

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE ESPECIALIDADE: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E APRENDIZAFEM
ORGANIZACIONAL

**OS REFLEXOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS
DE NEGÓCIO NA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

030.799.689-13

Florianópolis 2021

OS REFLEXOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As universidades públicas brasileiras possuem a importante missão de produzir e difundir o saber por meio do seu tripé de atuação: ensino, pesquisa e extensão e, assim, contribuir com o desenvolvimento do país, em suas mais distintas vertentes. Parece evidente que para que possa cumprir sua missão com excelência, faz-se necessário um conjunto de medidas, sejam elas extrínsecas, como uma política pública consistente de apoio e financiamento à educação, ou inerentes a estas instituições, como um escopo de alto nível de competências acadêmicas e científicas, bem como uma gestão eficiente, qualificada e profissional que potencialize estas instituições.

Em que pese seu caráter complexo e multidisciplinar, a gestão no ambiente das universidades guarda traços similares com a gestão dos ambientes empresariais e organizacionais. Como, por exemplo, no que diz respeito aos desafios de transformar uma realidade e de colocar em prática modelos, técnicas e métodos destinados a analisar e resolver problemas ou administrar rotinas.

Todavia, existem desafios específicos ao contexto da gestão universitária que são reflexos das características destas instituições, podendo-se identificar como alguns deles a existência de estruturas paralelas (acadêmica e administrativa), a pressão política, a barganha pelos interesses de grupos internos ou externos, as decisões em colegiados, as mudanças frequentes de gestores, a vulnerabilidade ambiental, entre outros (SOUZA, 2010).

Soma-se a tais desafios, o fato de que, enquanto integrante da administração pública, as universidades públicas precisam dar um retorno à sociedade quanto aos seus resultados, quanto à utilização de recursos públicos e também quanto à transparência de seus processos e ações administrativas.

Diante deste contexto e considerando a finalidade de uma universidade em promover transformações sociais, denota-se que há uma necessidade para que a universidade transforme-se internamente na sua estrutura, inovando-se, conforme defendido por Marcovitch (1998).

Para responder a estes desafios e viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos das instituições, as universidades tem buscado modernizar sua gestão adotando práticas

consolidadas no contexto organizacional e empresarial, como por exemplo, a implementação do Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM).

O BPM trata-se de uma disciplina gerencial, ou seja, um conjunto de conhecimentos, que possui como objetivo auxiliar no estabelecimento de princípios e práticas que permitem às organizações serem mais eficientes e eficazes na execução de seus processos de negócios (ABPMP BPM CBOK V3.0, 2013).

Assim como a gestão universitária passa por um processo de inovação em suas práticas, também vêm se expandindo as pesquisas acadêmicas com olhar voltado para a realidade das universidades. Um destes campos férteis para discussão e pesquisa trata-se da aprendizagem organizacional (AO), cujos debates tanto nas pesquisas em administração, quanto em suas práticas, tornou-se mais diverso a partir da década de 1990, conforme apontado por Antonello e Godoy (2009).

Segundo Antonello e Godoy (2010) a abordagem teórica que envolve a aprendizagem organizacional, dentro da literatura da administração contemporânea, apresenta duas visões distintas acerca da AO. Na primeira a AO é vista como uma analogia da aprendizagem individual. Na segunda visão, o incremento do conhecimento organizacional - um indicador de AO - está baseado na aquisição de conhecimentos dos indivíduos na organização.

No cenário por ora delineado em que as universidades públicas brasileiras buscam uma gestão mais eficiente, qualificada e profissional e para tanto, apostam em iniciativas como a implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio verifica-se a caracterização de um campo oportuno para compreender este fenômeno e investigar possíveis reflexos destas iniciativas para a criação ou incremento do conhecimento organizacional.

Diante da situação apresentada pretende-se, portanto, investigar, no contexto da gestão universitária, quais os reflexos que a implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio traz para a instituição, em especial no que tange ao incremento do conhecimento organizacional.

A partir dos pressupostos e hipóteses apresentados e da definição da questão-problema, a tese a ser defendida é que a implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio no contexto de uma universidade pública produz incremento do conhecimento organizacional da instituição.

O objetivo geral da pesquisa é, portanto, identificar os reflexos da implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio na criação de conhecimento organizacional.

Para alcançar este objetivo geral, propõe-se como objetivos específicos: a) descrever os pontos de convergência entre o Gerenciamento de Processos de Negócio e a Aprendizagem

Organizacional. b) identificar os conhecimentos criados ou incrementados, sob a perspectiva do espiral de conhecimento, relacionados aos processos organizacionais abordados pelo BPM. c) descrever as possibilidades em que pode haver criação de conhecimento organizacional durante a realização das etapas do BPM. d) propor uma abordagem de implementação do BPM com vistas a promover a cultura da aprendizagem organizacional.

A relevância desta pesquisa pode ser percebida, inicialmente, a partir das áreas de conhecimento que compõem o seu panorama teórico, ligados à aprendizagem organizacional e Gerenciamento de Processos de Negócio, no contexto da gestão de uma Instituição de Ensino Superior.

Assim como afirmam Antonello e Godoy (2010) a aprendizagem organizacional, trata-se de um conceito já difundido tanto na pesquisa em administração, quanto em sua prática, cujas publicações têm avançado nos últimos tempos, apontando outras dimensões do tema. Tais revisões identificaram entre outras preocupações, a percepção quanto à falta de integração dos estudos desenvolvidos, dificultando a geração de norteadores e de uma agenda de pesquisa, além da carência de trabalhos empíricos.

Ademais, Antonello e Godoy (2009) apontam que apenas 25% dos estudos foram desenvolvidos junto a organizações públicas o que destaca a relevância da escolha desta pesquisa em ser realizada no ambiente universitário, que está inserido no contexto das organizações públicas.

Neste mesmo estudo, Antonello e Godoy (2009) sugerem, ainda, o desenvolvimento de estudos com uma perspectiva baseada em práticas. A ideia básica é que conhecimento não é algo que está presente somente na cabeça das pessoas, mas é um 'conhecendo-na-prática' construído a partir das práticas num contexto de interação.

Considerando-se, ainda, que a disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio, segundo Dumas *et al* (2013), é um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas utilizados para mapear, analisar, redesenhar, implementar e monitorar processos de negócio ou processos de trabalho, compreende-se que trata-se de uma abordagem que requer interações sociais, aplicabilidade prática e estimula o processo de conhecimento na prática. Ou seja, por suas características conceituais, o BPM trata-se de uma perspectiva baseada em práticas e interações sociais e assim, apresenta-se como um contexto apropriado para preencher a lacuna do desenvolvimento de estudos voltados para a investigação acerca da aprendizagem organizacional baseado em práticas.

Além dos já citados aspectos relevantes desta pesquisa, entende-se também que o seu desenvolvimento tem o potencial de produzir conhecimentos inovadores e contributivos tanto

no campo da literatura nas áreas de conhecimento abordadas, quanto contribuições práticas para as organizações públicas, em especial, instituições de ensino, que tantas vezes recorrem aos modelos empregados nos ambientes empresariais, por carência de referências e exemplos empíricos trazidos da esfera pública.

Quanto à vinculação da proposta com os grupos de pesquisa do programa, entende-se que a proposta está articulada com o Grupo de Pesquisa Ensino de Administração e Aprendizagem Organizacional, especificamente com os assuntos pesquisados pelo grupo: processos de aprendizagem em organizações e gestão de Instituições de Ensino de quaisquer níveis e natureza. Desta forma, almeja-se contribuir com o aprofundamento das áreas de conhecimento já pesquisadas pelo programa, por meio de uma pesquisa aplicada, ambientada no contexto da gestão de uma Universidade e integrando relevantes áreas de conhecimento da administração.

O interesse e motivação em desenvolver esta pesquisa com os aspectos apresentados têm como origem o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado. Participei do programa Mestrado Profissional em Administração, pela UDESC, com a obtenção do título de mestre em 2015. O título da dissertação que desenvolvi é “A movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina: uma análise sob a perspectiva do mapeamento de processos”, com orientação do professor Mário César Barreto Moraes.

Por meio do desenvolvimento desta dissertação, iniciou meu interesse e atuação no campo do Gerenciamento de Processos de Negócio. Após a obtenção do título de mestre, surgiram novas oportunidades profissionais, dentre elas a idealização e participação em um projeto de extensão intitulado “Melhoria dos processos da PRODEGESP por meio da Gestão de Processos (BPM) e dos conceitos *Lean*. O projeto, iniciado em 2017, ainda está vigente e culminou com a criação da Divisão de Gestão de Processos e Sistemas da PRODEGESP/UFSC, onde exerço minhas atividades profissionais no cargo de Administradora.

Considero, portanto, minha atuação profissional e minha experiência acadêmica voltada para estudos e práticas em Gerenciamento de Processos e gestão de Instituições de Ensino, os principais fatores que justificam o meu interesse e motivação em desenvolver esta pesquisa. Contudo, cabe ressaltar que meu interesse é expandir este conhecimento teórico e prático e por isto, a escolha de investigar a relação do BPM com a aprendizagem organizacional.

A partir da formação pretendida, tenho como expectativas futuras, me consolidar como pesquisadora dentro do campo de conhecimento da aprendizagem organizacional e prospectar novas possibilidades de atuação no campo da docência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

O panorama teórico desta pesquisa é composto por fundamentos e conceitos já conhecidos, vinculados ao Gerenciamento de Processos de Negócio e Aprendizagem Organizacional, com foco na criação de conhecimento. Alguns destes conceitos, que servirão como norte para o desenvolvimento deste estudo, serão apresentados a seguir.

2.1 Gerenciamento de Processos de Negócio

Antes de se falar em Gerenciamento de Processos de Negócio, é interessante resgatar a definição de processos. Um dos conceitos mais difundidos é a definição adotada por Davenport (1994). Para este autor um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em uma saída específica para um cliente. Um processo exige uma ordenação de atividades, um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas. Para Davenport, todo processo relevante para a criação de valor pode ser visto como um processo de negócio.

Por sua vez, o Gerenciamento de Processos de Negócios, também conhecido pela sigla BPM, do inglês *Business Process Management*, trata-se de um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas utilizados para mapear, analisar, redesenhar, implementar e monitorar processos de negócio (DUMAS et al, 2013). Segundo Dumas et al (2013), o BPM tem como objetivo agir sobre a forma como o trabalho é realizado na organização, ou de modo mais específico, gerenciar cadeias de eventos, atividades e decisões que adicionam valor à organização e aos seus clientes.

Em outras palavras, Gerenciamento de Processos de Negócio aborda a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Melo (2000), ressalta que para que o Gerenciamento de Processos de Negócio gere os resultados esperados, é necessário, no entanto, que o ambiente seja favorável e a sua estrutura esteja orientada no sentido de interligar outros instrumentos administrativos tais como: planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e o comprometimento de servidores.

Para Davenport (1994) o Gerenciamento de Processos de Negócio é importante para garantir que as instituições atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes, maximizando os

produtos com o mínimo de insumos. Para cumprir esta finalidade, contudo, o autor aponta que o BPM precisa envolver desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo.

Hammer (2010) e Paim (2009) corroboram este pensamento. Segundo estes autores o BPM pode auxiliar a criar processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade, além de contribuir com a eliminação de barreiras dentro da instituição, possibilitando a sua visualização como um todo e uma maior inter-relação entre clientes, fornecedores e executores do processo.

Portanto, entender como os processos funcionam e quais são os diferentes tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. A instituição que compreende a importância de melhorar seus processos dá um passo significativo na busca de compreender os interesses e as necessidades de seus servidores, bem como aumenta as chances de diminuir o desperdício de recursos como tempo, dinheiro e disponibilidade das pessoas.

A implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio implica em identificar, analisar, melhorar e monitorar processos de negócio, enfatizando uma forma de pensar orientada nos processos, resultados e clientes, em oposição a processos hierárquicos (MCCORMACK, 2007). Do mesmo modo, Dumas et al (2013) enfatizam que a utilização do BPM consiste em garantir que os processos de negócio conduzam a resultados positivos e consistentes, e forneçam o máximo de valor à organização e aos clientes.

A partir das definições apresentadas, observa-se que o Gerenciamento de Processos de Negócio pressupõe esforços voltados para melhoria de processos e foco em solução de problemas e, ainda que de modo implícito, entende-se que todo o ciclo proposto pelo BPM requer uma intensa participação das pessoas que fazem parte do processo de negócio em abordagem.

Esta observação é necessária, pois remete aos argumentos apresentados por Gibson (1998). De acordo com esta autora o compartilhamento da tarefa de solução de problemas, promove a construção do conhecimento, ao passo que quando se compartilha este tipo de atividade, entende-se que ocorre a reunião de pessoas com visões e experiências diferentes entre si com o propósito comum de analisar e propor soluções para um determinado problema, o que, se bem conduzido, pode levar a uma análise mais profunda e crítica e encontrar soluções mais eficientes e criativas, quando comparamos com análises e soluções construídas de forma individual.

Ainda de acordo com Gibson (1998), quando ocorre a implementação e integração da solução em desenvolvimento no ambiente em que será utilizado, este tipo de atividade remete

a envolver os clientes e/ou interessados diretos no desenvolvimento de soluções, em parceria com os desenvolvedores, consultores ou fornecedores, por exemplo, promovendo um intercâmbio de conhecimentos.

Também na perspectiva de Gibson (1998), atividades que promovam uma análise crítica ao final do projeto ou de suas etapas, permitem avaliar e registrar conhecimentos adquiridos. Assim como, importar e absorver conhecimentos tecnológicos e de mercado, por meio da realização de benchmarking, por exemplo, passa pela construção, compartilhamento e consolidação do conhecimento organizacional.

A visão de Gibson (1998) demonstra pontos de convergência e uma relação entre o Gerenciamento de Processos de Negócio e a Aprendizagem Organizacional, cujos fundamentos teóricos serão abordados a seguir.

2.2 Aprendizagem organizacional

Argyris e Schön (1978) definem a aprendizagem organizacional como o processo individual e coletivo de investigação pelo qual as teorias em uso organizacionais são construídas e modificadas. De acordo com esta concepção, segundo Nogueira et al (2015), a aprendizagem individual se torna aprendizagem organizacional à medida que se incorpora às teorias em uso na organização.

Aprendizagem organizacional é também compreendida como um processo de construção social que transforma o conhecimento individual em ações direcionadas para o alcance dos objetivos organizacionais (STEIL et al.,1999).

Outra corrente, por Daft e Weick (1984), argumenta que a aprendizagem organizacional é precedida pela interpretação organizacional, em que o sentido de interpretação refere-se a um processo onde os atores organizacionais explicam o que é feito, o que aprenderam e solucionam problemas para decidir como continuar fazendo.

Nogueira e Odelius (2015) explicam que na perspectiva desta visão, há um fluxo cíclico no processo de aprendizagem, que inicia com a obtenção da informação, passa pela interpretação dando sentido à informação e culmina com a aprendizagem e sua aplicação.

A aprendizagem organizacional é ainda apresentada por Fiol e Lyles (1985) como o desenvolvimento de ideias, conhecimento e associações entre ações passadas, a efetividade dessas ações e ações futuras que resultam em uma mudança, tanto comportamental quanto cognitiva.

Por outro lado, Para Levitt e March (1988), a aprendizagem organizacional possui um caráter mais objetivo, sendo baseada na modificação, criação ou alteração de rotinas organizacionais e orientada a resultados e objetivos.

Silva (2002) vai ao encontro deste entendimento ao afirmar que a aprendizagem organizacional ocorre quando seus membros experimentam uma situação problemática e questionam, investigam e refletem em favor da organização.

A partir das definições apresentadas percebe-se que discussão conceitual acerca da aprendizagem organizacional compreende visões com perspectivas distintas. Como observado por Nogueira e Odelius (2015), a aprendizagem organizacional é caracterizada por uma multiplicidade de conceitos teóricos, que, inclusive, dificulta definir o construto científico e suas fronteiras conceituais.

Sequeira (2008) segue a mesma linha de pensamento. Segundo a autora a aprendizagem organizacional ainda que suscite um grande número de estudos na tentativa de compreendê-la, tem sido um conceito metafórico que assenta na aprendizagem individual, encontrando-se um grande número de modelos que têm transferido os processos de aprendizagem individual para o domínio da aprendizagem organizacional.

Contudo, conforme exposto por Sequeira (2008) é resultado não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações. O conhecimento movimenta-se nas organizações, sendo trocado, comprado, descoberto, criado e aplicado ao trabalho. Ao contrário do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é altamente dinâmico.

Em que pese tal multiplicidade, o caminho da compreensão acerca da aprendizagem organizacional perpassa pela visão de que a aprendizagem se apresenta como um processo e que, ainda com concepções distintas entre os teóricos, sustenta-se nos pilares do conhecimento e da mudança organizacional.

Neste mesmo sentido, Steil e Pacheco (2010) destacam a relação entre a aprendizagem e o conhecimento e defendem que estes são dois construtos interligados por meio de um processo iterativo de reforço mútuo. Enquanto a aprendizagem (o processo) produz novo conhecimento (o conteúdo), o conhecimento gerado impacta na aprendizagem futura (STEIL e Pacheco, 2010).

2.2.1 Criação de conhecimento

O conhecimento é descrito por Davenport e Prusak (1998) como uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Para melhor compreender os conceitos teóricos acerca do conhecimento, é importante conhecer seus diferentes tipos.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em dois tipos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito envolve uma dimensão técnica, que seria o saber como executar uma atividade, por exemplo, e uma cognitiva, que trata do conhecimento subjetivo, ou seja, que envolve as habilidades inerentes a uma pessoa, sendo representado por meio de ideias, percepção e experiência, sendo de difícil transmissão.

Já o conhecimento explícito é um conhecimento que está codificado, por meio de textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc, que podem ser organizados em base de dados e publicados tanto em meio físico quanto em meio eletrônico. O conhecimento explícito é produzido a partir de dados recolhidos e informação armazenada. É escrito ou gravado e inclui livros, manuais, patentes, base de dados, relatórios, bibliotecas, políticas e procedimentos. Pode ser facilmente identificado, captado, compartilhado e aplicado.

Segundo Davenport e Prusak (1998) a geração de conhecimento ocorre nas organizações à medida que interagem com seus ambientes, ao absorver as informações disponibilizadas e as transformar em conhecimento. Na visão dos autores, há diferentes formas de se atuar na criação do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, a organização deve buscar a melhor forma de criar conhecimento e, para que este processo tenha sucesso, todas as áreas, setores e departamentos da empresa devem contribuir para a construção de um processo contínuo de criação e desenvolvimento do conhecimento.

Para explicar o modo como o conhecimento organizacional é criado, Nonaka e Takeuchi (1997) criaram um modelo denominado de “Espirais do Conhecimento”, baseado na efetivação do conhecimento por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos: a. socialização, b. externalização, c. combinação, d. internalização.

A socialização reflete o conhecimento compartilhado entre indivíduos, em outras palavras, é a conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa. Usualmente ocorre em momentos de diálogo, reuniões, grupos, trabalhos em equipe, etc.

A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em algum tipo de conhecimento explícito por meio da linguagem falada ou escrita. Também reconhecida como o registro do conhecimento de uma pessoa realizado por ela mesma. Costuma ocorrer por meio de representação simbólica do conhecimento tácito (modelos, conceitos, hipóteses, planilhas, textos, imagens, figuras, relatos orais, gravações, imagens, etc).

A combinação é a conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização, trata-se dos registros de conhecimentos. Usualmente ocorre por meio do agrupamento e processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

A internalização está relacionada ao aprendizado pessoal a partir da prática ou de consulta aos registros de conhecimentos, isto é, trata da conversão do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo. Percebe-se a internalização nas ocorrências de verbalização, práticas individuais, vivências, diagramação do conhecimento sob a forma de documentos ou manuais, etc.

O panorama teórico delineado a partir dos fundamentos do Gerenciamento de Processos de Negócios, da aprendizagem organizacional e da criação de conhecimento, demonstram que já uma interação entre seus pressupostos e convergência de seus objetivos. A partir deste cenário, portanto, será desenvolvida esta pesquisa de modo que seja possível responder ao objetivo de identificar os reflexos da implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio na criação de conhecimento organizacional.

3. METODOLOGIA

O posicionamento epistemológico desta pesquisa, considerando sua contextualização, fundamentos, inserção da pesquisadora na unidade de análise e objetivos, será predominantemente a fenomenologia. A fenomenologia é uma corrente filosófica que surgiu com Edmund Husserl com o objetivo de estabelecer a filosofia como uma ciência rigorosa, voltada para ver como são as próprias coisas e baseada na intencionalidade da consciência (SANTOS, 2019).

Segundo Collis e Hussey (2005) a fenomenologia caracteriza-se por sua tendência em produzir dados qualitativos, uso de amostras pequenas, interesse pela geração de teorias e por apresentar dados que são subjetivos e plenos de significados. Além disso, na fenomenologia o pesquisador interage com o que está sendo pesquisado.

Na pesquisa fenomenológica a linguagem utilizada é informal, com uso da voz pessoal e com escolha de palavras qualitativas. O processo da pesquisa é indutivo e ligado ao

contexto, com uso de categorias identificadas durante o processo de pesquisa. Sua finalidade é a descrição do fenômeno, tal como ele se apresenta (BOAVA; MACEDO, 2011).

Com relação ao seu delineamento, esta pesquisa será desenvolvida a partir da abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (2011) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como seu principal instrumento, é descritiva, preocupa-se com o processo e não apenas com os resultados, tem sua interpretação a partir da percepção do pesquisador e aborda os significados presentes no contexto estudado.

Ademais, Flick (2009) destaca que a pesquisa qualitativa preocupa-se em selecionar e aplicar os métodos de forma adequada. Considera que os pontos de vista e as práticas diferem-se de acordo com cada contexto analisado, inclui a subjetividade do pesquisador como parte do processo da pesquisa e busca variar as abordagens e métodos utilizados para que a pesquisa não se restrinja a um conceito e metodologia únicos.

Quanto aos meios de investigação, o modelo adotado para a abordagem metodológica será do tipo estudo de caso. A opção pelo estudo de caso justifica-se pelo fato da pesquisa desenvolver-se em uma única unidade de análise, em que uma situação real será descrita e investigada, com foco em problemas práticos, como descreve Vergara (2008).

Para que o fenômeno em estudo possa ser descrito de modo mais abrangente, a coleta de dados desta pesquisa será orientada pelo procedimento da triangulação de dados, que, consiste no uso de diferentes fontes de dados em que uma questão de pesquisa é considerada a partir de, pelo menos, dois pontos, com o objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (VERGARA, 2008; FLICK, 2009, TRIVIÑOS, 2011).

As técnicas de coleta de dados selecionadas para esta pesquisa visam coletar dados verbais e visuais por meio de entrevistas, questionários, análise documental e observação-participantes.

Para realizar a análise de dados, pretende-se percorrer o caminho da análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos verbais ou não-verbais. A análise de conteúdo realiza-se por meio do desmembramento em categorias que serão posteriormente analisadas, sendo organizada em três fases, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2006; SILVA; FOSSÁ, 2015).

Considerando-se a contextualização da pesquisa e tendo em vista o objetivo de identificar os reflexos da implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio na criação de conhecimento organizacional, esta pesquisa será realizada na esfera pública, no ambiente da Universidade Federal de Santa Catarina, mais especificamente na unidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP).

A escolha baseia-se no fato de que desde 2017 a PRODEGESP/UFSC tem realizado a gestão de seus processos organizacionais por meio da implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio, coordenado pela Divisão de Gestão de Processos e Sistemas (DGPS/PRODEGESP).

A população de gestores e demais servidores da PRODEGESP são os atores a serem envolvidos na pesquisa, uma vez que fazem parte da implementação do BPM neste contexto. Por meio de suas experiências se pretende identificar os reflexos da implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio na criação de conhecimento organizacional desta unidade.

Por fim, destaca-se como um aspecto facilitador da pesquisa o fato da pesquisadora estar vinculada à unidade de análise selecionada. Seja pela facilidade de acesso, quanto à contribuição para a observação participante e atuação como sujeito da pesquisa. Já como limitação prevista, embora a pesquisa seja ambientada em uma unidade específica de uma universidade federal, pretende-se que possa ser ampliada e aproveitada para outras instituições da esfera pública com características similares a unidade de análise selecionada para este estudo.

4. CRONOGRAMA

Figura 1 - Cronograma

Etapas	2º semestre 2021	1º semestre 2022	2º semestre 2022	1º semestre 2023	2º semestre 2023	1º semestre 2024	2º semestre 2024	1º semestre 2025
Créditos em disciplinas	X	X	X	X				
Projeto de qualificação			X	X				
Qualificação				X				
Proficiência				X				
Revisão bibliográfica			X	X	X			
Procedimentos metodológicos			X	X	X			
Coleta de dados					X	X		
Análise de dados						X	X	
Redação final - tese							X	
Defesa								X

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

5. REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK:**

Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. ABPMP BPM CBOK V3.0. Association of Business Process Management Professionals, 2013.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional.** Rev. adm. empres., São Paulo , v. 49, n. 3, p.

266-281, Sept. 2009 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300003&lng=en&nrm=iso>. access

on 24 Mar. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300003>.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional:** uma visão multiparadigmática. Rev. adm.

contemp., Curitiba , v. 14, n. 2, p. 310-332, Apr. 2010 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000200008&lng=en&nrm=iso>. access

on 24 Mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning:** a theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. **Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 9, n.

spe1, p. 469-487, July 2011 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600003&lng=en&nrm=iso>. access

on 30 Mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600003>.

Carvalho, K., & Sousa, J. (2017). Gestão por Processos: **Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior.** *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 19(2),

1-18. doi:<https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>

<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298/22835>

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. **Toward a model of organizations as interpretation systems**. Academy of Management Review, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. Berlin: Springer, 2013.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. **Organizational learning**. Academy of Management Review, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo : Makron, 1998

HAMMER, M. **Handbook on Business Process Management**. Berlin: Springer, 2010.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. **Organizational learning**. Annual Review of Sociology, v. 14, p. 319-340, 1988.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1998. 182p.

MCCORMACK, K. **Business Process Maturity**: Theory and Application, BookSurge Publishing, Charleston, SC, 2007.

MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. **Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 13, n. 1, p. 83-102, Mar. 2015 . Available from
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100006&lng=en&nrm=iso>. access
on 28 Mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395112602>.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIN, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009

SANTOS, Laís Silveira. **A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina**. Tese (Doutorado) – Universidade do Estado de Santa Catarina: UDESC, 2019.

SEQUEIRA, Bernadete. **Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar**”. (2008). IV Congresso Português da Sociologia, Mundos Sociais: saberes e práticas, APS - Associação Portuguesa de Sociologia, disponível em <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2021

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 16, n. 1, may 2015. ISSN 1677-4280. Disponível em:
<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso em: 30 mar. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v16i1.2113>.

SILVA, Sérgio Luis da. **Informação e competitividade**: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais, Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SOUZA, Irineu Manoel. **Contribuições para a Construção de uma Teoria de Gestão Universitária**. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (coord.). Reflexões sobre administração universitária e ensino superior. Curitiba: Juruá, 2010. 184 p.

STEIL, Andrea Valéria; PACHECO, Roberto C. S.. **Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento**. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 24-42, ago. 2010. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/40/40>>. Acesso em: 29 mar. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v1e2200824-42>.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M.; PACHECO, R. C. S. **An approach to learning in virtual organizations**. In: SIEBERT, Pascal; GRIESE, Joachim (Ed.). Organizational virtualness and electronic commerce. Bern: Simowa Verlag Bern, 1999.

TRIVIÑOS. Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.