

Perspectivas em Engenharia, mídias e gestão do conhecimento

VOLUME II

EDUARDO ZEFERINO MAXIMO
GISELY JUSSYLA TONELLO MARTINS
JOÃO ARTUR DE SOUZA
LUANA EMMENDOERFER
NERI DOS SANTOS
PALMYRA FARINAZZO REIS REPETTE
RICARDO PEREIRA
ORGANIZADORES



Pantanal Editora

2021

Eduardo Zeferino Maximo
Gisely Jussyla Tonello Martins
Luana Emmendoerfer
João Artur de Souza
Neri dos Santos
Palmyra Farinazzo Reis Repette
Ricardo Pereira
(Organizadores)

Perspectivas em Engenharia, Mídias e
Gestão do Conhecimento
Volume II



Pantanal Editora

2021

Copyright[©] Pantanal Editora
Copyright do Texto[©] 2021 Os Autores
Copyright da Edição[©] 2021 Pantanal Editora
Editor Chefe: Prof. Dr. Alan Mario Zuffo
Editores Executivos: Prof. Dr. Jorge González Aguilera
Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora

Edição de Arte: A editora. Imagens de capa e contra-capa: Canva.com

Revisão: O(s) autor(es), organizador(es) e a editora

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – OAB/PB
- Profa. Msc. Adriana Flávia Neu – Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
- Profa. Dra. Albys Ferrer Dubois – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – IF SUDESTE MG
- Profa. Msc. Aris Verdecia Peña – Facultad de Medicina (Cuba)
- Profa. Arisleidis Chapman Verdecia – ISCM (Cuba)
- Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo - UEA
- Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu – UNEMAT
- Prof. Dr. Carlos Nick – UFV
- Prof. Dr. Claudio Silveira Maia – AJES
- Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – UFGD
- Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva – UEMS
- Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos – IFPA
- Prof. Msc. David Chacon Alvarez – UNICENTRO
- Prof. Dr. Denis Silva Nogueira – IFMT
- Profa. Dra. Denise Silva Nogueira – UFMG
- Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão – URCA
- Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves – ISEPAM-FAETEC
- Prof. Me. Ernane Rosa Martins – IFG
- Prof. Dr. Fábio Steiner – UEMS
- Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez (Colômbia)
- Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles – UNAM (Peru)
- Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira – IFRR
- Prof. Msc. Javier Revilla Armesto – UCG (México)
- Prof. Msc. João Camilo Sevilla – Mun. Rio de Janeiro
- Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales – UNMSM (Peru)
- Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski – UFMT
- Prof. Msc. Lucas R. Oliveira – Mun. de Chap. do Sul
- Prof. Dr. Leandris Argentel-Martínez – Tec-NM (México)
- Profa. Msc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan – Consultório em Santa Maria
- Prof. Msc. Marcos Pisarski Júnior – UEG
- Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla – UNAM (Peru)
- Profa. Msc. Mary Jose Almeida Pereira – SEDUC/PA
- Profa. Msc. Nila Luciana Vilhena Madureira – IFPA
- Profa. Dra. Patrícia Maurer
- Profa. Msc. Queila Pahim da Silva – IFB
- Prof. Dr. Rafael Chapman Auty – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke – UFMS
- Prof. Dr. Raphael Reis da Silva – UFPI
- Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo – UEMA

- Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca – UFPI
- Prof. Msc. Wesclen Vilar Nogueira – FURG
- Profa. Dra. Yilan Fung Boix – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – UFT

Conselho Técnico Científico

- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Esp. Tayronne de Almeida Rodrigues
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
P466	<p>Perspectivas em engenharia, mídias e gestão do conhecimento [livro eletrônico]: volume II / Organizadores Eduardo Zeferino Maximo... [et al.]. – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2021. 164p.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web ISBN 978-65-88319-45-1 DOI https://doi.org/10.46420/9786588319451</p> <p>1. Engenharia – Pesquisa – Brasil. 2. Gestão do conhecimento. I. Maximo, Eduardo Zeferino. II. Martins, Gisely Jussyla Tonello. III. Emmendoerfer, Luana. IV. Souza, João Artur de. V. Santos, Neri dos. VI. Repette, Palmyra Farinazzo Reis. VII. Pereira, Ricardo.</p> <p style="text-align: right;">CDD 620</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

O conteúdo dos e-books e capítulos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva do(s) autor (es) e não representam necessariamente a opinião da Pantanal Editora. Os e-books e/ou capítulos foram previamente submetidos à avaliação pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação. O download e o compartilhamento das obras são permitidos desde que sejam citadas devidamente, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais, exceto se houver autorização por escrito dos autores de cada capítulo ou e-book com a anuência dos editores da Pantanal Editora.



Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000. Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.
 Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br

APRESENTAÇÃO

Santa Catarina destaca-se nacionalmente como um Estado inovador, berço de startups e com um pólo tecnológico em amplo desenvolvimento. Também, dotado de belezas naturais e um litoral encantador, é um dos principais destinos turísticos do Brasil. Esse contexto, aliado à peculiaridade de abrigar um povo empreendedor caracteriza o Estado Catarinense como um dos mais desenvolvidos (social e economicamente) do país.

Em consonância com essa realidade, o livro *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento*, em seu segundo volume, traz dez capítulos que tratam de temas relacionados à startups, turismo, empreendedorismo, gestão do conhecimento, gestão de processos, nudge no design de conteúdo e cidades inteligentes. O livro é fruto da compilação de trabalhos de pesquisadores e professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

O capítulo de abertura do Volume II trata de capacidade absorptiva em startups, em especial visa compreender como essas organizações desenvolvem sua capacidade de absorção de conhecimentos a fim de manter-se competitivas em processo contínuo de inovação. Por meio de uma revisão sistemática de literatura, o estudo demonstra que as startups desenvolvem sua capacidade absorptiva por meio das interações com organizações já estabelecidas. Assim, como recomendações futuras, sugere-se a investigação da capacidade absorptiva das startups em redes interorganizacionais de aprendizagem, como um modo de potencialização do seu aprendizado.

O Segundo capítulo, ainda tratando de startups, traz para discussão o Lean Startup, método direcionado para agilidade e dinamismo no processo de inovação de organizações intensivas em conhecimento. As empresas para se adaptarem às novas exigências do mercado precisam migrar do modelo organizacional típico da era industrial para o modelo organizacional próprio da era do conhecimento e, para tanto, passa a ser necessário não só contemplar os avanços tecnológicos como integrar no seu ciclo de processos a abordagem interdisciplinar para geração de valor e competitividade. Assim, este capítulo, por meio de uma revisão sistemática da literatura aprofunda as questões relacionadas à metodologia Lean Startup, que têm demonstrado uma elevada capacidade de dinamismo e agilidade para identificar as alterações no ambiente de negócio e converter essa percepção em produtos e serviços que atendam às necessidades reais dos consumidores/clientes.

O terceiro capítulo, por sua vez, é um estudo de caso em uma startup sediada em Florianópolis. O estudo visa compreender como a comunicação interna impacta a gestão da inovação em empresas desse tipo.

O quarto capítulo aborda como o design de serviços pode contribuir para aproveitar o potencial de projetos de serviços de destinos turísticos, melhorando a competitividade, qualidade e cocriação de valor aos usuários. Por meio de uma revisão integrativa de literatura, o estudo buscou analisar como destinos turísticos podem se beneficiar do design de serviços, além de identificar as relações da sua aplicabilidade.

O quinto capítulo, ainda tratando de turismo, mostra como a governança multinível, por meio dos seus elementos, pode contribuir para o desenvolvimento de destinos turísticos, a partir de um estudo de caso em um Estado do Sul do Brasil. O estudo constatou que o formato desenvolvido apresenta características que apontam para o modelo de MultiGov, o que dá autonomia e funcionalidade para o planejamento e execução das ações.

O sexto capítulo, por sua vez, compara a bibliografia disponível sobre empreendedorismo social e a experiência de um monge zen-Budista para analisar as características que definem um empreendedor social. Os resultados do estudo mostram um choque de valores entre o empreendedorismo social e o convencional, revelando a necessidade de se estudar o empreendedorismo social como um tipo de trabalho que visa beneficiar as pessoas, e que não pode ser mensurado por valores de mercado.

O sétimo capítulo busca, por meio de uma revisão integrativa de literatura, identificar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e coaching no setor público. O estudo evidencia a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e o coaching e sugere caminhos para que se possa avançar na relação entre GC e coaching no serviço público.

No oitavo capítulo analisa-se o nível de maturidade em Gestão de Processos de Negócios (BPM) de uma organização pública, sob a perspectiva da GC. Para tanto, uma avaliação da relação entre maturidade em BPM e desempenho organizacional foi conduzida no Instituto Federal Catarinense (IFC). Utilizou-se, ainda, o modelo GCiBPM (Sena, 2015) para relacionar os resultados da avaliação com as fases da GC. Os resultados indicaram que a GC pode contribuir para a melhoria dos processos, potencializando o uso deste recurso e o alinhamento estratégico.

No penúltimo capítulo deste Volume, buscou-se identificar os elementos nudges utilizados no aplicativo de ensino de idiomas Duolingo para engajar os usuários. Discutiu-se os conceitos de design de conteúdo, arquitetura da escolha e nudges, para a compreensão da importância do elemento nudge para o engajamento dos alunos tendo como referência autores como Afify (2018), Bieging & Busarello (2014), Silva (2007) e Thaler (2019). A partir do estudo realizado, foi possível perceber que o aplicativo utiliza elementos nudges desde o cadastro para prender a atenção do leitor e fazê-lo iniciar seu percurso de aprendizado e, durante o uso do aplicativo, faz uso de diversos elementos nudges em vários momentos para manter o usuário engajado.


O Capítulo que encerra o volume 2 do livro *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento* busca, por meio de uma revisão sistemática, os conceitos e definições utilizados pelos pesquisadores para o termo Smart City; e mapear características e pensamentos convergentes destes pesquisadores, buscando entender e contribuir para o delineamento de um conceito global de Cidade Inteligente. Entre os principais resultados do estudo está o mapeamento de cinco características convergentes na definição de uma Cidade Inteligente: i) TICs; ii) pessoas; iii) sustentabilidade; iv) urbanização; e v) governança.

Eduardo Zeferino Maximo
João Artur de Souza
Ricardo Pereira

SUMÁRIO


Apresentação	4
Capítulo I	7
Capacidade Absortiva em <i>Startups</i> : uma revisão sistemática	7
Capítulo II	21
<i>Lean Startup</i> : um método direcionado para agilidade e dinamismo no processo de inovação das organizações do conhecimento	21
Capítulo III	36
Inovação e comunicação interna em startups: o caso da <i>Involves</i>	36
Capítulo IV	47
<i>Design</i> de serviços e de experiências em destinos turísticos: resultados bibliométricos preliminares de uma revisão integrativa	47
Capítulo V	61
O modelo de governança multinível para o desenvolvimento de destinos turísticos	61
Capítulo VI	75
Unindo pessoas com o silêncio: os valores do empreendedorismo social e a trajetória de um monge budista	75
Capítulo VII	87
Relação entre práticas de gestão do conhecimento e coaching no setor público: uma revisão sistemática de literatura	87
Capítulo VIII	100
A maturidade em gestão de processos de negócios sob a perspectiva da gestão do conhecimento	100
Capítulo IX	117
O Nudge no design de conteúdo no aplicativo de idiomas Duolingo	117
Capítulo X	128
Cidades Inteligentes: Percepções e Definições em uma Análise Sistemática da Literatura	128
Índice remissivo	147
Sobre os organizadores	148
Sobre os Autores	153

A maturidade em gestão de processos de negócios sob a perspectiva da gestão do conhecimento¹

 10.46420/9786588319451cap8

Marcio Crescencio^{2*} 

Alexandre A. da Conceição Neto³ 

Gregório Jean Varvakis⁴ 

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) tem ocupado um importante papel no desenvolvimento econômico e produtivo das organizações. Muitos estudos indicam que adotar práticas de GC influencia nos resultados da organização (Gaviria-Marin et al., 2019). Como a maioria dos projetos organizacionais, a GC concentra-se na busca da melhoria do desempenho por meio da criação de condições favoráveis à disseminação de uma cultura de alta performance (Bagnolesi et al., 2018).

O conhecimento é um ativo intangível que se desenvolve como resultado de certas atividades mentais realizadas por um indivíduo (Beesley; Cooper, 2008). Ao mesmo tempo, a GC atua como um conjunto dinâmico de atividades que melhoram os fluxos de conhecimento da organização (Gaviria-Marin et al., 2019). O envolvimento de indivíduos na melhoria de processos, permitirá a eles explorarem os seus talentos, habilidades, conhecimentos e experiências na consecução dessas atividades (Brajter-Marczak, 2016). Ao priorizar algumas práticas de gestão do conhecimento executadas na gestão de processos e de projetos, uma organização pode melhorar o desempenho de maneira sustentável (Batista, 2012; Sena, 2015).

Além da GC, a busca por melhoria de produtividade e redução de custos nas organizações também é abordada por outras disciplinas. A Gestão de Processos de Negócios ou *Business Process Management* – BPM é uma disciplina que trabalha o desenho, gestão e melhoria dos processos, pela combinação dos conhecimentos das ciências da administração com os conhecimentos da tecnologia da informação (Van Der Aalst, 2013; Vom Brocke; Rosemann, 2015). No setor público, a gestão de processos tem como

¹ O presente artigo foi apresentado no X Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CiKi, ocorrido em 19 e 20 de novembro de 2020, na modalidade virtual, sob o tema “Knowledge for business and social development”. DOI: <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.888>.

² Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: marcio.crescencio@posgrad.ufsc.br

³ Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: conceicaoneto1977@gmail.com

⁴ Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: g.varvakis@ufsc.br

principal objetivo a reestruturação organizacional focada em processos cross-funcionais, para a melhoria dos serviços prestados à sociedade (Gulledge; Sommer, 2002).

Considerando a crescente adoção de metodologias de gestão de processos em órgãos públicos e privados, estudos vêm sendo direcionados para avaliação da efetividade dessas práticas. Nessa perspectiva, modelos de avaliação da maturidade em BPM foram desenvolvidos para definir o estágio de evolução em gestão de processos de uma organização e apontar as oportunidades de melhoria (Froger et al., 2019).

O objetivo desse trabalho é analisar o nível de maturidade em Gestão de Processos de Negócios de uma organização pública, sob a perspectiva da GC. Para tal, uma revisão de literatura foi conduzida sobre os temas BPM e GC. No que tange a BPM, abordou-se o processo organizacional, conceitos, ciclo de vida e a maturidade do BPM. A revisão de GC envolve aspectos conceituais e sua importância na Gestão de Processos de Negócios.

PROCESSO ORGANIZACIONAL, BPM E CICLO DE VIDA DOS PROCESSOS

O processo organizacional, segundo Zairi (1997), refere-se ao uso de recursos de forma confiável, consistente e repetível para atingimento dos objetivos, por meio da transformação de entradas em saídas. O autor identificou quatro fatores-chave para tais processos: entradas previsíveis e desejadas; fluxo ou sequência lógica ou linear; conjunto de tarefas ou atividades bem definidas; e resultados ou saídas previsíveis e desejadas.

Em uma perspectiva mais integrativa, o processo de negócio é definido por Trkman (2010) como o conjunto de atividades e tarefas coordenadas e executadas de forma dinâmica, para que seja gerado valor ao cliente ou para realização de objetivos estratégicos. Essa é uma visão do processo como uma coordenação de trabalho que se baseia principalmente na perspectiva de linguagem/ação, onde são enfatizados a coordenação, consentimento, compromisso e outras ações comunicativas (Goldkuhl; Lind, 2008).

Van Der Aalst (2013) classifica os processos como centrados nas pessoas ou sistemas, mais precisamente em processos de Pessoa-Pessoa (P2P), onde predominam a interação humana nas atividades, Pessoa-Aplicação (P2A), que inclui a P2P e interações com sistemas sem intervenção humana, e Aplicação-Aplicação (A2A) que são aqueles que envolvem apenas atividades realizadas por sistemas de software. Os autores destacam que os limites entre os tipos de processos não são rígidos.

Como se observa, conceitualmente existem diferentes perspectivas para processos de negócios, mas atualmente as organizações têm utilizado uma perspectiva integrada, a qual agrega diferentes tipos de processo (Goldkuhl; Lind, 2008). Isto se deve por diversas razões, destacando-se que os consumidores estão cada vez mais envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos e serviços. A entrega de valor ao cliente, enfatizada pelo BPM, precisa ser baseada nas expectativas estabelecidas.

A BPM é definida como uma abordagem estruturada e interdisciplinar, que utiliza os recursos organizacionais para estudar, analisar e melhorar continuamente as principais operações de uma organização (Elzinga et al., 1995; Zairi, 1997; Ko et al., 2009; Trkman, 2010). Mesmo com o uso extensivo dessa abordagem, Trkman (2010) esclarece não haver um conceito único para BPM, portanto, diferentes autores aplicam diferentes focos em sua definição. A definição por Lee e Dale (1998) segue uma abordagem focada no cliente para a gestão sistemática, medição e melhoria de todos os processos da organização, por meio da potencialização dos esforços interdisciplinares da equipe.

As definições apresentadas têm como base a estruturação, análise, interdisciplinaridade e a melhoria contínua. Destaca-se que se utilizada de forma isolada, a BPM não contribui para o atingimento dos objetivos estratégicos ou operacionais. Deve, portanto, ser aplicada para alinhar os processos de negócio aos objetivos e ao ambiente, garantindo a flexibilidade e adaptabilidade necessárias para que sejam obtidas vantagens competitivas (Trkman, 2010). Isto exige que a BPM seja vista como uma estratégia pela organização e seus resultados consolidados no longo prazo, sendo de difícil mensuração econômica (Elzinga et al., 1995).

O sucesso do alinhamento estratégico da BPM com os objetivos organizacionais depende da cultura estabelecida (Zairi, 1997). O autor destaca como uma determinante para o alcance dos resultados planejados a difusão de uma cultura de BPM, para garantir o efetivo desenho, priorização, gestão, controle e monitoramento dos processos de negócio. Para Elzinga et al. (1995), a resistência à implementação da BPM costuma aparecer no nível de gerência, pois tanto a alta gestão como os colaboradores que executam os processos têm alta receptividade a este tipo de mudança. Os autores argumentam que as principais consequências disso está na dificuldade na transferência de informação e no monitoramento dos processos.

Para a compreensão da BPM, deve-se inicialmente estudar seu ciclo de vida, de forma a entender suas terminologias e aplicações (Ko et al., 2009). Um modelo de BPM deve estabelecer os elementos necessários para que a gestão de processos seja uma ferramenta estratégica de alocação de tempo e recursos (Vom Brocke; Rosemann, 2015).

O ciclo de vida genérico para BPM proposto por Elzinga et al. (1995), possui seis etapas, sendo: preparação e alinhamento com os objetivos organizacionais; seleção dos processos críticos; descrição dos processos escolhidos; quantificação dos processos descritos; identificação das oportunidades de melhoria; e implementação das melhorias. Para os autores, a melhoria contínua é obtida pela retomada periódica do processo a partir da etapa de seleção. O *benchmarking* é apresentado como uma ferramenta útil em todo o ciclo.

Em uma visão mais simples do ciclo de vida da BPM, Van Der Aalst (2013) define o ciclo de vida em três fases: (re)design, implementação/configuração e execução e ajuste. Na primeira fase o processo é

projetado, sendo colocado em operação na fase de implementação/configuração. Por fim, o processo é estabelecido na organização e os ajustes são realizados de acordo com a necessidade.

MATURIDADE EM PROCESSOS

Sendo os processos de negócios considerados ativos estratégicos que requerem investimento e desenvolvimento, o conceito de maturidade de processo se tornou importante à medida que as organizações adotam uma visão orientada por processos (McCormack et al., 2009).

O progresso na implementação do BPM deve ser medido por modelos de maturidade, que identificam o estágio em que a organização está e quais os obstáculos que devem ser superados para alcançar níveis melhores (De Boer et al., 2015; Proença; Borbinha, 2018). Os modelos de maturidade auxiliam na definição da arquitetura de processos necessário ao alcance dos objetivos estratégicos (Widmann et al., 2018).

Assim como para o ciclo de vida, diversos modelos de maturidade da BPM foram desenvolvidos e a maior parte deles possui foco em fatores ou em práticas de BPM (Mahendrawathi et al., 2018). Para Froger et al. (2019), a avaliação da maturidade em BPM deve abordar as capacidades organizacionais e as condições dos processos em operação, classificando o status da BPM em função de níveis pré-estabelecidos.

Os modelos de maturidade em BPM podem ser descritivos, com o objetivo de obter conhecimento dos processos analisados. Podem ser prescritivos, quando devem apontar oportunidades de melhoria, ou comparativos, quando estabelecem a comparação entre diferentes processos (Ongena; Ravesteyn, 2019). Vom Brocke e Rosemann (2015) identificaram na literatura seis elementos chave de BPM que podem impactar a maturidade: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura.

Portanto, a literatura investigada fornece evidências que o melhor desempenho organizacional pode ser alcançado como resultado da orientação por processo de negócio. Porém, isto somente se confirma de fato, a partir do momento que a organização busca desenvolver a maturidade do processo de negócio. Assim sendo, construir uma infraestrutura e uma cultura que suporte métodos, práticas e procedimentos orientados à processos permite que a maturidade do processo alcance níveis mais altos de capacidade de BPM na organização.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A GC é sobre como lidar com o conhecimento como recurso crítico da organização, trabalho e trabalhadores do conhecimento (Bolisani; Bratianu, 2018). O conhecimento é considerado um tipo

especial de recurso organizacional que diferente de outros recursos organizacionais aumenta à medida que é usado. Este recurso especial está relacionado às pessoas e a sua capacidade de pensar e agir para combinar a informação, bem como, encontrar as melhores decisões de como usá-las (Brajer-Marczak, 2016). Esse entendimento enfatiza o aspecto essencial do conhecimento que se relaciona com a ação humana e seu contexto (Nonaka, 1994).

O conhecimento é adquirido, desenvolvido, usado e compartilhado pelas pessoas que executam processos na organização, sendo uma fonte de competências capaz de suportar atitudes criativas e inspirar soluções inovadoras em processos de negócios (Brajer-Marczak, 2016). Com isso, cabe à organização, apoiar indivíduos criativos ou oferecer um contexto para que tais indivíduos criem conhecimento (Trierveiler et al., 2015).

Steil (2007), refere-se aos processos de conhecimento como subsistemas da GC. Sena (2015) buscou representá-los em um ciclo de GC com a finalidade de desenvolver um modelo de integração entre a GC e a gestão de processos de negócios. Segundo o autor, as fases de conhecimento crítico à consecução dos objetivos de negócios ou estratégias das organizações são: identificação, criação, compartilhamento ou transferência, aplicação ou uso, e avaliação.

As fases do processo de GC geram uma relação de interdependência de atividades pois sem identificação e/ou a criação de conhecimento não é possível compartilhá-lo e aplicá-lo, conseqüentemente sem o compartilhamento não é possível usá-lo e reusá-lo. Nas fases de compartilhamento e aplicação o conhecimento pode ser utilizado para criação de novos conhecimentos. Sem a avaliação o processo navega na escuridão, com ela é possível aprender com os erros e avançar em todas as fases do processo. O uso e a avaliação do conhecimento significam a convergência de todas as fases e representam o objetivo da GC. Em qual grau essas atividades são desenvolvidas e gerenciadas dependem dos recursos que dispõe a organização.

Para maximizar os resultados da GC, a organização deve incorporá-la à gestão de processos e de projetos. Nesse caso, o conhecimento é insumo dos processos de apoio e finalísticos e, ao mesmo tempo, um resultado desses processos (Batista, 2012). A integração entre gestão de conhecimento e os processos de negócios promovem e facilitam a mobilização das pessoas, estruturas organizacionais, tecnologia da informação e comunicação e processos, visando à ocorrência dos processos de conhecimento para a realização dos objetivos e estratégias da organização (Sena, 2015). Para tal, uma visão holística se faz necessária, de forma que processos, pessoas e os conhecimentos da organização sejam preservados e a sua transferência garantida (Armistead; Meakins, 2007).

Com isso, os processos de negócios são percebidos como uma sequência sociocognitiva com diferentes fontes de conhecimento e informação, que necessitam ser gerenciadas para gerar valor, ou seja, a modelagem dos processos abarca a complexidade das atividades de GC (Adamides; Karacapilidis, 2006).

Portanto, considera-se que a GC busca o aumento da qualidade das atividades organizacionais pela gestão do ciclo de conhecimento e a BPM visa a melhoria contínua dos processos de negócio (Choi et al., 2004). A literatura apresenta uma inter-relação consistente entre GC e BPM, pois o conhecimento utilizado na execução dos processos gera novos conhecimentos com seus resultados e as informações sobre os processos geram importantes conhecimentos organizacionais.

MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização do estudo, uma revisão de literatura foi desenvolvida para caracterizar a inter-relação da gestão de processos de negócios com a gestão do conhecimento. A pesquisa exploratória se deu por meio de um estudo de caso conduzido com os gestores administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC). Destaca-se que essa organização pública possui uma política de gestão por processos implementada, no entanto, não tem uma formalização específica relacionada à GC.

O IFC, foi criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, atua em 15 cidades do Estado de Santa Catarina, Brasil, através dos campi e a sua Reitoria administrativa, com a concepção de educação profissional e tecnológica, pesquisa e extensão. Conforme os dados no *website* da organização, em 2019 forneceu 161 cursos (técnicos, graduações e Pós-graduações) em suas unidades acadêmicas para 11.850 estudantes e dispunha de 1.860 servidores. Consoante a tal concepção, o processo de gestão democrática se consolida por meio da prática de gestão institucional integrada, materializada por vias da participação representativa junto aos Conselhos, os Órgãos colegiados, núcleos, comitês e comissões específicas. A Reitoria administrativa é responsável pela gestão dos processos de negócios.

O questionário utilizado na presente pesquisa foi desenvolvido por Ongena e Ravesteyn (2019) e publicado no *Journal Business Process Management*. Nessa pesquisa, optou-se por esse modelo de análise pois, segundo os autores, trata-se do primeiro estudo a considerar o conhecimento como uma dimensão de maturidade para BPM, relacionado ao desempenho.

O questionário contempla 7 (sete) dimensões de um conjunto de capacidades de BPM. Ao respondê-lo, os participantes tiveram que atribuir um peso de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para cada questão, conforme a escala *Likert*. O questionário foi traduzido para o português do Brasil, reproduzido e enviado através da ferramenta de Formulários da Google®. As respostas foram coletadas entre 20 de setembro à 15 de outubro de 2019. A caracterização dos participantes foi realizada por meio de quatro perguntas adicionadas no início do questionário: i) qual o seu cargo/função na organização? ii) a quanto tempo você trabalha na organização? iii) você é ou já foi um proprietário de processo da organização? iv) você já fez parte de uma equipe de projeto ou melhoria de processo na organização?

Para uma maior consistência na pesquisa, o questionário foi enviado somente para ocupantes de cargo de gestão administrativa na Reitoria, que neste período eram 45 cargos, incluindo (1) reitor(a), (5) pró-reitores, (8) diretores de departamentos, (25) coordenadores de setor e (6) outros (p.ex., jurídico e assessorias). Por conveniência e acessibilidade, optou-se por enviar a pesquisa somente para coordenadores da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento.

Foram obtidas respostas de 3 Pró-Reitores, 7 diretores de departamento e 2 coordenadores gerais, totalizando 12 membros dos três principais níveis da estrutura organizacional. Quanto ao tempo que trabalham na organização, 3 (três) responderam entre 1 a 5 anos; 2 (dois) entre 5 a 10 anos; e 7 (sete) superior a 10 anos.

A pergunta que solicitou “se o participante é ou foi um proprietário de processo”, associada com a pergunta “se ele já fez parte de uma equipe de processo” identificam a experiência em gestão de processos de negócios dos participantes, as respostas indicaram que cerca de 60% eram ou já foram proprietários de processo. Dos 12 participantes da pesquisa com experiência em gestão, apenas 1 (um) respondeu que não fez parte de equipe de projeto ou melhoria de processo da organização. Um indicativo que os participantes tem algum conhecimento sobre as capacidades de gestão de processos organizacionais.

A partir da definição do nível de maturidade em BPM, os pesquisadores se basearam no modelo GCiBPM projetado por Sena (2015) e ilustrado na Figura 1, para relacionar os resultados com as fases da GC. Esse modelo considera que a gestão do conhecimento deve ser realizada em consonância com a gestão de processos, pois os processos proveem contexto para a aplicação do conhecimento. O modelo GCiBPM apresenta as fases da gestão de processos e sua relação com a GC, suas fases e o fluxo de conhecimento. O seu design visa promover e facilitar a identificação, a criação, o compartilhamento, a aplicação e a avaliação do conhecimento crítico à consecução dos objetivos de negócios e estratégicos.

Com base nos resultados da análise da maturidade em BPM e o arcabouço conceitual do modelo GCiBPM, cumpre-se ao delineamento da pesquisa de analisar o nível de maturidade da gestão de processos do IFC sob a perspectiva da GC. Foi identificada a relação entre as fases da gestão por processos do modelo GCiBPM com as dimensões propostas no estudo de Ongena e Ravesteyn (2019), conforme a Tabela 1.

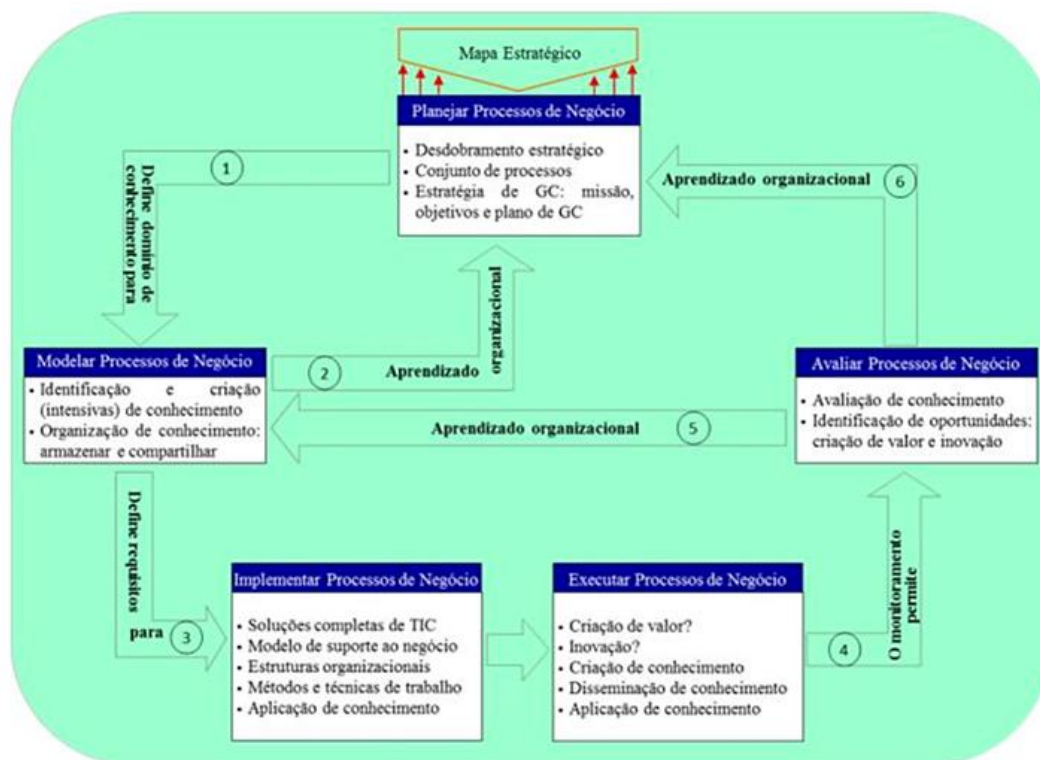


Figura 1. As fases do modelo e o fluxo do conhecimento. Fonte: Sena (2015).

Tabela 1. Relação das fases da Gestão de Processos com as dimensões da maturidade de processos. Fonte: os autores.

Dimensão de Maturidade do Processo Ongena e Ravesteyn (2019)	Fase da Gestão Processo Sena (2015)
Sensibilização do Processo	Planejar o Processo
Controle do Processo	Modelar o Processo
Descrição do Processo	
Medição do Processo	Implementar o Processo
Tecnologia da Informação	
Recursos e Conhecimento	Executar o Processo
Melhoria do Processo	Avaliar o Processo

Para fins de análise, as dimensões de maturidade da BPM foram agrupadas de acordo com a pertinência de suas perguntas com cada fase da gestão do processo. A discussão dos resultados, por sua vez, foi realizada seguindo esse agrupamento e sua relação com as fases da GC.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

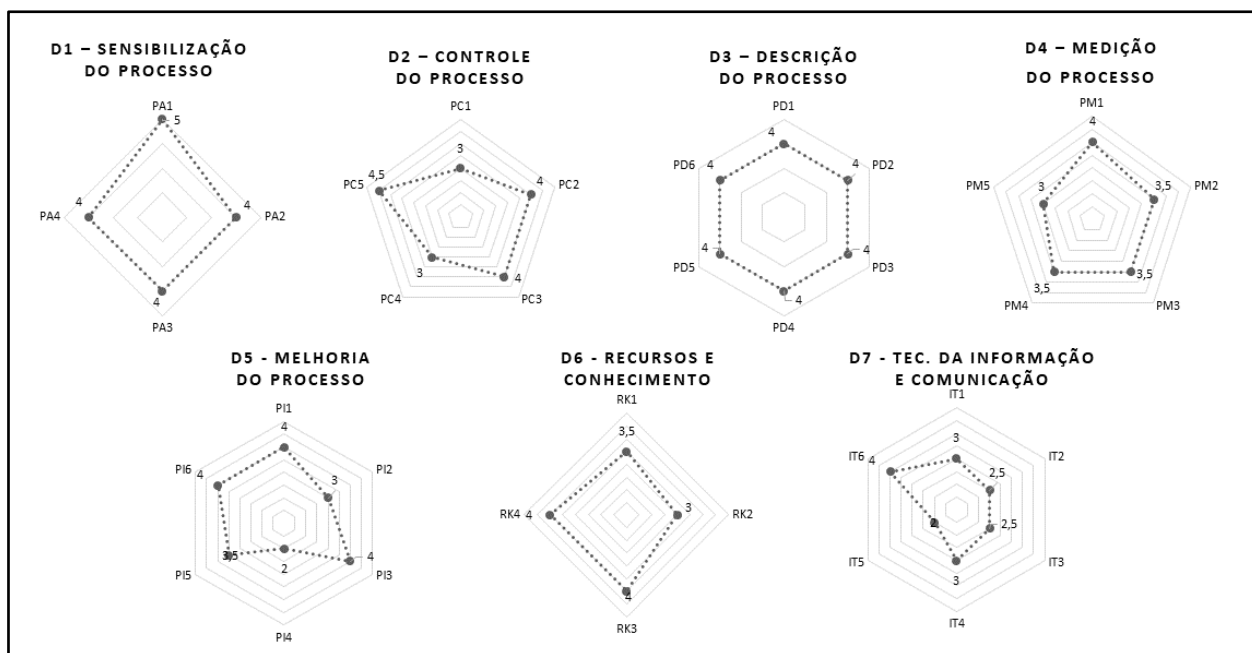


Figura 2. Resultados das avaliações das dimensões de maturidade do processo. Fonte: os autores.

A dimensão sensibilização do processo (gráfico D1 na Figura 2) trata do reconhecimento da importância de uma organização orientada à processos, visando verificar o comprometimento da alta gerência e a aceitação dos funcionários da organização para uma cultura de orientação ao processo. Observa-se que em geral todos concordaram com as perguntas PA1 e PA2, mas foram parciais nas respostas às perguntas PA3 e PA4 (Quadro 1). A organização pesquisada se enquadra no setor de serviços, que por natureza são altamente interativos, intangíveis e heterogêneos, por isso dependem muito do trabalho criativo das pessoas. Embora os princípios de BPM sejam aplicáveis neste setor, altamente direcionado ao conhecimento, muitos profissionais entendem a formalização de processos como burocrática (Ongena; Ravesteyn, 2019). Além disso, uma série de fatores afetam o compartilhamento de conhecimento no setor público, Titi Amayah (2013) aponta os fatores motivacionais (p. ex., benefícios pessoais), facilitadores (p. ex., cultura organizacional), barreiras (p. ex., clima organizacional).

A dimensão de sensibilização aborda o desdobramento estratégico da organização, delimitando o domínio do conhecimento crítico dos processos. Pode-se observar então, que existe uma oportunidade de melhoria para a organização, por meio de uma melhor determinação dos conhecimentos críticos, objetivando uma maior integração e mobilização de pessoas e recursos na gestão dos processos de negócio. O que reforça a importância da auditoria e mapeamento do conhecimento como o primeiro passo para entender como o conhecimento é tratado em processo de missão crítica (Lee et al., 2007).

Quadro 1. Perguntas das 7 dimensões da maturidade de processos. Traduzido pelos autores. Fonte: Ongena e Ravesteyn (2019).

Sensibilização

PA1. A organização entende a utilidade de uma abordagem orientada à processos para organizar suas atividades;

PA2. A gerência tem conhecimento e está atenta aos processos da organização;

PA3. Existe uma relação clara entre estratégia e objetivos da organização e seus processos;

PA4. As alterações nos processos são facilmente adotadas pela organização e pelos funcionários.

Controle do Processo

PC1. Para cada processo, um proprietário do processo é designado;

PC2. Para cada processo, um plano é desenvolvido para determinar o orçamento, o número de funcionários e os recursos necessários, com base nas demandas previstas, nas metas e resultados;

PC3. São definidos papéis explícitos, os quais são responsáveis pelo gerenciamento de diferentes aspectos do processo, como design, análise, implementação, execução e melhoria do processo;

PC4. Uma abordagem padronizada é definida e usada para gerenciar processos (manutenção, melhoria);

PC5. A execução dos processos é controlada (p. ex., por auditorias). Se isso se desviar do design do processo, uma ação será executada.

Descrição do Processo

PD1. Processos importantes são descritos em uma visão geral de alto nível/arquitetura de processo;

PD2. Cada processo é capturado em um modelo de processo e/ou descrição de processo;

PD3. As instruções e diretrizes de trabalho são escritas com base em modelos/descrições de processos;

PD4. Funções, tarefas e responsabilidades são definidas para cada processo;

PD5. Para cada processo, a organização identificou as partes interessadas (clientes, fornecedores, funcionários, gerência, etc.

PD6. Fica claro, para cada processo, sua contribuição para os objetivos da organização.

Medição do Processo

PM1. Para cada processo, a saída e as entregas são definidas;

PM2. Os indicadores-chaves de desempenho são definidos para cada processo e o desempenho do processo é ativamente medido;

PM3. Metas quantitativas específicas são definidas e relacionadas às necessidades do cliente e à estratégia da organização;

PM4. Fica claro quem é responsável por medir, coletar e relatar os indicadores-chaves do processo;

PM5. O desempenho do processo é avaliado regularmente. Quando a execução se desvia das normas predefinidas, são tomadas medidas para ajuste.

Tecnologia da Informação

IT1. softwares são usados para descrever e modelar processos;

IT2. Software é usado para modelar processos;

IT3. Os processos são coordenados por sistemas de informação (p. ex., gestão de fluxo de trabalho ou gestão de casos);

IT4. Quando aplicável, os processos foram totalmente automatizados (processamento direto);

IT5. A organização usa software para (automaticamente) identificar gargalos nos processos;

IT6. O departamento de TI está envolvido ativamente na melhoria dos processos da organização.

Recursos e Conhecimento

RK1. Para executar um processo e adequar seus objetivos, as pessoas certas (em número, conhecimento, experiência) e recursos (financeiro, instalações, sistemas) são fornecidos;

RK2. As pessoas que participam de um processo são treinadas suficientemente e possuem as competências necessárias para executar o processo;

RK3. Os funcionários estão cientes do processo em que estão participando (seus objetivos e seu papel) e também cooperam para alcançar os objetivos declarados;

RK4. Dentro da organização, existem comunidades formais e informais nos quais a equipe de processos (proprietários de processos, analistas, dentre outros) compartilham ativamente seus conhecimentos e experiências.

Melhorias do Processo

PI1. Caso um processo necessite de ajuste (alteração, aprimoramento) está claro quem é responsável por isso;

PI2. Os funcionários estão envolvidos ativamente na melhoria contínua dos processos dentro da organização;

PI3. Os stakeholders (partes interessadas) relevantes estão suficientemente envolvidas no projeto e na melhoria do processo;

PI4. A organização utiliza métodos e técnicas de melhoria de processos, como Lean, Six Sigma, Teoria das Restrições;

PI5. A organização esforça-se continuamente para planejar e gerenciar ativamente os processos de melhoria, usando técnicas quantitativas e um ciclo PDCA (planejar-fazer-verificar-agir);

PI6. A gerência está ativamente envolvida na melhoria dos processos.

A dimensão controle de processo (gráfico D2 na Figura 2) está relacionada com os elementos de governança, como definir funções e responsabilidades objetivas, usando as melhores práticas e/ou padrões para o gerenciamento de processos. Essa dimensão apresentou aspectos frágeis de maturidade, principalmente em relação às perguntas PC1 e PC4 (Quadro 1). Rosenkranz *et al.* (2009), afirmam que as iniciativas de padronização de processos são realizadas por diferentes propósitos e dependem de uma série de fatores, tais como recursos de TI, natureza do processo, seu nível de rotina ou estrutura, entre outros, os quais devem ser bem planejados. A melhor avaliação da dimensão foi no aspecto PC5, por se tratar de uma organização pública, as ações de controle de processos são percebidas como de responsabilidade da unidade de Auditoria Interna.

A dimensão descrição de processo (gráfico D3 na Figura 2) está relacionada com a modelagem e a documentação dos processos. Os respondentes concordaram parcialmente em todos os aspectos dessa dimensão, ainda que tenha ocorrido uma pequena variação em alguns. Nas perguntas PD2 e PD5, cinco gestores (de doze) responderam que não concordam, nem discordam. Na pergunta PD6, três responderam que discordam parcialmente.

A partir de uma busca realizada no *website* da organização não foi possível encontrar documentação que apresente os processos mapeados e modelados, somente os setores de Engenharia e Tecnologia da Informação publicaram processos mapeados, mas sem uma abordagem padronizada. Sendo assim, caso exista essa documentação, deve ficar restrita ao ambiente interno.

A modelagem dos processos, ao gerar os modelos de processo e sua documentação descritiva, fornece importantes ativos de conhecimento. A partir da análise das dimensões que compõe esta fase da organização, observa-se que a modelagem está fragilizada no tocante a determinação dos responsáveis e a padronização dos processos. Assim, embora a descrição dos processos identifique as atividades críticas, a

aplicação da gestão do conhecimento pode contribuir para a criação do conhecimento e geração de valor, combinando responsáveis pelos processos de acordo com as competências necessárias.

A dimensão medição de processos (gráfico D4 na Figura 2) quer saber se existe um sistema para medir e controlar processos, a fim de melhorá-los. Nota-se que para os participantes não está claro como ocorre a medição de processos na organização. Essa dimensão é considerada na literatura um fator crítico para o sucesso nas práticas de BPM. Nadarajah e Syed Kadir (2016) afirmam que o BPM só é completo quando o gerenciamento de processos é medido usando iniciativas de orientação e melhorias contínuas.

Quanto a dimensão Tecnologia da Informação e Comunicação (gráfico D7 na Figura 2), os respondentes discordam parcialmente que a organização possua softwares para simulação e coordenação de processos e identificação de gargalos nos processos, apesar de concordarem parcialmente que a equipe está envolvida ativamente na melhoria dos processos. Diante dessa falta de alinhamento é importante ressaltar que a TI desempenha um papel fundamental na maturidade de BPM (Ongena; Ravesteyn, 2019), por isso a organização deveria usá-la para projetar, simular e executar processos e fornecer informações de medição em tempo real.

O IFC dispõe de um Sistema Integrado de Gestão (SIG), o estudo de Crescencio e Henkel (2018) revela que o IFC fez investimentos para informatização dos processos nas áreas Administrativas (SIPAC), de Recursos Humanos (SIGRH) e Acadêmica (SIGAA) na busca pela excelência da gestão e dos serviços prestados à sociedade. Apesar da indicação de importância estratégica do SIG para a gestão, o estudo apontou para insatisfação percebida pelos usuários, que pode ser um indicativo da discordância dos participantes no que tange a automatização dos processos organizacionais e o resultado insatisfatório dessa dimensão.

Os resultados obtidos indicaram que a organização não possui maturidade na medição dos processos, o que dificulta o endereçamento de esforços às melhorias necessárias. Dessa forma, parte do conhecimento gerado com a execução dos processos pode não estar sendo armazenado e compartilhado, limitando as ações para gestão dos processos críticos em conhecimento. No mesmo sentido, a falta de sistemas informatizados que atenda as expectativas estratégicas e a satisfação dos usuários (Crescencio; Henkel, 2018), causa uma forte limitação na integração entre a GC e a gestão dos processos, bem como o armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento.

A dimensão recursos e conhecimentos (gráfico D6 na Figura 2) evidenciou que embora os servidores do IFC estejam cientes dos processos e que exista algum tipo de comunidade para compartilhamento de conhecimentos e experiências, na percepção dos respondentes faltam pessoas e/ou recursos, assim como, capacitação para os funcionários. O processo de negócio é uma atividade complexa, intensiva em conhecimento e colaborativa (Seethamraju; Marjanovic, 2009) que demanda investimento

para melhorar. Os recursos são fundamentais para o conhecimento de processo e para criar uma cultura de orientação ao processo (Ongena; Ravesteyn, 2019).

A dimensão melhoria de processo (gráfico D5 na Figura 2) está relacionada com o esforço contínuo da organização para melhorar os processos e estabelecer um sistema que permita isso. Em vez de um design fixo, as abordagens modernas de BPM visam fazer com que uma organização adote um ciclo de melhoria contínua, além disso, fornecer os recursos certos, habilidades, educação e compartilhamento de conhecimentos são elementos essenciais do BPM (Ongena; Ravesteyn, 2019).

Na percepção dos respondentes as maiores falhas estão nos aspectos PI2 e PI4. Em geral, a maioria concordou parcialmente que a organização se esforça para a melhoria de processos, mas não parece estabelecer um sistema para isso e existe falha no envolvimento dos funcionários nessa atividade. As respostas mais uma vez indicam que o IFC não possui uma clara cultura de orientação ao processo e GC.

Conforme o modelo GCiBPM de Sena (2015), a otimização dos processos é obtida por modelos organizacionais que permitam a avaliação dos conhecimentos necessários à adaptação às mudanças de mercado. A partir dos resultados obtidos neste estudo de caso, o IFC não possui uma sistematização consolidada para monitoramento de resultados e tão pouco para verificação da aplicação dos conhecimentos para geração de valor. Essa deficiência, aliada ao baixo grau de envolvimento dos funcionários com a melhoria contínua, prejudica a identificação de novas oportunidades e a avaliação dos conhecimentos alocados, necessários para a evolução dos processos e do corpo de conhecimento daquela organização.



Figura 3. Fluxo de integração entre as dimensões de maturidade do processo com as fases da GC.
 Fonte: os autores.

Em síntese, a análise da maturidade no gerenciamento de processos do IFC expôs uma série de aspectos frágeis, sendo que em todas as dimensões existem problemas a serem corrigidos. O estudo evidenciou principalmente a inexistência na padronização e documentação de processos e a falta do alinhamento estratégico no gerenciamento de processos. Com isso, devido a interdependência entre as fases, torna-se improvável que aconteça a correta medição, automatização e o monitoramento para melhoria contínua dos processos. Os recursos e o conhecimento não são aproveitados adequadamente ocasionando a necessidade de expedir maiores esforços para entrega dos resultados esperados.

Como pouco do processo organizacional do IFC está mapeado e ainda não documentado numa abordagem padronizada, a organização tem uma grande oportunidade de utilizar uma metodologia sistemática para realizar uma auditoria de conhecimento como primeiro passo para entender como o conhecimento é tratado nos processos de missão crítica. A gestão do conhecimento, portanto, pode contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia dos processos do IFC, potencializando o uso deste recurso e o alinhamento estratégico dos processos para obtenção de melhores resultados.

Seguindo o modelo de integração da GC e BPM revisados, na Figura 3 é proposto a integração das dimensões da maturidade de processos às fases de GC que foram detalhadas nesse estudo, como uma forma de melhorar a gestão da organização e conseqüentemente a sua criação de valor através de uma melhor gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamides ED, Karacapilidis N (2006). A knowledge centred framework for collaborative business process modelling. *Business Process Management Journal*, 12(5): 557-575.
- Armistead C, Meakins M (2007). Managing knowledge in times of organisational change and restructuring. *Knowledge and Process Management*, 1(14): 15-25.
- Bagnolesi FA, Longo RMJ, Queiroz C (2018). *O Passo a Passo da Gestão do Conhecimento: Metodologia, Processo de Implantação, Governança Corporativa e Construção de Indicadores*. 1 ed. Editora: Amazon, Brasil.
- Batista FF (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Editora: Ipea, Rio de Janeiro, Brasil.
- Beesley L, Cooper C (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12(3): 48-62.
- Bolisani E, Bratianu C (2018). The Emergence of Knowledge Management. In: *Emergent Knowledge Strategies. Knowledge Management and Organizacional Learning*, vol. 4, Springer, Cham.
- Brajer-Marczak R (2016). Elements of knowledge management in the improvement of business processes. *Management-Poland*, 20(2): 242-260.
- Choi I, Jung J, Song M (2004). A framework for the integration of knowledge management and business process management. *International Journal of Innovation and Learning*, 1(4): 399-408.
- Crescencio M, Henkel RC (2018). Satisfação do usuário do Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas: um estudo no Instituto Federal Catarinense. In: *Anais do XXI SEMEAD, São Paulo: USP*. Disponível em: <https://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=170>. Acesso em 10 mai. 2020.
- De Boer FG, Müller CJ, Ten Caten CS (2015). Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. *Business Process Management Journal*, 21(4): 908-927.
- Elzinga DJ, Horak T, Lee C, Bruner C (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2): 119-128.

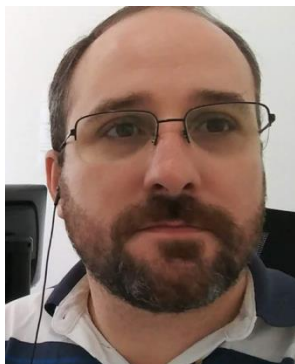
- Froger M, Bénaben F, Truptil S, Boissel-Dallier N (2019). A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges. *International Journal of Information Management*, 49(1): 290-300.
- Gaviria-Marin M, Merigó JM, Baier-Fuentes H (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting ; Social Change*, 140(1): 194-220.
- Goldkuhl G, Lind M (2008). Coordination and transformation in business processes: towards an integrated view. *Business Process Management Journal*, 14(6): 761-777.
- Gulledge TR, Sommer R A (2002). Business process management: Public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4): 364-376.
- Ko RKL, Lee SSG, Lee EW (2009). Business process management (BPM) standards: A survey. *Business Process Management Journal*, 15(1): 744-791.
- Lee RG, Dale BG (1998). Business process management: A review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4(3): 214-225.
- Lee WB, Shek V, Cheung B (2007). Auditing and Mapping the Knowledge Assets of Business Processes: An Empirical Study. In: Zhang Z, Siekmann J (Eds). *Knowledge Science, Engineering and Management. Lecture Notes in Computer Science*, 4798(1), Springer, Berlin, Heidelberg.
- Mahendrawathi ER, Hanggara BT, Astuti HM (2018). Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia. *Business Process Management Journal*, 25(5): 825-859.
- McCormack K, et al. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5): 792-815.
- Nadarajah D, Syed Kadir SLA (2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22(6): 1069-1078.
- Nonaka I (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Ongena G, Ravesteyn P (2019). Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 26(1): 132-149.
- Proença D, Borbinha J (2018). Maturity model architect: A tool for maturity assessment support. *20th IEEE International Conference on Business Informatics*, Vienna, 42-51.
- Rosenkranz C, et al. (2009). Towards a Framework for Business Process Standardization. In: Rinderle-Ma S, Sadiq S, Leymann F (Eds). *Business Process Management Workshops. BPM 2009. Lecture Notes in Business Information Processing*, v. 43. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Seethamraju R, Marjanovic O (2009). Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. *Business Process Management Journal*, 15(6): 920-936.

- Sena MAC (2015). Processos de Conhecimento como parte integrante dos Processos de Negócios: Um modelo aplicado fundamentado na integração entre Gestão do Conhecimento e *Business Process Management*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Steil AV (2007). Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas. Florianópolis: Instituto Stela, *Technical Report*.
- Titi Amayah A (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3): 454-471.
- Trierveiler HJ, Sell D, Pacheco RCS (2015). A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. Florianópolis: Navus, 5(1): 113-126.
- Trkman P (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2): 125-134.
- Van Der Aalst WMP (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering*, 2013(1): 1-37.
- Vom Brocke J, Rosemann M (Eds.) (2015). *Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Widmann V, Waal B, Ravesteyn P (2018). How Do BPM Maturity and Innovation Relate in Large Companies? In: Rocha Á, Adeli H, Reis LP, Constanzo S (Eds.) (2018). *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, Advances in Intelligent Systems and Computing, 3(1), Springer.
- Zairi M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1): 64-80.

ÍNDICE REMISSIVO

- A**
- aplicativo, 6, 7, 22, 42, 56, 118, 119, 124, 125, 126, 127
- aprendizagem interorganizacional, 11, 14, 16, 17, 18, 19
- arquitetura da escolha, 6, 118, 119, 127
- B**
- Budismo, 80, 82, 84, 85, 87
- C**
- capacidade absorptiva, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19
- Cidade Inteligente, 6, 130, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144
- coaching, 6, 7, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100
- comunicação interna, 5, 7, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47
- conceito, 6, 9, 37, 42, 44, 49, 53, 57, 58, 62, 64, 91, 103, 104, 130, 136, 137, 138, 140, 143, 144
- conhecimento, 149, 150, 151, 152, 153
- D**
- desenvolvimento, 149, 151
- Design* de serviços, 7, 48
- destino turístico, 49, 50, 51, 52, 53, 57, 58, 63, 65, 70, 71
- E**
- empreendedorismo, 6, 7, 14, 29, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 85, 86, 162
- empreendedorismo social, 6, 7, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 85, 86
- G**
- gestão
- da inovação, 5, 10, 38, 39, 40, 41, 43, 44
- de Processos de Negócios, 6, 101, 102
- Governança Multinível, 62, 63, 65, 66, 70, 73
- I**
- incidentes críticos, 82, 85
- inovação, 7, 25, 36, 37, 47, 101, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 160, 162, 163, 164
- L**
- liderança, 153
- M**
- maturidade em BPM, 6, 102, 104, 107
- método *Lean Startup*, 23, 24, 30
- Multigov, 62, 63, 66, 68
- N**
- nudge, 6, 119, 122, 125, 126
- O**
- organizações do conhecimento, 7, 22, 23, 24, 26
- P**
- práticas de gestão do conhecimento, 6, 7, 88, 93, 97, 98, 99, 101
- processo de inovação, 5, 7, 22, 23, 33, 40, 43, 117
- R**
- revisão sistemática, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 33, 36, 64, 81, 88, 93, 130, 131, 143, 144
- S**
- Santa Catarina, 5, 8, 22, 37, 42, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 101, 106, 117, 143, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 166
- serviço público, 6, 88, 89, 92, 95
- startups, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 150, 166
- T**
- turismo, 5, 48, 49, 52, 54, 56, 57, 58, 62, 63, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 151
- V**
- valor social, 76, 78
- vantagem competitiva, 25, 26, 31, 34, 39

SOBRE OS ORGANIZADORES



EDUARDO ZEFERINO MAXIMO

Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC-UFSC), Membro do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI). Possui graduação em Artes Visuais pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2004), Pós graduado em Marketing (2005). Atualmente é Gerente Executivo do Movimento Catarinense para Excelência - Excelência SC. Já atuou como professor de Pós-Graduação na Faculdade Anglo-Americano na cadeira de Gestão Empresarial e também atuou na Faculdade de Tecnologia Michel como Professor das Disciplinas de Comunicação Integrada ao Marketing, Planejamento de Marketing, Orientação ao Trabalho de Conclusão de Curso e Estágio. Exerceu ainda as funções de Coordenador de Marketing e Qualidade e Gerente de Desenvolvimento Institucional da Sociedade Literária e Caritativa Santo Agostinho - Hospital São José. Atuou ainda como Analista de Assessoria de Gestão na Thomson Reuters/Domínio Sistemas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão da Excelência (Planejamento estratégico, análise e solução de problemas, Fundamentos da excelência, Lean Six Sigma, Gestão por processos) e de marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, satisfação do cliente, fidelização, satisfação.



GISELY JUSSYLA TONELLO MARTINS

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC-UFSC), Mestre em Administração (UFSC), MBA em Marketing (FGV), Especialista em Tecnologias Educacionais (UNISOCIESC), Graduação em Administração (UFSC). Pesquisadora do Laboratório ENGIN / EGC / UFSC. Possui formação em Gestão para Empreendedores (CUOA Business School, Vicenza, Itália) e em Negociação,

Mediação, Conciliação e Arbitragem. Possui experiência profissional nas áreas de marketing, vendas e serviços, além de ter atuado como coordenadora de cursos de graduação e pós-graduação. Atualmente realiza consultorias e ações de treinamento e desenvolvimento para empresas de todos os portes, além de mentorias para empreendedores e startups. Também atua como professora da Faculdade CESUSC mantida pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina, nos cursos de Administração e Tecnologia em Marketing. É também professora convidada do MBA da Universidade Estácio de Sá.



JOÃO ARTUR DE SOUZA

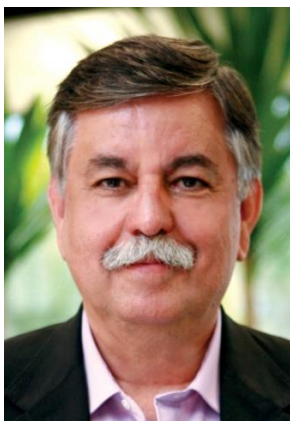
Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina no Departamento de Engenharia do Conhecimento. Graduação em Matemática (Licenciatura) pela Universidade Federal de Santa Catarina (1989) e em Direito pela Universidade do Sul Catarinense, mestrado em Matemática e Computação Científica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1993) e doutorado na área de Inteligência Artificial em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999). Trabalhou na Universidade Federal de Pelotas de 1993 a 2007 como professor na área de Matemática, atuando especialmente em Educação a Distância. Foi coordenador dos Cursos de Graduação em Matemática e Matemática a Distância (2005-2006). Líder do Grupo de Pesquisa IGTI - Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (Líder) e ENGIN – Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento. Pesquisa na área de Inovação, Inteligência Artificial, Gestão do Conhecimento, Gestão de Risco e Controle Interno, e Universidade Corporativa. Atua como professor no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC na área de Inteligência e Gestão para Inovação. É autor de centenas de artigos publicados em revistas científicas e anais de evento, e autor do livro Introdução a Lógica Matemática (2010), e editor dos livros: Inovação em Segurança

Pública (2018), Inteligência para Inovação (2018), Empreendedorismo e Inovação Social (2017), Ciência, tecnologia e inovação: pontes para a segurança pública (2016), Cadernos de pesquisa em inovação: as novas tecnologias e as tendências em inovação (2013).



LUANA EMMENDOERFER

Doutoranda em Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC (2011), Especialista em Desenvolvimento Regional e Sócio Ambiental pela Universidade Federal do Paraná - UFPR (2008), Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2006). Desde 2010 é servidora efetiva do estado de Santa Catarina na função de Analista de Turismo atuando na área de políticas públicas de turismo, pesquisas, inovação e elaboração de projetos turísticos. Co-idealizadora da ferramenta Almanach – dados para o turismo catarinense e do INOVATUR – 1º Programa de Inovação aberta focado no turismo catarinense. Atualmente Diretora de Estudos e Inovação da Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina, membro da Rede de Inteligência do Turismo de Santa Catarina, da Rede Brasileira dos Observatórios de Turismo e do grupo de pesquisa KnowTour; Revisora de periódicos nacionais e internacionais relacionados a turismo. Tem interesse em trabalhos relacionados à governança do conhecimento e turística, destinos turísticos inteligentes, inovação, sistemas de inteligência turística e economia criativa.



NERI DOS SANTOS

CEO do Instituto STELA e professor Sênior do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1976), especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina (1977), Mestrado em Ergonomie pela Université de Paris XIII (1982), França. Doutorado em Ergonomie de Ingenierie; pelo Conservatoire National des Arts et Metiers (1985), França e Pós-doutorado em Ingenierie Cognitive pela École Polytechnique de Montréal- Canadá. Ex-Presidente da ABEPRO, Gestão 92/93 e 94/95. Ex-Decano da Escola Politécnica da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR 2015/2018.). Faz parte do Conselho Editorial das seguintes revistas: American Journal of Industrial Engineering, International Journal of Knowledge Engineering and Management, Ação Ergonômica, Gestão Industrial, INGEPRO Inovação, Gestão e Produção e Revista de Ciência e Tecnologia.



PALMYRA FARINAZZO REIS REPETTE

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo (1998), na área de Tecnologia e Gestão da Produção. Atualmente, é Analista Judiciário, apoio especializado Engenharia Civil, no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Trabalhou como auditora de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9000 pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, da Universidade de São Paulo, e como consultora do Centro de Tecnologia de Edificações (CTE/SP). Atuou como Professora Substituta do Departamento de Construção Civil da Universidade Federal de Juiz de Fora e como Professora Substituta do Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina. Atuou como consultora autônoma e auditora de

sistemas de gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em construção civil.



RICARDO PEREIRA

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia de Produção, na área de inteligência organizacional pela Universidade Federal do Santa Catarina (2009). Graduado em Administração de Empresas (2002) e em Direito (2013), ambos pela Universidade Federal de Santa Catarina, com especialização/MBA em Gestão Global pela Universidade Independente de Lisboa (2004). Pesquisador do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável LGR/EGC/UFSC. Servidor Público Federal desde 2004. Administrador/Analista da UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina, Procuradoria Geral Federal (PF/AGU) e IBGE, exercendo atividades relacionadas à supervisão, programação, coordenação e execução especializada, em um grau de maior complexidade, relacionada a estudos, pesquisas, análises e projetos de administração de pessoal, material, orçamento, organização e métodos. Atualmente atua como Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura, exercendo suas atividades na Procuradoria da União no estado de Santa Catarina (PU/AGU). SCOPUS ID: 57218597763.

SOBRE OS AUTORES



PATRICIA DE SÁ FREIRE

Professora do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, assumindo o cargo de Coordenadora de Ensino. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/ UFSC (2013). Mestre em EGC/UFSC (2010). Autora de sete livros e mais de 300 artigos científicos publicados em congressos nacionais e internacionais, periódicos e capítulos de livros, destacando a coautoria de capítulos da obra Interdisciplinaridade em Ciência Tecnologia; Inovação contemplada com 2º lugar no Prêmio Jabuti no ano de 2011 e, outros artigos premiados em congressos. Possui graduação em Pedagogia, com habilitação em Tecnologias da Educação, pela PUC/RJ (1986). É especialista em Marketing pela ESPM/RJ (1987) e em Psicopedagogia pela UCB/RJ (2006). Atualmente é líder do Laboratório ENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação e membro dos Grupos IGTI (Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologia para a Inovação/UFSC) e, do KLOM (Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional/UFSC). É Editora do International Journal of Knowledge and Management (IJKEM).



RODRIGO GUERRA GARCIA

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Possui graduação em Administração pela Universidade Estácio de Sá (2015). MBA em Gestão Empresarial pela FGV (2018). Atualmente é consultor de projetos. Tem experiência na Administração Pública, com ênfase em gestão de projetos e planejamento. Possui conhecimentos específicos na área da saúde.



ROGÉRIO CID BASTOS

É professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina. Ocupa, desde maio de 2016 o cargo de Pró-reitor da Pró-reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina. Possui graduações em Estatística pela Universidade Federal do Paraná (1978); Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1979); mestrado em Engenharia de Produção - Pesquisa Operacional pela Universidade Federal de Santa Catarina (1983); especialização em Engenharia de Sistemas pela Universidade Técnica de Lisboa (1988) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1994). Possui ampla experiência administrativa na gestão do Ensino Superior. Foi Pro-Reitor de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (2010-2011); Secretário de Informática da Universidade Federal da Fronteira Sul (2009-2010); Secretário de Informática da Universidade Federal de Santa Catarina (1996-2004); dentre outros cargos de direção, chefia e coordenação.



KLEITON LUIZ NASCIMENTO REIS

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Jornalismo pelo Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da UFSC, e Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal do Pará (UFPA). É ainda Especialista em Gestão da Comunicação em Mídias Digitais pelo SENAC-SC e trabalha na área de Marketing Digital e como professor de Marketing nos cursos de Graduação do SENAC-SC. Também possui experiências profissionais nas áreas de assessoria de comunicação e jornalismo online, além de integrante do Grupo de Pesquisa Psicologia, Subjetividade, Inovação e Conhecimento (PSIC).



GERTRUDES APARECIDA DANDOLINI

Professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre (1997) e Doutora em Engenharia de Produção (2000), e licenciada em Matemática (1992) pela UFSC. Foi professora da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) entre 1993 e 2007, onde foi coordenadora dos cursos de Lic. em Matemática presencial e do a distância. Foi pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) entre 2007 e 2011. Foi coordenadora e subcoordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) entre 2016-2017 e 2018-2019, respectivamente. Atualmente é líder do Grupo de Pesquisa Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI) e membro do ENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento. Ministra na graduação: Teoria Geral dos Sistemas, Criatividade e Inovação e Gestão da Inovação. Na pós-graduação é professora do PPGEGC/UFSC na área de inovação. Linhas de pesquisa: Front End da Inovação, Inteligência para Inovação, Gestão de Inovação, Inovação Social e Universidade Corporativa.



LEONARDO L. L. DE LACERDA

Mestre em Lazer pela UFMG (linha temática de Formação e Atuação Profissional. Museu e Marketing de Serviços), Especialista em Lazer pela UFMG (abordagem sobre jogo e grupos sociais). Graduado em Turismo pelo Centro Universitário Newton Paiva (abordagem sobre ludicidade e saúde). Graduação incompleta em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD). Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching. Atualmente é doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC (linha de pesquisa em Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade).



FERNANDA KEMPNER MOREIRA

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (2011). Especialista em Marketing e Gestão de Pessoas (2002) e Gestão Financeira e Contábil (2008). Graduada em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Paranaíba (2001). Membro do Grupo de Pesquisa ENGIN Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação. Possui experiência como docente, atuando principalmente nas disciplinas: administração da produção, gestão de pessoas e gestão da qualidade.



GREGÓRIO JEAN VARVAKIS RADOS

Professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina, Depto de Engenharia do Conhecimento atuando no ensino da graduação (Engenharias e Ciência da Informação) e nos programas de Pós-graduação de Engenharia e gestão do conhecimento e Ciência da Informação. Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1979), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1982) e doutorado em Manufacturing Engineering - Loughborough University of Technology (1991). Tem experiência na área de Gestão, com ênfase em Gestão de Processos, Gestão do Conhecimento e Gestão de Organizações de Serviços, atuando principalmente nos seguintes temas: inovação, gestão do conhecimento, produtividade, melhoria contínua, tecnologia de informação e fluxo informacional.



JULIANA FRANDALOZO ALVES DOS SANTOS

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Bolsa Capes / Proex de Doutorado, Dedicção exclusiva. Investigadora em Gestão de Risco e Desastres e Gestão do Conhecimento com foco em Comunicação, Resiliência e Liderança. Mestre em Jornalismo (2014) para o Programa de Pós-Graduação em Jornalismo (UFSC), Bacharel em Jornalismo (2010) (UFSC). Jornalista multimídia, atuando como repórter de jornalismo impresso e online, em comunicação institucional estratégica, edição e redação, em diversas línguas, estilos e veículos, com experiência em coordenação e treinamento de equipes. Fez intercâmbio acadêmico na Universidade de Santiago do Chile, em 2009. Foi corretora da Capes e pesquisadora do Centro Universitário de Estudos e Pesquisas em Desastres da Universidade Federal de Santa Catarina. Trabalhou como cantora lírica e atriz durante ou ensinou e vivenciou a importância da criatividade na construção da resiliência. Áreas de interesse: Gestão do Risco e Desastre; Liderança; Comunicação e Planejamento Estratégico em Organizações.



ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI

É professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC do Departamento de Engenharia Civil, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial. Engenheira Civil, Especialista em Gestão de Pessoas por Competência e Coaching, Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC e Doutora pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/UNESP. Coordenou o Curso de Especialização em Operações Rodoviárias - UFSC/Labtrans/Dnit. Atualmente é coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial.



LUCIANO A. NASCIMENTO MACHADO

Mestrando em Engenharia e gestão do conhecimento EGC/ UFSC Universidade Federal De Santa Catarina. Bolsista CAPES - PROEX. Pós-graduado em Coaching pela Universidad Europea del Atlantico, através da Fundação Universitária Iberoamericana FUNIBER. Graduado Hotelaria pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina IFSC. Membro do Grupo de Pesquisa-Laboratório de Engenharia do Conhecimento (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/6582228186571058). Atuando na linha de pesquisa em Engenharia do conhecimento em destinos turísticos inteligentes. Tem experiência na área de Hotelaria; Turismo, com ênfase na liderança e gestão de equipes na hotelaria.



RITA LUCIA BELLATO

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Especialização em Administração, Gestão Pública e Políticas Sociais pela Faculdade Dom Bosco de Ubiratã. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Integrante do Grupo de Pesquisa (ERGON) em Gestão do Conhecimento da UFSC, autora de capítulo e organizadora de livro e de artigos em periódicos especializados e em anais de eventos, nacionais e internacionais. Atuante na Linha de Pesquisa de Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento com foco nas áreas de Gestão Pública, Competências Digitais, Transformação Digital, Capacidades Organizacionais, Auditorias Governamentais, Auditoria do conhecimento, Liderança, Coaching e Empreendedorismo. rita.lucia@ufsc.br.



MARCIO CRESCENCIO

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, com mestrado em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB. Especialização em Redes de Computadores pela UTFPR e Gestão Pública na Educação Profissional Tecnológica pelo IFSC. Graduação em Ciência da Computação na UNIPAN; servidor efetivo no cargo de Analista de Tecnologia da Informação do Instituto Federal Catarinense desde de 2008; foi coordenador e Diretor de Tecnologia da Informação; atua no setor Coordenação de Sistemas com desenvolvimento e suporte de sistema integrado de gestão das atividades acadêmicas; tem experiência profissional em planejamento e gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, desenvolvimento e suporte em sistemas de informação e administração de banco de dados. Tem interesse pelos seguintes temas: Gestão Pública, Gestão de Tecnologia da Informação, Gestão do Ensino Superior e da Educação Profissional e Tecnológica, Engenharia e Gestão do Conhecimento. Atualmente pesquisa sobre métodos, técnicas e ferramentas para a construção de modelos e sistemas de conhecimento.



ALEXANDRE ALCIDES DA CONCEIÇÃO NETO

Doutorando do curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, mestre em Engenharia Ambiental pela UFSC (2004) e graduado em Administração pela UFSC (2000). Atualmente é Gerente de Projetos da Secretaria de Estado da Agricultura de Santa Catarina - SAR e Coordenador Executivo do Núcleo de Inovação Tecnológica para a Agricultura Familiar - NITA. Foi Coordenador de Projetos da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - FAPESC de 2007 a 2019, responsável pelo acompanhamento e avaliação de projetos de pesquisa e inovação.



KAROLINE DE MACEDO SANTOS

Mestranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento pela UFSC e também especialista em Gestão de Marcas e Comunicação Estratégica pela UFBA. Formada em Relações Públicas, já passou por inúmeras agências de publicidade atendendo clientes como Coca-Cola, Natura e Grupo Brasil Kirin. Ainda na Bahia, deu aulas durante dois anos no Instituto Tecnológico do Território do Sisal. Atualmente em Florianópolis, pesquisa e trabalha com Nudges e Economia Comportamental nas consultorias desenvolvidas pela Florin. É sócia e co-fundadora da Florin, um negócio de impacto social que através de consultorias financeiras e de modelagem de negócio auxilia mulheres empreendedoras a gerir de forma sustentável os seus próprios empreendimentos se posicionando no mercado de maneira mais competitiva.



MARIA JOSÉ BALDESSAR

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2006), Mestre em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), coordenadora do Grupo de Pesquisa Geografias da Comunicação, da Intercom e do grupo de pesquisa MidiaCon - Mídia e Convergência, Certificado pelo CNPq. É professora Associada da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É docente permanente nos programas de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento e no de Estudos da Tradução. Ministra disciplinas na graduação em Jornalismo relacionadas ao jornalismo online, economia da mídia e produção textual. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Jornalismo Especializado (Comunitário, rural, empresarial, científico, institucional), atuando principalmente nos seguintes temas: jornalismo, internet, hipermídia, jornalismo online, economia da mídia, história da mídia, convergência digital, usabilidade e ensino de jornalismo. Integra o Núcleo de Televisão Digital Interativa, onde coordena os projetos de extensão, entre eles o www.cotidiano.ufsc.br.



ADILSON ALBUQUERQUE

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, na área Mídia do Conhecimento, na UFSC. Possui Especialização em História pela Universidade Federal do Paraná (2005). Graduação em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1994), em Ciências Religiosas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1997) e em Teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2000). Foi professor nomeado da Prefeitura Municipal de Curitiba de 2002 a 2013 e do Estado do Paraná de 2004 a 2013, sendo que do ano de 2007 a 2012 atuou na Secretaria Municipal da Educação de Curitiba com formação continuada de professores. Atualmente atua como Policial Rodoviário Federal, na Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal - UniPRF, na área de capacitação dos servidores.



ANDREICI DAIANI VEDOVATTO VITOR

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Pós-graduada em Desenvolvimento e Tecnologia pela Unochapecó e UNC Campus Concórdia (2013). Especialista em Gestão de Pessoas pela Unochapecó (2011). Bacharel em Administração pela Unochapecó (2009). Atua como Professora de Inovação junto ao SENAC Santa Catarina, onde é também idealizadora e coordenadora do Curso Superior em Tecnologias e Design de Negócios, focado em formar profissionais com conhecimento nas áreas de negócios digitais, design digital e desenvolvimento de soluções, aptos a empreender ou liderar times de tecnologia e processos de transformação digital em organizações. Desenvolve estudos na área de empreendedorismo e inovação, gestão do conhecimento e cidades inteligentes. É membro do Grupo de Pesquisa LabCHIS UFSC. Atuou como professora de empreendedorismo no curso de Administração da Unochapecó. Atuou como agente do InovAtiva Brasil 2015 e 2016.



EDUARDO MOREIRA DA COSTA

Diretor Geral do laboratório internacional LabCHIS (Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis) com bases na UFSC e no Rio, e consultor independente. Professor do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Autor do livro *Global E-commerce Strategies for Small Businesses* (MIT Press, 2001), publicado em Inglês, Chinês e Japonês (2001 a 2003). Criador e coordenador do primeiro MBA em e-Gov do país, o MeGA. Consultor do BID (na área de e-commerce), Banco Mundial (coordenador de avaliação do Programa InfoDev) e UNCTAD nas áreas de cidades mais humanas, inteligentes e sustentáveis; inovação; negócios eletrônicos; e governo eletrônico. Nos EUA, foi "visiting scholar" na Universidade de Harvard de 1997-2002. No Brasil, foi Diretor de Inovação da FINEP (2007-2010), criador dos programas PRIME, JURO ZERO e 14Bis; Diretor do CNPq (1993-1997), criador do programa SOFTEX 2000 de incentivo à exportação brasileira de software; Pesquisador do CPqD da TELEBRÁS e consultor do IEL-Nacional (onde escreveu o primeiro manual brasileiro sobre o comércio eletrônico, ainda em 1998) e dezenas de empresas e organizações. Dr. Eduardo Moreira da Costa é engenheiro eletricitista e M.Sc. em Ciência da Computação pela UFMG e Ph.D. em eletrônica pela Universidade de Southampton, na Inglaterra. Membro da Ordem do Mérito Científico do Governo Brasileiro (2010). Conselheiro de entidades e membro do Conselho de Administração da HOPLON em Florianópolis, é palestrante conhecido no Brasil e no exterior nas áreas de Inovação; Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis; Novas Políticas Públicas e Organizacionais; Capital de Risco e Empreendedorismo. É ainda membro do Laboratório de Habitats de Inovação e Empreendedorismo da UFSC (<https://www.inlab.ufsc.br>).



LUCIANA MELO HERVOSO

Bacharel em Comunicação Social pela PUC-Rio, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela UNIP. Atuou como especialista em Cerimônias de Premiação nos Jogos Olímpicos de 2016, como gerente de eventos na Embaixada do Brasil em Londres nos Jogos Olímpicos de 2012. Formada pela SLAC em Coaching de Vida, Executivo e de Liderança em 2016. Desenvolveu habilidades em meditação e mindfulness na Oneness University na Índia e em Yoga do Som no Canadá com Guy Lussier. Escreveu artigos sobre Cidades Inteligentes pelo grupo de estudos LabChis/UFSC. Especialista em Desenvolvimento Pessoal e Profissional desenvolve treinamentos para equipes, liderança, orientação de transição de carreira e estratégias para a realização de sonhos e metas. Atualmente cursando Computer Science na University of the People.



JAMILE SABATINI MARQUES

Diretora de Inovação e Fomento da ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software e Presidente da Câmara de Tecnologia e Inovação da FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens, de Serviços e de Turismo de Santa Catarina. Trabalha com inovação e tecnologia desde 2004. Pesquisadora de Pós-Doutorado da USP, no Instituto de Estudos Avançados, Programa Cidades Globais e em Desenvolvimento Baseado no Conhecimento no EGC/UFSC. Participa do Laboratório de pesquisa LabChis de Cidades Humanas e Inteligentes. É doutora pelo Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, a tese demonstra a importância de fomentar a inovação para gerar desenvolvimento econômico baseado no conhecimento. Fez doutorado sanduíche na Queensland University of Technology - QUT, Austrália. É mestre em Gestão da Inovação pela École de Mines de St-Étienne (França), especialista em gestão de empresas pela Univali e graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Faculdade Ibero-Americana de Letras e Ciências Humanas. Foi Coordenadora da

incubadora Midi Tecnológico de 2004 a 2012, onde recebeu prêmio de melhor incubadora do Brasil em 2008 e 2012. Foi Diretora Executiva da Acate de 2006 a 2012. Tem experiência na área de gestão, atuando principalmente nos seguintes temas: Inovação, Fomento, Fundos de investimento, cidades humanas inteligentes e representação institucional. É membro do conselho do International Journal of Knowledge-Based Development (IJKBD) (www.inderscience.com/ijkbd); Membro do Comitê Assessor do Programa Start-up Brasil do MCTIC (ABES), Membro do comitê de IOT da ABDI e INMETRO. É membro do Conselho Municipal de Inovação de Florianópolis/SC (Fecomercio).



Santa Catarina destaca-se nacionalmente como um Estado inovador, berço de startups e com um polo tecnológico em amplo desenvolvimento. Também, dotado de belezas naturais e um litoral encantador, é um dos principais destinos turísticos do Brasil. Esse contexto, aliado à peculiaridade de abrigar um povo empreendedor caracteriza o Estado Catarinense como um dos mais desenvolvidos (social e economicamente) do país.

ISBN 978-658831945-1



Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br