tomar como critério o envolvimento destes com o processo em análise. A estes, foi encaminhado e-mail para explicar em linhas gerais a



ideia do trabalho e para convidá-los a participar da entrevista, que ocorreram no mês de maio do ano de 2014, conforme disponibilidade de cada entrevistado. Todas as entrevistas foram realizadas em campo e gravadas, para um melhor registro das informações.

O roteiro foi preparado de forma semi-estruturada visando obter informações sobre como a aquisição de bens ocorre, além de investigar possíveis falhas e buscar sugestões de melhoria. Conforme exposto no Quadro 1, há perguntas referentes às atividades que o entrevistado executa em seu setor e ao conhecimento que possui sobre o fluxo como um todo e sobre a utilização de materiais de apoio. Buscou-se também a validação de mapeamento de processo prévio. As entrevistas e pesquisa também resultaram na obtenção de dados acerca das atribuições e responsabilidades de cada setor. Além disso, os entrevistados foram questionados sobre como o conhecimento vinculado a este processo é tratado dentro da instituição, mais especificamente dentro de seus respectivos setores.

Quadro 1: Roteiro de entrevista



Fonte: elaborado pelos autores

Para a proposição de ações para a gestão do conhecimento, foi utilizada a ferramenta 5W2H, cujo papel não consiste somente em identificar falhas, mas também busca facilitar a implementação de determinadas ações. Como apontam Nagyova, Palko e Pacaiova

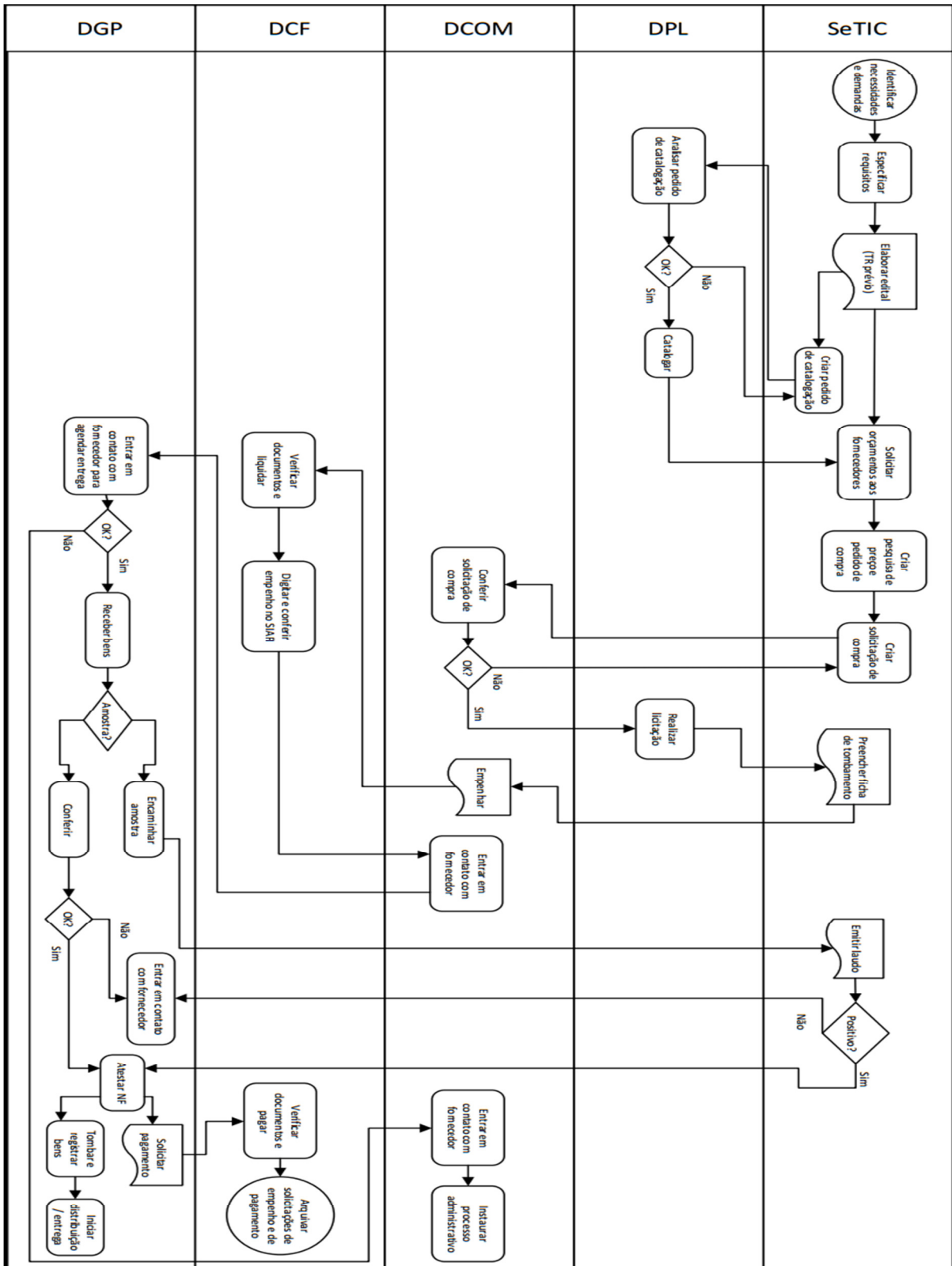
(2015), a sigla 5W2H tem sua origem nas palavras inglesas what (o quê?), why (por quê?), where (onde?), when (quando?), who (quem?), how (como?) e how much (quanto custará?).

## **6 Análise dos Resultados**

### **6.1 Mapeamento e análise do processo**

Como resultado das entrevistas, foi definido o mapeamento do processo de aquisição de bens permanentes, fazendo uso de um fluxograma, conforme Figura 1, para facilitar a visualização do processo como um todo e do fluxo de informações (Harrington, 1993). Ainda, foram descritas detalhadamente as etapas, determinadas as atribuições de cada setor envolvido no processo, percebidos problemas e propostas melhorias.

Figura 1: Mapeamento do processo de bens permanentes



Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência foi elaborado o Quadro 2, para identificar os tipos de alterações efetuadas entre a versão prévia, constante do roteiro da entrevista (Quadro 1), e a versão final do mapeamento (Figura 1): (1) desmembramento, (2) inclusão, (3) troca de posição, (4) exclusão e (5) não houve alteração.

Quadro 2: Alterações realizadas no mapeamento do processo:

<b>Mapeamento prévio</b>	<b>Mapeamento final</b>	<b>Tipo de alteração</b>
Levantamento da necessidade de aquisição de bens permanentes	Identificar necessidades e demandas	1
	Especificar requisitos	1
	Elaborar edital (TR prévio)	1
	Criar pedido de catalogação	2
	Analisar pedido de catalogação	2
	Pedido de catalogação ok? [decisão]	2
	Catalogar	2
	Solicitar orçamentos aos fornecedores	2
	Criar pesquisa de preço e pedido de compra	2
	Criar solicitação de compra	2
	Conferir solicitação de compra	2
	Solicitação de compra ok? [decisão]	2
Processo licitatório	Realizar licitação	5
	Preencher ficha de tombamento	2
Elaboração do empenho	Empenhar	5
	Verificar documentos e liquidar	2
Digitação do empenho no SIAFI	Digitar e conferir empenho no SIAFI	5
Contato com a empresa	Entrar em contato com o fornecedor	1
	Entrar em contato com o fornecedor para agendar entregas	1
	Agendamento ok? [decisão]	2
Recebimento de bens	Receber bens	5
	Haverá amostra? [decisão]	2
Encaminhamento de amostra	Encaminhar amostra	5
Elaboração de laudo técnico	Emitir laudo	5
Devolução de amostra com laudo técnico		4
Laudo é positivo? [decisão]	Laudo positivo? [decisão]	5
	Conferir	2
	Conferência ok? [decisão]	2
	Entrar em contato com fornecedor (em caso de problemas com laudo ou conferência)	2
Tombamento dos bens permanentes		3
Distribuição dos bens permanentes		3
Atesto da Nota Fiscal	Atestar NF	3
Pagamento da Nota Fiscal	Solicitar pagamento	1
	Verificar documentos e pagar	1
Arquivo e finalização do processo	Arquivar solicitações de pagamento e de empenho	3
	Tombar e registrar bens	3
	Iniciar distribuição/entrega	3
	Entrar em contato com fornecedor (em caso de não efetivação do agendamento de entrega)	2
	Instaurar processo administrativo	2

Fonte: Elaborado pelos autores

Com as entrevistas, foi possível identificar problemas que ocorrem em todos os setores envolvidos no processo e outros que se limitam a apenas um setor. Na verdade, foi possível perceber que, mesmo quando um problema atinge supostamente apenas um setor, ele reflete suas consequências e transtornos em todos os outros. Neste caso, pode-se exemplificar tomando como elemento de análise a etapa de catalogação, visto que seu procedimento de execução é relativamente simples – preenchimento de poucos campos previamente definidos -

, porém, por não haver padronização no modo de preenchimento, isso pode gerar problemas na etapa de empenho e, conseqüentemente, de recebimento dos bens e emissão de laudo.

Notou-se, ainda, que uma atividade pode ocorrer sem complicações em um setor específico e ter efeitos negativos nos demais, sem que o setor responsável perceba. Por exemplo, pode-se discorrer sobre o primeiro problema encontrado que diz respeito ao processo de aquisição de bens permanentes como um todo. Trata-se da ausência de unificação do processo. O processo é extenso, envolve tarefas distintas entre si, diferentes setores e vários sistemas. A compra de um bem passa por, pelo menos, cinco sistemas/módulos de sistema: sistema de protocolo, sistema de compras e licitações, sistema de patrimônio, sistema financeiro e sistema de materiais. Não menos do que três processos são gerados para cada compra: processo de licitação, processo de Solicitação de Nota de Empenho e processo de Solicitação de Pagamento. Um processo de licitação pode gerar mais de um processo de Solicitação de Nota de Empenho, que, por sua vez, pode gerar mais de um processo de Solicitação de Pagamento. A relação de interdependência entre todos esses processos não é clara, pois eles não estão vinculados via sistema de uma forma eficiente. Desta forma, as informações ficam fragmentadas e dispersas, o que gerava dificuldades no controle e acesso a elas quando necessário.

Como proposta de solução para o problema, em uma visão mais ampla, pode-se dizer que a solução seria ter um sistema principal, ao qual os setores envolvidos tivessem acesso e pudessem alimentar as informações. Não necessariamente haveria a interrupção de uso dos demais sistemas, apenas tornaria possível a conferência do fluxo como um todo em apenas uma ferramenta. Porém, como o desenvolvimento dessa ferramenta levaria tempo, é possível minimizar o problema de outras formas. Por exemplo, por meio da oficialização, via sistema, da relação entre os processos. No sistema de protocolo vigente, existe a opção “Juntada de processos”, que permite não unir efetivamente dois processos distintos, mas, ao consultar um processo em específico, os processos relacionados a este aparecem mencionados em destaque na página da consulta do sistema. Na prática, os processos de Solicitação de Pagamento estariam juntados ao seu respectivo processo de Solicitação de Nota de Empenho, o qual estaria ainda vinculado ao processo licitatório. Como mencionado por um entrevistado, isso seria uma questão de prática, visto que os sistemas disponíveis suportam isso.

## **6.2 Elaboração de guia**

Foi possível verificar, através das entrevistas, que a maioria dos departamentos envolvidos neste processo de aquisição de bens permanentes não possui orientações explícitas sobre como se deve proceder. O Entrevistado 1 afirmou que desconhece a existência de manual referente a aquisição de bens permanentes, mas que gostaria que existisse, ao alegar que, deste modo, o processo fica independente das pessoas e pode ser melhorado ao longo do tempo. O Entrevistado 2 afirmou utilizar manuais externos à instituição, pois na UFSC não há manuais ou fluxos definidos. Afirmou, também que o conhecimento adquirido se esvai, a cada troca de gestores universitários e alterações de departamentos e respectivas atribuições. O Entrevistado 3 disse não ter conhecimento da existência de manual em seu departamento. Os Entrevistados 4 e 6 explicaram que seu departamento possui um manual em sua terceira versão, que contempla processos de compra de maneira geral, porém não foca apenas na aquisição de bens permanentes. Os Entrevistados 5 e 7, por sua vez, apontaram a existência de um manual, porém sua defasagem inviabilizaria seu uso.

Por haver a ausência de guias, manuais e orientações, as atribuições e tarefas executadas de cada setor não estão bem definidas ou não são de amplo conhecimento. Para reduzir estas falhas de comunicação, foi produzido um guia, que contém: informações sobre as atribuições de cada departamento, o mapeamento final (Figura 1) do processo e menção às leis, decretos e similares, aos quais o processo de aquisição de bens permanentes está

submetido. Dessa forma, as informações estão concentradas em um documento único, que poderá ser consultado pelos interessados e orientar em momentos de dúvida. Esta ferramenta é a materialização de uma das práticas da gestão do conhecimento previstas por Lourenção et al (2009), o compartilhamento do conhecimento, que corresponde ao modo como o fluxo de conhecimento é trabalhado dentro da organização, ao promover a unicidade da informação.

### **6.3 Treinamento e Grupo de Trabalho**

Percebeu-se, no decorrer das entrevistas, que algumas falhas do processo de aquisição de bens permanentes da UFSC ocorrem por falta ou por divergência de informações. Essas falhas podem ser sanadas parcial ou totalmente ao se utilizarem ferramentas da Gestão do Conhecimento. As ferramentas consideradas adequadas para esta função foram a estimulação de treinamentos e criação de um Grupo de Trabalho.

A maioria dos entrevistados alegou desconhecimento do fluxo como um todo, das atribuições dos outros setores envolvidos e das atividades que executam internamente. O Entrevistado 1 afirmou que não sabe detalhes do processo, mas tem uma ideia macro do mesmo e das atividades que os outros setores desenvolvem. O Entrevistado 2 alegou que seu setor não acompanha, em detalhes, o funcionamento dos demais, pois recebem manifestação formal nos processos das atividades realizadas; ainda assim, alega que conhece sobre os outros setores e seus fluxos de trabalho muito menos do que gostaria. O Entrevistado 4 acrescentou que percebe desconhecimento do fluxo por parte da SeTIC, o que se comprovou pelas palavras do Entrevistado 3, ao dizer que possui dificuldade em saber as regras de cada etapa do fluxo, quando se encontra na posição de requerente. O entrevistado 6, por sua vez, mostrou desconhecimento sobre a emissão de laudo técnico e sobre como funciona a entrega dos bens na instituição. Já o Entrevistado 7 apontou que não tem informações suficientes para saber como funciona o processo de aquisição de bens.

Estes relatos podem ser justificados pela falta de treinamento dos entrevistados. Os Entrevistados 1, 5, 6 e 7 afirmaram não ter recebido treinamento, bem como o Entrevistado 3, o qual assegurou que seu conhecimento sobre este processo é totalmente empírico, baseado em tentativa e erro. Já o Entrevistado 2 afirmou ter realizado treinamentos em outros órgãos, porém não focados apenas na aquisição de bens permanentes. O Entrevistado 4, por já ter participado de um Grupo de Trabalho interno de seu departamento, teve seu conhecimento sobre este processo adquirido dentro desse contexto.

É possível afirmar, dessa forma, que o processo de aquisição de bens permanentes não é assunto amplamente dominado pelos envolvidos, o que gera o seguinte questionamento: como pessoas que não conhecem um processo conseguem executá-lo? Ao considerar que cada envolvido conhece apenas uma fração do fluxo do processo, a tendência é que as atividades fiquem estanques, fragmentadas, não se complementem e não sigam uma linha lógica. Isso ocorre porque, se as etapas subsequentes de um processo são desconhecidas, fornecer informações corretas e de forma completa em etapas prévias torna-se mais difícil. Faz-se necessário, então, fornecer aos envolvidos informações suficientes sobre processo como um todo, para que eles possam executá-lo de forma adequada e inteligente.

Deve-se, então, incentivar e promover cursos e treinamentos que gerem aprofundamento deste tema junto aos departamentos envolvidos. Esta também é uma prática prevista por Lourenção et al (2009), classificada como gestão de pessoas, que é a forma como a organização gerencia seu capital humano. É de interesse da instituição a aquisição dos bens de forma rápida e eficiente, assim como o desenvolvimento e a capacitação de seus servidores, para que desempenhem suas funções da melhor forma possível. Esta capacitação, no entanto, não se trata apenas de conhecer o processo, mas aprender novas formas de realizá-lo e também atualizar-se no que diz respeito à legislação vigente.

Ao considerar que a Universidade, após a realização de treinamentos, possui servidores preparados para trabalhar com processos de aquisição de bens permanentes, é possível dar início a uma segunda etapa. Ao almejar uma melhor gestão do conhecimento deste processo, pelo compartilhamento de informações, é proposta a formação de um Grupo de Trabalho (GT) para análise do processo de compras de bens permanentes. GTs já são uma forma conhecida de criação, gestão e compartilhamento de informações na Universidade, o que tende a aumentar a receptividade dos prováveis envolvidos.

Para sugerir como funcionará este GT - quem o comporá, por quanto tempo e onde trabalhará, entre outros aspectos - a ferramenta 5W2H foi utilizada para planejamento e mapeamento. Sendo assim, o GT basear-se-á nos parâmetros descritos no Quadro 3:

Quadro 3: Proposição de GT: Processo de aquisição de bens permanentes na UFSC

5W2H	Proposições
What (o quê?)	Criação de grupo de Trabalho para análise do processo de aquisição de bens permanentes.
Why (por quê?)	Objetiva definir padrões de ações e oficializar um fluxo de trabalho, que deverá ser utilizado por todos os departamentos da instituição.
Where (onde?)	Na Universidade Federal de Santa Catarina.
When (quando?)	O GT iniciará tão breve quanto possível e ter duração de 1 a 3 meses, que deve ser ativado sempre que necessário.
Who (quem?)	Representantes dos setores envolvidos no processo.
How (como?)	Por meio da análise do material existente sobre o assunto, discussões e reuniões.
How much (quanto custará?)	Não há custo adicional para criação e execução do GT.

Fonte: elaborado pelos autores

Quando o GT alcançar seu objetivo primário e principal, que é o de definir o processo de aquisição de bens permanentes, ele deverá atentar ao fato do processo estar submetido a leis, decretos, portarias e entendimentos de outros órgãos, os quais constantemente sofrem alterações e atualizações. Por isso, seu trabalho deve ser contínuo, para evitar a desatualização das informações que alimentam o processo. Para possíveis ajustes ao processo, devem haver reuniões do GT semestralmente, ou trimestralmente, conforme for percebida a necessidade, de acordo com o número e importância das mudanças ocorridas.

#### 6.4 A atuação do profissional de Secretariado Executivo

Os resultados alcançados foram possíveis por terem sido executados por um profissional de secretariado executivo. Tanto a gestão por processos como o uso das ferramentas da gestão do conhecimento, que são práticas que objetivam melhor gestão estratégica da organização foram executadas por este profissional, visto que ele possui visão holística da organização (Cielo, 2003, apud BÍSCOLI; CIELO, 2014), é um administrador de informações (Carvalho, 1998 apud BORTOLOTTI; WILLERS, 2013) e suas competências possuem congruência com as atividades gerenciais organizacionais (Tagliari e Durante, 2009, apud GALINDO et. al, 2014).

Desta forma, a proposição de soluções de contorno e de novas formas de execução do processo de aquisição de bens permanentes tornou-se possível. O secretário executivo foi capaz também de propor melhor utilização dos recursos disponíveis, especialmente os

vinculados à tecnologia da informação e comunicação, no caso dos sistemas que promovem a realização deste processo.

## **7 Conclusão**

Este trabalho alinhou e aliou a gestão por processos a ferramentas da gestão do conhecimento, por considerar que ambas formam um ciclo e que uma subsidia a outra, para efetivar a melhoria contínua. Ao assumir o papel do profissional de secretariado executivo, alcançou o objetivo previsto ao fazer uso da gestão de processos para mapeamento do processo de aquisição de bens permanentes, com a definição de um fluxograma, ação esta que visou promover uma padronização de procedimentos a serem tomados, a fim de melhorar os resultados obtidos, gerando economia de tempo e recursos, além de fluidez nos processos de trabalho. Consequentemente, espera-se que, com a consolidação de um fluxo de trabalho, menos tempo e recurso público seja despendido no decorrer do processo. Acrescenta-se a isso a identificação das atribuições de todos os setores envolvidos no processo e documentação deste conhecimento adquirido através da elaboração de guia. Também sob a ótica do profissional de secretariado executivo, foi possível identificar pontos falhos e propor melhorias e novas formas de realização de determinadas etapas do processo mapeado.

Ao propor a gestão do conhecimento que parte da capacitação pessoal, para posterior formação de Grupo de Trabalho e, ainda após, treinamento dos requerentes, objetivou-se promover a gestão do conhecimento de forma gradual, ao passar do ambiente micro para o macro. Por ser um processo gradativo, do micro para o macro, espera-se que sua consolidação seja efetiva, pois as dúvidas e divergências serão sanadas no início deste processo de gestão do conhecimento. Espera-se que essa base consolidada do conhecimento facilite sua manutenção posteriormente.

Como limitações ao trabalho, destaca-se que durante a realização da pesquisa e entrevistas, houve alteração na estrutura da UFSC, em que um dos setores envolvidos neste processo sofreu divisão. Porém, cabe mencionar que ambos os setores resultantes dessa divisão continuam participantes do processo e, ainda, esta divisão não foi mencionada por nenhum dos entrevistados. Acredita-se, portanto, que ela não teve grande impacto na realização da pesquisa. Ainda, a UFSC encontrava-se em estado de greve à época, o que dificultou, mas não inviabilizou, a reação das entrevistas.

É fundamental relembrar que o material produzido não é definitivo, tampouco estanque. Ao ter explicitada a falta de conhecimento, por parte dos envolvidos no processo, e seu descontentamento com a situação, espera-se que o resultado deste trabalho seja utilizado como base e motivação para que o processo seja melhorado de forma contínua e que a gestão do conhecimento dentro da Universidade seja incitada e valorizada.

Assim como o processo de aquisições de bens permanentes na UFSC, outros processos podem receber o mesmo tratamento pelo profissional de secretariado executivo. Como afirmaram Lima e Rodrigues (2014), a gestão por processos é desafiadora, especialmente nas universidades, o que reitera a necessidade da atuação de um profissional apto e com competências adequadas para realizar este tipo de análise.

Este estudo sobre o processo de aquisição de bens permanentes comprova que o secretário executivo é agente capaz de vislumbrar possibilidades de contorno e resolução aos problemas enfrentados. Por fim, comprovou-se que o secretário executivo pode e tem capacidade, bem como as ferramentas necessárias para gerenciar processos e conhecimentos, independente da organização em que está inserido e do processo que é executado.



## REFERÊNCIAS

AALST, Will M. P. van der; ROSA, Marcello La. **Business Process Management**. Bus Inf Syst Eng 58, volume 1, pp. 1-6, janeiro de 2016.

AMORIM, Edlene Correia de. **O Princípio da Legalidade na Administração Pública**. 2012. Disponível em: <<http://www.viajus.com.br/noticias/viajus.php?pagina=artigos&id=4991>>. Acesso em 05 abr. 2014.

ASSUNÇÃO, Maria A.; MENDES, Paule J. V. **Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública**. Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24, 27 de outubro de 2000. V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

BÍSCOLI, Fabiana R. V.; CIELO, Ivanete D.. **Gestão organizacional e o papel do secretário executivo**. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/10-Gest%C3%A3o-secretarial-e-o-papel-do-secretario-executivo.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

BORTOLOTTO, Márcia F. P.; WILLERS, Ednilse M. **Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das Principais Características que Compõe o Perfil**. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/perfil-secretario-executivo.pdf>> Acesso em: 07 abr. 2014.

BRASIL. Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras providências**.

BRASIL. Lei nº 9.261, de 11 de janeiro de 1996. **Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**.

CLEMENTI, Juliana A.; DANDOLINI, Gertrudes A.; SOUZA, João A. **A Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento Territorial Sustentável nos Órgãos Públicos: A Contribuição das TIC, Estratégias de Comunicação e Sistema de Informação**. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/TC72.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

FERNANDES, Patrícia de Fátima; MENDIETA, Aline Carrion; SILVA, Marco Antonio Batista da. **Fatores Facilitadores e Inibidores às Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Grande Empresa Brasileira do Setor Industrial**. XVI SemeAd – Seminários em Administração, outubro de 2013. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/569.pdf>>. Acesso em 30 de junho de 2016.

HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron, 1993.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra da. **O Secretariado Executivo e a Função de Gestão. In: Secretariado Executivo em Revista**. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1761/1170>>. Acesso em: 13 abr. 2014.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; KNOFF, Luana; DIAS JUNIOR, Claudelino Martins. **Research Opportunities in Business Process Management and Performance Measurement from a Constructivist View**. Knowledge and Process Management, volume 23, nº 1, pp. 18-30, 2016.

LIMA, Elaine Thaís da Silva; RODRIGUES, Luci Mari Aparecida. **Gestão de processos: estudo do macroprocesso formatura na coordenadoria do curso de graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo, p. 21-32, n. 10, 2014.

LOURENÇÃO, Paulo Tadeu de Mello; LAMAS, José Eduardo Gonçalves; KRUGLIANSKAS, Isak; GUIMARÃES, Alexandre de Almeida; BOSCOLO, Pedro Geraldo. **Práticas e ferramentas utilizadas para a gestão do conhecimento em departamentos de P&D de empresas brasileiras de grande porte**. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, outubro de 2008.

MAÇANEIRO, Marlete Beatriz; CATCZU, Thatiany Simone; KORCHAQUE, Ecttane de Lara. **Assessoria Executiva na padronização e organização de processos administrativos**. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 3, n. 1, p 109-133, jan/jun. 2012.

MOREIRA, Kátia Denise; RODRIGUES, Luci Mari Aparecida; VALE, Juliana Cidrak Freire do; ROSA, Marize Helena da. **As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competência do middle manager**. Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, São Paulo, v. 7, nº 1, p. 45-66, jan/abr. 2016.

NAGYOVA, Anna; PALKO, Martin; PACAIOVA, Hana. **Analysis and Identification of Nonconforming Products by 5W2H Method**. 9th International Quality Conference, junho de 2015.

PAIXÃO, Ricardo Luís. **Gestão do conhecimento: estudo de caso no setor público**. Rio de Janeiro, 2004. 183 p. Disponível em: <[http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/cp055644.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp055644.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2014.

PIMENTEL, Fabio Fasano; OLIVEIRA, Saulo Barbará. **MPS.BR – Uma ferramenta brasileira na gestão por processos**. XVI SemeAd – Seminários de Administração. Outubro de 2013. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/23.pdf>> Acesso em 30 jun. 2016.

RECKER, Jan; MENDLING, Jan. **The State of the Art of Business Process Management**. BPM Conference. Bus Inf Syst Eng 58, volume 1, pp. 55-72, 2016.

**Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação**. Disponível em: <http://setic.ufsc.br/>. Acesso em 10 de junho de 2016.

TEIXEIRA, Kátia Regina de Melo; CARVALHO, Rodrigo Baroni; **A influência da gestão do conhecimento no processo de disseminação da estratégia: um estudo de caso em uma empresa do setor elétrico**. XVI SemeAd – Seminários em Administração, outubro de 2013.

TRKMAN, Peter. **The critical success factors of business process management**. International Journal of Information Management, 2010, p. 125-134.

YUKIO. **Definição de Treinamento**. In: Administradores: O portal da administração. 9 de abril de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/definicaode-treinamento/22212/>>. Acesso em: 16 abr. 2014.