

**TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 1316**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EM ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS DE SAÚDE**

**Fábio Ferreira Batista  
Antonio Carlos da R. Xavier  
Luiz Carlos Mendes  
Gerson Rosenberg**

Brasília, dezembro de 2007



# **TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 1316**

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE**

**Fábio Ferreira Batista\***  
**Antonio Carlos da R. Xavier\***  
**Luiz Carlos Mendes\***  
**Gerson Rosenberg\*\***

Brasília, dezembro de 2007

---

\* Técnicos de Planejamento e Pesquisa da Diretoria de Estudos Sociais do Ipea.

\*\* Técnico da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz/MS e membro do Grupo de Pesquisa em Avaliação em Ciência e Tecnologia da FACC-Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ.

## **Governo Federal**

**Ministério Extraordinário  
de Assuntos Estratégicos** – Roberto Mangabeira Unger

**Núcleo de Assuntos Estratégicos  
da Presidência da República**



Fundação pública vinculada ao Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

**Presidente**  
Marcio Pochmann

**Diretora de Administração e Finanças**  
Cinara Maria Fonseca de Lima

**Diretor de Estudos Macroeconômicos**  
João Sicsú

**Diretora de Estudos Sociais**  
Jorge Abrahão de Castro

**Diretor de Estudos Regionais e Urbanos**  
Liana Maria da Frota Carleial

**Diretor de Estudos Setoriais**  
Márcio Wohlers de Almeida

**Diretor de Cooperação e Desenvolvimento**  
Mário Lisboa Theodoro

**Chefe de Gabinete**  
Persio Marco Antonio Davison

**Assessor-Chefe de Comunicação**  
Estanislau Maria de Freitas Júnior

URL: <http://www.ipea.gov.br>

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

ISSN 1415-4765

JEL

## **TEXTO PARA DISCUSSÃO**

Publicação cujo objetivo é divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e de inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

# SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	7
2 METODOLOGIA	9
3 O MÉTODO DA APQC	23
4 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	40
5 REQUISITOS DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	90
ANEXO	91



## SINOPSE

Esta pesquisa avalia como o tema Gestão do Conhecimento (GC) é tratado em organizações públicas de saúde.<sup>1</sup> Centros de pesquisa clínica (unidades vinculadas a hospitais universitários e a outras organizações de saúde) e organizações adesas ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) responderam, em parte ou totalmente, a três instrumentos: *i*) o Método da *American Productivity and Quality Center* (APQC), que analisa o grau de institucionalização da GC; *ii*) o questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) para avaliar a implantação e o alcance de 27 práticas de GC; e *iii*) os requisitos do item 4.3 Gestão do conhecimento do instrumento de avaliação do GesPública, que verifica como a organização identifica, desenvolve, cultiva, protege e compartilha conhecimento.

O trabalho – realizado por técnicos do Ipea e da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz/MS) – contou com o apoio do Departamento de Ciência e Tecnologia da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos do Ministério da Saúde (Decit-SCTIE/MS) e da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seges/MP).

Os resultados mostram que a maior parte dos centros de pesquisa clínica e das organizações adesas ao GesPública estão em um estágio inicial do processo de institucionalização da GC.

Apenas 26% (seis de 23) das organizações pesquisadas encontram-se no estágio mais avançado do método da APQC (estágio 5 – institucionalização da GC). Somente três das 24 instituições que preencheram o questionário relativo às práticas de GC adotam mais da metade do total de iniciativas (27). Além disso, a média das práticas com resultados importantes e relevantes é reduzida (2,9 práticas por instituição); o que, como vimos, mostra que a implantação de iniciativas de GC tem sido, até o momento, pouco efetiva.

Com relação aos requisitos do item 4.3 Gestão do conhecimento do instrumento de avaliação da gestão pública, apenas quatro das vinte instituições analisadas encontram-se em um grau de atendimento acima de 80%.

O diagnóstico realizado e os instrumentos da pesquisa oferecem às organizações públicas analisadas informações relevantes sobre como traçar estratégias ou definir políticas de institucionalização da GC.

## ABSTRACT

This study measures the perceptions of health public organizations in Brazil about Knowledge Management (KM). Research centers (agencies linked to university hospitals and to other organizations) and member agencies of the Public

---

1. Nesta pesquisa, entende-se como organizações públicas aquelas que fazem parte da administração pública direta e indireta nos níveis federal, estadual e municipal. São órgãos da administração pública direta aqueles ligados à Presidência da República, ministérios, secretarias estaduais etc. As entidades integrantes da administração pública indireta são aquelas que possuem entidades jurídicas próprias e são classificadas como: fundações públicas, autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista. Também são consideradas organizações públicas as Organizações Sociais (OS), que são entidades que atuam no setor público não estatal.

Management National Program (GesPública) took part in the survey which was made of three parts: *i*) the method of the American Productivity and Quality Center (APQC) which assess the level of institutionalization of KM; *ii*) the questionnaire developed by the Institute for Applied Economic Research (Ipea) to analyze the implementation and extension of 27 KM practices; and *iii*) the requirements of the item 4.3 Knowledge Management of the GesPública's Assessment Criteria, which assess how organizations identify, develop, refine, protect and share knowledge.

The study was conducted by an Ipea's and Oswaldo Cruz Foundation's researchers team and had the endorsement by two federal agencies: the Science and Technology Department of the Strategic Input and Technology Secretariat of the Ministry of Health as well as the Management Secretariat of the Ministry of Budget, Planning and Management (Seges/MP).

The research's results show that most of the research centers as well as the member organizations of the GesPública have just begun the journey towards the KM's institutionalization.

Only 26 percent of the organizations (six out of 23) are in the most advanced stage of KM' institutionalization according with the APQC Method (stage 5 – KM's Institutionalization).

Only three out 24 organizations have implemented more than half of the 27 KM's initiatives. Moreover, organizations reported that few KM's practices have been effective so far (only 2,9 initiatives per organization in average were reported to have brought important results)

The results concerning the KM's item of the GesPública Assessment Criteria were also disappointing. Only four out of the twenty organizations fulfill over 80% of the requirements.

The research's methodologies and findings can be very helpful for health organizations in Brazil to address the question of how to design strategies and policies towards the institutionalization of Knowledge Management.



# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho dá continuidade às pesquisas que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realiza sobre o tema Gestão do Conhecimento (GC) desde 2003.

O primeiro trabalho – Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal<sup>2</sup> – discutiu a importância do conceito da Gestão do Conhecimento para a administração pública e identificou o estágio de sua implementação em seis organizações: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e Banco Central do Brasil. A publicação destacou algumas práticas de sucesso e situou o tema da GC nas organizações públicas no campo de estudo da Gestão Pública, defendendo a tese de que a finalidade da GC em tais organizações deveria ser vista de forma mais ampla do que em empresas do setor privado. Na conclusão, foram listados alguns fatores críticos para a institucionalização da GC em órgãos e entidades da administração pública.

O segundo trabalho – *Gestão do conhecimento na administração pública*<sup>3</sup> – analisou as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública quanto à implementação de práticas de GC em 28 órgãos da administração direta e em seis empresas estatais do executivo federal brasileiro. O texto analisou a situação atual das práticas de GC na administração pública direta (governo federal); abordou estratégias de implantação da GC; comparou a situação do governo brasileiro com os governos dos países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) participantes de pesquisa realizada em 2002; propôs recomendações e diretrizes para a política de governo eletrônico em GC; e apresentou recomendações para a elaboração e a implementação de uma política de GC para o setor público.

Finalmente, o terceiro trabalho – *O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)*<sup>4</sup> – analisou como as áreas de administração e planejamento de 45 Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) tratam o tema da GC. O texto avaliou a situação atual da implantação de práticas de GC nessas organizações; comparou a situação da implantação de iniciativas de GC nas Ifes com o estágio em que se encontram a adoção de tais práticas nos órgãos e entidades da administração direta federal; avaliou o estágio em que as instituições se encontram com relação à formalização e explicitação da GC; propôs recomendações sobre medidas que os dirigentes deveriam adotar para consolidar processos de GC; e apresentou proposta de ciclo operacional da gestão do conhecimento para as áreas de administração e planejamento das Ifes.

O trabalho atual, *Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde*, analisa como o tema gestão do conhecimento é tratado em organizações públicas de saúde.

O Ipea realizou a pesquisa em parceria com o Departamento de Ciência e Tecnologia da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos do Ministério da Saúde (Decit/SCTIE/MS) e com a Secretaria de Gestão do Ministério

---

2. Batista, 2004.

3. Batista, 2005.

4. Batista, 2006.

do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seges/MP). O Decit/SCTIE/MS e a Seges/MP selecionaram, conforme acordado com o Ipea, as organizações participantes do projeto, formando dois grupos de análise.

O primeiro grupo foi integrado pelos centros de pesquisa clínica (vinculados a hospitais universitários e outras organizações públicas de saúde) que fazem parte da rede nacional dos centros de pesquisa clínica coordenada pelo Ministério da Saúde. São eles:

- 1) Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC/UFMG).
- 2) Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HC-FMRP/USP).
- 3) Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HC-FM/USP) – Núcleo de Planejamento e Gestão.
- 4) Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HU/UFMA).
- 5) Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará (HUWC/UFC).
- 6) Hospital Universitário Oswaldo Cruz da Universidade Federal de Pernambuco (Huoc/UPE).
- 7) Instituto Materno Infantil Professor Fernando Figueira (Imip/PE).
- 8) Hospital Universitário Clementino Fraga Filho da Universidade Federal do Rio de Janeiro (HUCFF/UFRJ).
- 9) Instituto Fernando Figueiras da Fundação Oswaldo Cruz do Ministério da Saúde (IFF-Fiocruz/MS).
- 10) Hospital Universitário Antonio Pedro da Universidade Federal Fluminense (Huap/UFF).
- 11) Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (HC/UFMG).
- 12) Hospital Universitário João de Barros Barreto da Universidade Federal do Pará (HU/PA).
- 13) Instituto Nacional do Câncer do Ministério da Saúde (Inca/MS).

O segundo grupo é constituído por organizações indicadas pela Seges/MP e que participam do Programa Nacional de Gestão Pública (GesPública). São elas:

- 1) Instituto Estadual de Hematologia Arthur Siqueira Cavalcanti da Secretaria Estadual de Saúde do Estado do Rio de Janeiro (Hemorio).
- 2) Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA).
- 3) Hospital Fêmina do Grupo Hospitalar Conceição (GHC).
- 4) Hospital da Criança do Grupo Hospitalar Conceição (GHC).
- 5) Hospital Regional da Asa Norte (Hran).
- 6) Policlínica Centro da Secretaria Municipal de Saúde de Camaçari da Bahia.
- 7) Unidade Básica de Serviços (UBS) Gleba E da Secretaria Municipal de Saúde de Camaçari da Bahia.

- 8) Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (Hemoba/Sesab).
- 9) Hospital Geral de Salvador (hospital militar vinculado ao Comando do Exército, Ministério da Defesa).
- 10) Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos Bio-Manguinhos da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz/MS).
- 11) Laboratório Químico Farmacêutico do Exército (LQFE/RJ).

O trabalho tem como principais objetivos:

- 1) Avaliar o grau de institucionalização da GC nas instituições selecionadas, com base no método desenvolvido pelo *American Productivity and Quality Center* (APQC) – Centro Americano de Produtividade e Qualidade. O APQC é reconhecido internacionalmente como referência na área de treinamento, pesquisa e consultoria em GC. Além disso, seu método de avaliação da GC serve como roteiro das ações que devem ser implantadas para que as organizações alcancem o estágio de institucionalização.
- 2) Identificar o estágio de implantação e o alcance dentro da organização de 27 práticas de GC. As práticas, classificadas em três categorias e retiradas da literatura sobre GC e de casos reais de implantação, foram utilizadas nos trabalhos citados anteriormente *Gestão do conhecimento na administração pública* e *O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)*. A utilização do instrumento que levanta as práticas de GC é importante, pois, em muitos casos, as instituições não contam com uma estratégia ou uma política de GC, mas adotam práticas isoladas. Identificar as práticas mais frequentes e as menos comuns é relevante para o planejamento de ações de sensibilização e capacitação sobre GC nas organizações analisadas.
- 3) Avaliar o grau de aderência das organizações pesquisadas aos requisitos do item 4.3 “Gestão do conhecimento”, do instrumento para avaliação da gestão pública do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Diversos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta nos níveis federal, estadual e municipal, utilizam-se de tal instrumento para melhorar seus sistemas de gestão. Além desta introdução, o trabalho conta com cinco outras partes. A primeira trata dos aspectos metodológicos da pesquisa; as três seguintes analisam os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos/questionários (APQC, práticas de GC e avaliação da gestão pública, item 4.3 do critério 4 do instrumento para a avaliação da gestão pública) nas organizações selecionadas; finalmente, uma última parte em que considerações finais e recomendações são apresentadas.

## 2 METODOLOGIA

Nesta parte serão discutidos os métodos, procedimentos e instrumentos utilizados para a realização do trabalho. Serão analisados o processo de realização das oficinas

regionais e os instrumentos/questionários utilizados na coleta de dados e mecanismos de avaliação.

## 2.1 PROCESSO DE REALIZAÇÃO DAS OFICINAS REGIONAIS DE TRABALHO

As oficinas regionais foram realizadas de acordo com o cronograma aprovado no termo de referência e coordenadas por técnicos do Ipea, com a participação do técnico da Fiocruz/MS (um dos autores deste trabalho) e de representantes do Ministério da Saúde (MS). Visavam a apresentar às organizações participantes um sumário conceitual, uma discussão sobre a importância do tema no contexto de atuação das organizações de saúde e, ainda, uma apresentação e orientação quanto ao preenchimento dos instrumentos selecionados para a coleta de dados.

Foram convidados a participar da pesquisa dezenove centros de pesquisa clínica definidos pelo MS e dezenove organizações adesas ao GesPública, selecionadas em conjunto com a Secretaria de Gestão/MP.

Tendo em vista interesse manifestado pelo Ministério da Saúde de que se procedesse a uma análise de resultados em separado do conjunto formado pelos centros de pesquisa clínica, cuja rede está em processo de implementação, a organização das oficinas regionais foi dividida em dois subconjuntos:

- 1) As adesas ao GesPública foram convidadas pelo Ipea a participar das oficinas realizadas em:
  - a) Salvador, BA (6 e 7 de março de 2006);
  - b) Rio de Janeiro, RJ (27 e 28 de março de 2006); e
  - c) Porto Alegre, RS (17 e 18 de abril de 2006).
- 2) O Ministério da Saúde, por meio do Decit, convidou os centros de pesquisa clínica para as oficinas que se realizaram em:
  - 1) Brasília, DF (13 e 14 de março de 2006);
  - 2) São Paulo, SP (22 e 23 de março de 2006); e
  - 3) Recife, PE (6 e 7 de abril de 2006).

Na prática, por razões de logística quanto aos deslocamentos, as oficinas de Brasília e Rio de Janeiro reuniram adesas e centros de pesquisa clínica (CPCs), sem prejuízo nos resultados. Ao final, compareceram e responderam aos questionários as seguintes organizações:

- 1) Centros de Pesquisa Clínica (CPC):
  - a) Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (HC/UFG);
  - b) Hospital Universitário João de Barros Barreto da Universidade Federal do Pará (HU/PA);
  - c) Instituto Fernando Figueiras da Fundação Oswaldo Cruz do Ministério da Saúde (IFF-Fiocruz/MS);
  - d) Hospital Universitário Clementino Fraga Filho da Universidade Federal do Rio de Janeiro (HUCFF/UFRJ);

- e) Hospital Universitário Antônio Pedro da Universidade Federal Fluminense (Huap/UFF);
- f) Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC/UFGM);
- g) Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HC-FM/USP), Núcleo de Planejamento e Gestão;
- h) Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HC-FMRP/USP);
- i) Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HU/HFMA);
- j) Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará (HUWC/UFC);
- k) Instituto Materno Infantil Professor Fernando Figueira (Imip/PE);
- l) Hospital Universitário Oswaldo Cruz da Universidade Federal de Pernambuco (Huoc/UPE); e
- m) Instituto Nacional do Câncer do Ministério da Saúde (Inca/MS).

O Hospital das Clínicas de Porto Alegre participou de duas oficinas: *i)* São Paulo, com representantes do CPC; e *ii)* Porto Alegre, com representantes de outras unidades do hospital. Ao final, os instrumentos/questionários foram respondidos em nome da instituição como um todo, razão por que os resultados foram analisados no conjunto das adesões ao GesPública e não sob a ótica dos centros de pesquisa clínica.

- 2) Organizações das adesões ao GesPública:
  - a) Hospital Regional da Asa Norte (Hran);
  - b) Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (Hemoba/Sesab);
  - c) Hospital Geral de Salvador (hospital militar vinculado ao Comando do Exército, Ministério da Defesa);
  - d) Policlínica Centro da Secretaria Municipal de Saúde de Camaçari da Bahia;
  - e) Unidade Básica de Serviços (UBS) Gleba E da Secretaria Municipal de Saúde de Camaçari da Bahia;
  - f) Instituto Estadual de Hematologia Arthur Siqueira Cavalcanti da Secretaria Estadual de Saúde do Estado do Rio de Janeiro (Hemorio);
  - g) Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos Bio-Manguinhos da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz/MS);
  - h) Laboratório Químico Farmacêutico do Exército (LQFE/RJ);
  - i) Hospital da Criança do Grupo Hospitalar Conceição (GHC);
  - j) Hospital Fêmea do Grupo Hospitalar Conceição (GHC) e
  - k) Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

O Hospital Regional da Asa Norte (Hran) respondeu *não* a todas as questões relativas ao questionário I (APQC), tornando inválida a leitura e avaliação de tal questionário e não responderam ao questionário III (requisitos do instrumento para avaliação da gestão pública). Nesses termos, somente foram considerados para efeito de análise dos resultados as respostas dadas às práticas de gestão do conhecimento.

Como o Instituto Nacional do Câncer (Inca) foi representado por membros de sua unidade de pesquisa clínica, os quais responderam aos questionários, na análise dos resultados foi contabilizado no conjunto dos centros de pesquisa clínica e não como organização adesa.

O Hospital Cristo Redentor e o Hospital Nossa Senhora da Conceição, ambos do Grupo Hospitalar Conceição, embora tenham enviado participantes à oficina de Porto Alegre, não responderam aos questionários. Igualmente, a unidade central da Fundação Nacional de Saúde (Funasa) enviou representantes à oficina realizada em Brasília, mas não respondeu aos questionários. Por essa razão, foi desconsiderada da pesquisa.

## 2.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS E MECANISMOS DE AVALIAÇÃO

A análise das metodologias disponíveis para avaliar a efetividade das práticas de GC mostra que há muita divergência sobre quais são os aspectos essenciais a serem analisados. A literatura que trata do tema é ainda pequena e não conclusiva. Por se tratar de práticas gerenciais relativamente recentes (as primeiras iniciativas datam da década de 1990), ainda estão em curso tentativas de se construir instrumentos adequados para avaliar a GC. De modo geral, os métodos de avaliação de GC podem ser divididos em três categorias:<sup>5</sup> *i*) métodos para avaliar a implantação de práticas e o grau de institucionalização da GC; *ii*) modelos destinados à avaliação dos ativos intangíveis; e *iii*) modelos de excelência em gestão que avaliam o enfoque, a disseminação e os resultados de práticas de ativos intangíveis. Como veremos, neste trabalho utilizamos instrumentos relacionados à primeira e à terceira modalidades mencionadas.

No caso das organizações públicas, a escassez de métodos/modelos é ainda maior.<sup>6</sup> Para tais organizações, o desafio é duplo: adaptar as práticas de GC, originalmente implementadas na iniciativa privada, ao setor público e elaborar instrumentos de avaliação que considerem as especificidades da administração pública. Apesar das dificuldades, há consenso entre dirigentes, gerentes e colaboradores do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) e da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) sobre a importância de se formular instrumentos para avaliar de maneira mais adequada as iniciativas de implementação de GC na área pública, contribuindo para a revisão dos instrumentos adotados pelo setor privado e a adequação das abordagens ao setor público não-estatal. A exemplo do que ocorreu com a Gestão da Qualidade, que com os instrumentos do PNQ, do PQGF e de outros prêmios

---

5. BATISTA, F. F. *A caixa de ferramentas do conhecimento: uma revisão da literatura sobre avaliação da gestão do conhecimento*. Brasília, 2006. Mimeografado.

6. Entre os métodos elaborados especificamente para avaliar as práticas de gestão do conhecimento entre as organizações públicas, pode-se mencionar o estudo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2003) e o trabalho do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), *Gestão do conhecimento na administração pública* (BATISTA, 2005).

passaram a avaliar de maneira sistemática os sistemas de gestão das organizações, tais instrumentos permitirão, às organizações, identificar o estágio em que se encontram, além de fornecer o *caminho das pedras* para a institucionalização da GC. Permitirão, portanto, gerenciar estratégias e ações de implementação da GC.

Abaixo, a título ilustrativo, listamos alguns dos métodos/modelos de avaliação da GC relativos às três categorias citadas no primeiro parágrafo desta seção.<sup>7</sup>

Na categoria métodos para avaliar a implantação de práticas e o grau de institucionalização podemos citar, por exemplo:

- 1) *The Road Map for Knowledge Management (American Productivity and Quality Center – APQC)*.
- 2) *As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento (José Cláudio C. Terra)*.
- 3) *O Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (Wendi Bukowitz e Ruth L. Williams – PriceWaterhouseCoopers)*.
- 4) *O Grau de Conscientização das Organizações em Relação à Gestão do Conhecimento (KPMG)*.
- 5) *A Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE)*.
- 6) *O Grau de Formalização e Explicitação da Gestão do Conhecimento (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea)*.
- 7) *O Estágio e o Alcance das Práticas de Gestão do Conhecimento (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea)*.
- 8) *Organization Knowledge Assessment – OKA (World Bank Institute)*.

Na categoria modelos para avaliar ativos intangíveis podemos citar, por exemplo:

- 1) *The Balanced Scorecard – BSC (Robert Kaplan e David Norton)*.<sup>8</sup>
- 2) *Auditoria do Capital Intelectual (Annie Brooking)*.
- 3) *Skandia Navigator (Leif Edvinson e Michael S. Malone)*.
- 4) *Intangible Assets Monitor (Karl Erick Sveiby)*.
- 5) *Economic Value Added – EVA e Market Value Added – MVA (Stern Stewart)*.

Na categoria modelos que avaliam o enfoque, a aplicação e os resultados das práticas de gestão dos ativos intangíveis, podemos citar o modelo de excelência em gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (Fundação Prêmio Nacional da Qualidade).

---

7. BATISTA, F. F. *A caixa de ferramentas do conhecimento: uma revisão da literatura sobre avaliação da gestão do conhecimento*. Brasília, 2006. Mimeografado.

8. Para Dalkir, o BSC é um "sistema de gestão e de mensuração que permite às organizações clarear sua visão e estratégia e transformá-las em ação" (DALKIR, 2005). No entanto, o BSC pode ser visto também como modelo para avaliar ativos intangíveis na medida em que avalia perspectivas (processos internos, clientes, aprendizado e crescimento) que são intangíveis (BONTIS *et al.*, 1999).

### 2.2.1 O método da *American Productivity and Quality Center* (APQC)

Tendo em vista que um dos objetivos deste trabalho é identificar o estágio em que se encontram as organizações de saúde do executivo federal na implementação da GC, entende-se que a metodologia a ser utilizada deve refletir práticas de organizações que intencionalmente já implementaram a GC ou planejam fazê-lo. Outra característica importante para a decisão quanto ao melhor instrumento é a simplicidade, uma vez que um número excessivo de itens a avaliar poderia tornar o estudo de difícil realização. Finalmente, é importante avaliar não apenas aspectos gerais da cultura e do modelo de gestão, mas também práticas e ferramentas específicas da GC. Por isso, optou-se, entre as metodologias disponíveis, pelo método da *American Productivity and Quality Center* (APQC), já testado em pesquisas de GC anteriores coordenadas pelo Ipea.

Criada em 1977, a APQC é uma organização não-governamental que presta serviços a aproximadamente quinhentas organizações públicas e privadas em todo o mundo. A metodologia da APQC, intitulada *Road Map to Knowledge Management Results*, avalia se as organizações estão implementando de maneira efetiva a GC.<sup>9</sup>

A premissa básica do método é que há grande diferença entre reconhecer a importância da GC e sua implementação. A APQC entende que colocar em prática estratégias de GC para tornar a organização mais efetiva não é tarefa trivial. Além disso, começar da forma correta é tão difícil como se manter no caminho mais adequado. Apesar da importância do fato de algumas pessoas perceberem que é interessante implementar a GC, convencer outros atores relevantes e fazer da GC uma realidade na organização é muito mais difícil.

Com base em tal avaliação, a APQC desenvolveu uma metodologia para facilitar a institucionalização da GC. O método descreve os passos fundamentais para implementar de fato a gestão, ajuda a organização a identificar em que estágio se encontra no processo de implementação da GC e mostra como começar, sugerindo a direção mais adequada. Para garantir a efetividade do método, o instrumento foi elaborado a partir dos estudos desenvolvidos pela APQC em parceria com organizações de referência – e que, portanto, já eram casos de sucesso – na implementação de GC.

O método é constituído de cinco estágios de implementação:

- 1) Início.
- 2) Desenvolvimento da estratégia.
- 3) Desenho e implementação de práticas de GC.
- 4) Expansão e apoio.
- 5) Institucionalização da GC.

A caracterização do estágio em que se encontra uma determinada organização se faz respondendo afirmativamente a pelo menos uma das questões<sup>10</sup> e apresentando evidências consistentes que comprovem a resposta dada. As evidências devem referir-se a acontecimentos e registros importantes, atores-chave e seus papéis, estrutura

---

9. APQC, 2003.

10. O método da APQC apresenta assertivas e não questões em cada estágio. Entretanto, na adaptação do instrumento para o presente trabalho optou-se por transformar as assertivas em questões.



organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. Caso uma ou mais questões de cada estágio sejam respondidas afirmativamente, considera-se que a organização já se encontra no estágio sob análise.

Em síntese, os principais benefícios da metodologia da APQC são permitir um diagnóstico da situação atual da organização, assim como ajudá-la a elaborar um plano de ação com orientações práticas sobre o que fazer para ter êxito na institucionalização da GC. Tal orientação, como foi visto, é baseada em experiências bem-sucedidas e que, portanto, podem ajudar as organizações a trilhar o melhor caminho. É preciso lembrar, entretanto, que, antes de aplicar na íntegra a metodologia, é preciso considerar aspectos específicos da cultura e do método gerencial predominante na organização.

A seguir, uma descrição dos principais elementos do método da APQC, mostrando, para cada estágio, as questões caracterizadoras do estágio:

#### *Estágio 1: Início*

- 1) A gestão do conhecimento é atualmente um tema de interesse para a organização?
- 2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da gestão do conhecimento para a organização?
- 3) Alguém, a partir de um interesse pessoal, decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da gestão do conhecimento na organização?
- 4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação?
- 5) A organização definiu uma visão ou uma justificativa para implementar a gestão do conhecimento?

#### *Estágio 2: Desenvolvimento da estratégia*

- 1) A organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor uma estratégia de implementação da gestão do conhecimento?
- 2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da gestão do conhecimento?
- 3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de gestão do conhecimento?
- 4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de gestão do conhecimento?
- 5) Há evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado?
- 6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos-piloto que demonstram que a gestão do conhecimento beneficiará a organização?
- 7) A organização definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou participantes dos projetos-piloto?

*Estágio 3: Desenho e implementação de práticas de gestão do conhecimento*

- 1) A organização desenhou um projeto-piloto e definiu estratégias de implementação?
- 2) A organização já implementou comunidades de prática, intranet interativa de GC, ou outros projetos-piloto de implementação de práticas de gestão do conhecimento?
- 3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos-piloto?
- 4) A organização elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos-piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados?
- 5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de gestão do conhecimento?
- 6) A organização definiu como irá estender as práticas de GC implementadas nos projetos-piloto a todas as áreas?

*Estágio 4: Expansão e apoio*

- 1) Com os resultados dos projetos-piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de gestão do conhecimento?
- 2) As práticas de gestão do conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização?
- 3) Todas as áreas conhecem as práticas de gestão do conhecimento da organização?
- 4) A organização definiu estratégia para estender as práticas de gestão do conhecimento a todas as áreas?
- 5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de gestão do conhecimento a todas as áreas?

*Estágio 5: Institucionalização da gestão do conhecimento*

- 1) A gestão do conhecimento está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização?
- 2) As práticas de gestão do conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização?
- 3) Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de gestão do conhecimento?
- 4) A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de gestão do conhecimento, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los?
- 5) A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de gestão do conhecimento?
- 6) A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de gestão do conhecimento?
- 7) Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização?

## 2.2.2 Práticas de gestão do conhecimento

Outro objetivo da pesquisa, complementar ao primeiro, era o de avaliar o estágio de implantação e o alcance dentro da organização de diversas práticas relacionadas à gestão do conhecimento e da informação. Uma lista com 27 práticas foi elaborada, a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas.

Ao lado da lista contendo a descrição de cada uma das práticas, solicitou-se que as organizações indicassem em escalas de zero a quatro e de um a quatro, respectivamente, as duas dimensões pesquisadas, da seguinte forma:

- 1) Quanto ao estágio de implantação, a escala indica as seguintes opções:
  - a) não existem planos para a implementação da prática;
  - b) existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro;
  - c) a prática está em processo de implantação;
  - d) a prática está implantada; e
  - e) a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização.
- 2) Quanto ao alcance que se pretende obter dentro da organização, desde que exista pelo menos um plano de implementação dessas práticas, a escala indica as seguintes opções:
  - a) poucas iniciativas isoladas dentro da organização;
  - b) alguns departamentos usam a prática;
  - c) muitos departamentos usam a prática; e
  - d) amplamente disseminada na organização.

Com relação aos termos *poucas*, *alguns*, *muitos* e *amplamente*, utilizaram-se as seguintes definições:

Poucas:	Menos de 25% dos departamentos têm iniciativas
Alguns:	Mais de 25% e menos de 50% dos departamentos usam a prática
Muitos:	Mais de 50% e menos de 75% usam a prática
Amplamente:	Mais de 75% dos departamentos usam a prática

No instrumento de pesquisa, a lista de práticas foi apresentada, a exemplo de trabalhos anteriores realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea),<sup>11</sup> sem um critério específico de ordenamento ou agrupamento. Entretanto, para efeito de discussão dos resultados, elas podem ser agrupadas segundo diversos critérios ou tipologias.

---

11. Batista, 2005 e 2006.

Neste trabalho, optou-se por utilizar uma tipologia mais simples para a discussão dos resultados da pesquisa.<sup>12</sup> As práticas foram classificadas em três categorias:

- 1) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de *gestão de recursos humanos*, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- 2) Práticas ligadas predominantemente à *estruturação dos processos organizacionais*, que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- 3) Práticas cujo foco central é a *base tecnológica e funcional*, que serve de suporte à GC, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

O agrupamento não é evidentemente perfeito e várias práticas de GC transcendem à categorização estabelecida. Por exemplo, os portais corporativos são soluções de TI, mas envolvem mudanças em processos organizacionais, e o seu funcionamento eficaz depende de ações ligadas aos aspectos culturais e comportamentais de compartilhamento do conhecimento. Feita a ressalva, apresentamos, a seguir, o agrupamento resultante:

#### 2.2.2.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

- 1) Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão.
- 2) Educação corporativa.
- 3) Comunidades de práticas ou comunidades de conhecimento.
- 4) Universidade corporativa.
- 5) Narrativas.
- 6) *Mentorin*.
- 7) *Coaching*.

#### 2.2.2.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

- 1) Melhores práticas.
- 2) *Benchmarking*.
- 3) Mapeamento ou auditoria do conhecimento.
- 4) Sistemas de inteligência organizacional.
- 5) Sistema de gestão por competência.
- 6) Banco de competências organizacionais.

---

12. Existem tipologias mais complexas utilizadas para agrupar as práticas de gestão do conhecimento. Por exemplo, Davenport (*apud* Damiani, 2003) propõe os seguintes tipos de projetos ou práticas de gestão do conhecimento organizacional, segundo o seu propósito central: 1) captar e reutilizar o conhecimento estruturado; 2) captar e compartilhar lições aprendidas com a prática; 3) identificar fontes e redes de *expertise*; 4) estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance; 5) medir e controlar o valor econômico do conhecimento; e 6) sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

- 7) Banco de competências individuais.
- 8) Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimento.
- 9) Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

#### 2.2.2.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

- 1) Portais, intranets e extranets.
- 2) Gestão de conteúdo.
- 3) *Enterprise Resource Planning* (ERP).
- 4) *Key Performance Indicator* (KPI).
- 5) Sistemas de *workflow*.
- 6) Gestão Eletrônica de Documentos (GED).
- 7) *Data Warehouse*.
- 8) *Data Mining*.
- 9) *Customer Relationship Management* (CRM).
- 10) *Balanced Scorecard* (BSC).
- 11) *Decision Support System* (DSS).

#### 2.2.3 Requisitos do instrumento de avaliação da gestão pública

##### 2.2.3.1 O modelo de excelência em gestão pública<sup>13</sup>

O terceiro instrumento de pesquisa (elaborado a partir dos requisitos do item 4.3 Gestão do conhecimento do instrumento para a avaliação da gestão pública – Ciclo 2006) procurou identificar os pontos fortes e oportunidades de melhorias em relação às práticas de gestão adotadas pelas organizações.

Assim, o instrumento/questionário desta parte analisa as práticas de gestão das organizações pesquisadas com foco na GC e sob a ótica do modelo de excelência em gestão pública. O questionário, a exemplo dos instrumentos anteriores, foi aplicado aos dois conjuntos de organizações estudadas: adesas ao GesPública e centros de pesquisas clínicas.

O modelo de excelência em gestão pública é a representação de um sistema gerencial constituído por sete critérios que orientam a adoção de práticas de gestão na organização, com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões de desempenho reconhecidos pela sociedade e a padrões de excelência gerencial.<sup>14</sup> A representação gráfica do modelo de excelência, da figura 1, mostra a relação entre sete critérios de avaliação da gestão pública, enfatizando a necessidade de alinhamento

---

13. O modelo de excelência em gestão pública é utilizado desde 1998 pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) e pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública, ambos coordenados pela Secretaria de Gestão do Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão (MP).

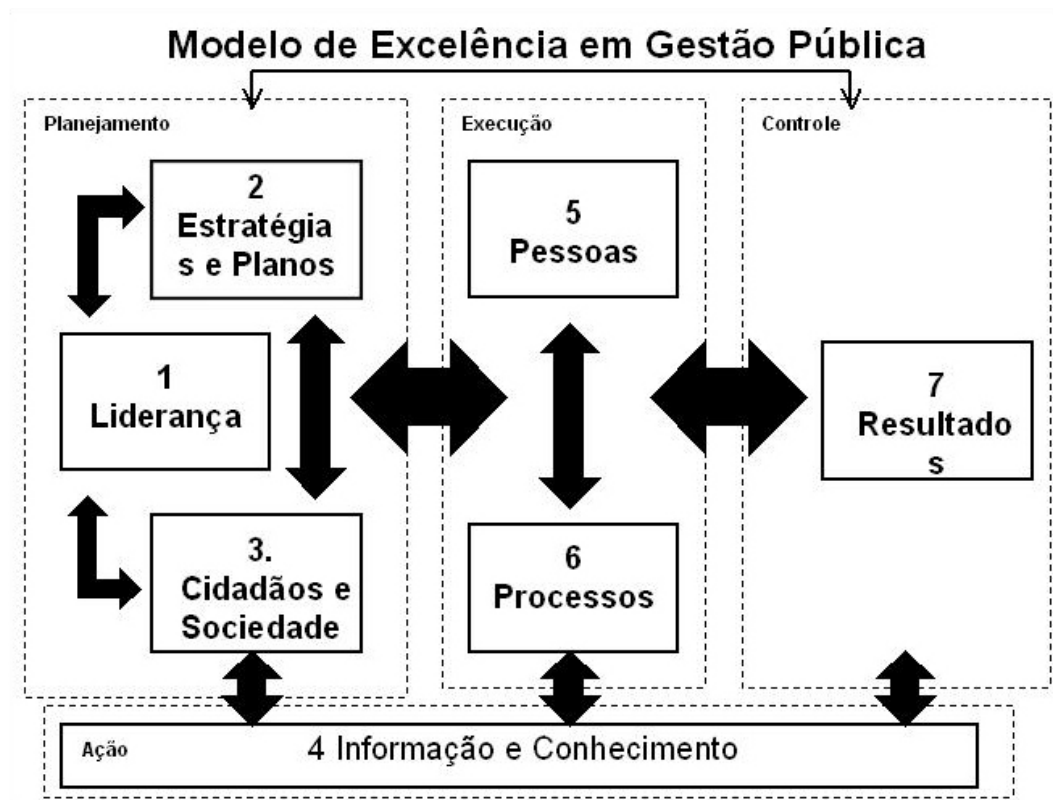
14. Brasil, MP, 2006, p. 7.

com as estratégias da organização. O modelo está de acordo com a linguagem usualmente utilizada dentro da metodologia da gestão pela qualidade, em que o ciclo de atividades denominado Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*)<sup>15</sup> ou Ciclo da Melhoria Contínua, é utilizado para melhoria da gestão organizacional.

O ciclo de melhoria contínua da gestão obedece a um ciclo de atividades que envolvem o planejamento das ações, a sua implementação, a verificação dos resultados organizacionais alcançados e a padronização de procedimentos ou a introdução de ações de natureza corretiva.

FIGURA 1

**Representação gráfica entre os elementos de gestão da organização**



Fonte: Brasil, MP, 2007.

Em consonância com o Ciclo PDCA, o primeiro bloco de critérios nele inserido constitui o que pode ser denominado de *Planejamento* (figura 1), porque nele se atendem às necessidades dos clientes em conformidade com as estratégias, o que é feito por meio das pessoas e dos processos. Existe uma relação entre a liderança, o planejamento estratégico e o foco no cliente, pressupondo-se uma liderança capaz de focalizar as necessidades dos clientes, buscar novas oportunidades de negócio e orientar as estratégias da organização.

15. *Plan, Do, Check e Action* (PDCA). Foi seguida a mesma tradução adotada pelo PQGF, ou seja, Planejamento, Execução, Controle e Ação, Brasil, MP. *Instrumento de auto-avaliação da gestão pública*, Brasília, DF: Coordenação Executiva, MP, 2000, p. 57.

O segundo bloco de critérios é composto pela gestão de pessoas e de processos e representa a *execução* do planejamento, que por sua vez permite transformar os objetivos e metas em resultados.

No bloco de *controle* estão os resultados do desempenho da organização expressos por meio de indicadores com níveis de tendências e comparativos, que servem para acompanhar as práticas gerenciais.

Finalmente, o quarto bloco representa o sistema de *informação e análise* como base de sustentação das ações planejadas e executadas em cada um dos blocos anteriores. No bloco são processados e avaliados os dados e os fatos internos da organização e aqueles provenientes do ambiente externo, dando à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e conseqüentemente o seu desempenho.<sup>16</sup>

### 2.2.3.2 Metodologia de avaliação das práticas de gestão

Neste trabalho utilizou-se o item 4.3 Gestão do conhecimento do critério 4 do modelo de excelência do GesPública na elaboração das assertivas da terceira parte do questionário. O item 4.3 aborda como é identificado, desenvolvido, cultivado, protegido e compartilhado o conhecimento dentro das organizações públicas. Este item é formado por cinco alíneas (requisitos), em que, resumidamente, cada uma delas pede as seguintes práticas de gestão:

- 1) Alínea A: como a organização estabelece, incentiva e retém o conhecimento.
- 2) Alínea B: como a organização protege o capital intelectual.
- 3) Alínea C: como o conhecimento alinhado com a estratégia é compartilhado internamente pela organização.
- 4) Alínea D: como a organização assegura que a gestão do conhecimento seja usada para melhorar os serviços e produtos da organização.
- 5) Alínea E: como é feita a avaliação e a melhoria das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho referentes à gestão do conhecimento, ou seja, como é feito o aprendizado.

O questionário foi montado sem a Alínea E devido ser de conhecimento prévio o fato de quase todas as organizações pesquisadas não terem implementado sistematicamente a GC. O questionário de pesquisa foi elaborado utilizando-se as assertivas das Alíneas A, B, C e D do modelo de excelência em gestão pública e possui característica investigativa, pois procura responder às questões específicas referentes ao objetivo da pesquisa.<sup>17</sup>

A metodologia utilizada na pesquisa é a mesma usada pelo GesPública para avaliar as organizações públicas. Foram consideradas como práticas, ou processos, ou métodos, ou metodologias de gestão as atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho<sup>18</sup> estabelecidos.

---

16. Brasil, MP, 2007, p. 7.

17. Cooper, 2003, p. 274.

18. Padrões de trabalho são regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão e podem estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, fluxogramas, normas legais etc., que orientam a organização na execução da prática em si (Brasil, MP, 2007, p. 57).

A metodologia usada pelo modelo de excelência em gestão pública propõe que para se alcançar excelência do desempenho as práticas de gestão relacionadas aos critérios sejam avaliadas nas três dimensões: método, extensão da aplicação e resultados (quadro 1).

A dimensão *método* refere-se aos métodos e processos utilizados para executar as atividades solicitadas pelos itens de cada critério. Quanto ao método, as práticas de gestão podem ser avaliadas como: adequação, proatividade, refinamento e inovação. A adequação refere-se ao atendimento aos requisitos do item 4.3 conforme o perfil da organização de saúde. As práticas de gestão proativas são aquelas com a capacidade de antecipar aos fatos com ações preventivas e são capazes de promover a inovação e a melhoria dos processos, serviços e produtos de saúde. Quanto ao refinamento, diz respeito ao estágio avançado de evolução da prática de gestão, alcançado pela aplicação sistemática e continuada do aprendizado. As práticas de gestão inovadoras são caracterizadas como inédita ou incomum no setor saúde.<sup>19</sup>

QUADRO 1

**Dimensões e fatores de avaliação do GesPública**

Dimensões	Fatores de Avaliação
Método	Adequação Proatividade Refinamento Inovação
Aplicação	Disseminação Continuidade
Resultados	Relevância Desempenho Tendência

Fonte: Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2001*. Brasília, DF: MP, 2001. p. 77.

A *extensão da aplicação* refere-se à disseminação horizontal e vertical do método pelos principais processos, setores e unidades da organização, e à sistematização da utilização desse método. Portanto, a aplicação do método é avaliada segundo os seguintes fatores: *disseminação* e *continuidade*. A avaliação da disseminação de uma prática de gestão refere-se ao grau de implementação nas áreas, nos serviços e nos processos pertinentes à organização de saúde. Quanto à continuidade de uma prática de gestão, refere-se ao grau de sua utilização de maneira periódica e ininterrupta.

Finalmente, a dimensão *resultados* remete-se às conseqüências da aplicação do método, em que são analisados os níveis atuais de desempenho da organização, as tendências existentes e a consistência do desempenho, e se esses níveis e tendências obtidos decorrem dos métodos aplicados aos principais processos, setores e unidades da organização.

No modelo de excelência em gestão pública a organização é pontuada quanto ao estágio em que se encontra com relação ao atendimento dos critérios de excelência, cuja pontuação máxima de cada critério está demonstrada na figura 1. Os critérios de um a seis são avaliados num percentual conforme tabela de pontuação para métodos e aplicação, considerando-se os fatores adequação e exemplaridade para o *método* e os fatores continuidade e disseminação para a *extensão da aplicação*.

19. Brasil, MP, 2007, p. 49.



O critério sete é avaliado conforme um percentual descrito na tabela de pontuação de resultados, considerando os seguintes fatores: *relevância*, *desempenho* e *tendência* dos resultados. A composição da pontuação dos sete critérios gera a pontuação global, que se enquadra numa das cinco faixas de pontuação referentes ao grau da gestão em que a organização se encontra.

O processo de avaliação permite à organização identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria de sua gestão com relação aos critérios de excelência e planejar melhorias internas de suas práticas gerenciais que conduzam ao maior desempenho institucional.

Dessa forma, as respostas da terceira parte dos questionários somente foram avaliadas quanto ao *método* e *aplicação* de suas práticas de gestão para atenderem aos requisitos solicitados do item 4.3. Não foi possível analisar os resultados, já que nenhuma informação quantitativa foi solicitada aos respondentes.

Quanto aos *mecanismos de avaliação* utilizados para examinar as respostas dadas pelas organizações participantes da pesquisa, estes são explicados em cada uma das partes analíticas referentes aos instrumentos de coleta de dados.

Uma palavra final de advertência. Devido aos objetivos distintos dos métodos utilizados na pesquisa, não se pode comparar, estrito senso, os resultados das respostas que as organizações deram aos três questionários/instrumentos. Assim, os resultados serão analisados de forma individual apenas.

### **3 O MÉTODO DA APQC**

Nesta parte apresentamos o resultado das informações coletadas junto às organizações que participaram da pesquisa quanto ao estágio em que se encontram na implementação de GC.

As organizações preencheram o instrumento elaborado pela APQC e enviaram-no à coordenação da pesquisa. As informações foram processadas, após alguns ajustes no preenchimento. Os ajustes foram necessários porque em alguns casos algumas organizações “pularam” estágios, ou seja, passaram de um estágio para outro sem ter satisfeito nenhuma condição do(s) anterior(es), o que contraria a lógica do método.

Recordando, o método da APQC apresenta cinco estágios de implementação. Cada estágio é composto de um conjunto de questões. Caso se constate na organização, mediante evidências, a existência do que é descrito em pelo menos uma das questões num estágio qualquer, pode-se afirmar que a organização atingiu esse estágio. Entretanto, a lógica do método impede que se possa estar num estágio qualquer acima do primeiro quando o imediatamente anterior não teve nenhuma questão respondida afirmativamente e comprovada com algum tipo de evidência. Em termos concretos, não se pode pretender estar no estágio 5, por exemplo, sem se ter evidências de se ter atingido todos os estágios anteriores, no caso do exemplo, os estágios 1, 2, 3 e 4.

Um outro ponto a mencionar é que às vezes algumas organizações utilizaram as evidências sem muito rigor. Como a própria palavra sugere, evidência tem a ver com algo que não deixa dúvida: é o que prova a existência do que é afirmado. Percepções e

sentimentos são importantes, mas têm de estar comprovados por fatos e dados na organização para se tornarem evidências. Em vários casos não foi o que as respostas das organizações registraram.

Faremos a análise do estágio em que se encontram as 24 organizações que preencheram o instrumento da APQC, considerando-se, em cada estágio, primeiro os centros de pesquisas clínicas, em número de treze; segundo, as organizações adesas ao GesPública, em número de onze; e, finalmente, comparando os resultados de uma e outra. Uma seção final apresentará a posição das organizações pesquisadas em relação aos estágios de implementação de GC que atingiram. Os dados para a análise estão contidos nas tabelas que acompanham o texto e nas tabelas apresentadas ao final desta segunda parte.

### 3.1 ESTÁGIO 1 – INÍCIO

#### 3.1.1 Centros de pesquisa clínica

Todos os centros mostraram algum tipo de evidência associada ao estágio 1. Dos treze centros,

- 1) Onze (85%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1, de que a GC é tema de interesse.
- 2) Doze (92%) relacionadas à questão 2, de que alguns funcionários já identificaram os benefícios da GC.
- 3) Cinco (38%) relacionadas à questão 3, de que pessoas estão investindo tempo e energia na implementação de GC.
- 4) Onze (85%) relacionadas à questão 4, de que funcionários já aprenderam ou ouviram falar de GC em algum tipo de evento.
- 5) Cinco (38%) relacionadas à questão 5, de que essas organizações definiram uma visão ou justificativa para implementar a GC.

Em relação às cinco questões do estágio 1, responderam afirmativamente a:

- 1) Cinco questões, dois dos centros, HC-FMRP/USP e Imip/PE.
- 2) Quatro questões, cinco dos centros, HU/UFMA, HUCFF/UFRJ, IFF-Fiocruz/MS, HC/UFG e Inca/MS.
- 3) Três questões, quatro dos centros, HC-FM/USP, HUOC/PE, HUAP/UFF e HU/PA.
- 4) Duas questões, nenhum dos centros.
- 5) Uma questão, dois dos centros, HC/UFMG e HUWC/UFC.

Entretanto, muitas das evidências apresentadas às questões respondidas afirmativamente nos diferentes estágios não apresentam consistência suficiente. Por exemplo, das onze organizações que afirmaram ser a GC tema de interesse para a organização, quatro apresentaram evidências frágeis. Das doze organizações que responderam afirmativamente à questão dois de que alguns funcionários já identificaram os benefícios da GC para a organização, muitas colocaram como evidência fatos que não estão relacionados diretamente aos benefícios da GC e sim a algumas iniciativas e/ou

práticas que, embora podendo ser *típicas* ou sinalizadoras de GC, não estão situadas num ambiente de GC. Os exemplos de evidências pouco consistentes podem ser estendidos aos demais estágios e tal fato deve estar presente na mente do leitor quando ler a análise efetuada a seguir. O efeito da apresentação de evidências frágeis só não é maior porque, como vimos, para que uma organização possa ser considerada como pertencendo a um estágio qualquer de implementação basta que pelo menos uma das questões, no estágio, seja assinalada afirmativamente. Por outro lado, a fragilidade das evidências em alguma questão pode induzir as organizações a considerar como atendido ou satisfeito, sem de fato o ser, aquilo que é perguntado na questão.

### 3.1.2 Organizações adesas ao GesPública

Todas as organizações adesas ao GesPública, com exceção de uma, mostraram algum tipo de evidência associada ao estágio um. A exceção ficou por conta do Hran/DF, que assinalou *não* a todas as questões dos cinco estágios do método da APQC.<sup>20</sup> Como o Hran/DF respondeu ao instrumento dois da pesquisa, optou-se por mantê-lo na análise.

Das onze adesas,

- 1) Dez (91%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1 de que a GC é tema de interesse.
- 2) Dez (91%) relacionadas à questão 2, de que alguns funcionários já identificaram os benefícios de GC.
- 3) Sete (64%) relacionadas à questão 3, de que pessoas estão investindo tempo e energia na implementação de GC.
- 4) Nove (82%) relacionadas à questão 4, de que funcionários já aprenderam ou ouviram falar de GC em algum tipo de evento.
- 5) Sete (64%) relacionadas à questão 5, de que essas organizações definiram uma visão ou justificativa para implementar a GC.

Em relação às cinco questões do estágio 1, responderam afirmativamente a:

- 1) Cinco questões, quatro das adesas, Hemorio, HCPA, HCC/GHC e LQFE.
- 2) Quatro questões, cinco das adesas, HF/GHC, Policlínica Centro de Camaçari, UBS/Gleba E de Camaçari e Bio-Manguinhos (Fiocruz/MS).
- 3) Três questões, uma das adesas, Hemoba.
- 4) Duas questões, nenhuma das adesas.

Uma das adesas, Hran/DF, não apresentou evidência para nenhuma das questões.

Embora para as organizações adesas respondentes existam problemas quanto ao que foi apresentado como evidência, as respostas foram um pouco mais consistentes do que os centros de pesquisas clínicas. Essa constatação pode estar relacionada ao fato de as organizações adesas participarem ou já terem participado de programas de qualidade.

---

20. As razões alegadas pelo Hran/DF para assinalar negativamente a todas as questões do instrumento têm a ver com a carência de pessoal, dificuldades na obtenção dos dados e o fato de o programa GesPública ter perdido continuidade na organização.

### 3.1.3 Comparação dos resultados

Embora baste ter assinalado afirmativamente a uma das questões de um dado estágio para configurar estar no nível de implementação desse estágio, é claro que quanto mais questões forem satisfeitas mais consistente a inclusão da organização no estágio. Daí ser potencialmente interessante comparar a proporção de respostas afirmativas no estágio 1 dadas pelos dois grupos de organização, centros de pesquisas clínicas e adesas. O quadro 2 a seguir sintetiza os resultados obtidos.

QUADRO 2

**Respostas afirmativas (em termos absolutos – entre parênteses – e em percentuais) em relação às questões do estágio 1 do método da APQC**

Questões/Organizações	1	2	3	4	5	Total
CPC	(11) 85	(12) 92	(5) 38	(11) 85	(5) 38	<b>(34) 52</b>
Adesas	(10) 91	(10) 91	(7) 64	(9) 82	(7) 64	<b>(43) 78</b>
Todas	(21) 88	(22) 92	(12) 50	(20) 83	(12) 50	<b>(77) 64</b>

Elaboração dos autores.

Os resultados mostram que:

- 1) As 24 organizações responderam afirmativamente a 64% das questões.
- 2) As onze adesas responderam afirmativamente a um número maior de questões (78%) do que os treze centros de pesquisa clínica (52%).
- 3) Em relação às adesas, os centros de pesquisas clínicas deram mais respostas afirmativas nas questões 2 e 4 do estágio 1 (“funcionários já identificaram os benefícios de GC” e “funcionários já aprenderam ou ouviram falar de GC em algum tipo de evento”, respectivamente).
- 4) Em relação aos centros, as adesas deram mais respostas afirmativas nas questões 1, 3 e 5 (“a GC é tema de interesse”, “pessoas estão investindo tempo e energia na implementação de GC” e “organizações definiram uma visão ou justificativa para implementar a GC”, respectivamente).
- 5) A questão 2 (“funcionários já identificaram os benefícios de GC”) é aquela que teve maior percentual de respostas afirmativas, tanto pelos centros (92%) como pelas adesas (91%). Estas alcançaram o mesmo percentual também na questão 1 (“a GC é tema de interesse para a organização”).
- 6) As questões 3 e 5 são aquelas que alcançaram menor percentual de respostas afirmativas pelos centros clínicos (“pessoas estão investindo tempo e energia na implementação de GC” – 38%, e “organizações definiram uma visão ou justificativa para implementar a GC” – 38%, respectivamente).
- 7) As questões 1 e 2 são as que alcançaram maior número de respostas afirmativas pelas adesas (“a GC é tema de interesse” – 91%, e “funcionários já identificaram os benefícios de GC” – 91%).
- 8) A questão 2 (“funcionários já identificaram os benefícios de GC”) é a que alcançou maior percentual de respostas afirmativas (92%) para o conjunto das 24 organizações.
- 9) As questões 3 e 5 (“pessoas estão investindo tempo e energia na implementação de GC” – 50%, e “organizações definiram uma visão ou

justificativa para implementar a GC” – 50%, respectivamente) foram as que apresentaram menor percentual de respostas afirmativas para o conjunto das 24 organizações.

## 3.2 ESTÁGIO 2 – DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

### 3.2.1 Centros de pesquisa clínica

Todos os centros mostraram algum tipo de evidência associada ao estágio 2. Dos treze centros,

- 1) Quatro (31%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1 de que a organização nomeou equipe para avaliar o tema ou comitê para propor estratégia de GC.
- 2) Nove (69%) relacionadas à questão 2, de que há um dirigente que apóia as ações de GC.
- 3) Cinco (38%) relacionadas à questão 3, de que se estão levantando informações sobre práticas bem-sucedidas de GC.
- 4) Nove (69%) relacionadas à questão 4, de que a área de TI tem interesse em apoiar as práticas de GC.
- 5) Oito (62%) relacionadas à questão 5, de que existem evidências de que o compartilhamento do conhecimento trouxe benefícios para a organização.
- 6) Oito (62%) relacionadas à questão 6, de que alguém já identificou projetos-piloto de GC que beneficiam a organização.
- 7) Quatro (31%) relacionadas à questão 7, de que foram definidas áreas responsáveis, recursos foram assegurados e participantes foram identificados nos projetos-piloto.

Em relação às sete questões do estágio 2, responderam afirmativamente a:

- 1) Sete questões, um dos centros, o Inca.
- 2) Seis questões, um dos centros, o Imip/PE.
- 3) Cinco questões, dois dos centros, o HC-FMRP/USP e o HUCFF/UFRJ.
- 4) Quatro questões, dois dos centros, o HC/UFMG e o HC/FMUSP.
- 5) Três questões, três dos centros, IFF-Fiocruz/MS, UPC-Huap/UFF e HU/PA.
- 6) Duas questões, três dos centros, HUWCA/UFC, Huoc/UFPE e HC/UFG.
- 7) Uma questão, um dos centros, HU/UFMA.

### 3.2.2 Organizações adesas ao GesPública

Todas as organizações adesas ao GesPública, com exceção do Hran/DF, pelas razões já expostas, mostraram algum tipo de evidência associada ao estágio 2, ou seja, responderam afirmativamente a pelo menos uma das questões deste estágio do método da APQC.

Das onze adesas,

- 1) Seis (55%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1, de que a organização nomeou equipe para avaliar o tema ou comitê para propor estratégia de GC.
- 2) Oito (73%) relacionadas à questão 2, de que há um dirigente que apóia as ações de GC.
- 3) Cinco (45%) relacionadas à questão 3, de que se estão levantando informações sobre práticas bem-sucedidas de GC.
- 4) Sete (64%) relacionadas à questão 4, de que a área de TI tem interesse em apoiar as práticas de GC.
- 5) Nove (82%) relacionadas à questão 5, de que existem evidências de que o compartilhamento do conhecimento trouxe benefícios para a organização.
- 6) Sete (64%) relacionadas à questão 6, de que alguém já identificou projetos-piloto de GC que beneficiam a organização.
- 7) Seis (55%) relacionadas à questão 7, de que foram definidas áreas responsáveis, recursos foram assegurados e participantes foram identificados nos projetos-piloto.

Em relação às sete questões do estágio 2, responderam afirmativamente a:

- 1) Sete questões, cinco das adesas, o Hemorio, HCC/GHC, HG/Salvador, Bio-Manguinhos (Fiocruz/MS) e LQFE.
- 2) Quatro questões, uma das adesas, o HF/GHC.
- 3) Três questões, duas das adesas, o HCPA e a UBS/Gleba E de Camaçari.
- 4) Duas questões, uma das adesas, a Hemoba.
- 5) Uma questão, uma das adesas, a Policlínica Centro da Secretaria Municipal de Saúde de Camaçari.

Uma das adesas, o Hran/DF, não respondeu afirmativamente a nenhuma das questões do estágio 2 do método da APQC.

### 3.2.3 Comparação dos resultados

O quadro 3 a seguir compara os resultados obtidos entre os centros de pesquisa clínica e as adesas ao GesPública no estágio 2.

QUADRO 3

**Respostas afirmativas (em termos absolutos – entre parênteses – e em percentuais) em relação às questões do estágio 2 do método da APQC**

Questões/Organizações	1	2	3	4	5	6	7	Total
CPC	(4) 31	(9) 69	(5) 38	(9) 69	(8) 62	(8) 62	(4) 31	<b>(47) 52</b>
Adesas	(6) 55	(8) 73	(5) 45	(7) 64	(9) 82	(7) 64	(6) 55	<b>(48) 62</b>
Todas	(10) 42	(17) 71	(10) 42	(16) 67	(17) 71	(15) 63	(10) 42	<b>(95) 57</b>

Elaboração dos autores.

Os resultados mostram que:

- 1) As 24 organizações responderam afirmativamente a 57% das questões.

- 2) As onze adesas responderam afirmativamente a um número maior de questões (62%) do que os treze centros de pesquisa clínica (52%).
- 3) Em relação às adesas, os centros de pesquisa clínica deram mais respostas afirmativas apenas na questão 4 do estágio 2 (“a área de TI tem interesse em apoiar as práticas de GC”).
- 4) Em relação aos centros, as adesas deram mais respostas afirmativas nas questões 1, 2, 3, 5, 6 e 7 (“a organização nomeou equipe para avaliar o tema ou comitê para propor estratégia de GC”, “há um dirigente que apóia as ações de GC”, “se estão levantando informações sobre práticas bem-sucedidas de GC”, “existem evidências de que o compartilhamento do conhecimento trouxe benefícios para a organização”, “alguém já identificou projetos-piloto de GC que beneficiam a organização e foram definidas áreas responsáveis”, “recursos foram assegurados” e “participantes foram identificados nos projetos-piloto”, respectivamente).
- 5) As questões 2 e 4 (“há um dirigente que apóia as ações de GC” e “a área de TI tem interesse em apoiar as práticas de GC”, respectivamente) são as que tiveram maior percentual de respostas afirmativas pelos centros (69% cada).
- 6) As questões 3 e 5 são aquelas que alcançaram menor percentual de respostas afirmativas pelos centros clínicos (“pessoas estão investindo tempo e energia na implementação de GC” – 38%, e “organizações definiram uma visão ou justificativa para implementar a GC” – 38%, respectivamente).
- 7) A questão 5 é a que alcançou maior número de respostas afirmativas pelas adesas (“existem evidências de que o compartilhamento do conhecimento trouxe benefícios para a organização” – 82%).
- 8) As questões 2 e 5 (“há um dirigente que apóia as ações de GC” e “existem evidências de que o compartilhamento do conhecimento trouxe benefícios para a organização”, respectivamente) são as que alcançaram maior percentual de respostas afirmativas (71% cada) para o conjunto das 24 organizações.
- 9) As questões 1, 3 e 7 (“a organização nomeou equipe para avaliar o tema ou comitê para propor estratégia de GC” – 42%, “se estão levantando informações sobre práticas bem-sucedidas de GC” – 42%, e “foram definidas áreas responsáveis, recursos foram assegurados e participantes foram identificados nos projetos-piloto”, respectivamente) foram as que apresentaram menor percentual de respostas afirmativas para o conjunto das 24 organizações.

### 3.3 ESTÁGIO 3 – DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GC

#### 3.3.1 Centros de pesquisa clínica

Poucos centros mostraram algum tipo de evidência associada ao estágio 3. À medida que se sucedem os estágios é de se esperar que menos organizações satisfaçam as exigências dos níveis superiores de implementação. Dos treze centros, apenas cinco responderam afirmativamente a alguma das seis questões do estágio. Destes,

- 1) Três (23%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1 de que a organização já desenhou um projeto-piloto e definiu estratégias de implementação.
- 2) Três (23%) relacionadas à questão 2, de que a organização já implementou comunidade de prática, intranet interativa de GC ou outros projetos-piloto de práticas de GC.
- 3) Dois (15%) relacionadas à questão 3, de que a organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos-piloto.
- 4) Dois (15%) relacionadas à questão 4, de que a organização elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos-piloto e definiu um sistema de acompanhamento.
- 5) Um (8%) relacionadas à questão 5, de que a organização definiu como irá aprender a partir das práticas de GC.
- 6) Um (8%) relacionadas à questão 6, de que a organização irá estender as práticas de GC dos projetos-piloto a todas as áreas.

Em relação às seis questões do estágio 3, responderam afirmativamente a:

- 1) Seis questões, um dos centros, Inca.
- 2) Cinco questões, nenhum dos centros.
- 3) Quatro questões, nenhum dos centros.
- 4) Três questões, um dos centros, HUCFF/UFRJ.
- 5) Duas questões, nenhum dos centros.
- 6) Uma questão, quatro dos centros, HC-FMRP/USP, HC/FMUSP, Imip/PE e Inca.

Oito dos centros, os demais não mencionados anteriormente, não responderam afirmativamente a nenhuma das questões.

### 3.3.2 Organizações adesas ao GesPública

Cerca de metade das organizações adesas ao GesPública (cinco organizações), apresentaram algum tipo de evidência associada ao estágio 3, ou seja, responderam afirmativamente a pelo menos uma das questões do estágio.

Das onze adesas,

- 1) Quatro (36%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1 de que a organização já desenhou um projeto-piloto e definiu estratégias de implementação.
- 2) Cinco (45%) relacionadas à questão 2, de que a organização já implementou comunidade de prática, intranet interativa de GC ou outros projetos-piloto de práticas de GC.
- 3) Três (27%) relacionadas à questão 3, de que a organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos-piloto.



- 4) Dois (18%) relacionadas à questão 4, de que a organização elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos-piloto e definiu um sistema de acompanhamento.
- 5) Zero (0%) relacionadas à questão 5, de que a organização definiu como irá aprender a partir das práticas de GC.
- 6) Dois (18%) relacionadas à questão 6, de que a organização irá estender as práticas de GC dos projetos-piloto a todas as áreas.

Em relação às seis questões do estágio 3, responderam afirmativamente a:

- 1) Seis questões, nenhuma das adesas.
- 2) Cinco questões, nenhuma das adesas.
- 3) Quatro questões, duas das adesas, Hemorio e HG/Salvador.
- 4) Três questões, duas das adesas, Bio-Manguinhos (Fiocruz/MS) e LQFE.
- 5) Duas questões, uma das adesas, Hemoba.
- 6) Uma questão, duas das adesas, HF/GHC e HCC/GHC.

Quatro das adesas, as demais não mencionadas acima, não responderam afirmativamente a nenhuma das questões.

### 3.3.3 Comparação dos resultados

O quadro 4 a seguir compara os resultados obtidos entre os centros de pesquisa clínica e as adesas ao GesPública no estágio 3.

QUADRO 4

**Respostas afirmativas (em termos absolutos – entre parênteses – e em percentuais) em relação às questões do estágio 3 do método da APQC**

Questões/Organizações	1	2	3	4	5	6	Total
CPC	(3) 23	(3) 23	(2) 15	(2) 15	(1) 8	(1) 8	<b>(12) 15</b>
Adesas	(4) 36	(5) 45	(3) 27	(2) 18	(0) 0	(2) 18	<b>(16) 24</b>
Todas	(7) 29	(8) 33	(5) 21	(4) 17	(1) 4	(3) 13	<b>(28) 19</b>

Elaboração dos autores.

Os resultados mostram que:

- 1) As 24 organizações responderam afirmativamente a 19% das questões.
- 2) As onze adesas responderam afirmativamente a um número maior de questões (24%) do que os treze centros de pesquisa clínica (15%).
- 3) Em relação às adesas, os centros de pesquisa clínica deram mais respostas afirmativas apenas na questão 5 do estágio 3 (a organização definiu como irá aprender a partir das práticas de GC).
- 4) Em relação aos centros, as adesas deram mais respostas afirmativas nas questões 1, 2, 3 e 6 (“a organização já desenhou um projeto-piloto e definiu estratégias de implementação”; “a organização já implementou comunidade de prática, intranet interativa de GC ou outros projetos-piloto de práticas de GC”; “a organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos-

piloto”; e “a organização irá estender as práticas de GC dos projetos-piloto a todas as áreas”, respectivamente).

- 5) As questões 1 e 2 (“a organização já desenhou um projeto-piloto e definiu estratégias de implementação” e “a organização já implementou comunidade de prática, intranet interativa de GC ou outros projetos-piloto de práticas de GC”, respectivamente) são as que tiveram maior percentual de respostas afirmativas pelos centros (23% cada).
- 6) As questões 5 e 6 são aquelas que alcançaram menor percentual de respostas afirmativas pelos centros clínicos (“a organização definiu como irá aprender a partir das práticas de GC” – 8% – e “a organização irá estender as práticas de GC dos projetos-piloto a todas as áreas” – 8%, respectivamente).
- 7) A questão 2 é a que alcançou maior número de respostas afirmativas pelas adesões (“a organização já implementou comunidade de prática, intranet interativa de GC ou outros projetos-piloto de práticas de GC” – 45%).
- 8) A questão 2 (“a organização já implementou comunidade de prática, intranet interativa de GC ou outros projetos-piloto de práticas de GC”) é a que alcançou maior percentual de respostas afirmativas (33%) para o conjunto das 24 organizações.
- 9) A questão 5 (“a organização definiu como irá aprender a partir das práticas de GC” – 4%) foi a que apresentou menor percentual de respostas afirmativas para o conjunto das 24 organizações.

### 3.4 ESTÁGIO 4 – EXPANSÃO E APOIO

#### 3.4.1 Centros de pesquisa clínica

Como para o estágio anterior, poucos centros mostraram algum tipo de evidência associada ao estágio 4. Dos treze centros, apenas quatro responderam afirmativamente a alguma das cinco questões do estágio. Destes,

- 1) Dois (15%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1 de que com base nos resultados dos projetos-piloto outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GC.
- 2) Três (23%) relacionadas à questão 2, de que as práticas de GC estão sendo divulgadas em toda a organização.
- 3) Zero (0%) relacionadas à questão 3, de que todas as áreas conhecem as práticas de GC na organização.
- 4) Dois (15%) relacionadas à questão 4, de que a organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GC para todas as áreas.
- 5) Zero (0%) relacionadas à questão 5, de que a organização assegurou recursos para estender as práticas de GC para todas as áreas.

Em relação às cinco questões do estágio 4, responderam afirmativamente a:

- 1) Cinco questões, nenhum dos centros.
- 2) Quatro questões, nenhum dos centros.

- 3) Três questões, um dos centros, Inca.
- 4) Duas questões, nenhum dos centros.
- 5) Uma questão, três dos centros, HC/FMUSP, Imip/PE e UPC-HUCFF/UFRJ.

Nove dos centros, os demais não mencionados anteriormente, não responderam afirmativamente a nenhuma questão.

#### 3.4.2 Organizações adesas ao GesPública

Não mais que três organizações adesas ao GesPública apresentaram algum tipo de evidência associada ao estágio 4, isto é, responderam afirmativamente a pelo menos uma das questões do estágio.

Das onze adesas,

- 1) Zero (0%) apresentou evidências relacionadas à questão 1 de que com base nos resultados dos projetos-piloto outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GC.
- 2) Três (27%) relacionadas à questão 2, de que as práticas de GC estão sendo divulgadas em toda a organização.
- 3) Um (9%) relacionadas à questão 3, de que todas as áreas conhecem as práticas de GC na organização.
- 4) Dois (18%) relacionadas à questão 4, de que a organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GC para todas as áreas.
- 5) Dois (18%) relacionadas à questão 5, de que a organização assegurou recursos para estender as práticas de GC para todas as áreas.

Em relação às cinco questões do estágio 4, responderam afirmativamente a:

- 1) Cinco questões, nenhuma das adesas.
- 2) Quatro questões, uma das adesas, LQFE.
- 3) Três questões, uma das adesas, Hemorio.
- 4) Duas questões, nenhuma das adesas.
- 5) Uma questão, uma das adesas, HCC/RS.

Oito das adesas, as demais não mencionadas anteriormente, não responderam afirmativamente a nenhuma das questões.

#### 3.4.3 Comparação dos resultados

A tabela abaixo compara os resultados obtidos entre os centros de pesquisas clínicas e as adesas ao GesPública no estágio 4.

QUADRO 5

**Respostas afirmativas (em termos absolutos – entre parênteses – e em percentuais) em relação às questões do estágio 4 do método da APQC**

Questões/Organizações	1	2	3	4	5	Total
CPC	(2)15	(3)23	(0)0	(2)15	(0)0	<b>(7)11</b>
Adesas	(0)0	(3)27	(1)9	(2)18	(2)18	<b>(8)15</b>
Todas	(2)8	(6)25	(1)4	(4)17	(2)8	<b>(15)13</b>

Elaboração dos autores.

Os resultados mostram que:

- 1) As 24 organizações responderam afirmativamente a 13% das questões.
- 2) As onze adesas responderam afirmativamente a um número maior de questões (15%) do que os treze centros de pesquisas clínicas (11%).
- 3) Em relação às adesas, os centros de pesquisa clínica deram mais respostas afirmativas apenas na questão 1 do estágio 4 (com base nos resultados dos projetos-piloto outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GC).
- 4) Em relação aos centros, as adesas deram mais respostas afirmativas nas questões 3 e 5 (todas as áreas conhecem as práticas de GC na organização e a organização assegurou recursos para estender as práticas de GC para todas as áreas).
- 5) A questão 2 (“as práticas de GC estão sendo divulgadas em toda a organização”) é a que teve maior percentual de respostas afirmativas pelos centros (22%).
- 6) As questões 3 e 5 não receberam nenhuma resposta afirmativa pelos centros clínicos (“todas as áreas conhecem as práticas de GC na organização” e “a organização assegurou recursos para estender as práticas de GC para todas as áreas”).
- 7) A questão 2 é a que alcançou maior número de respostas afirmativas pelas adesas (“as práticas de GC estão sendo divulgadas em toda a organização” – 27%).
- 8) A questão 2 (“as práticas de GC estão sendo divulgadas em toda a organização”) é a que alcançou maior percentual de respostas afirmativas (25%) para o conjunto das 24 organizações.
- 9) A questão 3 (“todas as áreas conhecem as práticas de GC na organização” – 4%) foi a que apresentou menor percentual de respostas afirmativas para o conjunto das 24 organizações.

### 3.5 ESTÁGIO 5 – INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### 3.5.1 Centros de pesquisa clínica

Similarmente aos estágios 3 e 4, poucos centros mostraram algum tipo de evidência associada ao estágio 5. Dos treze centros, apenas quatro responderam afirmativamente a alguma das sete questões do estágio. Destes,

- 1) Dois (15%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1, de que a GC está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.
- 2) Um (8%) relacionadas à questão 2, de que as práticas de GC são implementadas em todas as áreas da organização.
- 3) Zero (0%) relacionadas à questão 3, de que todos os funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GC.
- 4) Dois (15%) relacionadas à questão 4, de que a organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GC, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para superá-los.
- 5) Zero (0%) relacionadas à questão 5, de que a organização dispõe de uma estrutura formal de apoio para as práticas de GC.
- 6) Zero (0%) relacionadas à questão 6, de que a organização utiliza um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC.
- 7) Três (23%) relacionadas à questão 7, de que compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.

Em relação às sete questões do estágio 5, responderam afirmativamente a:

- 1) Sete questões, nenhum dos centros.
- 2) Seis questões, nenhum dos centros.
- 3) Cinco questões, nenhum dos centros.
- 4) Quatro questões, um dos centros, UPC-HUCFF/UFRJ.
- 5) Três questões, nenhum dos centros.
- 6) Duas questões, um dos centros, Imip/PE.
- 7) Uma questão, dois dos centros, HC/FMUSP e Inca.

Nove dos centros, os demais não mencionados anteriormente, não responderam afirmativamente a nenhuma das questões.

### 3.5.2 Organizações adesas ao GesPública

Apenas duas das organizações adesas ao GesPública apresentaram algum tipo de evidência associada ao estágio 5, ou seja, responderam afirmativamente a pelo menos uma das questões do estágio.

Das onze adesas,

- 1) Duas (16%) apresentaram evidências relacionadas à questão 1 de que a GC está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.
- 2) Uma (8%) relacionadas à questão 2, de que as práticas de GC são implementadas em todas as áreas da organização.
- 3) Zero (0%) relacionadas à questão 3, de que todos os funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GC.

- 4) Duas (15%) relacionadas à questão 4, de que a organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GC, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para superá-los.
- 5) Zero (0%) relacionadas à questão 5, de que a organização dispõe de uma estrutura formal de apoio para as práticas de GC.
- 6) Zero (0%) relacionadas à questão 6, de que a organização utiliza um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC.
- 7) Três (23%) relacionadas à questão 7, de que compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.

Em relação às sete questões do estágio 5, responderam afirmativamente a:

- 1) Sete questões, uma das adesas, LQFE.
- 2) Seis questões, nenhuma das adesas.
- 3) Cinco questões, nenhuma das adesas.
- 4) Quatro questões, nenhuma das adesas.
- 5) Três questões, uma das adesas, Hemorio.
- 6) Duas questões, nenhuma das adesas.
- 7) Uma questão, nenhuma das adesas.

Nove das adesas, as demais não mencionadas anteriormente, não responderam afirmativamente a nenhuma das questões.

### 3.5.3 Comparação dos resultados

A tabela abaixo compara os resultados obtidos entre os centros de pesquisa clínica e as adesas ao GesPública no estágio 5.

QUADRO 6

**Respostas afirmativas (em termos absolutos – entre parênteses – e em percentuais) em relação às questões do estágio 5 do método da APQC**

Questões/Organizações	1	2	3	4	5	6	7	Total
CPC	(2) 15	(1) 8	(0) 0	(2) 15	(0) 0	(0) 0	(3) 23	<b>(8) 9</b>
Adesas	(2) 18	(1) 9	(1) 9	(2) 18	(2) 18	(1) 9	(2) 18	<b>(11) 14</b>
Todas	(4) 24	(2) 8	(1) 4	(4) 17	(2) 8	(1) 4	(5) 21	<b>(19) 11</b>

Elaboração dos autores.

Os resultados mostram que:

- 1) As 24 organizações responderam afirmativamente a 11% das questões.
- 2) As onze adesas responderam afirmativamente a um número maior de questões (14%) do que os treze centros de pesquisa clínica (9%).
- 3) Em relação às adesas, os centros de pesquisa clínica deram mais respostas afirmativas apenas na questão 7 do estágio 5 (“compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização”).
- 4) Em relação aos centros, as adesas deram mais respostas afirmativas nas questões 3, 5 e 6 (“todos os funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GC, a organização dispõe de uma estrutura formal de apoio para as práticas

de GC” e “a organização utiliza um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC”).

- 5) A questão 7 (“compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização”) é a que teve maior percentual de respostas afirmativas pelos centros (23%).
- 6) As questões 3, 5 e 6 obtiveram menor percentual de respostas afirmativas pelos centros clínicos – 0% (“todos os funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GC, a organização dispõe de uma estrutura formal de apoio para as práticas de GC” e “a organização utiliza um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC”, respectivamente).
- 7) As questões 1, 4, 5 e 7 são as que alcançaram maior número de respostas afirmativas pelas adesões (“a GC está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização”; “a organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GC, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para superá-los”; “a organização dispõe de uma estrutura formal de apoio para as práticas de GC”; e “compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização” – 18% cada).
- 8) A questão 1 (“a GC está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização”) é a que alcançou maior percentual de respostas afirmativas (24%) para o conjunto das 24 organizações.
- 9) As questões 3 e 6 (“todos os funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GC” e “a organização utiliza um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC” – 4%) foi a que apresentou menor percentual de respostas afirmativas para o conjunto das 24 organizações.

### **3.6 AS ORGANIZAÇÕES E O ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DE GC ALCANÇADO**

Nesta seção apresentaremos a situação das organizações participantes da pesquisa quanto ao estágio que alcançaram na implementação de GC, conforme o método desenvolvido pela APQC. O quadro 7, apresentado a seguir, mostra, para cada organização, e para cada estágio de implementação, o número de respostas afirmativas em relação ao total de questões de cada estágio. Mostra também a mesma relação para o total dos estágios e a posição das organizações no interior de cada grupo (centros de pesquisa e adesões) e no conjunto dos dois grupos.

QUADRO 7

**Número de respostas afirmativas em cada estágio, estágio alcançado por cada organização\* e posição da organização no grupo a que pertence e no conjunto dos dois grupos (centros de pesquisa e adesas)**

Estágios/Organizações	1 (5)**	2 (7)**	3 (6)**	4 (5)**	5 (7)**	Total (30)	Total (100%)	Posição no grupo***	Posição geral****
Centros de pesquisa									
HC/UFMG	1	4	0	0	0	5	17	10/11/12	18/19/20/21/22
HC/FMRP/USP	5	5	1	0	0	11	37	4	9
HC/FMUSP	3	4	1	1	1	10	33	5	10
HU/UFMA	4	1	0	0	0	5	17	10/11/12	18/19/20/21/22
HUWC/UFC	1	2	0	0	0	3	10	13	23
Huoc/UPE	3	2	0	0	0	5	17	10/11/12	18/19/20/21/22
IMIP/PE	5	6	1	1	2	15	50	3	6
UPC-HUCFF/UFRJ	4	5	3	1	4	17	57	2	4
IFF-Fiocruz/MS	4	3	0	0	0	7	23	6	13/14
UPC-Huap/UFF	3	3	0	0	0	6	20	7/8/9	15/16/17
HC-UFG	4	2	0	0	0	6	20	7/8/9	15/16/17
HU-JBB/PA	3	3	0	0	0	6	20	7/8/9	15/16/17
Inca	4	7	6	3	1	21	70	1	3
Adesas									
Hemorio	5	7	4	3	3	22	73	2	2
HCPA	5	3	0	0	0	8	27	7	12
Hospital Fêmeina	4	4	1	0	0	9	30	6	11
H.Criança. Conceição	5	7	1	1	0	14	47	4/5	7/8
hran/DF	0	0	0	0	0	0	0	11	24
P. C. Camaçari	4	1	0	0	0	5	17	9/10	18/19/20/21/22
UBS-Gleba E Camaçari	4	3	0	0	0	7	23	8	13/14
Hemoba	3	2	0	0	0	5	17	9/10	18/19/20/21/22
HG-Salvador	4	7	4	0	0	15	50	3	5
Bio-Manguinhos	4	7	3	0	0	14	47	5/5	7/8
LQFE	5	7	5	4	7	28	93	1	1

Elaboração dos autores.

Notas: \* A área hachurada assinala o estágio de implementação de GC em que se encontra a organização.

\*\* Número máximo possível de respostas afirmativas no estágio.

\*\*\* Posição considerando-se o número total de respostas afirmativas no grupo (dos centros de pesquisa e das adesas) a que a organização pertence.

\*\*\*\* Posição considerando-se o número total de respostas afirmativas no conjunto dos dois grupos.

Pelo método da APQC, basta uma resposta afirmativa num dado estágio para que a organização se situe no estágio. Entretanto, organizações num mesmo estágio podem apresentar diferenças significativas e um critério para se saber onde estão essas diferenças é olhar para as respostas das questões dos estágios. Mais uma vez, vale recordar que o que mostraremos tem mais caráter sugestivo do que indicativo, já que algumas respostas afirmativas, dadas por algumas organizações, não apresentaram evidências suficientemente consistentes.

### 3.6.1 Centros de pesquisa clínica

A seguir, apresentamos lista dos centros quanto ao estágio de implementação de GC (entre parênteses o percentual de respostas afirmativas em relação ao total de questões de todos os estágios). De modo geral, um maior número de respostas afirmativas está associado a um estágio mais avançado. Mas, tendo em vista que basta uma resposta afirmativa num dado estágio para caracterizar o pertencimento da organização no estágio, é possível ter-se uma organização num estágio mais alto com um percentual menor de respostas afirmativas do que uma outra organização. É o caso do IFF-Fiocruz/UFRJ (37% respostas afirmativas – estágio 3) e do HC/FMUSP (33% de respostas afirmativas – estágio 5).



*Estágio 5: quatro organizações*

- 1) Inca (70).
- 2) UPC-HUCFF/UFRJ (57).
- 3) Imip/PE (50).
- 4) HC/FMUSP (33).

*Estágio 3: uma organização*

- 1) HC-FMRP/USP (37).

*Estágio 2: oito organizações*

- 1) IFF-Fiocruz/UFRJ (23).
- 2) UPC-Huap/UFF (20).
- 3) HC/UFG (20).
- 4) HU-JBB/PA (20).
- 5) HC/UFMG (17).
- 6) HU/UFMA (17).
- 7) Huoc/UPE (17).
- 8) HUWC/UFC (10).

### 3.6.2 Adesas

Com exceção do Hran/DF, que não atingiu pontuação em nenhum dos estágios, é a seguinte a classificação das adesas.

*Estágio 5: duas organizações*

- 1) Laboratório Químico Farmacêutico do Exército (93).
- 2) Hemorio (73).

*Estágio 4: uma organização*

- 1) Hospital da Criança do Grupo Hospitalar Conceição (47).

*Estágio 3: três organizações*

- 1) HG-Salvador (50).
- 2) Bio-Manguinhos (47).
- 3) Hospital Fêmina (30).

*Estágio 2: quatro organizações*

- 1) HCPA (27).
- 2) USB/Gleba E/Camaçari (23).
- 3) Posto Clínico Camaçari (17).
- 4) Hemoba (17).

Novamente aqui encontramos uma organização com maior pontuação do que outra, mas em estágio abaixo, como é o caso do HG-Salvador em relação ao Hospital da Criança do Grupo Hospitalar Conceição.

### **3.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS GLOBAIS DA SEÇÃO 3**

Apesar das limitações da análise, os resultados apresentados constituem um importante sinalizador da situação das organizações pesquisadas em relação ao estágio em que se encontram na implementação de GC. Tão importante quanto isso é o fato de que ao utilizar o método da APQC as organizações não só contam com um bom roteiro para desenvolver ações com vistas à implantação de GC, como também podem, após as respostas, identificar oportunidades de melhoria que lhes permitirão avançar na implementação da GC.

## **4 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta parte do trabalho tem como objetivo avaliar o estágio de implantação e o alcance pretendido dentro da organização de diversas práticas relacionadas à GC e à gestão da informação. Uma lista com 27 práticas foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas.

Relembrando o que se discutiu na metodologia utilizada, juntamente à lista com a descrição de cada uma das práticas, solicitou-se que os respondentes indicassem em escalas de zero a quatro e de um a quatro as duas dimensões pesquisadas (estágio de implantação e alcance), da seguinte forma:

- 1) Quanto ao estágio de implantação, a escala indicava as seguintes opções:
  - a) não existem planos para a implementação da prática;
  - b) existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro;
  - c) a prática está em processo de implantação;
  - d) a prática está implantada; e
  - e) a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização.
- 2) Quanto ao alcance que se pretende obter dentro da organização, desde que exista pelo menos um plano de implementação dessas práticas, a escala indicava as seguintes opções:
  - a) poucas iniciativas isoladas dentro da organização;
  - b) alguns departamentos usam a prática;
  - c) muitos departamentos usam a prática; e
  - d) amplamente disseminada na organização.

Com relação aos termos *poucas*, *alguns*, *muitos* e *amplamente*, utilizaram-se as seguintes definições:

Poucas	Menos de 25% dos departamentos têm iniciativas
Alguns	Mais de 25% e menos de 50% dos departamentos usam a prática
Muitos	Mais de 50% e menos de 75% usam a prática
Amplamente	Mais de 75% dos departamentos usam a prática

No instrumento de pesquisa, a lista de práticas foi apresentada, a exemplo de trabalhos anteriores realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea),<sup>21</sup> sem um critério específico de ordenamento ou agrupamento. Para efeito de discussão dos resultados, elas poderiam ser agrupadas segundo diversos critérios ou tipologias. Neste trabalho, assim como nos dois estudos anteriores mencionados publicados pelo Ipea, optou-se por utilizar uma tipologia mais simples para a discussão dos resultados da pesquisa. Assim, as práticas foram classificadas em três categorias, como se nota a seguir:

- 1) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- 2) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- 3) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Entretanto, vale citar que esse agrupamento é algo arbitrário e várias práticas de GC transcendem a categorização assim estabelecida. Por exemplo, os portais corporativos são soluções de TI, mas envolvem mudanças em processos organizacionais, e o seu funcionamento eficaz depende de ações ligadas aos aspectos culturais e comportamentais de compartilhamento do conhecimento.

Os resultados referentes às três categorias são apresentados a seguir. Em cada uma delas, as práticas estão ordenadas de acordo com os resultados da pesquisa, iniciando-se pelos itens que apresentam um estágio mais avançado de adoção nas organizações pesquisadas.

## 4.1 PRÁTICAS DE CENTROS DE PESQUISA CLÍNICA

### 4.1.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

*Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão* – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. Este item apresentou o maior número de adoção entre as organizações pesquisadas: três das treze organizações informam

---

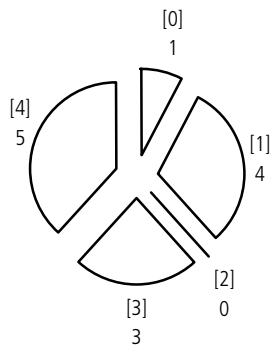
21. Batista, 2005 e 2006.

que os fóruns já estão implantados, e cinco instituições relatam a existência de resultados importantes e relevantes. Quanto ao alcance, esta prática é indicada como *muitos departamentos usam a prática* em três das treze organizações, sendo *amplamente disseminado* em apenas uma instituição.

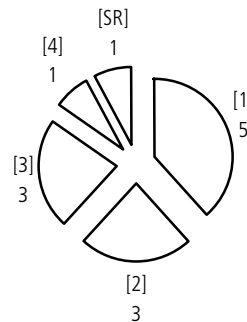
GRÁFICO 1

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance dos fóruns e listas de discussão**

**Estágio – fóruns e listas**



**Alcance – fóruns e listas**



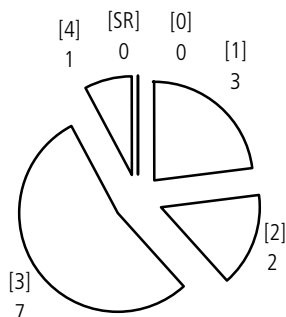
Elaboração dos autores.

**Educação corporativa** – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância etc. A existência de iniciativas nesta área foi relatada em oito dos treze centros de pesquisa clínica pesquisados, sendo que em apenas um a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes. O nível máximo de alcance, em *toda a organização*, aparece em duas das treze organizações pesquisadas.

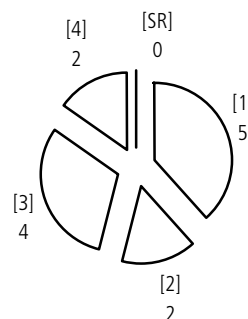
GRÁFICO 2

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance da educação corporativa**

**Estágio – educação corporativa**



**Alcance – educação corporativa**



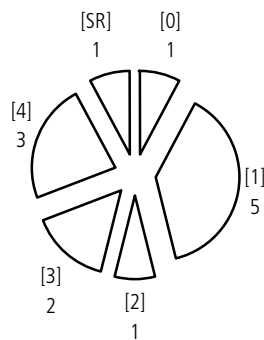
Elaboração dos autores.

*Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento* – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. Essa prática foi relatada em cinco das treze organizações, sendo que três indicam a existência de resultados importantes e relevantes. O alcance das comunidades de prática revela-se extremamente baixo entre os centros de pesquisa clínica pesquisados, restringindo-se a *poucas iniciativas isoladas* em sete das treze organizações pesquisadas.

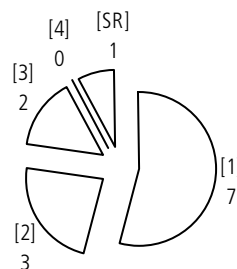
GRÁFICO 3

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance das comunidades de prática**

**Estágio – comunidades de prática**



**Alcance – comunidades de prática**



Elaboração dos autores.

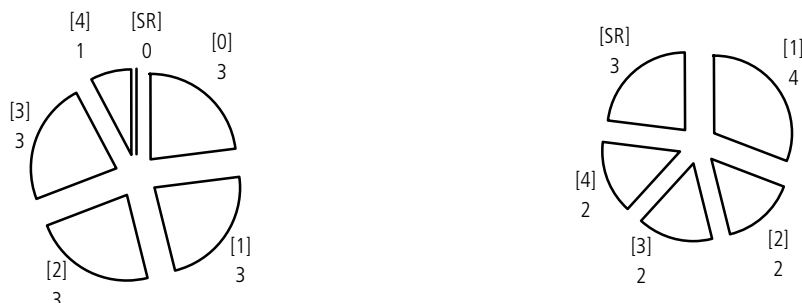
*Universidade corporativa* – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas. Existem iniciativas de educação corporativa implantadas em apenas quatro das treze organizações, sendo que em três não existem planos para a sua formalização como universidade corporativa. Apenas uma instituição relata que a prática está apresentando resultados importantes e relevantes.

GRÁFICO 4

### Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance da universidade corporativa

Estágio – universidade corporativa

Alcance – universidade corporativa



Elaboração dos autores.

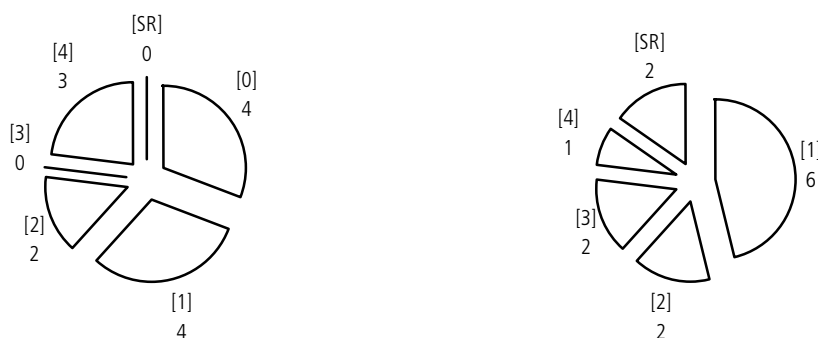
*Narrativas* – são técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos. A implantação dessa prática foi relatada em três dos treze centros de pesquisa clínica pesquisados. Seu alcance tende a ser restrito a *poucas iniciativas isoladas* (em seis das treze instituições pesquisadas). Apenas três das treze organizações informam que a prática está apresentando resultados importantes e relevantes.

GRÁFICO 5

### Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance das narrativas

Estágio – narrativas

Alcance – narrativas



Elaboração dos autores.

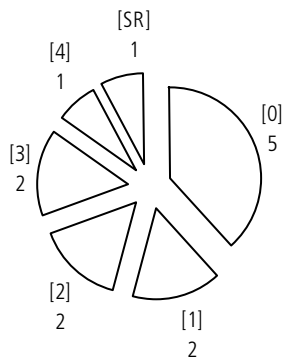
*Mentoring e coaching* – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas. A implantação do *mentoring* foi relatada em três das treze organizações pesquisadas e do *coaching* em

apenas uma das treze instituições. Cinco das treze organizações que responderam o item informam que não têm planos para a implantação do *mentoring* e três das treze não têm planos para adotar o *coaching*.

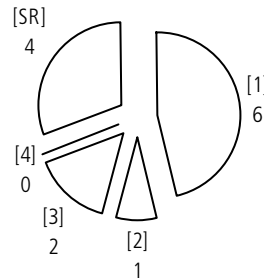
GRÁFICO 6

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance do *mentoring***

**Estágio – *mentoring***



**Alcance – *mentoring***

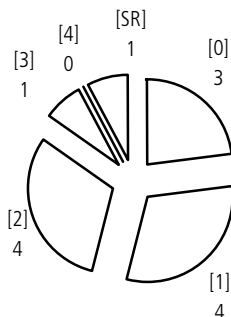


Elaboração dos autores.

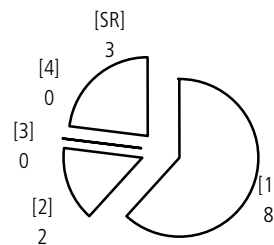
GRÁFICO 7

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance do *coaching***

**Estágio – *coaching***



**Alcance – *coaching***



Elaboração dos autores.

4.1.1.1 Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

O quadro 8 resume os resultados relativos ao estágio de implantação das práticas desta categoria. De modo geral, pode-se afirmar que este grupo de práticas caracteriza-se por um nível incipiente nos centros de pesquisa clínica pesquisados. Observa-se que apenas dois tipos de iniciativas estão implantadas em pelo menos metade das organizações pesquisadas (fóruns e educação corporativa) e apenas uma iniciativa já apresenta resultados considerados importantes e relevantes em mais de um terço das organizações (fóruns/listas de discussão).

Os resultados relativos ao alcance das práticas, resumidos no quadro 9, indicam que um alcance amplo, relatado em pelo menos um terço das organizações, ocorre apenas em um tipo de iniciativa (educação corporativa).

QUADRO 8

**Centros de pesquisa clínica. Estágio de implantação das práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em números absolutos)

Estágio de implantação				
Prática	Já produz resultados importantes e relevantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Fóruns/listas de discussão	5	8	4	1
Educação corporativa	1	8	5	0
Comunidades de prática	3	5	6	1
Universidade corporativa	1	4	6	3
Narrativas	3	3	6	4
<i>Mentoring</i>	1	3	4	5
<i>Coaching</i>	0	1	8	3

Elaboração dos autores.

QUADRO 9

**Centros de pesquisa clínica. Alcance esperado para as práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em números absolutos)

Alcance			
Prática	Amplamente disseminada [4]	Amplo [3] + [4]	Restrito [1] + [2]
Fóruns/listas de discussão	1	4	8
Educação corporativa	2	6	7
Comunidades de prática	0	2	10
Universidade corporativa	2	4	6
Narrativas	1	3	8
<i>Mentoring</i>	0	2	7
<i>Coaching</i>	0	0	10

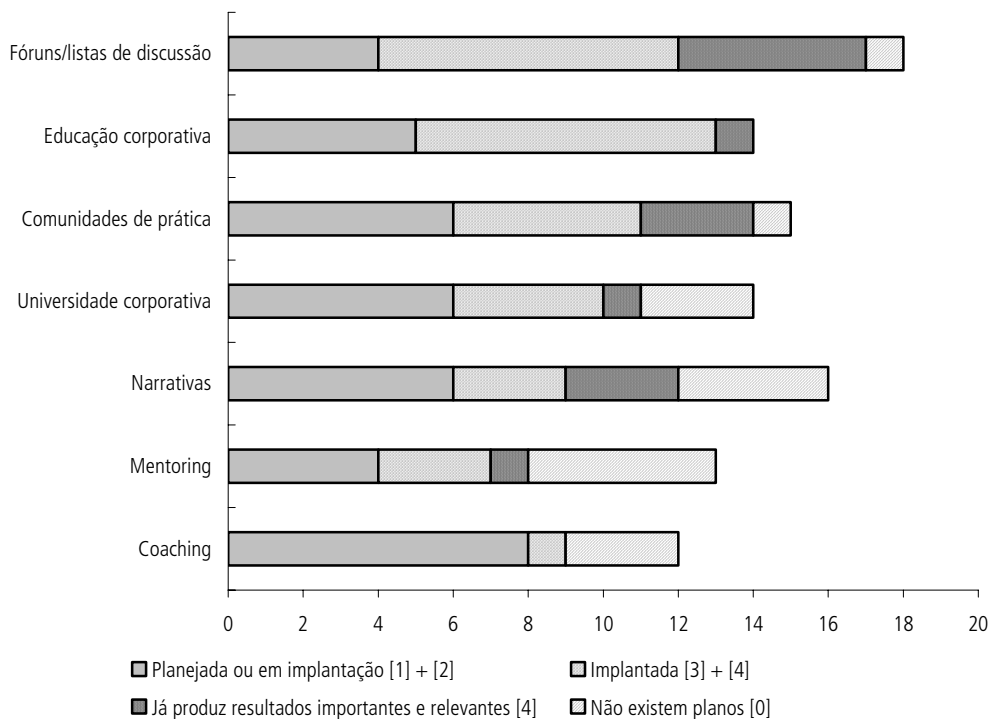
Elaboração dos autores.

Os gráficos 8 e 9 mostram os estágios de implantação e o alcance das práticas da categoria 1:



GRÁFICO 8

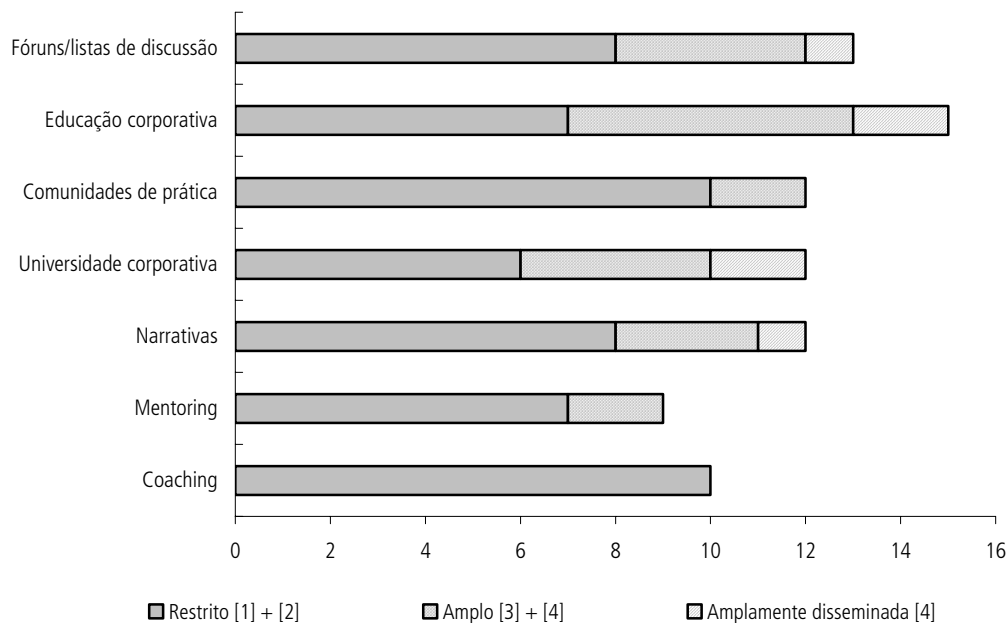
**Centros de pesquisa clínica. Estágio de implantação das práticas na área de gestão de recursos humanos**



Elaboração dos autores.

GRÁFICO 9

**Centros de pesquisa clínica. Alcance esperado para as práticas na área de gestão de recursos humanos**



Elaboração dos autores.

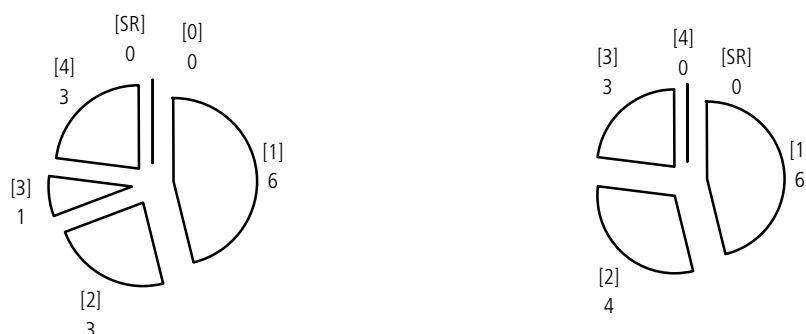
#### 4.1.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

**Melhores práticas** – esse tipo de iniciativa se refere à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes. Tal prática alcança a maior disseminação dessa categoria: quatro dos treze centros de pesquisa clínica indicam que a prática está implantada, e três deles relatam que está produzindo resultados significativos. Similarmente, três das instituições classificam o seu alcance como amplo, mas nenhuma classifica o nível como *amplamente disseminada*.

GRÁFICO 10

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance das melhores práticas (*best practices*)**

**Estágio – melhores práticas (*best practices*)      Alcance – melhores práticas (*best practices*)**



Elaboração dos autores.

**Benchmarking** – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização. Quatro das treze organizações pesquisadas indicam que a prática está implantada, e duas delas relatam que está produzindo resultados significativos. Contudo, o seu alcance pode ser considerado restrito, de acordo com o que é informado por nove das treze organizações pesquisadas.

GRÁFICO 11

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance do benchmarking interno e externo**

**Estágio – benchmarking interno e externo      Alcance – benchmarking interno e externo**



Elaboração dos autores.

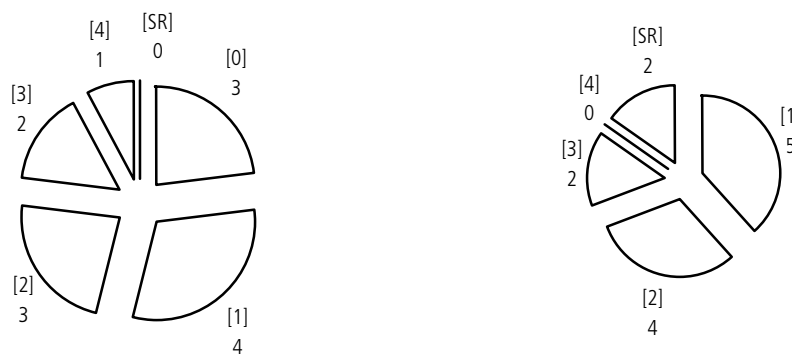
*Mapeamento ou auditoria do conhecimento* – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. A percepção da importância desse tipo de iniciativa é revelada não somente pelos três dos treze centros de pesquisa clínica que indicam que ela está implantada, mas também por sete outras instituições que indicam a intenção de implantar tal prática (estágios *em planejamento* e *em implantação*). Em três das treze organizações não existem planos.

GRÁFICO 12

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance da auditoria do conhecimento**

**Estágio – auditoria do conhecimento**

**Alcance – auditoria do conhecimento**



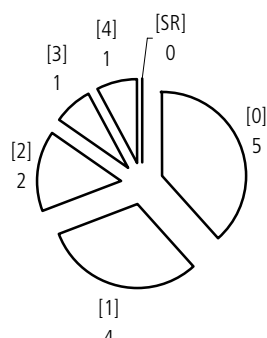
Elaboração dos autores.

*Sistemas de inteligência organizacional* – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados para a transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência e conhecimento de informação, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso. A percepção da importância desse tipo de iniciativa é revelada não somente pelas duas organizações das treze que indicam que ela está implantada, mas também seis das instituições que informam a intenção de implantar esta prática (estágios *em planejamento* e *em implantação*). Em cinco organizações não existem planos.

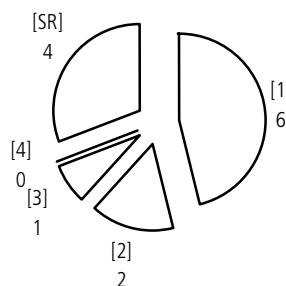
GRÁFICO 13

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance da inteligência organizacional**

**Estágio – inteligência organizacional**



**Alcance – inteligência organizacional**



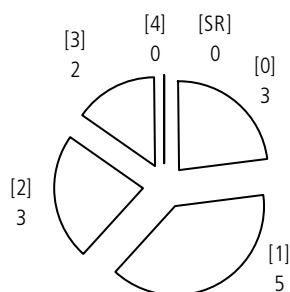
Elaboração dos autores.

*Sistema de gestão por competências* – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nessa área visam a determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências. Apenas duas das treze organizações respondentes relatam que esta prática está implantada, mas oito indicam intenção de implantá-la (estágios *em planejamento* e *em implantação*).

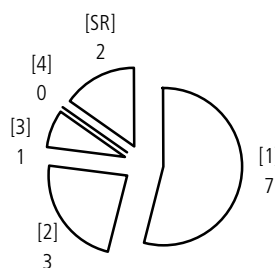
GRÁFICO 14

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance da gestão por competências**

**Estágio – gestão por competências**



**Alcance – gestão por competências**



Elaboração dos autores.

*Banco de competências organizacionais* – trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e

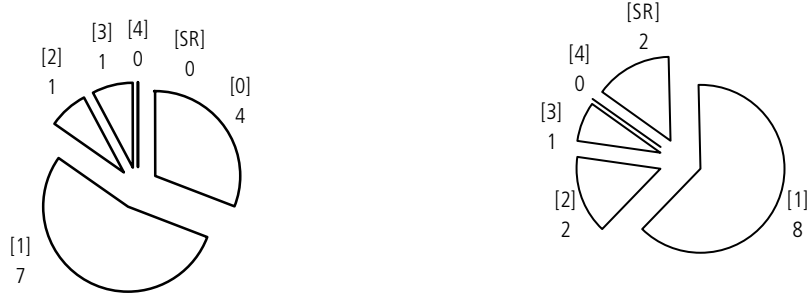
também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento. Em relação a essa prática, apenas uma instituição (de um total de treze) relatou que ela está implantada, mas uma parcela significativa (oito) indica a intenção de implantá-la (estágios *em planejamento* e *em implantação*).

GRÁFICO 15

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance das competências organizacionais**

**Estágio – competências organizacionais**

**Alcance – competências organizacionais**



Elaboração dos autores.

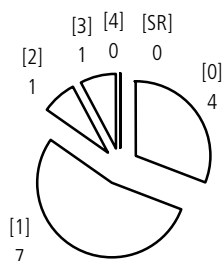
**Banco de competências individuais** – esse tipo de iniciativa, também conhecido como banco de talentos ou páginas amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais. Apenas um centro de pesquisa clínica informou ter implantado essa prática, sendo que oito (de treze instituições pesquisadas) relataram que estão implantando ou planejam fazê-lo.

**Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos** – esse grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências nos quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos. Em relação a esse tipo de iniciativa, nenhuma organização relatou tê-la implantado e cinco das treze instituições pesquisadas afirmam que não existem planos de implantação.

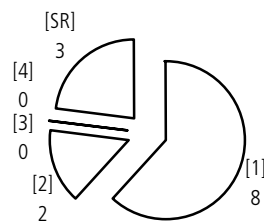
GRÁFICO 16

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance das competências individuais**

**Estágio – competências individuais**



**Alcance – competências individuais**

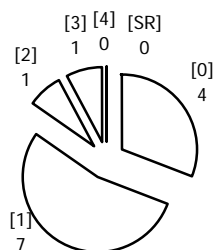


Elaboração dos autores.

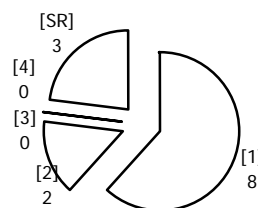
GRÁFICO 17

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. estágio e alcance da memória organizacional**

**Estágio – competências individuais**



**Alcance – competências individuais**



Elaboração dos autores.

*Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis* – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual. Nenhuma organização relatou ter implantado esse conjunto de práticas e três (dos treze centros de pesquisa clínica pesquisados) não têm planos de implantação.

GRÁFICO 18

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance do capital intelectual**

**Estágio – capital intelectual**

**Alcance – capital intelectual**



Elaboração dos autores.

4.1.2.1 Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

O quadro 10 resume os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas dessa categoria. Verifica-se que todas as práticas estão em processo de implantação ou planejada em pelo menos metade das organizações pesquisadas. A ocorrência de práticas que estão de fato implantadas e produzindo resultados importantes atinge sete das doze instituições, sendo que em quatro práticas nenhum centro de pesquisa clínica já alcançou algum resultado relevante.

QUADRO 10

**Centros de pesquisa clínica. Estágio de implantação das práticas na área de processos**

(Em números absolutos)

Estágio de implantação				
Prática	Já produz resultados importantes e relevantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Melhores práticas	3	4	9	0
<i>Benchmarking</i>	2	4	8	1
Mapeamento do conhecimento	1	3	7	3
Inteligência organizacional	1	2	6	5
Gestão por competências	0	2	8	3
Banco de competências organizacionais	0	1	8	4
Banco de competências individuais	0	1	8	4
Memória organizacional	0	0	8	5
Gestão do capital intelectual	0	0	9	3

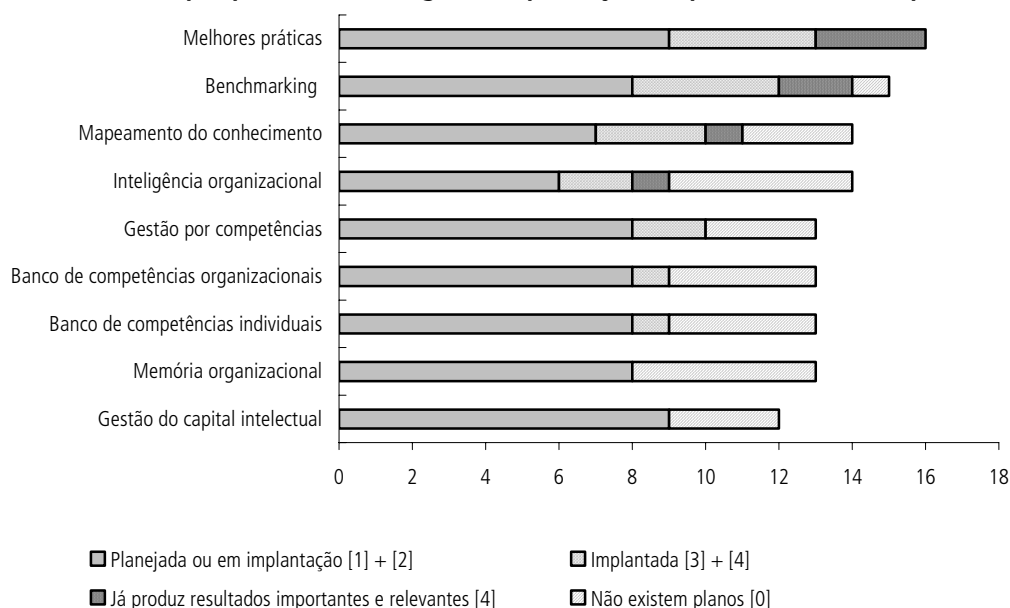
Elaboração dos autores.

**Centros de pesquisa clínica. Alcance esperado para as práticas na área de processos**

Prática	Alcance		
	Amplamente disseminada [4]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]
Melhores práticas	0	3	10
Benchmarking	1	3	9
Mapeamento do conhecimento	0	2	9
Inteligência organizacional	0	1	8
Gestão por competências	0	1	10
Banco de competências organizacionais	0	1	10
Banco de competências individuais	0	0	10
Memória organizacional	0	0	9
Gestão do capital intelectual	0	0	10

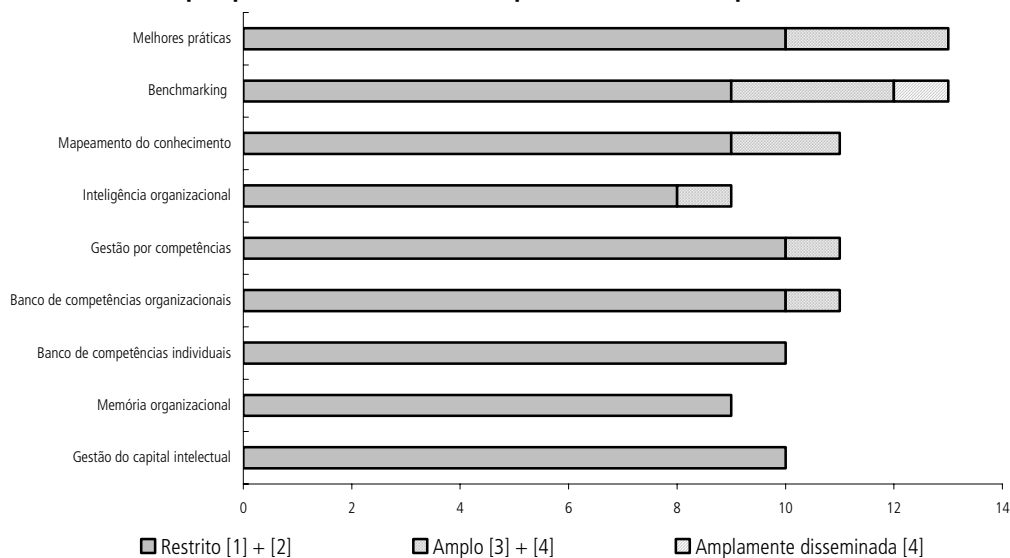
Elaboração dos autores.

**Centros de pesquisa clínica. Estágio de implantação das práticas na área de processos**



Elaboração dos autores.

**Centros de pesquisa clínica. Alcance das práticas na área de processos**



Elaboração dos autores.



### 4.1.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

As descrições de cada prática desse grupo são apresentadas a seguir, bem como os comentários e gráficos referentes ao estágio e ao alcance de cada uma.

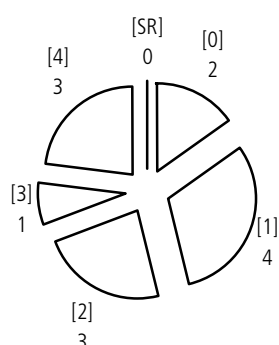
**Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets** – esse conjunto de ferramentas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários. Tal iniciativa apresenta o maior grau de disseminação entre as organizações pesquisadas, estando implantada em quase um terço delas (quatro), enquanto que outras sete indicam a existência de planos ou já estão no processo de implantação. Além disso, três relatam a existência de resultados importantes e relevantes como consequência da implantação.

**Sistemas de workflow** – são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc. Segundo a pesquisa, essa iniciativa está implantada em apenas dois dos treze centros de pesquisa clínica e apenas um relata resultados significativos.

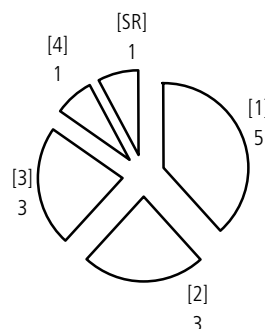
GRÁFICO 21

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance dos portais e intranets**

Estágio – portais e intranets



Alcance – portais e intranets

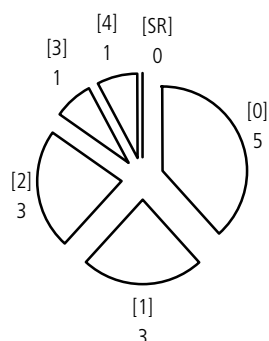


Elaboração dos autores.

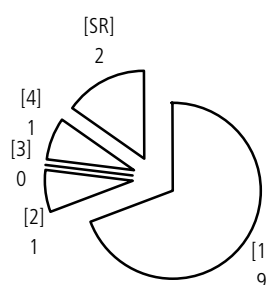
GRÁFICO 22

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance dos sistemas de *workflow***

**Estágio – sistemas de *workflow***



**Alcance – sistemas de *workflow***



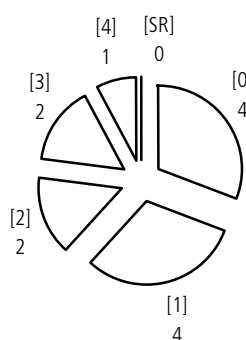
Elaboração dos autores.

*Gestão de conteúdo* – é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc. Tal iniciativa está implantada em três das treze organizações pesquisadas, enquanto que apenas uma relata resultados importantes.

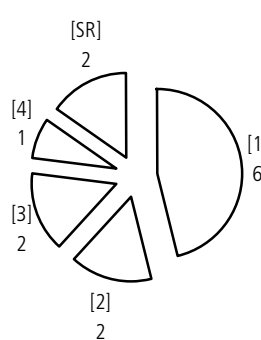
GRÁFICO 23

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance da gestão de conteúdo**

**Estágio – gestão de conteúdo**



**Alcance – gestão de conteúdo**

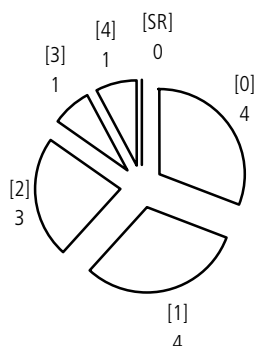


Elaboração dos autores.

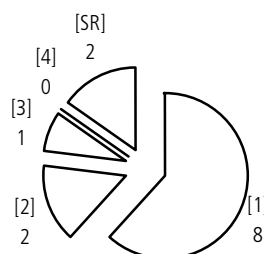
*Gestão Eletrônica de Documentos (GED)* – trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Essa iniciativa está implantada em apenas dois dos treze centros de pesquisa clínica e apenas um informa resultados importantes. A intenção de implantar tal prática é relatada por sete das instituições pesquisadas.

**Práticas de gestão do conhecimento dos centros de pesquisa. Estágio e alcance da Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**

**Estágio – Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**



**Alcance – Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**



Elaboração dos autores.

As seguintes ferramentas de tecnologia de informação e metodologias foram adotadas por apenas uma organização (*Data Warehouse*) ou não foram ainda implantadas (as demais – ver quadros 12 e 13):

- 1) *Data Warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
- 2) *Data Mining* (ferramenta de TI para apoio à GC) – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes *garimpar* assuntos ou temas específicos.
- 3) Outras ferramentas para apoio à GC – comumente utilizados com apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à Tecnologia da Informação (base de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, a metodologias diversas, como as listadas a seguir:
  - a) *Customer Relationship Management* (CRM);
  - b) *Balanced Scorecard* (BSC);
  - c) *Decision Support System* (DSS);
  - d) *Enterprise Resource Planning* (ERP); e
  - e) *Key Performance Indicator* (KPI).

#### 4.1.3.1 Resumo dos resultados da categoria 3

O quadro 12 resume os dados sobre o estágio de implantação das práticas dessa categoria. Verifica-se que apenas uma prática (portais/intranets/extranets) está de fato implantada em quase um terço das organizações.

QUADRO 12

#### Centros de pesquisa clínica. Estágio de implantação das práticas na área de tecnologia

(Em números absolutos)

Estágio de implantação				
Prática	Já produz resultados importante se relevantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Portais/intranets/extranets	3	4	7	2
Gestão de conteúdo	1	3	6	4
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	3	3	3	6
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	1	3	3	6
Sistemas de <i>workflow</i>	1	2	6	5
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	1	2	7	4
<i>Data Warehouse</i>	0	1	5	7
<i>Data Mining</i>	0	0	6	7
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	0	0	4	8
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	0	0	4	8
<i>Decision Support System</i> (DSS)	0	0	3	9

Elaboração dos autores.

QUADRO 13

#### Centros de pesquisa clínica. Alcance esperado para as práticas na área de tecnologia

(Em números absolutos)

Alcance			
Prática	Amplamente disseminada [4]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]
Portais/intranets/extranets	1	4	8
Gestão de conteúdo	1	3	8
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	3	3	6
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	1	2	7
Sistemas de <i>workflow</i>	1	1	10
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	0	1	10
<i>Data Warehouse</i>	0	1	8
<i>Data Mining</i>	0	0	9
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	0	0	8
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	0	0	9
<i>Decision Support System</i> (DSS)	0	0	8

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 25

**Centros de pesquisa clínica. Estágio de implantação das práticas na área de tecnologia**

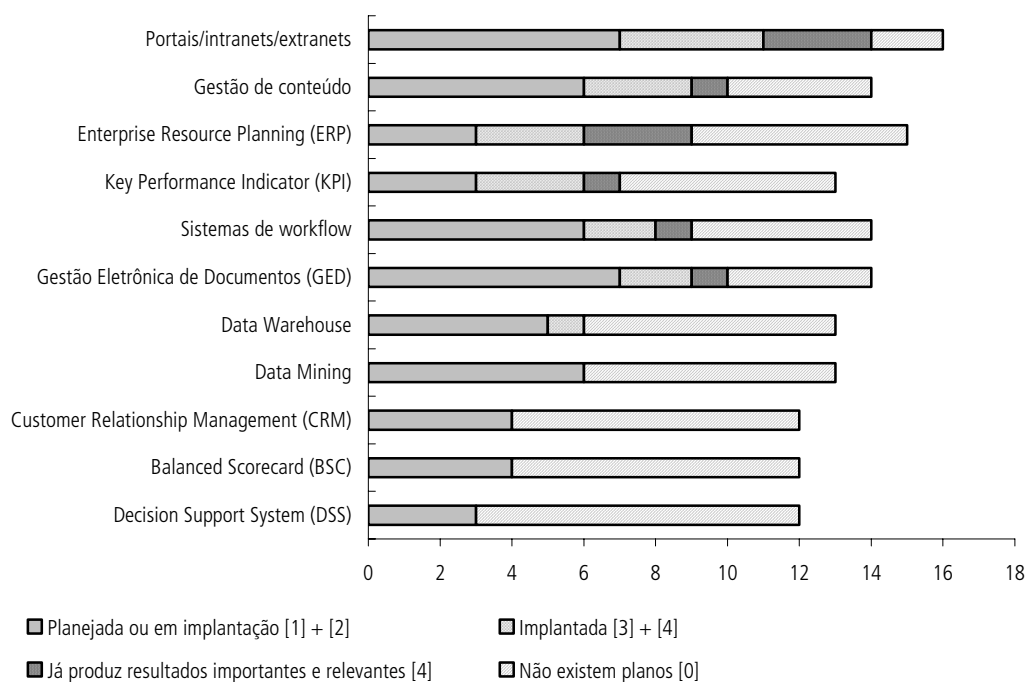
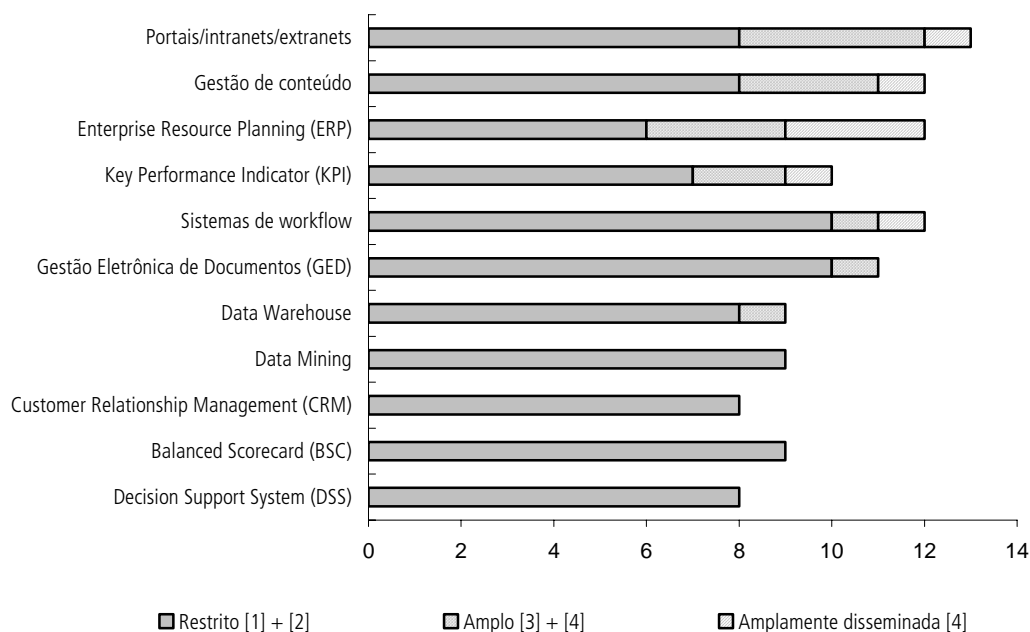


GRÁFICO 26

**Centros de pesquisa clínica. Alcance das práticas na área de tecnologia**



#### 4.1.4 Estágio de implantação e alcance do total de práticas

O quadro 14 e o gráfico 27 resumem os dados sobre o estágio de implantação do conjunto total de práticas nos centros de pesquisa clínica. Em contraste com o número relativamente reduzido de práticas implantadas, observa-se que existem planos de implantação de onze das 27 práticas de GC em mais da metade das organizações pesquisadas.

O quadro 15 e o gráfico 28 sumarizam os dados sobre o alcance previsto para todas as práticas nos centros de pesquisa clínica pesquisados.

QUADRO 14

#### Estágio de implantação das práticas – todos os centros de pesquisa clínica

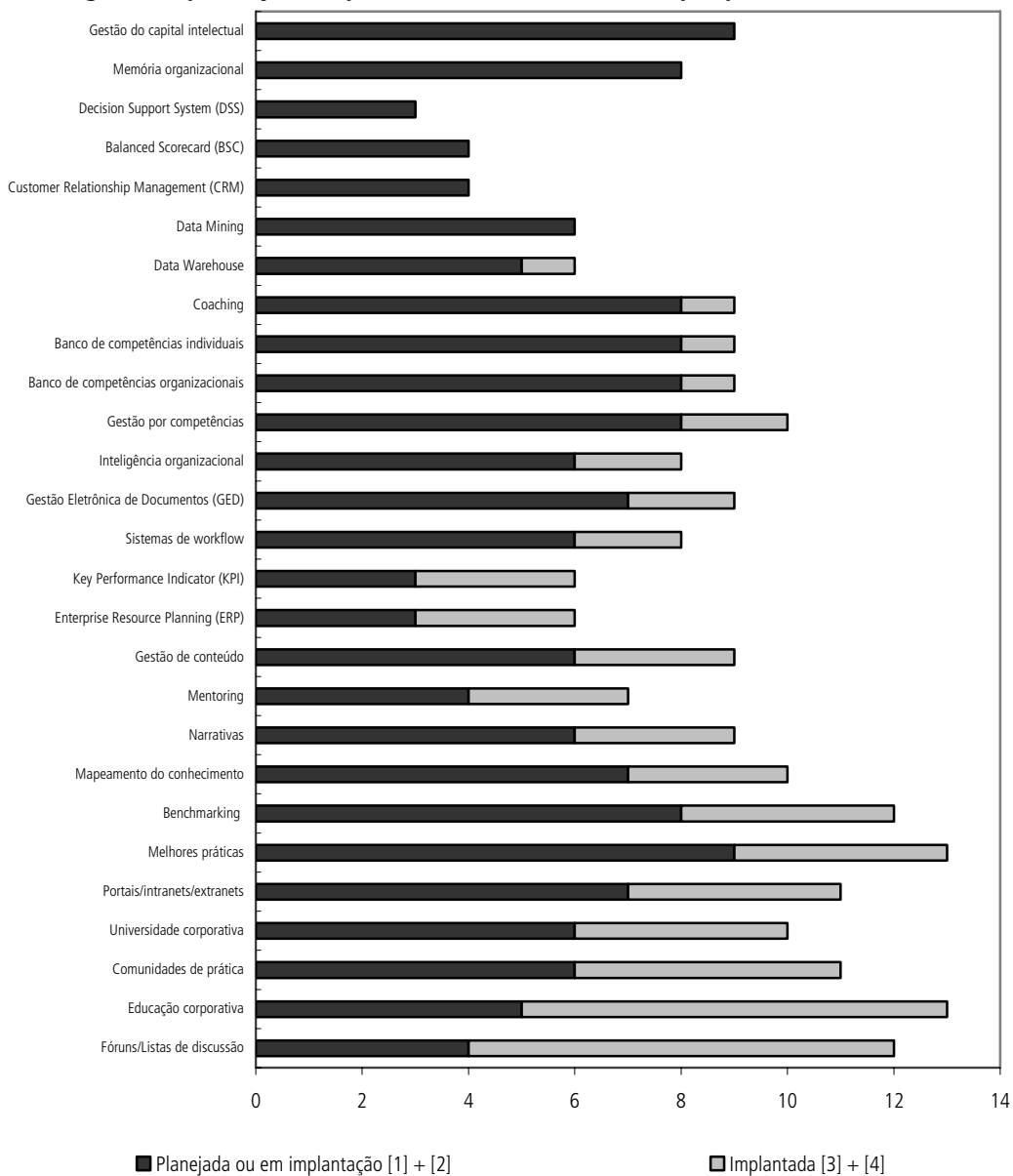
(Em números absolutos)

Prática	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]
Gestão do capital intelectual	0	9
Memória organizacional	0	8
<i>Decision Support System</i> (DSS)	0	3
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	0	4
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	0	4
<i>Data Mining</i>	0	6
<i>Data Warehouse</i>	1	5
<i>Coaching</i>	1	8
Banco de competências individuais	1	8
Banco de competências organizacionais	1	8
Gestão por competências	2	8
Inteligência organizacional	2	6
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	2	7
Sistemas de <i>workflow</i>	2	6
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	3	3
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	3	3
Gestão de conteúdo	3	6
<i>Mentoring</i>	3	4
Narrativas	3	6
Mapeamento do conhecimento	3	7
<i>Benchmarking</i>	4	8
Melhores práticas	4	9
Portais/intranets/extranets	4	7
Universidade corporativa	4	6
Comunidades de prática	5	6
Educação corporativa	8	5
Fóruns/listas de discussão	8	4

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 27

**Estágio de implantação das práticas – todos os centros de pesquisa clínica**



Elaboração dos autores.

QUADRO 15

### Alcance das práticas – todos os centros de pesquisa clínica

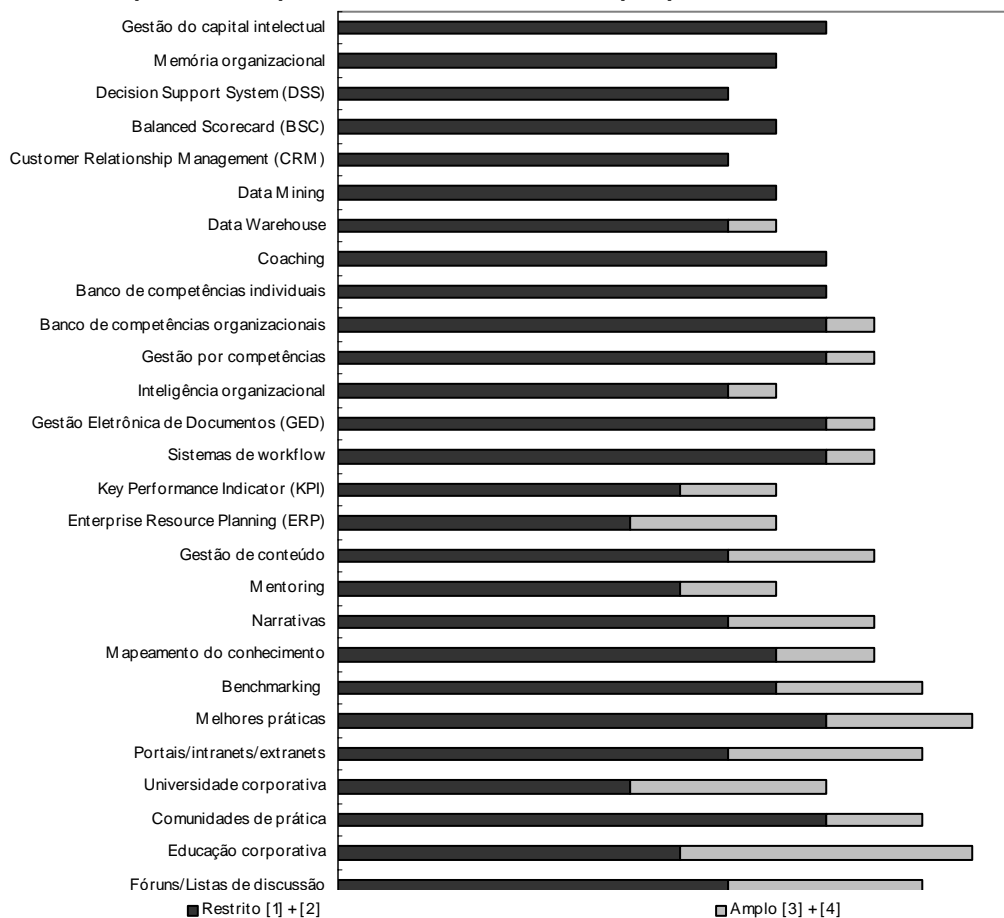
(Em números absolutos)

Prática	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]
Gestão do capital intelectual	0	10
Memória organizacional	0	9
Decision Support System (DSS)	0	8
Balanced Scorecard (BSC)	0	9
Customer Relationship Management (CRM)	0	8
Data Mining	0	9
Data Warehouse	1	8
Coaching	0	10
Banco de competências individuais	0	10
Banco de competências organizacionais	1	10
Gestão por competências	1	10
Inteligência organizacional	1	8
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	1	10
Sistemas de workflow	1	10
Key Performance Indicator (KPI)	2	7
Enterprise Resource Planning (ERP)	3	6
Gestão de conteúdo	3	8
Mentoring	2	7
Narrativas	3	8
Mapeamento do conhecimento	2	9
Benchmarking	3	9
Melhores práticas	3	10
Portais/intranets/extranets	4	8
Universidade corporativa	4	6
Comunidades de prática	2	10
Educação corporativa	6	7
Fóruns/listas de discussão	4	8

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 28

### Alcance previsto das práticas – todos os centros de pesquisa clínica



Elaboração dos autores.



#### 4.1.5 Estágio de implantação de todas as práticas por organização

O quadro 16 e o gráfico 29 mostram os resultados gerais referentes ao estágio de implantação do conjunto total de práticas pesquisadas, conforme o que foi relatado pelos respondentes de cada centro de pesquisa clínica.

QUADRO 16

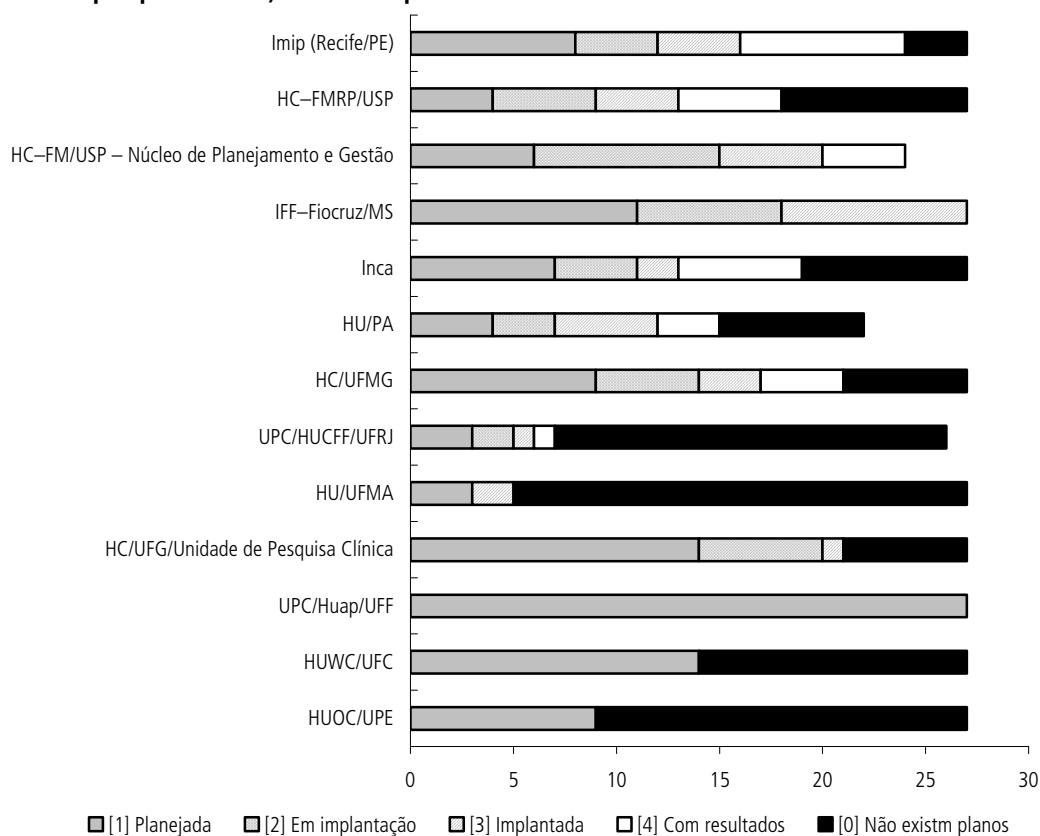
#### Centros de pesquisa clínica. Estágio de implantação por organização – todas as práticas

Organizações	Estágio				
	4	3	2	1	0
1. Instituto Materno Infantil Prof. Fernando Figueira – Imip (Recife/PE)	8	4	4	8	3
2. Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (HC-FMRP/USP)	5	4	5	4	9
3. Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HC-FM/USP) – Núcleo de Planejamento e Gestão	4	5	9	6	0
4. Centro de Pesquisa Clínica em Saúde da Mulher e da Criança do Instituto Fernando Figueiras (IFF-Fiocruz/MS)	0	9	7	11	0
5. Instituto Nacional do Câncer (Inca)	6	2	4	7	8
6. Hospital Universitário João de Barros Barreto (HU/PA)	3	5	3	4	7
7. Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC/UFMG)	4	3	5	9	6
8. Unidade de Pesquisa Clínica do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UPC-HUCFF/UFRJ)	1	1	2	3	19
9. Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HU/UFMA)	0	2	0	3	22
10. Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (HC/UFG) – Unidade de Pesquisa Clínica	0	1	6	14	6
11. Unidade de Pesquisa Clínica do Hospital Universitário Antonio Pedro da Universidade Federal Fluminense (UPC-Huap/UFF)	0	0	0	27	0
12. Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará (HUWC/UFC)	0	0	0	14	13
13. Hospital Universitário da Universidade Federal de Pernambuco (HUOC/UPE)	0	0	0	9	18

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 29

#### Estágio de implantação por organização (todos os centros de pesquisa clínica) – todas as práticas



Elaboração dos autores.

## 4.2 PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÕES ADESAS AO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA

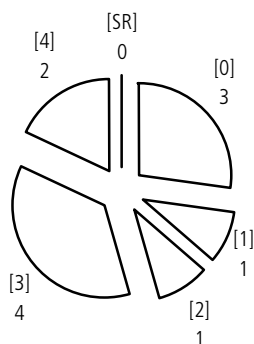
### 4.2.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

*Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão* – esse item apresentou o maior número de adoção entre as organizações pesquisadas: seis das onze organizações respondentes informam que os fóruns já estão implantados, e duas instituições relatam a existência de resultados importantes e relevantes. Quanto ao alcance, este é indicado como *muitos departamentos usam a prática* em duas das onze organizações respondentes e *amplamente disseminado* em apenas uma instituição.

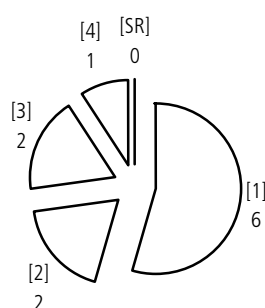
GRÁFICO 30

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance dos fóruns e listas de discussão**

**Estágio – fóruns e listas**



**Alcance – fóruns e listas**



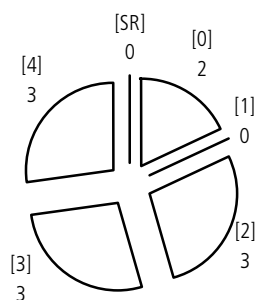
Elaboração dos autores.

*Educação corporativa* – a existência de iniciativas nessa área foi relatada em seis das onze organizações adesas ao GesPública que participaram da pesquisa, sendo que em três a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes. O nível máximo de alcance, em *toda a organização*, aparece em apenas uma das dez instituições que responderam o item.

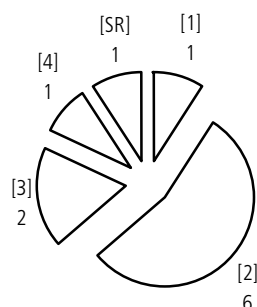
GRÁFICO 31

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance da educação corporativa**

**Estágio – educação corporativa**



**Alcance – educação corporativa**

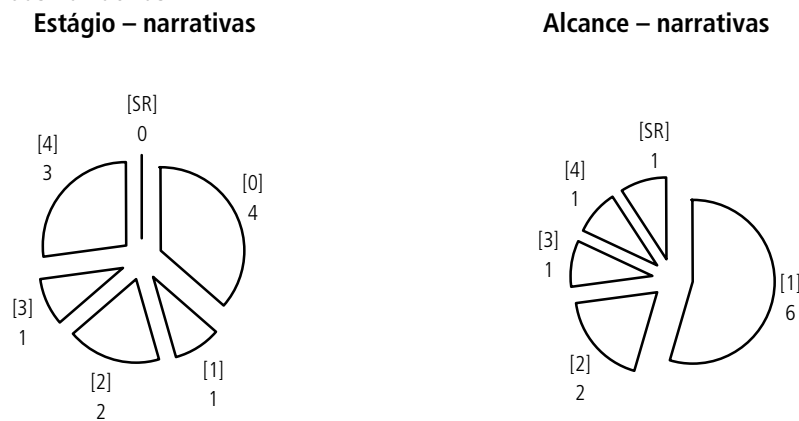


Elaboração dos autores.

*Narrativas* – a implantação dessa prática foi relatada em quatro das onze organizações adesas pesquisadas. Seu alcance tende a ser restrito a *poucas iniciativas isoladas* em mais da metade (seis) das dez instituições que responderam este item. Apenas três das onze organizações informam que a prática está apresentando resultados importantes e relevantes.

GRÁFICO 32

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance das narrativas**

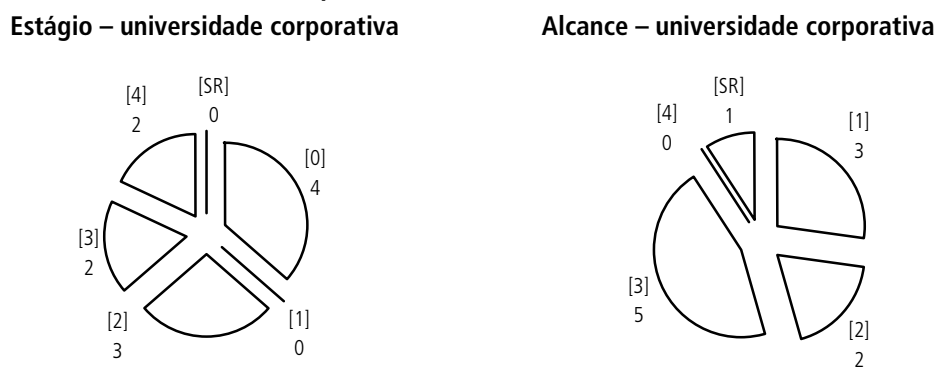


Elaboração dos autores.

*Universidade corporativa* – existem iniciativas de educação corporativa implantadas em apenas quatro das onze organizações, sendo que em quatro não existem planos para a sua formalização como universidade corporativa. Apenas duas instituições relatam que a prática está apresentando resultados importantes e relevantes.

GRÁFICO 33

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance da universidade corporativa**



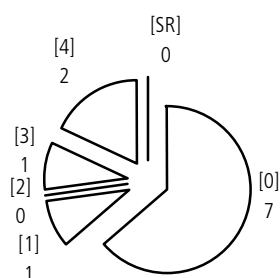
Elaboração dos autores.

*Mentoring e coaching* – a implantação do *mentoring* e do *coaching* foi relatada em três das onze organizações respondentes. Sete das onze organizações que responderam o item informam que não têm planos para a implantação do *mentoring* e oito das onze não têm planos para adotar o *coaching*.

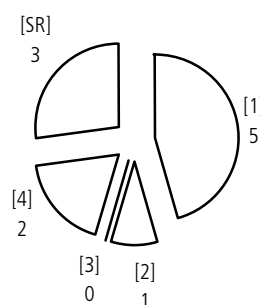
GRÁFICO 34

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance do *mentoring***

**Estágio – *mentoring***



**Alcance – *mentoring***

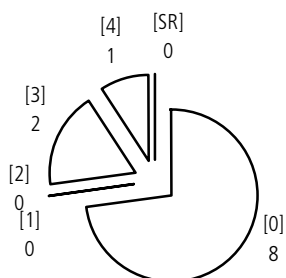


Elaboração dos autores.

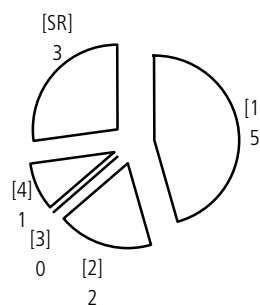
GRÁFICO 35

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance do *coaching***

**Estágio – *coaching***



**Alcance – *coaching***



Elaboração dos autores.

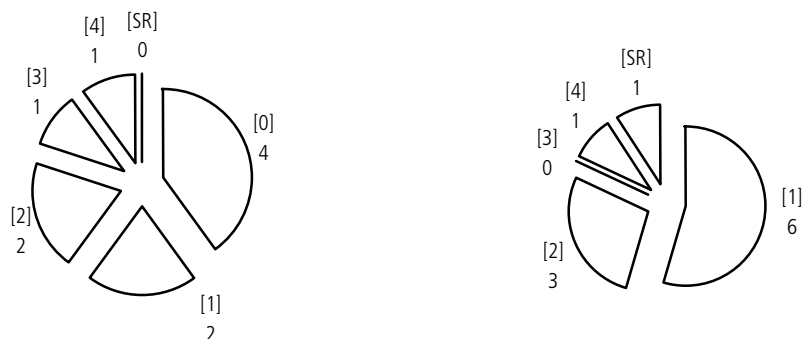
*Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento* – essa prática foi relatada em apenas duas das onze organizações, sendo que uma somente indica a existência de resultados importantes e relevantes. O alcance das comunidades de prática revela-se extremamente baixo entre as organizações adesas pesquisadas, restringindo-se a *poucas iniciativas isoladas* em seis das dez organizações que responderam esse item.

GRÁFICO 36

### Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance das comunidades de prática

Estágio – comunidades de prática

Alcance – comunidades de prática



Elaboração dos autores.

#### 4.2.1.1 Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

O quadro 17 resume os resultados relativos ao estágio de implantação das práticas desta categoria. De modo geral, pode-se afirmar que esse grupo de práticas caracteriza-se por um nível incipiente nas organizações adesas ao GesPública pesquisadas. Observa-se que apenas dois tipos de iniciativas estão implantadas em mais da metade das organizações pesquisadas (fóruns e educação corporativa) e nenhuma iniciativa já apresenta resultados considerados importantes e relevantes em pelo menos um terço das organizações. Existem planos de implantação ou está sendo implantada apenas uma prática (comunidades de prática) das sete apresentadas nessa categoria em mais de um terço das organizações pesquisadas.

Os resultados relativos ao alcance das práticas, resumidos no quadro 18, indicam que um alcance amplo, relatado em pelo menos metade das organizações, ocorre apenas em dois tipos de iniciativas (fóruns e educação corporativa).

QUADRO 17

#### Organizações adesas ao GesPública. Estágio de implantação das práticas na área de gestão de recursos humanos

(Em números absolutos)

Prática	Estágio de implantação			
	Já produz resultados importantes e relevantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Fóruns/listas de discussão	2	6	2	3
Educação corporativa	3	6	3	2
Narrativas	3	4	3	4
Universidade corporativa	2	4	3	4
<i>Mentoring</i>	2	3	1	7
<i>Coaching</i>	1	3	0	8
Comunidades de prática	1	2	4	4

Elaboração dos autores.

QUADRO 18

**Organizações adesas ao GesPública. Alcance esperado para as práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em números absolutos)

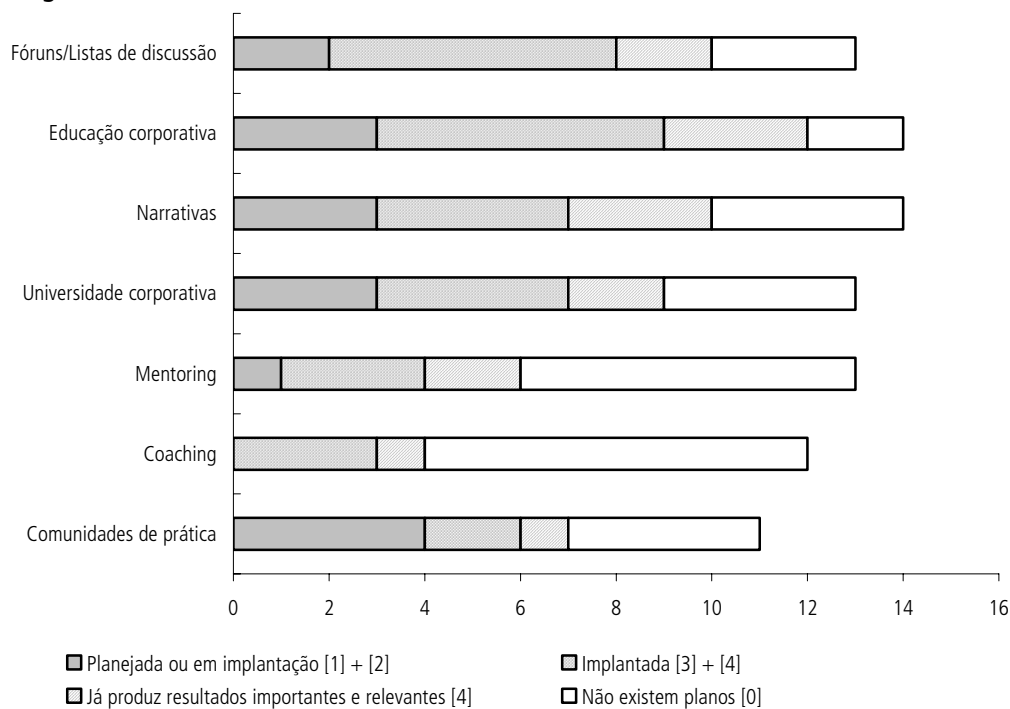
Prática	Alcance		
	Amplamente disseminada [4]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]
Fóruns/listas de discussão	2	6	2
Educação corporativa	3	6	3
Narrativas	3	4	3
Universidade corporativa	2	4	3
Mentoring	2	3	1
Coaching	1	3	0
Comunidades de prática	1	2	4

Elaboração dos autores.

Os gráficos 37 e 38 mostram os estágios de implantação e o alcance das práticas da categoria 1 relativas às organizações adesas ao GesPública:

GRÁFICO 37

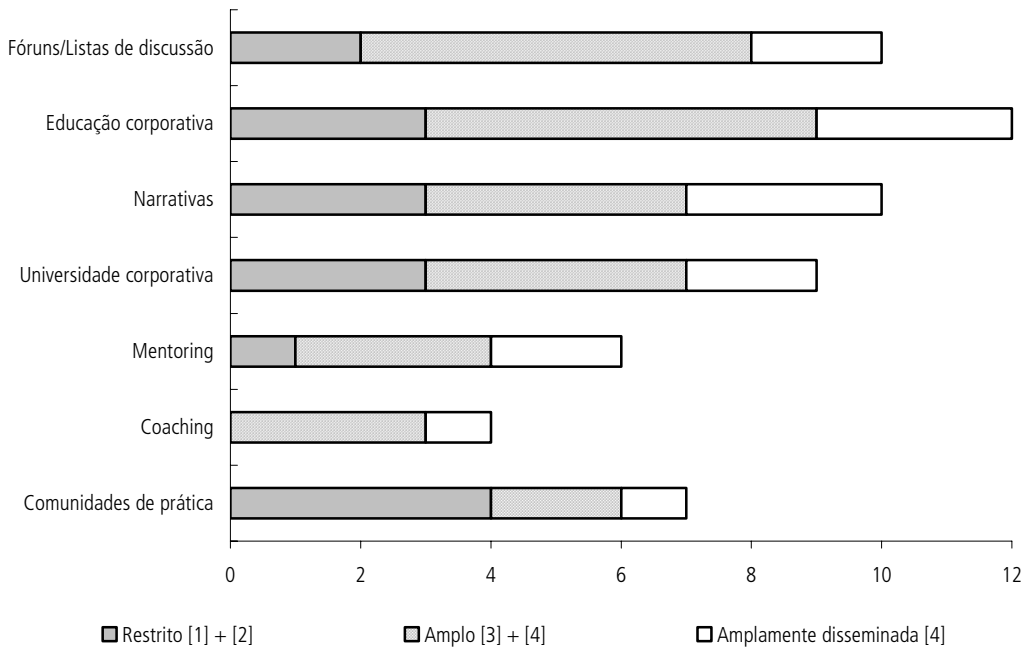
**Organizações adesas ao GesPública. Estágio de implantação das práticas na área de gestão de recursos humanos**



Elaboração dos autores.

GRÁFICO 38

**Organizações adesas ao GesPública. Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**



Elaboração dos autores.

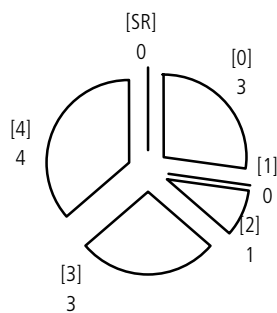
4.2.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

**Melhores práticas** – esta prática alcança a maior disseminação dessa categoria: sete das onze organizações pesquisadas indicam que a prática está implantada e quatro deles relatam que está produzindo resultados significativos. Similarmente, seis das instituições classificam o seu alcance como amplo, três classificam o nível como *amplamente disseminada*.

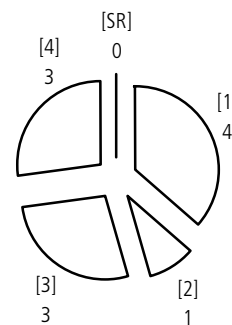
GRÁFICO 39

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance das melhores práticas**

**Estágio – melhores práticas**



**Alcance – melhores práticas**



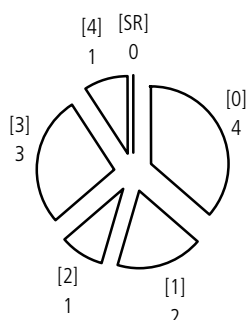
Elaboração dos autores.

**Benchmarking** – quatro das onze organizações pesquisadas indicam que a prática está implantada e apenas uma delas relata que está produzindo resultados significativos. Contudo, o seu alcance pode ser considerado restrito, de acordo com o que é informado por oito das dez organizações que responderam o quesito *alcance*.

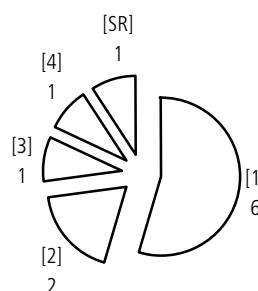
GRÁFICO 40

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance do *benchmarking***

**Estágio – *benchmarking***



**Alcance – *benchmarking***



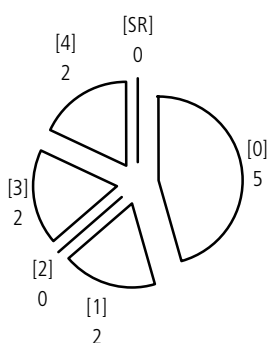
Elaboração dos autores.

*Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos* – em relação a esse tipo de iniciativa, quatro organizações relataram tê-la implantado e quase a metade (cinco de onze instituições) afirmam que não existem planos de implantação.

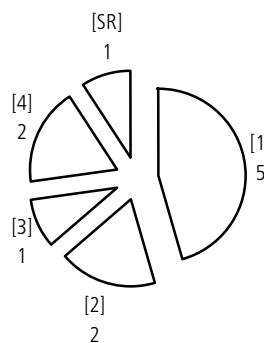
GRÁFICO 41

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance da memória organizacional**

**Estágio – memória organizacional**



**Alcance – memória organizacional**



Elaboração dos autores.

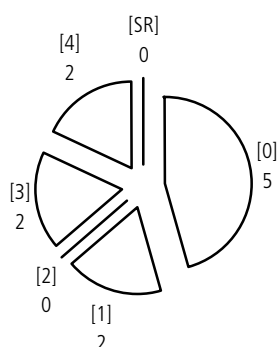
*Sistema de gestão por competências* – quatro das onze organizações respondentes relatam que essa prática está implantada, e duas indicam intenção de implantá-la (estágios *em planejamento* e *em implantação*).



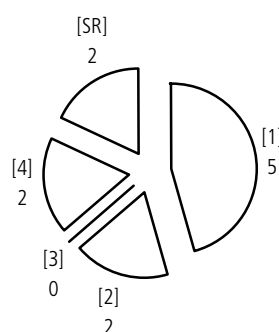
GRÁFICO 42

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance da gestão por competências**

**Estágio – gestão por competências**



**Alcance – gestão por competências**



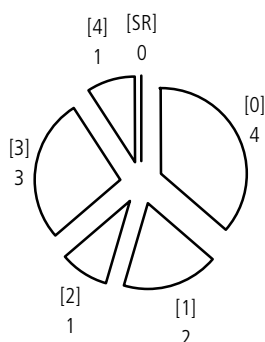
Elaboração dos autores.

*Banco de competências individuais* – quatro organizações adesas ao GesPública informaram ter implantado essa prática, sendo que três (de onze instituições que responderam esse item) relataram que estão implantando ou planejam fazê-lo.

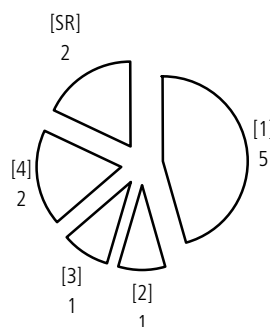
GRÁFICO 43

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance das competências individuais**

**Estágio – competências individuais**



**Alcance – competências individuais**



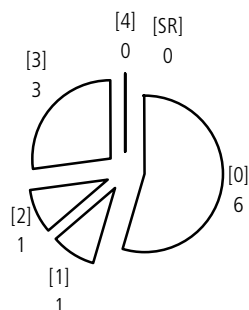
Elaboração dos autores.

*Banco de competências organizacionais* – em relação a essa prática, três instituições (de um total de onze que responderam esse item) relataram que ela está implantada. Mais da metade (seis) não tem planos para implementá-la.

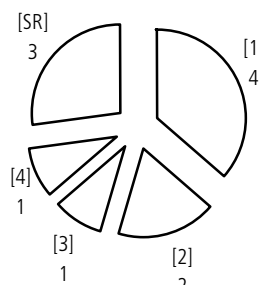
GRÁFICO 44

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance das competências organizacionais**

**Estágio – competências organizacionais**



**Alcance – competências organizacionais**



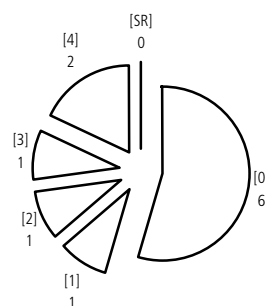
Elaboração dos autores.

*Sistemas de inteligência organizacional* – a percepção da importância desse tipo de iniciativa é revelada por apenas três organizações das onze que responderam esse item. Um número expressivo de organizações não tem planos para implementá-la (seis).

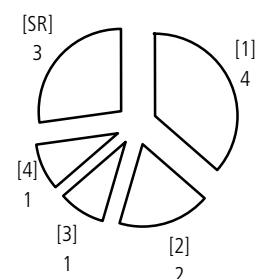
GRÁFICO 45

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance da inteligência organizacional**

**Estágio – inteligência organizacional**



**Alcance – inteligência organizacional**



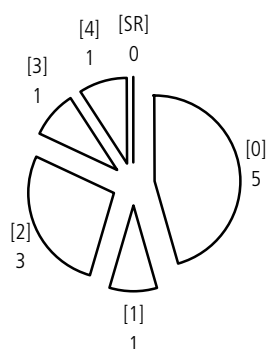
Elaboração dos autores.

*Mapeamento ou auditoria do conhecimento* – a percepção da importância desse tipo de iniciativa é revelada por apenas duas das organizações adesas ao GesPública. Quase metade das organizações (cinco) não planejam implantar a iniciativa.

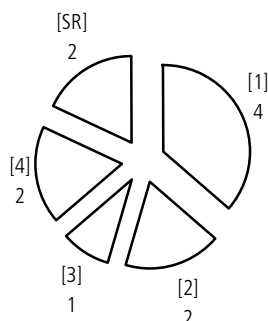
GRÁFICO 46

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance da auditoria do conhecimento**

**Estágio – auditoria do conhecimento**



**Alcance – auditoria do conhecimento**



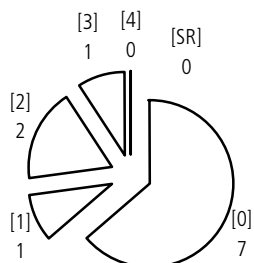
Elaboração dos autores.

*Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis* – apenas uma organização relatou ter implantado esse conjunto de práticas e sete (das onze organizações adesas ao GesPública pesquisados) não têm planos de implantação.

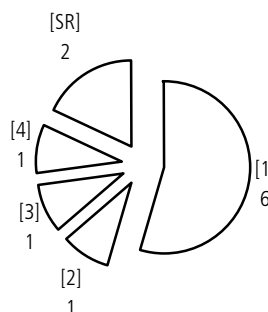
GRÁFICO 47

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance da gestão do capital intelectual**

**Estágio – gestão de capital intelectual**



**Alcance – gestão de capital intelectual**



Elaboração dos autores.

4.2.2.1 Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

O quadro 19 resume os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas dessa categoria nas organizações adesas ao GesPública.

Verifica-se que apenas uma prática (melhores práticas) está implantada em mais da metade das organizações pesquisadas (sete). Menos da metade das instituições obtiveram resultados importantes e relevantes nas práticas dessa categoria.

QUADRO 19

### Organizações adesas ao GesPública. Estágio de implantação das práticas na área de processos

(Em números absolutos)

Estágio de implantação				
Prática	Já produz resultados importantes e relevantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Melhores práticas	4	7	1	3
<i>Benchmarking</i>	1	4	3	4
Memória organizacional	2	4	2	5
Gestão por competências	2	4	2	5
Banco de competências individuais	1	4	3	4
Banco de competências organizacionais	0	3	2	6
Inteligência organizacional	2	3	2	6
Mapeamento do conhecimento	1	2	4	5
Gestão do capital intelectual	0	1	3	7

Elaboração dos autores.

QUADRO 20

### Organizações adesas ao GesPública. Alcance esperado para as práticas na área de processos

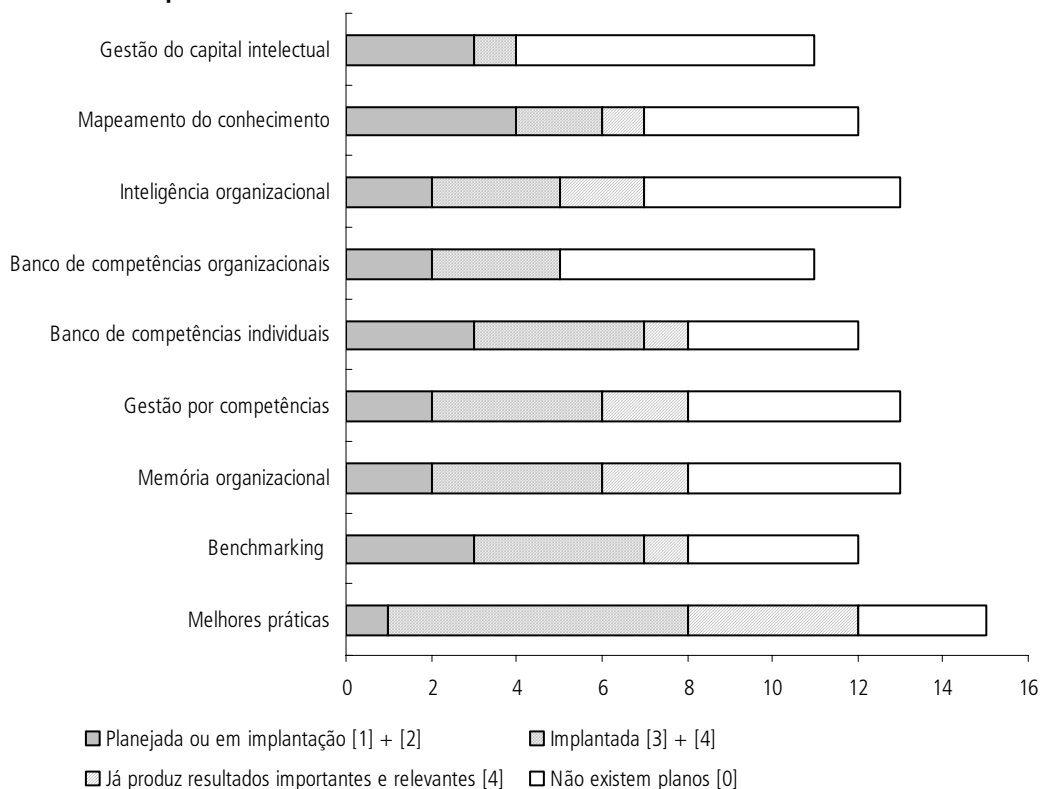
(Em números absolutos)

Alcance			
Prática	Amplamente disseminada [4]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]
Melhores práticas	3	6	5
<i>Benchmarking</i>	1	2	8
Memória organizacional	2	3	7
Gestão por competências	2	2	7
Banco de competências individuais	2	3	6
Banco de competências organizacionais	1	2	6
Inteligência organizacional	3	3	6
Mapeamento do conhecimento	2	3	6
Gestão do capital intelectual	1	2	7

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 48

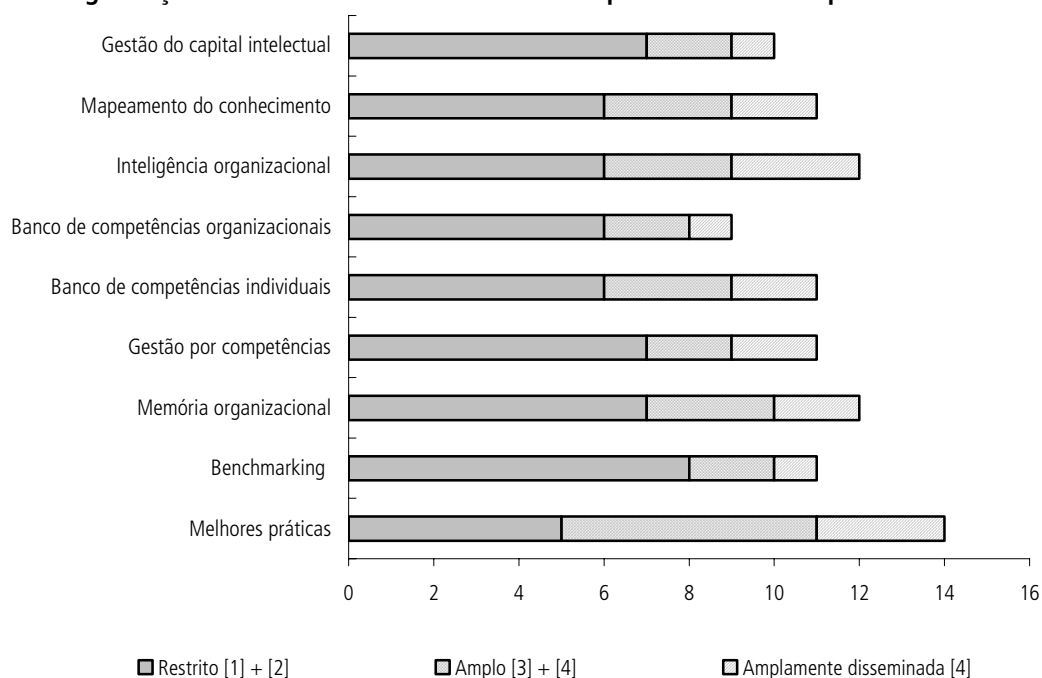
**Organizações adesas ao GesPública. Estágio de implantação das práticas na área de processos**



Elaboração dos autores.

GRÁFICO 49

**Organizações adesas ao GesPública. Alcance das práticas na área de processos**



Elaboração dos autores.

### 4.2.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

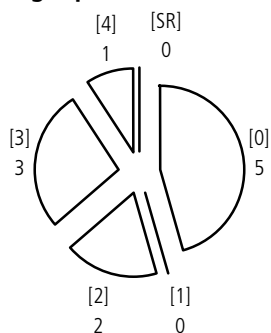
As descrições de cada prática desse grupo são apresentadas a seguir, bem como os comentários e gráficos referentes ao estágio e ao alcance de cada uma.

**Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets** – essa iniciativa apresenta o maior grau de disseminação nesta categoria entre as organizações, estando implantada em quatro das onze pesquisadas, enquanto que outras duas indicam a existência de planos ou já estão no processo de implantação. Além disso, apenas uma relata a existência de resultados importantes e relevantes como consequência da implantação.

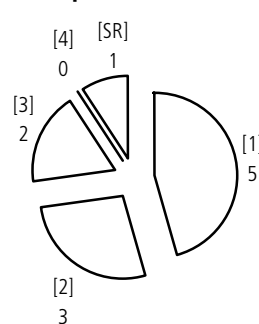
GRÁFICO 50

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance dos portais e intranets**

**Estágio-portais e intranets**



**Alcance-portais e intranets**



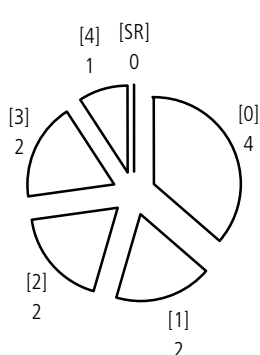
Elaboração dos autores.

**Sistemas de workflow** – segundo a pesquisa, essa iniciativa está implantada em apenas três das onze organizações adesas pesquisadas e apenas uma relata resultados significativos.

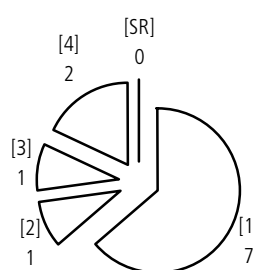
GRÁFICO 51

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance dos sistemas de workflow**

**Estágio – sistemas de workflow**



**Alcance – sistemas de workflow**



Elaboração dos autores.

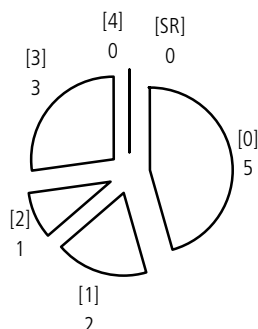
**Gestão Eletrônica de Documentos (GED)** – essa iniciativa está implantada em apenas três das organizações adesas ao GesPública pesquisadas e nenhuma delas informa

resultados importantes. A intenção de implantar essa prática é relatada por apenas três das instituições pesquisadas. Quase a metade (cinco) não tem planos de implantá-la.

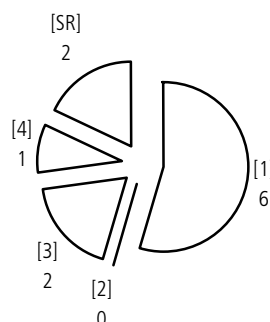
GRÁFICO 52

**Práticas de gestão do conhecimento das organizações adesas ao GesPública. Estágio e alcance da Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**

**Estágio – Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**



**Alcance – Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**



Elaboração dos autores.

As seguintes ferramentas de tecnologia de informação e metodologias foram adotadas por um número muito reduzido de organizações (ver quadros 21 e 22):

- 1) *Data Warehouse*;
- 2) *Data Mining*;
- 3) Gestão de conteúdo;
- 4) Outras ferramentas para apoio à GC:
  - a) *Key Performance Indicator* (KPI);
  - b) *Customer Relationship Management* (CRM);
  - c) *Decision Support System* (DSS);
  - d) *Enterprise Resource Planning* (ERP); e
  - e) *Balanced Scorecard* (BSC);

QUADRO 21

**Organizações adesas ao GesPública. Estágio de implantação das práticas na área de tecnologia**

(Em números absolutos)

Prática	Estágio de implantação			
	Já produz resultados importantes e relevantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Portais/intranets/extranets	1	4	2	5
Sistemas de <i>workflow</i>	1	3	4	4
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	0	3	3	5
<i>Data Warehouse</i>	2	3	3	5
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	1	3	2	6
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	2	3	1	7
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	1	2	2	7
<i>Decision Support System</i> (DSS)	0	1	2	8
<i>Data Mining</i>	1	1	4	6
Gestão de conteúdo	0	1	5	5
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	0	0	4	7

Elaboração dos autores.

QUADRO 22

### Organizações adesas ao GesPública. Alcance esperado para as práticas na área de tecnologia

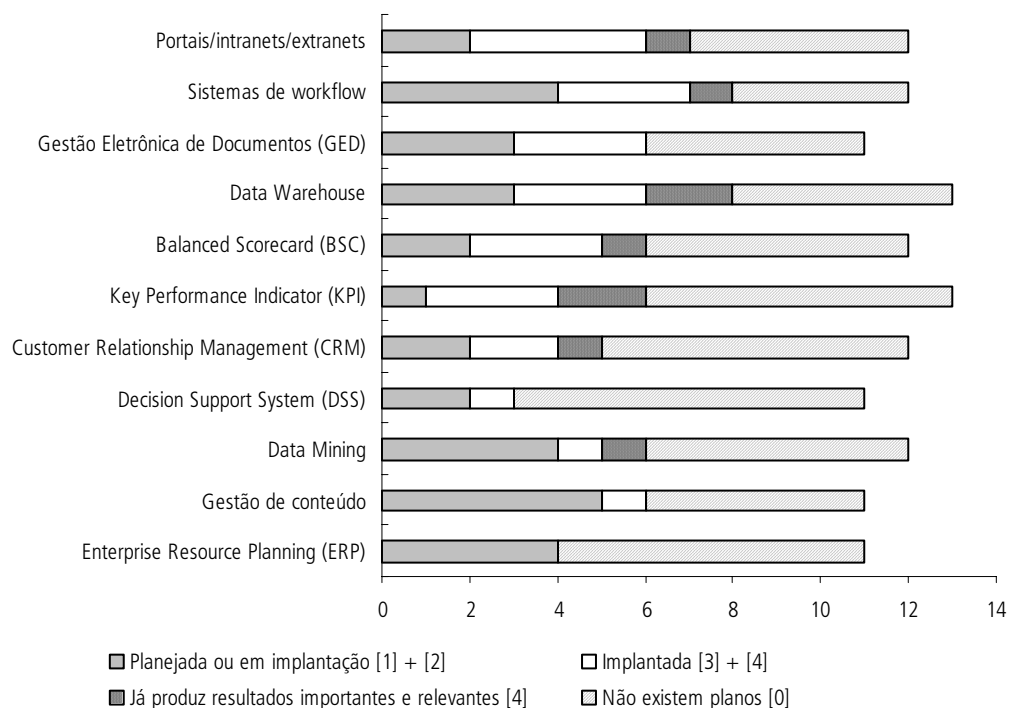
(Em números absolutos)

Prática	Alcance		
	Amplamente disseminada [4]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]
Portais/intranets/extranets	0	2	8
Sistemas de <i>workflow</i>	2	3	8
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	1	3	6
<i>Data Warehouse</i>	2	4	6
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	2	3	6
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	2	3	5
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	2	2	6
<i>Decision Support System</i> (DSS)	0	0	6
<i>Data Mining</i>	0	1	7
Gestão de conteúdo	1	2	8
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	1	1	7

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 53

### Organizações adesas ao GesPública. Estágio de implantação das práticas na área de tecnologia

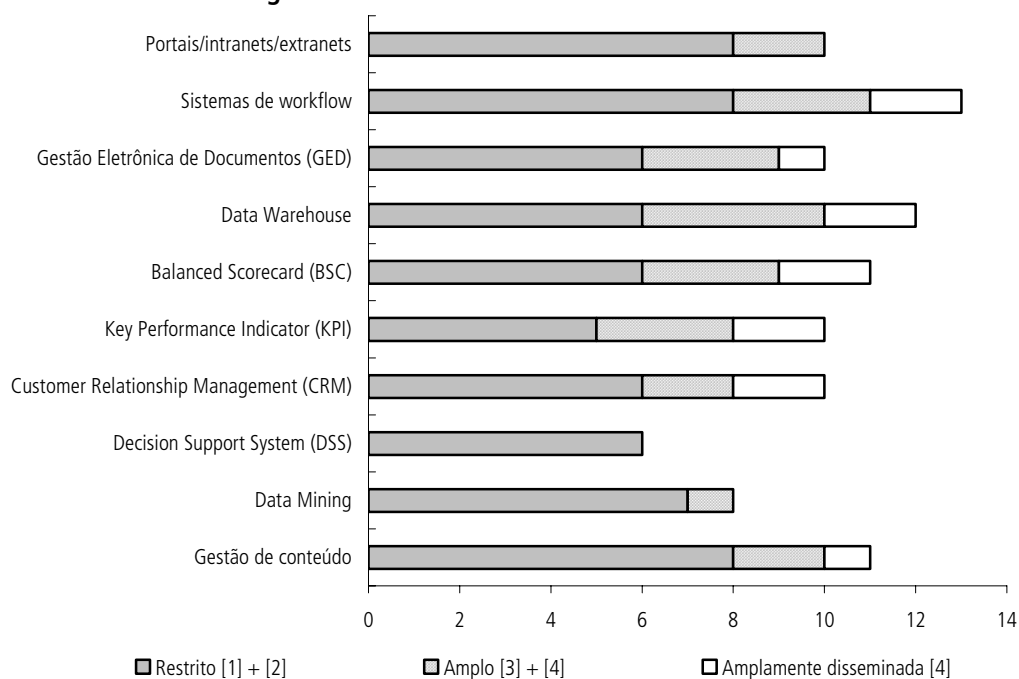


Elaboração dos autores.



GRÁFICO 54

**Organizações adesas ao GesPública. Alcance esperado para as práticas na área de tecnologia**



Elaboração dos autores.

4.2.4 Estágio de implantação e alcance do total de práticas

O quadro 23 e o gráfico 55 resumem os dados sobre o estágio de implantação do conjunto total de práticas das organizações adesas ao GesPública.

O número de práticas implantadas é bastante reduzido. Observa-se que apenas três práticas (das 27 apresentadas) foram implementadas por mais da metade das organizações adesas ao GesPública.

### Estágio de implantação das práticas – todas as organizações adesas ao GesPública

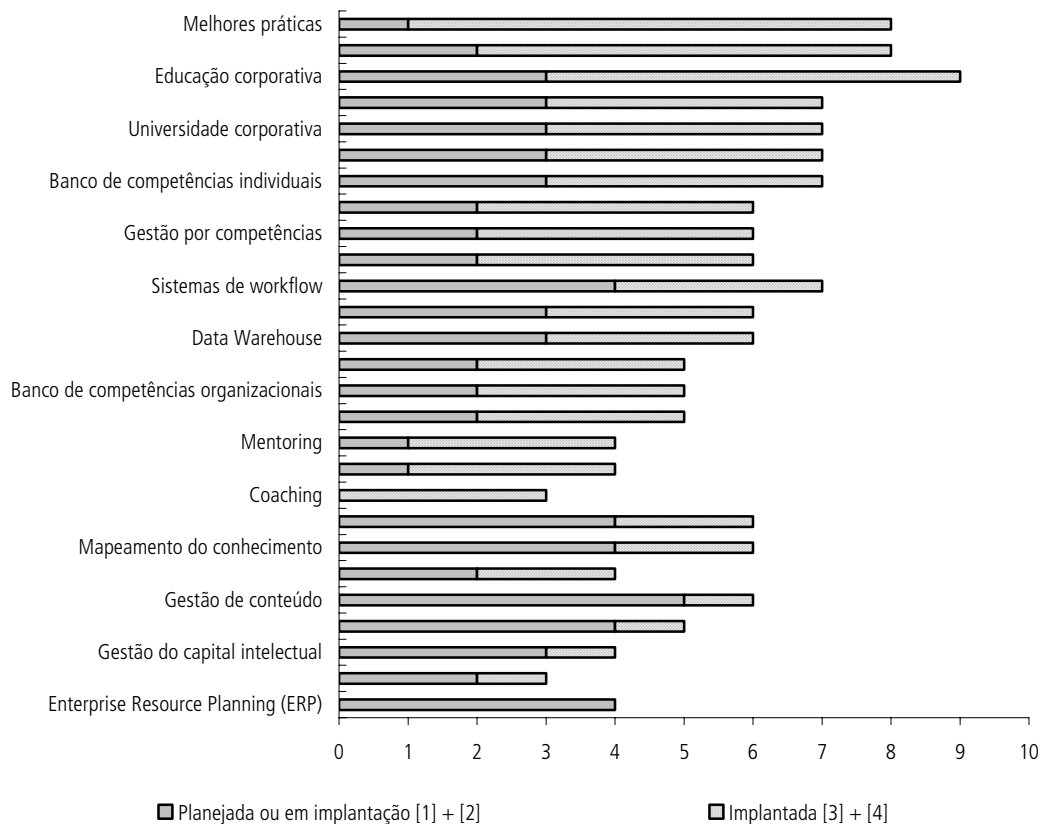
(Em números absolutos)

Prática	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]
Melhores práticas	7	1
Fóruns/listas de discussão	6	2
Educação corporativa	6	3
Narrativas	4	3
Universidade corporativa	4	3
<i>Benchmarking</i>	4	3
Banco de competências individuais	4	3
Memória organizacional	4	2
Gestão por competências	4	2
Portais/intranets/extranets	4	2
Sistemas de <i>workflow</i>	3	4
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	3	3
<i>Data Warehouse</i>	3	3
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	3	2
Banco de competências organizacionais	3	2
Inteligência organizacional	3	2
<i>Mentoring</i>	3	1
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	3	1
<i>Coaching</i>	3	0
Comunidades de prática	2	4
Mapeamento do conhecimento	2	4
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	2	2
Gestão de conteúdo	1	5
<i>Data Mining</i>	1	4
Gestão do capital intelectual	1	3
<i>Decision Support System</i> (DSS)	1	2
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	0	4

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 55

### Estágio de implantação das práticas – todas as organizações adesas ao GesPública



Elaboração dos autores.

O quadro 24 e o gráfico 56 resumam os dados sobre o alcance previsto para todas as práticas nas organizações adesas ao GesPública pesquisadas.

QUADRO 24

**Alcance das práticas – todas as organizações adesas ao GesPública**

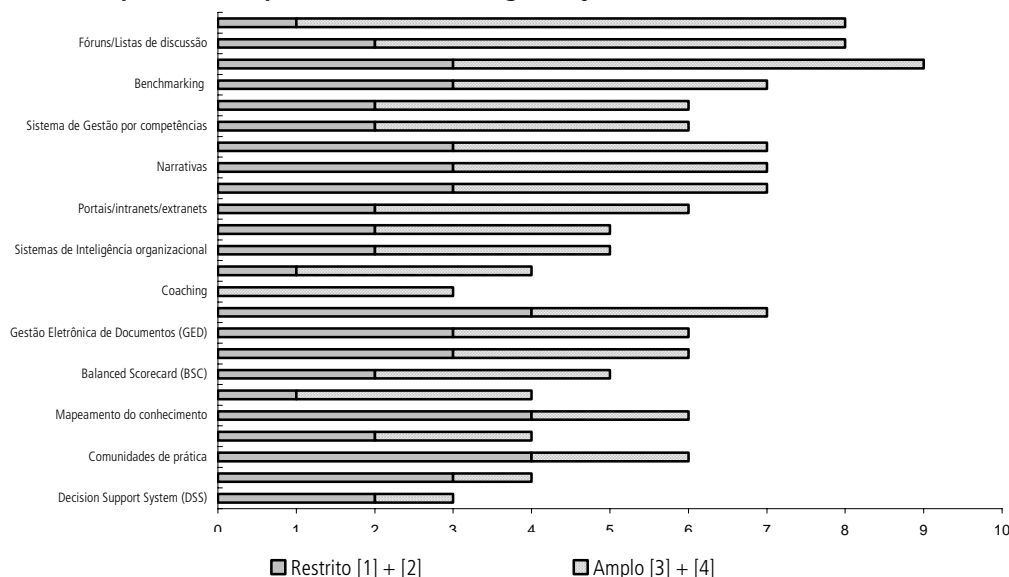
(Em números absolutos)

Prática	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]
Melhores práticas	7	1
Fóruns/listas de discussão	6	2
Educação corporativa	6	3
<i>Benchmarking</i>	4	3
Memória organizacional	4	2
Gestão por competências	4	2
Banco de competências individuais	4	3
Narrativas	4	3
Universidade corporativa	4	3
Portais/intranets/extranets	4	2
Banco de competências organizacionais	3	2
Inteligência organizacional	3	2
<i>Mentoring</i>	3	1
<i>Coaching</i>	3	0
Sistemas de <i>workflow</i>	3	4
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	3	3
<i>Data Warehouse</i>	3	3
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	3	2
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	3	1
Mapeamento do conhecimento	2	4
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	2	2
Comunidades de prática	2	4
Gestão do capital intelectual	1	3
<i>Decision Support System</i> (DSS)	1	2

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 56

**Alcance previsto das práticas – todas as organizações adesas ao GesPública**



Elaboração dos autores.

**4.2.5 Estágio de implantação de todas as práticas por organização adesa ao GesPública**

O quadro 25 e o gráfico 57 mostram os resultados gerais referentes ao estágio de implantação do conjunto total de práticas pesquisadas, conforme o que foi relatado pelos respondentes de cada organização adesa ao GesPública.

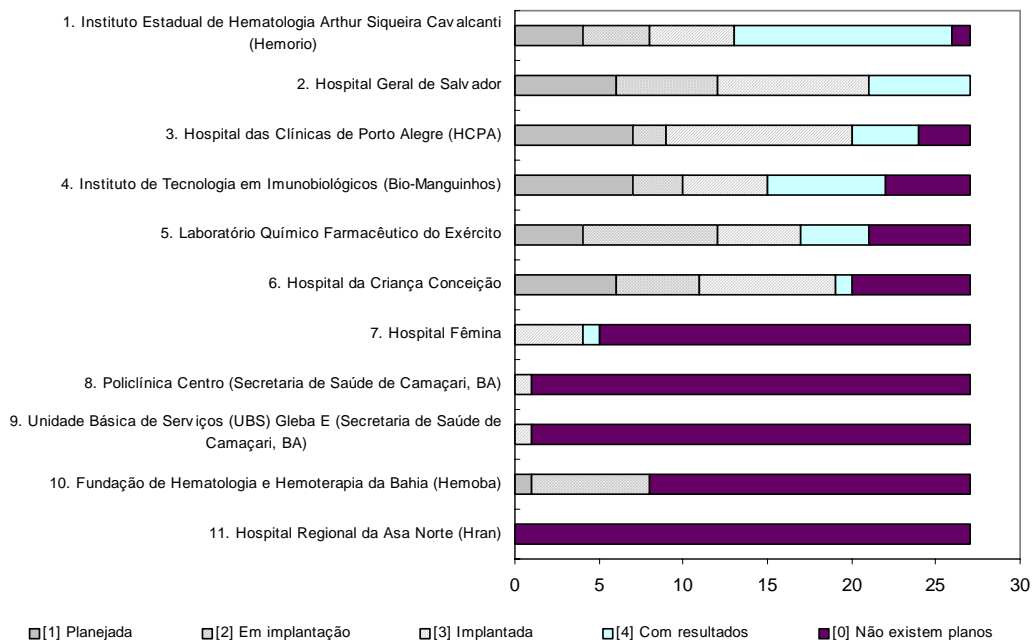
**Organizações adesas ao GesPública. Estágio de Implantação por organização-todas as práticas**

Organizações	Estágio				
	4	3	2	1	0
1. Instituto Estadual de Hematologia Arthur Siqueira Cavalcanti (Hemorio)	13	5	4	4	1
2. Hospital Geral de Salvador	6	9	6	6	0
3. Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA)	4	11	2	7	3
4. Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos)	7	5	3	7	5
5. Laboratório Químico Farmacêutico do Exército	4	5	8	4	6
6. Hospital da Criança Conceição	1	8	5	6	7
7. Hospital Fêmina	1	4	0	0	22
8. Policlínica Centro (Secretaria de Saúde de Camaçari, BA)	0	1	0	0	26
9. Unidade Básica de Serviços (UBS) Gleba E (Secretaria de Saúde de Camaçari, BA)	0	1	0	0	26
10. Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia (Hemoba)	0	0	7	1	19
11. Hospital Regional da Asa Norte (Hran)	0	0	0	0	27

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 57

**Estágio de implantação por organização adesa ao GesPública**



Elaboração dos autores.

**4.2.6 Estágio de implantação de todas as práticas por todas as organizações pesquisadas**

O quadro 26 e o gráfico 58 mostram os resultados gerais referentes ao estágio de implantação do conjunto total de práticas, conforme o que foi relatado por todas as organizações pesquisadas (centros de pesquisa clínica e organizações adesas ao GesPública).

Observa-se que as 24 organizações pesquisadas se dividiram da seguinte forma quanto ao número de práticas de gestão do conhecimento implantadas: *i)* onze instituições implantaram entre 0% (0) e 25% (7) das práticas; *ii)* dez implantaram entre 25% (7) e 50% (14) das práticas; e *iii)* três implantaram entre 50% (14) e 75% (20) das práticas.

QUADRO 26

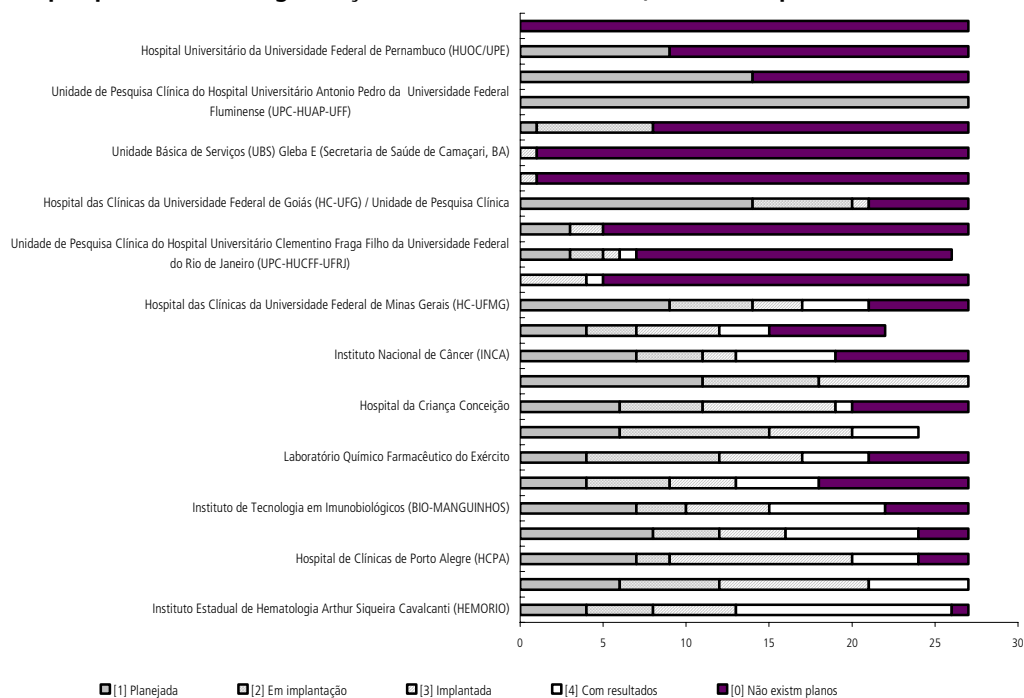
**Estágio de implantação considerando as 23 organizações analisadas (centros de pesquisa clínica e organizações adesas ao GesPública) – todas as práticas**

Organizações	Estágio				
	4	3	2	1	0
Instituto Estadual de Hematologia Arthur Siqueira Cavalcanti (Hemorio)	13	5	4	4	1
Hospital Geral de Salvador	6	9	6	6	0
Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)	4	11	2	7	3
Instituto Materno Infantil Prof. Fernando Figueira – Imip (Recife/PE)	8	4	4	8	3
Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos)	7	5	3	7	5
Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (HC-FMRP/USP)	5	4	5	4	9
Laboratório Químico Farmacêutico do Exército	4	5	8	4	6
Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HC-FM/USP) – Núcleo de Planejamento e Gestão	4	5	9	6	0
Hospital da Criança Conceição	1	8	5	6	7
Centro de Pesquisa Clínica em Saúde da Mulher e da Criança do Instituto Fernando Figueiras (IFF-Fiocruz/MS)	0	9	7	11	0
Instituto Nacional do Câncer (Inca)	6	2	4	7	8
Hospital Universitário João de Barros Barreto (HU/PA)	3	5	3	4	7
Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC/UFMG)	4	3	5	9	6
Hospital Fêmina	1	4	0	0	22
Unidade de Pesquisa Clínica do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UPC-HUCFF/UFRJ)	1	1	2	3	19
Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HU/UFMA)	0	2	0	3	22
Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (HC/UFG) – Unidade de Pesquisa Clínica	0	1	6	14	6
Policlínica Centro (Secretaria de Saúde de Camaçari/BA)	0	1	0	0	26
Unidade Básica de Serviços (UBS) Gleba E (Secretaria de Saúde de Camaçari/BA)	0	1	0	0	26
Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia (Hemoba)	0	0	7	1	19
Unidade de Pesquisa Clínica do Hospital Universitário Antonio Pedro da Universidade Federal Fluminense (UPC-Huap/UFF)	0	0	0	27	0
Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará (HUWC/UFC)	0	0	0	14	13
Hospital Universitário da Universidade Federal de Pernambuco (HUOC/UPE)	0	0	0	9	18
Hospital Regional da Asa Norte (Hran)	0	0	0	0	27

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 58

**Estágio de implantação considerando as 23 organizações analisadas (centros de pesquisa clínica e organizações adesas ao GesPública) – todas as práticas**



Elaboração dos autores.

### 4.3 ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS DA SEÇÃO 4

A análise dos resultados das três categorias mostra que tanto os centros de pesquisa clínica como as organizações adesas ao Programa Nacional de Gestão Pública (GesPública) encontram-se no início do processo de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento. Apenas três das 24 organizações analisadas adotaram mais da metade das 27 práticas de Gestão do Conhecimento apresentadas no questionário de pesquisa, sendo que mais da metade das organizações (quatorze) implantou menos de um terço das práticas (nove). A média de implantação das organizações adesas foi de 7,7 práticas, enquanto que a média dos centros de pesquisa clínica foi de 5,6 iniciativas.

Considerando os resultados das 24 organizações, a média das práticas com resultados importantes e relevantes é reduzida: 2,9 por instituição, o que mostra que a implantação de iniciativas de GC tem sido, até o momento, pouco efetiva.

De acordo com as respostas das organizações participantes da pesquisa, as instituições adesas ao GesPública estão em um estágio um pouco mais avançado na implantação das práticas em comparação com os centros de pesquisa clínica no que se refere à quantidade e à efetividade das práticas adotadas. Das dez organizações que mais implantaram iniciativas, seis são organizações adesas e quatro são centros de pesquisa clínica (ver tabela 19 e gráfico 58). As três instituições com maior número de práticas: Hemorio (dezoito), Hospital Geral de Salvador (quinze) e Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA (quinze) são também organizações adesas ao GesPública. Cabe destacar que, no Ciclo 2006 do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), o Hemorio foi reconhecido na Faixa Prata da Categoria Especial Saúde, demonstrando, assim, ser referência em gestão de organizações de saúde no país. A efetividade das práticas de GC é baixa nos dois grupos de organização, embora os resultados das organizações adesas estejam um pouco melhor (média de 3,3 práticas com resultados importantes e relevantes *versus* 2,6 para os centros de pesquisa clínica).

Na análise dos resultados da categoria 1 (práticas relacionadas à gestão de recursos humanos), merece destaque o resultado da pesquisa sobre a adoção da prática *universidade corporativa*, inferior àquela da prática de *educação corporativa* nos dois grupos pesquisados. Isso pode significar que as instituições definem adequadamente esses conceitos, entendendo a *universidade corporativa* como uma das maneiras de se fazer *educação corporativa* e não apenas uma nova maneira de ver a área de treinamento e desenvolvimento.

O mesmo fato pode ser observado no caso dos órgãos da administração direta (ministérios) na pesquisa Gestão do Conhecimento na administração pública (Batista, 2005). Entretanto, cabe observar uma aparente incoerência entre os resultados da adoção da prática *educação corporativa* (implantada por oito dos treze centros de pesquisa clínica e por seis das onze organizações adesa ao GesPública) com aqueles que procuram mostrar a adoção de *gestão por competências* (implantada em apenas dois dos treze centros de pesquisa clínica que responderam esse item e quatro das onze organizações adesas), o que pode indicar que a adoção de novas metodologias de capacitação de recursos humanos não estão necessariamente alinhadas às estratégias organizacionais.

Essa análise é confirmada pelos resultados dos gráficos 9 e 38, no qual, respectivamente, a totalidade dos centros de pesquisa clínica e sete das onze organizações adesa ao GesPública não percebem essa prática como amplamente

disseminada na organização, o que não condiz com os requisitos de um Programa de Educação Corporativa.

Ainda sobre os resultados da categoria 1, percebe-se que a prática com maior grau de implantação nos dois grupos é exatamente uma iniciativa de caráter mais informal: fóruns e listas de discussão, que pode ser facilmente desenvolvidos sem o comprometimento da área estratégica da organização.

Isso foi observado em estudos anteriores do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) sobre gestão do conhecimento na administração pública (Batista, 2005; Batista, 2006) e parece indicar que a ausência de uma gestão estratégica ou a inexistência de alinhamento entre as práticas de Gestão do Conhecimento e as diretrizes estratégicas podem determinar a adoção de iniciativas de GC mais informais.

Na análise dos resultados da categoria 2 (práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento), deve-se destacar o fato de que nos dois grupos de organizações *melhores práticas* e *benchmarking* são as práticas com maior grau de implantação (ver gráficos 19 e 48). Em se tratando de práticas intimamente relacionadas, observa-se uma discrepância, no caso das organizações adesas, entre o número de instituições que classificam as melhores práticas como tendo amplo alcance (seis de onze organizações) e classificam *benchmarking* como prática restrita (oito de dez instituições). A mesma discrepância não é detectada no caso dos centros de pesquisa clínica (ver gráficos 20 e 49).

Ainda com base nos resultados da categoria 2, os resultados mostram que, no tocante ao grau de implantação, nos dois grupos de organizações pesquisadas, a prática *gestão do capital intelectual* aparece em último lugar. No caso dos centros de pesquisa clínica, nenhuma instituição implantou a iniciativa, embora um número significativo (dez de treze) informam que a iniciativa está planejada ou em implantação. Entre as organizações adesas, apenas uma declara ter implantado a iniciativa, enquanto que um número significativo (sete de onze) não tem planos de implementá-la. Isso parece confirmar que o tema *avaliação de ativos intangíveis* é ainda pouco conhecido nas organizações analisadas.

Com relação às práticas mapeamento do conhecimento, gestão por competências, e banco de competências organizacionais e individuais (iniciativas fundamentais para a adoção da Gestão do Conhecimento nas organizações), observa-se que, nos dois grupos de instituições pesquisadas, há um número reduzido de organizações que já implantaram essas iniciativas (ver tabelas 3 e 12).

Na análise da categoria 3 (práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento), percebe-se que a utilização de tecnologias de informação para suporte à gestão do conhecimento é ainda incipiente tanto nos centros de pesquisa clínica como nas organizações adesas ao GesPública. A tabela 14 mostra que, em todas as onze práticas dessa categoria, o número de organizações adesas que não tem planos de implantar essas iniciativas é maior do que aqueles que já as adotaram. Já a tabela 5 mostra que – com exceção das práticas *portais/intranet/extranet*, *gestão de conteúdo*, *Gestão Eletrônica de Documentos (GED)* e *sistemas de workflow* – o mesmo ocorre nos centros de pesquisa clínica. Esse resultado sugere uma pesquisa mais aprofundada sobre as tecnologias de informação que estão

sendo utilizadas para a implantação daquelas práticas relacionadas a recursos humanos e processos (categoria 1 e 2) relatadas na pesquisa.

Ao analisar as informações dos resultados das três categorias, observa-se que as práticas de gestão do conhecimento na área de gestão de recursos humanos são as que apresentam maior grau de implantação, seguidas pelas iniciativas na área de processos e, finalmente, as da área de tecnologia (ver tabelas 1, 3, 5, 10, 12 e 14).

## **5 REQUISITOS DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA**

### **5.1 RESULTADOS**

Nesta seção, apresentamos os resultados da aplicação do questionário referente aos requisitos do instrumento de avaliação da gestão pública.

O número de respondentes foi de 58% para os centros de pesquisa clínica e de 45% para as organizações adesas ao GesPública, o que é uma taxa de retorno muito boa, conforme informação na literatura especializada, cuja taxa de resposta é de 40% a 50%.<sup>22</sup>

Cada organização foi avaliada individualmente em cada uma das Alíneas, cujo resultado estão descritos nos quadros 27, 28, 29, 30 e 31. Quanto ao método, não foi possível em nenhuma das práticas apresentadas verificar o grau de refinamento, pois não foi informado nenhum aprendizado sobre elas. Como as organizações não descreveram as suas práticas detalhadamente, a análise limitou-se somente quanto aos seguintes fatores: adequação, proatividade e inovação. Ressalta-se que elas também não relataram quais padrões de trabalho e controles utilizados para verificar se as práticas estão sendo executadas conforme o previsto. Quanto à dimensão da aplicação, a maioria das práticas apresentadas não foi informada quando foram implementadas, o que dificultou saber o grau de continuidade. Assim, aparecem poucas práticas contínuas, pois só se pode afirmar sobre a continuidade quando foi mencionado o início da implementação da prática. Quanto à disseminação, foi considerado que todas as práticas a princípio foram disseminadas pela organização, a não ser quando foi evidente verificar que elas não estavam ainda disseminadas pelos setores ou departamentos.

Nos quadros 27 e 28 está descrita, para cada fator avaliativo, a quantidade de práticas relativas a cada alínea do questionário referente às organizações adesas ao GesPública e aos centros de pesquisa clínica.

---

22. Wikipédia, 2006.



QUADRO 27

**Quantidade de práticas apresentadas por fator avaliativo em relação às organizações adesas ao GesPública**

Fatores de avaliação	Número de práticas						Total do fator/n <sup>o</sup> de org. adesas respondentes
	A	A1	A2	B	C	D	
Adequada	7	5	4	5	8	2	3,4
Proatividade	3	1	1	3	1	1	1,1
Inovadora	0	2	0	4	2	1	1,0
Disseminada	7	5	4	5	8	2	3,4
Continuidade	1	1	0	1	0	0	0,3
Não adequada	0	2	2	1	1	2	0,9

Elaboração dos autores.

Ao comparar os quadros 27 e 28, pode-se constatar que as organizações adesas possuem uma taxa maior de práticas adequadas, proativas, inovadoras, disseminadas e com continuidade do que os centros de pesquisa clínica. Com relação à taxa de práticas não adequadas ao requisito solicitado, pode-se considerar que ambas possuem o mesmo grau de não-atendimento de 0,9 e 0,7.

QUADRO 28

**Quantidade de práticas apresentadas por fator avaliativo em relação aos centros de pesquisa clínica**

Fatores de avaliação	Número de práticas						Total do fator/n <sup>o</sup> de centros de pesquisa clínica respondentes
	A	A1	A2	B	C	D	
Adequada	4	8	6	5	8	2	3,0
Proatividade	0	1	0	3	1	1	0,5
Inovadora	1	0	0	3	1	0	0,4
Disseminada	4	6	6	4	8	2	2,7
Continuidade	0	0	0	0	0	0	0
Não adequada	3	1	2	1	0	1	0,7

Elaboração dos autores.

Outro aspecto importante é que as organizações adesas ao GesPública são mais proativas e inovadoras do que os centros de pesquisa clínica, mesmo sendo nestas últimas organizações onde predominam a cultura da pesquisa e do desenvolvimento científico. Isso mostra que uma organização para ser inovadora na sua gestão tem de estimular um ambiente propício com relação ao pensamento criativo e inovador.

No quadro 29 foi resumido o nível que cada organização adesa atende a cada requisito solicitado pelo questionário. Assim, pode-se verificar que duas organizações possuem práticas de gestão que atendem plenamente a todos solicitados. Se considerar as organizações acima de 50% no grau de atendimento aos requisitos, percebe-se que a Alínea D é a que apresenta maior número de organizações que não possuem práticas.

QUADRO 29

**Síntese das práticas apresentadas pelas organizações adesas ao GesPública**

Organizações avaliadas	Alínea e práticas de gestão						% de requisitos atendidos
	A	A1	A2	B	C	D	
Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA)	T	NT	NT	T	T	NT	50,0
Hospital Fêmina	NT	T	T	NT	T	NT	50,0
Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos)	NT	T	T	T	T	NT	66,7
Instituto Estadual de Hematologia Arthur Siqueira Cavalcanti (Hemorio)	T	T	T	T	T	T	100,0
Instituto Nacional do Câncer (Inca)	T	T	NT	T	T	NT	66,7
Laboratório Químico Farmacêutico do Exército	T	T	T	T	T	T	100,0
Fundação de Hematologia (Hemoba)	T	NT	NT	NT	T	NT	33,3
Hospital Geral de Salvador	T	NT	NT	NT	T	NT	33,3
Hospital da Criança Conceição	T	NT	NT	NT	NT	NT	16,7

Elaboração dos autores.

NT = Não tem nenhuma prática de gestão. T = Tem pelo menos uma prática de gestão que atende ao requisito.

Quanto aos centros de pesquisa clínica verifica-se no quadro 30 que nenhuma organização de pesquisa atende completamente a todos os requisitos. A maioria das organizações pesquisadas atendeu aos requisitos A1 e C, e isso pode se dever ao fato destes estarem ligados diretamente à missão intrínseca de cada uma, que é a pesquisa.

QUADRO 30

**Síntese das práticas apresentadas pelos centros de pesquisa clínica**

Organizações avaliadas	Alínea e práticas de gestão						% de requisitos atendidos
	A	A1	A2	B	C	D	
Centro de Pesquisa Clínica do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo – Unidade de Pesquisa do HC/UFMG	NT	T	T	T	T	T	83,3
Hospital Universitário João de Barros Barreto	NT	NT	T	NT	T	NT	33,3
Hospital Universitário João de Barros Barreto	NT	T	T	T	T	T	83,3
Centro de Pesquisas Clínicas do HUWC – FCPC/Hospital Universitário Walter Cantídio, Rodolfo Teófilo	NT	NT	NT	NT	NT	NT	-
Unidade de Pesquisa Clínica no complexo dos Hospitais de Ensino Huoc e Procape – Iafupe/Hospital Universitário Oswaldo Cruz	T	NT	T	T	T	NT	66,7
Centro de Pesquisa do Huufma (Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão)	T	T	NT	NT	T	NT	50
Centro de Pesquisa Clínica – Imip/PE	T	T	T	NT	T	NT	66,7
Unidade de Pesquisa Clínica do HUCFF/UFRJ	NT	T	NT	NT	NT	NT	16,7
Unidade de Pesquisa Clínica Saúde da Mulher e Criança. Fiotec – FioCruz/IFF	T	T	NT	T	T	NT	66,7
Unidade de Pesquisa Clínica – Hospital Universitário Antônio Pedro	NT	T	NT	T	NT	NT	50
Unidade de Pesquisa Clínica do HCMRP/USP	NT	T	T	NT	T	NT	50

Elaboração dos autores.

NT = Não tem nenhuma prática de gestão. T = Tem pelo menos uma prática de gestão que atende ao requisito.

Pode-se verificar que um grande número de centros de pesquisa clínica não atende ao requisito solicitado na Alínea D do mesmo modo que as organizações adesas, mostrando que existe uma dificuldade das organizações em implementar práticas que assegurem que a GC seja utilizada para melhorar os serviços.

**5.2 ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS DA SEÇÃO 5**

As organizações pesquisadas foram classificadas quanto ao estágio em que se encontram em relação ao item 4.3 do modelo de excelência, tendo como parâmetro aquelas que atendem mais que 80% dos requisitos, conforme mostrado nos quadros 29 e 30. Na descrição do estágio em que se encontra a organização, foi considerado o conjunto de práticas que cada uma possui para atender aos requisitos do item 4.3 do modelo de excelência. Dessa forma, as organizações podem ter uma idéia de quanto precisam melhorar a sua gestão para alcançar um estágio mais evoluído em relação à gestão do conhecimento.

**Classificação das organizações quanto ao grau de atendimento aos requisitos**

Estágio	Grau de atendimento aos requisitos do item 4.3	Descrição do estágio em que se encontra a organização	Quantidade de organizações	
			Org. adesas ao GesPública	Centros de pesquisa clínica
Avançado	Maior que 80 % dos requisitos atendidos	Possui práticas adequadas e eficazes para a maioria dos requisitos, sendo algumas proativas e inovadoras. Há aplicação em algumas das principais áreas e processos da organização. Pode-se afirmar que existe a identificação, o desenvolvimento, a proteção e o compartilhamento do conhecimento na organização.	2	2
Inicial	Menor que 80 % dos requisitos atendidos	Inexistência de diversas práticas para atender ao requisito. Práticas de gestão nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, mas existem lacunas significativas na aplicação da maioria delas.	7	9

Elaboração dos autores.

Todas as organizações pesquisadas que se encontram no estágio inicial mostraram práticas de gestão não sistematizadas e a maioria reativa. O quadro 31 mostra o total de quatro organizações, duas adesas ao GesPública e dois centros de pesquisa clínica, que se encontram num estágio mais avançado em relação à Gestão do Conhecimento e, por consequência, possuem maior capacidade para agir e poder para inovar. A maioria das organizações pesquisadas desconhece em que consiste a Gestão do Conhecimento. Por isso, não existe uma preocupação estratégica para a sua implementação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das respostas aos instrumentos da pesquisa (o Método da APQC; as Práticas de GC e o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública) mostra que há muito por fazer para implantar com sucesso a GC na maior parte dos centros de pesquisa clínica e das organizações adesas ao GesPública.

Apenas 26% (seis das 23) das organizações pesquisadas se encontram no estágio mais avançado do Método da APQC (estágio 5 – institucionalização da GC).

Somente três das 24 instituições que preencheram o questionário relativo às práticas de GC adotam mais da metade do total de iniciativas (27). Além disso, a média das práticas com resultados importantes e relevantes é reduzida (2,9 prática por instituição); o que, como vimos, mostra que a implantação de iniciativas de GC tem sido, até o momento, pouco efetiva.

Com relação aos requisitos do item 4.3 Gestão do conhecimento do instrumento de avaliação da gestão pública, apenas quatro das vinte instituições analisadas se encontram em um grau de atendimento acima de 80%.

Como afirmou Thomas Henry Huxley, “A grande finalidade do conhecimento não é conhecer, mas agir” (Davenport; Prusak, 1998). Da mesma forma, os centros de pesquisa clínica e as organizações adesas ao GesPública devem utilizar o conhecimento resultante do presente trabalho para traçar estratégias ou definir políticas de institucionalização da GC.

Como se pode observar na seção 2 (metodologia), os instrumentos de avaliação utilizados no presente trabalho mostram caminhos a seguir.

## REFERÊNCIAS

APQC's road map to knowledge management results: stages of implementation 2003. Descrição do método disponível em: <<http://www.apqc.org>>.

BATISTA, F. F. *O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília: Ipea, jun. 2004 (Texto para Discussão, n. 1.022).

BATISTA, F. F. *et al.* *Gestão do conhecimento na administração pública*. Brasília: Ipea, jun. 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095).

\_\_\_\_\_. *O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino*. Brasília: Ipea, maio 2006 (Texto para Discussão, n. 1.118).

\_\_\_\_\_. *A caixa de ferramentas do conhecimento: uma revisão da literatura sobre avaliação da gestão do conhecimento*. Brasília, 2006. Mimeografado.

BONTIS, N. *et al.* The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management Journal*, v. 17, n. 4, p. 391-401, aug. 1999.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão *Instrumento de avaliação da gestão pública – ciclo 2001*. Versão 1. Brasília, DF: GesPública, Seges, 2001.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão *Instrumento de avaliação da gestão pública – ciclo 2006*. Versão 1. Brasília, DF: GesPública, Seges, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão *Instrumento de avaliação da gestão pública – ciclo 2007*. Versão 1. Brasília, DF: GesPública, Seges, 2007.

COOPER, D. R. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Burlington, MA: Elsevier, 2005.

DAMIANI, W. B. *Gestão do conhecimento: uma comparação entre empresas brasileiras e norte-americanas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003 (Relatório, n. 19).

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WIKIPÉDIA. *Inquérito estatístico*. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Inqu%C3%A9rito\\_estat%C3%ADstico#Vantagens\\_dos\\_question%C3%A1rios\\_autoadministrados](http://pt.wikipedia.org/wiki/Inqu%C3%A9rito_estat%C3%ADstico#Vantagens_dos_question%C3%A1rios_autoadministrados)>. Acesso em: 20 out. 2006.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Survey on knowledge management practices for ministries/departments/agencies of central government in OCDE member countries*. Paris: OECD, 2003. Available at: <[http://www.oilis.oecd.org/oilis/2003doc.nsf/LinkTo/GOV-PUMA-HRM\(2003\)2](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2003doc.nsf/LinkTo/GOV-PUMA-HRM(2003)2)>. Access in: 10 abr. 2007.

## ANEXO – INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA

### INSTRUMENTO 1

#### MÉTODO DA AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC)<sup>23</sup>

**Marque com um “x” abaixo das opções sim ou não no quadro a seguir e, caso a resposta seja sim, apresente as evidências que comprovam a prática no espaço apropriado**

ESTÁGIO I: INÍCIO	SIM	NÃO
1) A gestão do conhecimento é atualmente um tema de interesse para sua organização?		
2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da gestão do conhecimento para sua organização?		
3) Alguém – a partir de um interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da gestão do conhecimento na organização?		
4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação?		
5) A organização definiu uma visão ou justificativa para implementar a gestão do conhecimento?		

**Marque com um “x” abaixo das opções sim ou não no quadro a seguir e, caso a resposta seja sim, apresente as evidências que comprovam a prática no espaço apropriado**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	SIM	NÃO
1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor uma estratégia de implementação da GC?		
2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da GC?		
3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GC?		
4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GC?		
5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado?		
6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos-piloto que demonstram que a gestão do conhecimento beneficiará a organização?		
7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto?		

**Marque com um “x” abaixo das opções sim ou não no quadro a seguir e, caso a resposta seja sim, apresente as evidências que comprovam a prática no espaço apropriado**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A organização já desenhou um projeto-piloto e definiu estratégias de implementação?		
2) A organização já implementou comunidades de prática, uma intranet interativa de GC, ou outros projetos-piloto de implementação de práticas de GC?		
3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos-piloto?		
4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos-piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados?		
5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GC?		
6) A organização definiu como irá estender as práticas de GC implementadas nos projetos piloto a todas as áreas?		

23. As perguntas deverão ser respondidas por escrito pelos servidores/funcionários da organização.

**Marque com um "x" abaixo das opções sim ou não no quadro a seguir e, caso a resposta seja sim, apresente as evidências que comprovam a prática no espaço apropriado**

<b>ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1) Com os resultados dos projetos-piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GC?		
2) As práticas de GC estão sendo divulgadas em toda a organização?		
3) Todas as áreas conhecem as práticas de GC da organização?		
4) A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GC a todas as áreas?		
5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GC para toda as áreas?		

**Marque com um "x" abaixo das opções sim ou não no quadro a seguir e, caso a resposta seja sim, apresente as evidências que comprovam a prática no espaço apropriado**

<b>ESTÁGIO V: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1) A GC está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização?		
2) As práticas de gestão do conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização?		
3) Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GC?		
4) A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GC, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los?		
5) A organização dispõe de uma estrutura formal de apoio para manter as práticas de GC?		
6) A organização utiliza um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC?		
7) Compartilhar conhecimento se tornou prática corrente na organização?		

## INSTRUMENTO 2

### PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### DAS SEGUINTES PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO, INDIQUE:

##### a) O seu estágio de implantação:

- 0 Não existem planos para a implementação da prática.
- 1 Existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro.
- 2 A prática está em processo de implementação.
- 3 A prática já está implantada.
- 4 A prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização.

##### b) O alcance dentro da organização:

- 1 Poucas iniciativas isoladas dentro da organização.
- 2 Alguns departamentos usam a prática.
- 3 Muitos departamentos usam a prática.
- 4 Amplamente disseminada na organização.

##### Escala:

Poucas	Menos de 25% dos departamentos têm iniciativas.
Alguns	Mais de 25% e menos de 50% dos departamentos usam a prática.
Muitos	Mais de 50% e menos de 75% usam a prática.
Amplamente	Mais de 75% dos departamentos usam a prática.

Ação ou Prática	Definição	a) Estágio	b) Alcance
Comunidades de prática/comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	[ ]	[ ]
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.	[ ]	[ ]
<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[ ]	[ ]
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	[ ]	[ ]
Melhores práticas ( <i>Best Practices</i> )	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.	[ ]	[ ]
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	[ ]	[ ]

(Continua)

(Continuação)

Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	[ ]	[ ]
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.	[ ]	[ ]
Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam a determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.	[ ]	[ ]
Banco de competências individuais/ banco de talentos/páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[ ]	[ ]
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.	[ ]	[ ]
Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.	[ ]	[ ]
Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	[ ]	[ ]
Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as Áreas da Organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância etc.	[ ]	[ ]
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.	[ ]	[ ]
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; política de propriedade intelectual.	[ ]	[ ]
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	[ ]	[ ]

(Continua)



(Continuação)

Sistemas de <i>workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.	[ ]	[ ]
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.	[ ]	[ ]
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.	[ ]	[ ]
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[ ]	[ ]
<i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes <i>garimpar</i> assuntos ou temas específicos.	[ ]	[ ]
Outras ferramentas para apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as listadas abaixo.		
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)		[ ]	[ ]
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)		[ ]	[ ]
<i>Decision Support System</i> (DSS)		[ ]	[ ]
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)		[ ]	[ ]
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)		[ ]	[ ]

## INSTRUMENTO 3

### REQUISITOS DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Nos requisitos abaixo evidencie sua aplicação (pontos fortes) e ausência (oportunidades de melhoria) das práticas de gestão, **para as seguintes alíneas:**

**Alínea A.** Como a organização estabelece um ambiente propício para a identificação, desenvolvimento e a manutenção do conhecimento. Apresentar os componentes da gestão do conhecimento da organização.

A1. Como a organização incentiva o pensamento criativo e inovador.

A2. Como a organização faz a atração ou retenção de talentos e competências.

**Alínea B.** Como é protegido o conhecimento. Destacar o tratamento dado à proteção do capital intelectual e às patentes, quando for pertinente.

**Alínea C.** Como as inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do capital intelectual, alinhados com sua estratégia, são compartilhados internamente com a organização.

Notas:

1. A palavra *como* solicita que a organização descreva as suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, **os métodos de controle das práticas**, ou seja, os métodos de verificação do cumprimento dos **padrões de trabalho**; essa descrição deve incluir ainda a aplicação das práticas e padrões, bem como a disseminação e a continuidade dessas práticas. As descrições devem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Na Alínea C, o termo inovação tecnológica deve ser entendido numa concepção mais ampla do que Tecnologia da Informação.

## **EDITORIAL**

### **Coordenação**

Iranilde Rego

### **Supervisão**

Aeromilson Mesquita

### **Revisão**

Karla Danielle dos Angelos

Maria Aparecida Taboza

Ângela Pereira da Silva de Oliveria (estagiária)

Camila de Paula Santos (estagiária)

Melina Karen Silva Torres (estagiária)

Nathalia Martins Peres da Costa (estagiária)

### **Editoração**

Bernar José Vieira

Everson da Silva Moura

Jeovah Herculano Szervinsk Júnior

Luis Carlos da Silva Marques

Rosa Maria Banuth Arendt

### **Brasília**

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, 9º andar

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 3315-5090

Fax: (61) 3315-5314

Correio eletrônico: [livraria@ipea.gov.br](mailto:livraria@ipea.gov.br)

### **Rio de Janeiro**

Av. Nilo Peçanha, 50, 6º andar – Grupo 609

20044-900 – Rio de Janeiro – RJ

Fone: (21) 3515-8433

Fax: (21) 3515-8402

Correio eletrônico: [editrj@ipea.gov.br](mailto:editrj@ipea.gov.br)

## **COMITÊ EDITORIAL**

### **Secretário-Executivo**

Marco Aurélio Dias Pires

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES,

9º andar, sala 912

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 3315-5406

Correio eletrônico: [madp@ipea.gov.br](mailto:madp@ipea.gov.br)