



**XXII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria**  
Desafíos y Futuro de la Educación Superior ante el impacto de la Inteligencia Artificial

Ciudad de Asunción - Paraguay  
13, 14 y 15 de diciembre de 2023



**GESTÃO DO CONHECIMENTO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS: PROJETO INSTITUCIONAL DO OBSERVATÓRIO DE INTELIGÊNCIA DA UFSC**

**GUILHERME SALM DUARTE**

Universidade Federal de Santa Catarina

[guilhermesalm@gmail.com](mailto:guilhermesalm@gmail.com)

**ALEXANDRE MORAES RAMOS**

Universidade Federal de Santa Catarina

[amrrms@gmail.com](mailto:amrrms@gmail.com)

**GABRIELA CORDEIRO DE OLIVEIRA SQUARIZ**

Universidade Federal de Santa Catarina

[gabriela.squariz@ufsc.br](mailto:gabriela.squariz@ufsc.br)

**DENISE SALM**

Faculdade Municipal de Palhoça

[denise.salm@hotmail.com](mailto:denise.salm@hotmail.com)

**RESUMO**

O artigo foca no mapeamento de processos realizado no projeto Observatório de Inteligência da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde a Gestão do Conhecimento e o Mapeamento de Processos foram cruciais para enfrentar desafios de competitividade no mercado de tecnologia e gerenciar o capital intelectual do projeto. A metodologia adotada envolveu a coleta de informações por meio de reuniões presenciais, gravação, transcrição e desenho de fluxos BPMN. Os resultados foram significativos, com identificação dos processos fundamentais, ampliação do conhecimento na equipe de governança, facilitação do *onboarding* de novos membros, apoio para a definição de competências para o plano de cargos e criação de uma cultura de inovação dentro do projeto. A cultura de inovação estimulada impulsionou melhorias contínuas nos painéis de Power BI, ampliando a eficiência e impacto do projeto na universidade. O futuro envolve análises minuciosas dos processos, eliminação de gargalos e aprimoramentos holísticos para manter a excelência operacional e o sucesso do projeto.

**Palavras chave:** Mapeamento de Processos. Gestão do conhecimento. Gestão de projetos. Extensão Universitária. Projetos de Pesquisa.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conhecimento adquiriu uma importância significativa para as organizações contemporâneas, resultando na transformação da Gestão do Conhecimento (GC) em uma questão estratégica. Importante ressaltar que a gestão do conhecimento ultrapassa a mera reunião de projetos, metodologias e ferramentas empregados na criação, disseminação e aplicação do conhecimento. Trata-se de um método estruturado que busca mobilizar os saberes internos da organização, com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos e aprimorar o desempenho da organização (BATISTA, 2012).

A padronização das atividades de gestão do conhecimento nas organizações deu um passo fundamental com a publicação da norma ISO 30.401:2018 (ISO, 2018). Essa norma define princípios e requisitos essenciais para a implantação bem-sucedida de um sistema de GC na organização. Ela enfatiza a potencialização do valor do conhecimento como ativo organizacional, além de estabelecer critérios para a regulação das ações internas e externas, visando futuras avaliações e certificações da empresa. (SILVA, 2019).

Hoffmann (2012) pontua a importância do conhecimento para as organizações, em que a necessidade de inovação constante interfere diretamente na organização. Assim, ao visualizar que a inovação se insere no processo de gestão do conhecimento, pode-se defender que há necessidade por parte das organizações de um processo contínuo de aprendizado dos sujeitos, com base na valorização de suas experiências de vida, habilidades e competências.

A Ciência da Administração busca enfrentar os desafios e acompanhar a evolução das rotinas administrativas por meio de suas ferramentas. Essas dificuldades e avanços são influenciados pelas tecnologias de informação, que desempenham um papel significativo nas diversas mudanças no mundo corporativo.

Organizações que não mantêm seus processos devidamente mapeados enfrentam diversos desafios. Além disso, a alta rotatividade de colaboradores é prejudicial, principalmente quando os processos não estão registrados, pois ao sair da organização, o colaborador leva consigo um conhecimento técnico valioso que pode se perder. O conhecimento reside na mente das pessoas, e é essencial transformá-lo em conhecimento compartilhável e convertê-lo em inovação (CHOO, 2003).

Nesse contexto, o mapeamento de processos desempenha um papel fundamental para o sucesso organizacional, ao oferecer uma visão sistêmica e estruturada das atividades desenvolvidas, permitindo identificar pontos de melhoria, eliminar redundâncias e otimizar fluxos de trabalho e, conseqüentemente, promovendo a cultura de melhoria contínua, envolvendo colaboradores de diferentes áreas para impulsionar a eficiência e a inovação em meio às mudanças constantes do mercado.

Neste artigo, será abordado o mapeamento de processos realizado em um projeto institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, chamado Observatório de Inteligência da UFSC. A aplicação de práticas de gestão do conhecimento e mapeamento de processos desempenhou um papel crucial no desenvolvimento desse projeto, especialmente considerando os desafios relacionados ao gerenciamento do capital intelectual. A alta competitividade do mercado de tecnologia, a demanda por mão-de-obra qualificada e a rotatividade de pessoal eram questões problemáticas enfrentadas. As práticas implementadas contribuíram significativamente para aprimorar a gestão e operação do projeto.

O artigo é composto por quatro sessões subsequentes à introdução. A primeira sessão trata do referencial teórico, apresentando conceitos gerais sobre a gestão do conhecimento, sua importância no ambiente organizacional, além da gestão e mapeamento de processos. A segunda sessão explora os procedimentos metodológicos adotados no mapeamento das atividades consideradas "críticas" do projeto. Em seguida, a terceira sessão apresenta os principais resultados decorrentes da aplicação dessas metodologias, abordando seu impacto no desenvolvimento do projeto e aperfeiçoamento dos processos. Por fim, a última sessão consiste na conclusão dos autores, enfatizando os principais insights obtidos e sugerindo possíveis áreas de pesquisa para o futuro.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta sessão se concentra em dois pilares fundamentais: a gestão do conhecimento e o mapeamento de processos. Abordaremos os conceitos e fundamentos dessas disciplinas, bem como sua interseção. Para isso, apresentaremos as contribuições de pesquisadores, estudos de caso relevantes e exemplos práticos que demonstram como essa integração pode impulsionar o desempenho de projetos institucionais.

O objetivo é fornecer uma visão abrangente e fundamentada sobre a importância e os benefícios da combinação da gestão do conhecimento com o mapeamento de processos. Dessa forma, gestores contar com subsídios valiosos para desenvolver práticas mais eficazes e alinhadas com as necessidades do ambiente organizacional.

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA**

De acordo com Moraes, Malisheski e Dandolini (2023), o conhecimento organizacional está diretamente ligado à tríade pessoas, processos e Tecnologia. O foco da organização deve ser o desenvolvimento de uma cultura propícia à gestão do conhecimento por meio das pessoas, as quais devem ser apoiadas pelos processos apropriados e que podem ser suportados por meio de tecnologia (SERVIN; DE BRUN, 2005).

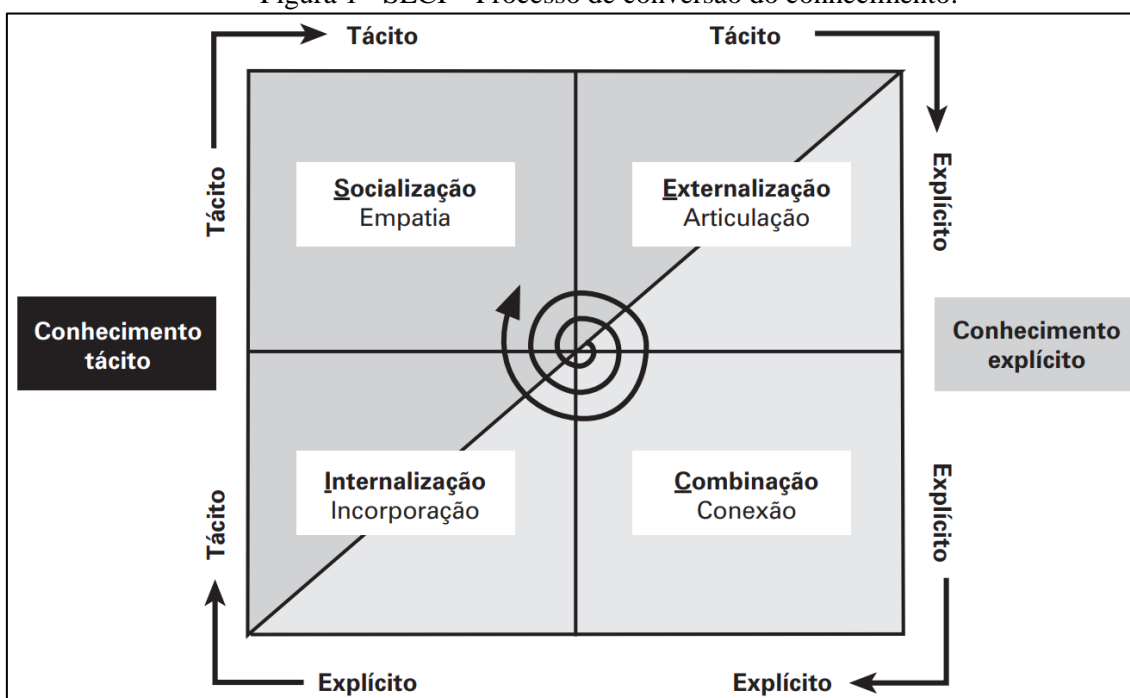
A conversão da informação em conhecimento se concretiza através da comparação de dados com experiências vividas, da análise das implicações das informações, da integração de novos conhecimentos aos previamente adquiridos e da troca de informações entre as pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A origem da gestão do conhecimento organizacional remonta a 1991, com a publicação do artigo "The knowledge-creating company", escrito por Ikujiro Nonaka. Esse trabalho serviu como base para o livro posterior, coescrito por Nonaka e Hirotaka Takeuchi em 1995. Ambas as obras introduzem a ideia do conhecimento tácito, influenciada por estudos de filósofos como Polanyi (1958, 1966). Esse tipo de conhecimento abriga percepções e intuições difíceis de capturar e compartilhar, sendo altamente subjetivo, pois reside na mente das pessoas, tornando desafiadora sua conversão em conhecimento explícito (NONAKA, 2008).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento é definida como o processo de gerar conhecimentos e disseminá-los amplamente dentro da organização, incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas. Por sua vez, Choo (2003) descreve a gestão do conhecimento como o gerenciamento do contexto e das condições que facilitam a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento, sempre alinhado com a estratégia organizacional.

Nonaka e Takeushi (2008) propuseram quatro modos de conversão do conhecimento com base na distinção entre conhecimento tácito (aquele adquirido por experiência e de difícil determinação) e conhecimento explícito (que pode ser transmitido formal e sistematicamente entre indivíduos). Esses modos são denominados SECI e compreendem os seguintes processos: socialização, externalização, combinação e internalização. Essa abordagem promove a interação entre as dimensões do conhecimento, gerando um ciclo contínuo de criação e aprimoramento do conhecimento, também conhecido como espiral do conhecimento.

Figura 1 - SECI – Processo de conversão do conhecimento.



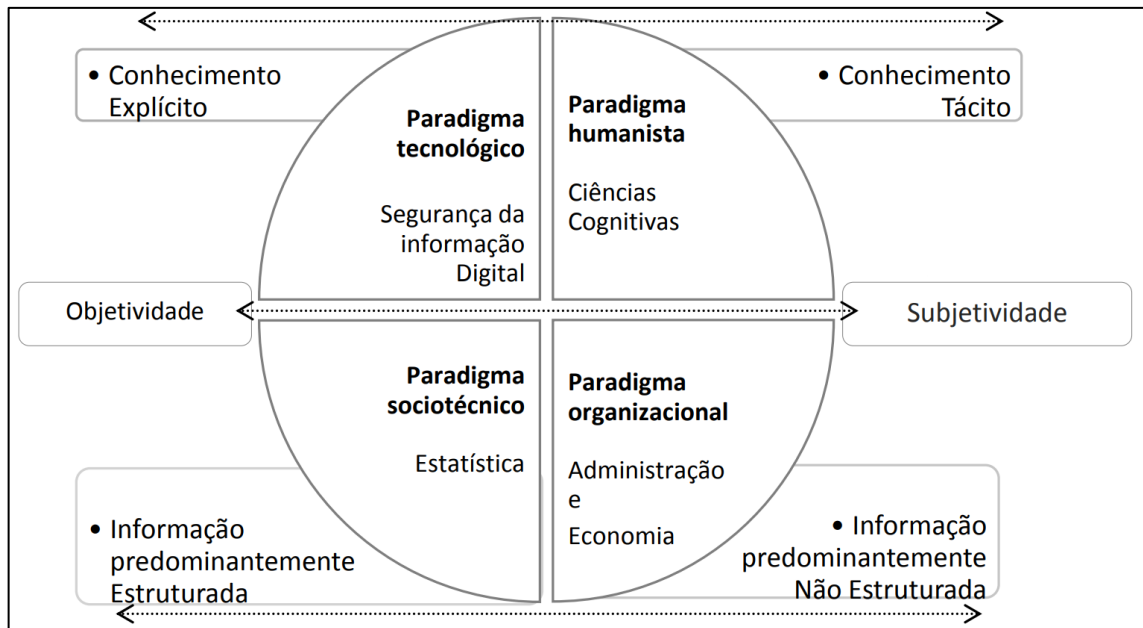
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 169)

No contexto organizacional, a gestão do conhecimento requer a integração e o equilíbrio entre liderança, tecnologia e aprendizado, com foco na gestão de pessoas e na orientação para resultados como fatores essenciais para o seu sucesso. Mohajan (2016) destaca que, para alcançar um melhor desempenho, as organizações precisam adotar uma estratégia prática e coerente, implementando um abrangente ciclo de gestão do conhecimento.

Por sua vez, Santos (2020) enfatiza que a GC é responsável por gerenciar as atividades e processos organizacionais que promovem o conhecimento no ambiente de trabalho, com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa. Para atingir esse propósito, é fundamental que as organizações otimizem o uso do conhecimento individual e coletivo, além de estimularem a criação de novas fontes de conhecimento.

Conforme os estudos de Sagsan (2009), a gestão do conhecimento é abordada por meio de quatro paradigmas que enfatizam sua multidisciplinaridade, ilustrados na Figura 2.

Figura 2 - Paradigmas da multidisciplinaridade da gestão do conhecimento



Fonte: Alvares *et al.* (2021 p. 141)

O primeiro paradigma, denominado humanista, se relaciona com as ciências cognitivas que exploram a natureza do pensamento e sentimento humanos, representando o conhecimento tácito. O segundo paradigma, organizacional, abrange as ciências de Administração e Economia, destacando a informação não estruturada ou com baixo grau de organização. Já o terceiro paradigma, sociotécnico, tem suas bases na estatística e lida com informações estruturadas. Por fim, o quarto paradigma, tecnológico, engloba a Informática e tecnologia da informação, focalizando o conhecimento explícito (SAGSAN, 2009).

Dessa forma, torna-se evidente que a gestão do conhecimento abrange uma variedade de processos, ações, práticas e procedimentos que visam promover a geração de conhecimento para atingir os objetivos organizacionais. Essa abordagem envolve o uso de ferramentas, tecnologias, estratégias, políticas e técnicas de gestão organizacional, permitindo que os processos sejam estruturados e organizados de acordo com o modelo adotado pela organização (MARONATO, 2018).

## 2.2 GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A abordagem sistêmica da administração teve origem a partir da combinação de fatores como os avanços tecnológicos, a crescente complexidade organizacional e as limitações das abordagens tradicionais. Essa abordagem considera as organizações como "um conjunto de elementos interconectados ou interdependentes" (CHIAVENATO, 1993, p. 515), e foi responsável pelo desenvolvimento de novos conceitos, como a gestão por processos associada à tecnologia da informação.

O mapeamento de processos é uma ferramenta utilizada para aprimorar os processos existentes e estabelecer uma nova estrutura para eles. Além disso, essa abordagem permite

uma melhor compreensão dos processos atuais e simplifica aqueles que necessitam de alterações (HUNT, 1996).

A gestão de processos, por sua vez, auxilia no alcance dos objetivos e fornece apoio para que as atividades desenvolvidas nas organizações sejam assertivas, possibilitando a otimização de resultados com a mínima utilização de recursos. É responsabilidade primordial de qualquer gestor buscar por aprimoramentos contínuos, almejando maior eficiência em todas as atividades, desde decisões estratégicas à operação (DAVENPORT, 1994).

São etapas da gestão de processos: identificação e análise dos processos da organização; estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; avaliação de processos pelos resultados; normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos (MELO, 2000).

A modelagem de processos consiste na representação do conjunto de etapas necessárias para a conclusão de determinada atividade, possuem como propósito a comunicação, análise, desenho, síntese, tomada de decisão ou controle. Essa abordagem possui três objetivos principais: obter um melhor entendimento e uma representação uniforme da organização, fornece suporte para o projeto de novas partes da organização e utilizar modelos para controlar e monitorar as operações da organização. Essa metodologia possibilita uma visão mais clara e estruturada dos processos, facilitando a tomada de decisões e permitindo o aprimoramento contínuo das atividades organizacionais (VERNADAT, 1996).

Cabe ressaltar que para a realizar a modelagem de processos de maneira correta, é fundamental escolher uma linguagem que represente os processos de forma precisa e seja de fácil compreensão para os leitores. Nesse sentido, a linguagem *Business Process Model and Notation* (BPMN) é altamente recomendada, devido às suas características intuitivas, legibilidade e praticidade (WHITE, 2004).

Na notação BPMN, as atividades são representadas por retângulos, as decisões por diamantes e os eventos por círculos. Essa notação é familiar para a maioria dos profissionais que trabalham com modelagem de processos, o que possibilita uma leitura mais simples e facilita o entendimento dos modelos. Ao utilizar a linguagem BPMN, é possível criar representações claras e precisas dos fluxos de atividades e decisões, garantindo uma modelagem eficiente e eficaz (WHITE, 2004).

### **3. METODOLOGIA**

Foi realizada pesquisa quantitativa em julho de 2023, dos projetos desenvolvidos na A criação de um mapeamento de procedimentos requer a definição e aplicação de métodos e práticas com o intuito de possibilitar uma boa obtenção de dados e informações. É, por natureza, um procedimento complexo que demanda tempo, análise e empenho.

Diante da dificuldade em adquirir competências técnicas suficientes dentro da universidade para elaborar as atividades essenciais de manutenção e desenvolvimento do projeto, busca-se facilitar a adaptação e otimizar a curva de aprendizagem dos novos integrantes, além de fornecer transparência aos processos realizados, considerando o investimento de recursos públicos no projeto. Com esse objetivo definido, elaborou-se um plano de ação dividido em 6 partes, como ilustrado na imagem abaixo:

Figura 3 – Plano de ação para o mapeamento de processos



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Para definir esse fluxo, inicialmente foi realizado um levantamento de todas as atividades desenvolvidas no Observatório de Inteligência da UFSC, relacionando o impacto que cada atividade teria no bom funcionamento do projeto. Posteriormente, foi realizada uma reunião com o setor de governança do projeto para delimitar e priorizar as atividades que deveriam receber maior atenção e serem desenvolvidas em primeiro lugar, considerando os objetivos mencionados anteriormente.

Após o ranqueamento das atividades e a definição das atividades críticas, estruturou-se a coleta de informações dessas atividades. Embora a modalidade de contratação dos bolsistas fosse para atividades híbridas, optou-se por realizar reuniões presenciais para facilitar a compreensão do processo e captar possíveis conhecimentos tácitos. Isso foi considerado importante, uma vez que boa parte das atividades desempenhadas pelos cientistas de dados ocorria em parceria com os departamentos e centros da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenados por servidores, e, portanto, possuíam suas especificidades e diferenças. O objetivo dessa atividade era facilitar a assimilação de como realizar as atividades pelos novos membros da equipe.

As reuniões realizadas foram gravadas e posteriormente transcritas. Com a transcrição em mãos, foram desenhados os fluxos BPMN e, por fim, foi realizado o descritivo do processo com o objetivo de fornecer um subsídio além do fluxo, buscando a compreensão do leitor e, conseqüentemente, a diminuição da curva de aprendizado sobre como realizar o processo em questão. Cabe ressaltar que toda microatividade foi validada pelo bolsista responsável por executar a atividade que estava sendo mapeada, e ajustes foram realizados quando necessário. O processo era interligado, e cada atividade só era iniciada após a finalização da anterior.

#### 4. RESULTADOS

O Observatório de Inteligência da Universidade Federal de Santa Catarina atua no compartilhamento de informações e dados de toda a instituição para impactar diretamente em ações estratégicas. Tendo como público-alvo a UFSC, a sua comunidade universitária e a sociedade ao seu redor. O Observatório de Inteligência da UFSC concentra informações no âmbito da Universidade em uma única plataforma e as disponibilizam em painéis dinâmicos e interativos. Possui assim, como principal objetivo, potencializar a transparência, a inovação e

a geração de negócios inovadores por meio da incorporação da cultura *data-driven* na gestão universitária.

Por meio da ação realizada, foi possível identificar os processos fundamentais para o bom funcionamento do projeto. O mapeamento possibilitou a ampliação do conhecimento na equipe de governança do projeto, focando especialmente na atividade operacional principal: a elaboração dos painéis de Power BI. Dentre os fluxos mapeados, destacam-se o contato com o ponto focal, as regras de negócio, o mapeamento de levantamento e análise de requisitos, a elaboração de dashboards e a estruturação do banco de dados.

Por meio da ação realizada, foi possível identificar os processos fundamentais para o bom funcionamento do projeto. O mapeamento possibilitou a ampliação do conhecimento na equipe de governança do projeto, focando especialmente na atividade operacional principal: a elaboração dos painéis de Power BI. Dentre os fluxos mapeados, destacam-se o contato com o ponto focal, as regras de negócio, o mapeamento de levantamento e análise de requisitos, a elaboração de dashboards e a estruturação do banco de dados.

O material também desempenhou um papel crucial no processo de *onboarding* de novos bolsistas que ingressaram na reta final do projeto. Fornecido como apoio, a metodologia de ensino utilizada combinou o tripé básico da gestão do conhecimento: pessoas, processos e tecnologia. Por meio dos clubes desenhados, juntamente com o memorando descritivo contendo todos os processos, a curva de aprendizagem de novos integrantes aumentou consideravelmente. Além do material digital, optou-se por fornecer treinamento presencial para potencializar a assimilação de toda a estrutura e fluxo de trabalho existente no projeto. Esse cuidado é especialmente importante em projetos institucionais de universidades públicas, onde o bom funcionamento é primordial por se tratar de uma plataforma que forneça insumos para uma tomada de decisão baseada em dados, dos gestores da Universidade.

Além disso, para maximizar a efetividade da gestão do conhecimento, foi estabelecido um programa de mentoria interna, no qual membros mais experientes da equipe auxiliam novos colaboradores na curva de aprendizagem e no entendimento dos processos e tecnologias utilizadas. Essa iniciativa fortaleceu os laços de cooperação dentro do time e facilitou a integração dos novos integrantes.

A partir do mapeamento, identificou-se os conhecimentos necessários para a captação de novos membros, caso fosse necessário. Com base nessa perspectiva, as informações coletadas foram utilizadas para estruturar um plano de cargos dentro do projeto, visando a identificação das competências de cada modalidade de bolsa e área de formação. Isso facilitou a elaboração de editais futuros e promoveu maior assertividade nos processos seletivos. As informações coletadas também permitiram definir as competências mínimas, competências desejadas e conhecimentos adicionais que poderiam otimizar o trabalho desenvolvido.

Por fim, a criação de uma cultura de inovação dentro da equipe incentivou a busca por soluções criativas e a aplicação de novas tecnologias. Isso resultou em melhorias contínuas nos painéis de Power BI, tornando-os cada vez mais intuitivos e abrangentes, o que, por sua vez, proporcionou uma análise de dados mais completa e eficaz para os gestores da universidade.

Os objetivos futuros englobam uma análise minuciosa dos processos já desenhados, a fim de identificar possíveis gargalos operacionais. O objetivo é eliminar quaisquer etapas que



estejam limitando o processo produtivo dos painéis, impulsionando a capacidade do projeto em gerar mais indicadores e painéis com maior eficiência. Dessa forma, forneceremos subsídios valiosos para a gestão universitária tomar decisões embasadas em dados sólidos.

Vale ressaltar que esse processo de melhoria contínua será conduzido em conjunto com o mapeamento dos demais processos, o que nos permitirá implementar uma abordagem holística para aprimorar todas as áreas do projeto. O objetivo é criar uma cultura de aprendizado e inovação constantes, que permeie todas as atividades da equipe de governança. Ao alcançar esse nível de excelência operacional, estaremos ainda mais preparados para enfrentar os desafios do ambiente acadêmico e fortalecer o impacto positivo do projeto na Universidade.

Diante do sucesso dessa abordagem integrada de mapeamento de processos e gestão do conhecimento, o projeto se consolidou como uma referência no setor universitário. Os resultados positivos alcançados não apenas otimizaram a tomada de decisões estratégicas da gestão universitária, mas também alavancaram a reputação da equipe de governança do projeto, tornando-se um modelo a ser seguido por outros projetos institucionais. A cultura de inovação estimulada dentro da equipe permitiu a busca por soluções criativas e a aplicação de novas tecnologias, resultando em melhorias contínuas nos painéis de Power BI. Esses aprimoramentos tornaram os painéis cada vez mais intuitivos e abrangentes, proporcionando uma análise de dados mais completa e eficaz para os gestores da universidade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento e o mapeamento de processos têm se revelado como poderosas alavancas que impulsionam a eficiência, a inovação e a competitividade das organizações contemporâneas. Em um mundo em constante transformação, onde a informação flui em velocidades impressionantes e as demandas dos mercados se modificam rapidamente, a capacidade de adquirir, compartilhar e aplicar conhecimento tornou-se um diferencial estratégico crucial.

No contexto do projeto Observatório de Inteligência UFSC, a sinergia entre GC e mapeamento de processos se manifestou como um agente catalisador de mudanças positivas e significativas. A abordagem integrada permitiu não apenas uma visão holística e sistêmica das atividades envolvidas, mas também um mergulho profundo na essência de cada processo, desvendando os fluxos subjacentes e as interconexões vitais.

Ao unir as teorias da GC à prática tangível do mapeamento de processos, o projeto conquistou resultados tangíveis e intangíveis de considerável importância. A criação de um plano de ação metódico e bem definido proporcionou um roteiro claro para a coleta, análise e representação das atividades cruciais. A priorização das atividades, a comunicação entre membros da equipe e a validação das microatividades garantiram um mapeamento preciso e confiável, livre de ambiguidades.

A estratégia de compartilhamento de conhecimento se desdobrou de maneira multifacetada. Além da documentação e da representação gráfica dos processos, o estabelecimento de um programa de mentoria interna revelou-se um pilar fundamental na transmissão de *know-how*. A experiência dos membros mais experientes fluindo para os novos integrantes não apenas acelerou a curva de aprendizado, mas também fomentou uma cultura de colaboração e coletividade.

No mesmo fôlego, a cultura de inovação estimulada no projeto levou a melhorias contínuas nos painéis de Power BI. Essa abordagem pró-ativa não apenas otimizou a análise de dados para a gestão universitária, mas também ecoou o potencial da criatividade e da experimentação dentro da equipe. A constante busca por soluções criativas, aliada à aplicação de novas tecnologias, destacou-se como uma prática impulsionadora da inovação e da excelência.

Ao direcionar o foco para o futuro, a conjugação entre a GC e o mapeamento de processos reforça sua relevância contínua. A análise minuciosa dos processos visa à identificação de gargalos operacionais, com o intuito de desobstruir o fluxo produtivo e maximizar a capacidade de geração de indicadores e painéis. Esse compromisso com a melhoria contínua transcende os limites de um projeto específico e se torna um princípio norteador de uma cultura organizacional que busca aprimoramento constante.

Por conseguinte, a interseção entre a GC e o mapeamento de processos transcende o âmbito operacional e se estabelece como uma diretriz estratégica para organizações que buscam a excelência. Ao impulsionar a eficiência, a inovação e a colaboração, essa abordagem integrada cria uma sinergia que fortalece a tomada de decisões embasadas em dados sólidos, promove uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação ágil, e posiciona a organização de maneira competitiva e resiliente.

À medida que as organizações enfrentam desafios complexos e se adaptam a ambientes de negócios dinâmicos, a combinação da GC com o mapeamento de processos emerge como uma fórmula eficaz para maximizar o potencial humano, otimizar a utilização de recursos e acelerar o progresso em direção a objetivos estratégicos. A jornada em direção à excelência operacional e à liderança no mercado é pavimentada por esses alicerces sólidos, que tornam possível transformar conhecimento em ação, e ação em resultados duradouros.

## **REFERÊNCIAS**

SILVA, E.L. Fatores críticos de sucesso para implementação de um modelo de gestão baseado em conhecimento nas organizações públicas de saúde. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI, 2019. **Anais** [...] CIKI, 2019, p. 1-14.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401:2018 Knowledge management systems: requirements**. Genebra: ISO, 2018.

HOFFMAN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: aprender e compartilhar. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

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

SERVIN, G.; DE BRUN, C. ABC of knowledge management. **NHS National Library for Health: Specialist Library**, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H.; **Gestão do Conhecimento**. [S. l.]: Bookman, 2008. 320 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Porto Alegre: Elsevier, 2003. 256 p.

- MOHAJAN, H. K. A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. **Journal of Environmental Treatment Techniques**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 184-200, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SANTOS, N.; RADOS, G. J. V. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. E-book. – 1. ed. – Florianópolis: Pandion, 2020, 116 p.
- SAGSAN, M. Knowledge management discipline: test for an undergraduate program in Turkey. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p. 627-636, 2009.
- ALVARES, L. M. A. de R.; FERNANDES, J. A. C; MACHADO, Â. J. P.; SOARES, C. M. L. C.; SILVA, T. F.; GREENHALGH, M. G. G.; VIANA, E. W. Interfaces disciplinares selecionadas da gestão do conhecimento: características, contribuições e reflexões. **Em Questão**, v. 26, n. 2, p. 132-149, maio-ago., 2021.
- MARONATO, E. L. dos S. **Gestão do Conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior**. 2018. 139 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.
- HUNT, V. **Process Mapping: How to Reengineer your Business Process**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- WHITE, S. A. **Introduction to BPMN**. IBM Corporation, 2004.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. São Paulo: Campus, 1994.
- MELO, M. H. **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.
- NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press, 1995.
- POLANYI, M. **Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy**. London, UK: Routledge, 1958.
- POLANYI, M. **Tacit Knowing**. The Tacit Dimension. London, UK: Chicago Press, 1966.
- VERNADAT, F.B. **Enterprise Modelling and Integration: Principles and Applications**. London: Chapman & Hall, 1996.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012.
- MORAES, M. T. B. de; MALISCHESKI, K.; DANDOLINI, G. A. **Gestão do conhecimento e inovação organizacional: uma revisão integrativa**. **Perspectivas em Gestão &**

**Conhecimento**, [S. l.], v. 13, n. esp, p. 146–161, 2023. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/65569>. Acesso em: 16 ago. 2023.