

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 1095

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Fábio Ferreira Batista
Carlos Olavo Quandt
Fernando Flávio Pacheco
José Cláudio Cyrineu Terra**

Brasília, junho de 2005

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 1095

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*

Fábio Ferreira Batista¹
Carlos Olavo Quandt²
Fernando Flávio Pacheco³
José Cláudio Cyrineu Terra⁴

Brasília, junho de 2005

* Este trabalho é resultado da pesquisa "O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público" financiada com recursos do Rede-Ipea, por meio do Projeto BRA/97/013. Foi coordenado por Fábio Ferreira Batista, atual presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Pólo Distrito Federal.

1. Técnico de Planejamento e Pesquisa do Ipea.

2. Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR).

3. Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR).

4. Consultor e diretor-presidente da TerraForum Consultores Associados e professor da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Governo Federal

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Ministro – Paulo Bernardo Silva

Secretário-Executivo – Nelson Machado



Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 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

Glauco Arbix

Diretora de Estudos Sociais

Anna Maria T. Medeiros Peliano

Diretor de Administração e Finanças

Celso dos Santos Fonseca

Diretor de Cooperação e Desenvolvimento

Luiz Henrique Proença Soares

Diretor de Estudos Regionais e Urbanos

Marcelo Piancastelli de Siqueira

Diretor de Estudos Setoriais

Mario Sergio Salerno

Diretor de Estudos Macroeconômicos

Paulo Mansur Levy

Chefe de Gabinete

Persio Marco Antonio Davison

Assessor-Chefe de Comunicação

Murilo Lôbo

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

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

ISSN 1415-4765

JEL H80

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 o do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

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

A produção editorial desta publicação contou com o apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), via Programa Rede de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Públicas – Rede-Ipea, o qual é operacionalizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), por meio do Projeto BRA/97/013.

SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

- 1 INTRODUÇÃO **7**
 - 2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO **11**
 - 3 GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO **35**
 - 4 ANÁLISE COMPARATIVA COM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DOS PAÍSES DA ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE) **48**
 - 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **82**
- ANEXOS **85**
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **121**

SINOPSE

Este trabalho analisa as mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro.

O texto analisa a situação atual das práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Direta (governo federal); aborda as estratégias de implementação da Gestão do Conhecimento; compara 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; propõe recomendações e diretrizes para a política de governo eletrônico em Gestão do Conhecimento; e apresenta recomendações para a elaboração e a implementação de uma política de GC para o setor público.

Os resultados da pesquisa mostram a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização – a exemplo do que ocorreu em empresas estatais – nos órgãos da Administração Direta.

O estudo conclui que os esforços de GC encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal. As grandes empresas estatais parecem se encontrar em níveis de formalização, implementação e obtenção de resultados semelhantes às aquelas das organizações públicas dos países pertencentes à OCDE. O mesmo fato ocorre com alguns poucos ministérios avaliados: a maior parte deles, no entanto, ainda apresenta iniciativas e resultados muito incipientes em torno do tema.

Os resultados ainda tímidos são, em grande medida, uma consequência de iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e, finalmente, o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral. Tal situação demonstra que, para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de GC ampla se faz necessária, com direcionadores estratégicos, alocação de recursos específicos e treinamentos nos vários níveis organizacionais.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of Knowledge Management (KM) practices in 28 central government agencies and six state-controlled companies within the Federal Government of Brazil.

The report analyzes the current situation of knowledge management practices in federal government agencies; describes the strategies for KM implementation; compares the Brazilian government situation with that of OECD countries that were surveyed in 2002; proposes recommendations and guidelines for e-government knowledge management policies; and presents recommendations for the development and implementation of a knowledge management policy for the public sector.

The research results highlight the importance of a knowledge management policy for the effective formalization of KM in federal agencies, following the example of the state-controlled companies. The study reveals that KM efforts are quite uneven in the federal government. The large state-owned companies appear to have reached levels of formalization, implementation and results that are similar to those of public organizations in OECD countries. Similar results are observed in a few ministries. For most of them, however, the KM initiatives and results are still emerging.

The incipient results observed at this stage are, to a great extent, the outcome of isolated initiatives and scattered efforts, sometimes within the same ministry; the absence of communication and shared information about KM practices within and among the organizations; and finally, little awareness about KM among the upper management, middle managers and public servants in general. In this situation, the widespread adoption of KM in central government will require the establishment of a broad KM policy, with strategic directives, specific resource allocation and training at the various organizational levels.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa “Governo que aprende – Gestão do Conhecimento no setor público” documentou e analisou as mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro.¹

Participaram do estudo:²

– **Órgãos da Administração Direta:**

- Casa Civil da Presidência da República (CC/PR);
- Comando da Aeronáutica (Comaer);
- Comando da Marinha (Comar);
- Comando do Exército (Comex);
- Controladoria-Geral da União (CGU);
- Ministério da Defesa (MD);³
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa);
- Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT);
- Ministério da Cultura (MinC);
- Ministério da Educação (MEC);
- Ministério da Fazenda (MF);⁴
- Ministério da Integração Nacional (MI);
- Ministério da Justiça (MJ);
- Ministério da Previdência Social (MPS);
- Ministério da Saúde (MS);
- Ministério do Trabalho e Emprego (MTE);
- Ministério das Cidades (MCidades);
- Ministério das Comunicações (MC);

1. Em razão da complexidade do trabalho, o estudo analisou órgãos da Administração Direta e excluiu entidades da administração Indireta vinculadas aos ministérios e a algumas secretarias integrantes da estrutura dos ministérios.

2. O Ministério das Comunicações e o Comando da Marinha entregaram os questionários preenchidos após a conclusão da análise das seções 2 (Práticas de Gestão do Conhecimento) e 3 (Grau de explicitação e formalização) do presente texto. Por esse motivo, o resultado da aplicação do questionário nessas organizações foi considerado apenas na seção 4 (Análise comparativa com organizações públicas dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE). O Ministério das Relações Exteriores não entregou o questionário preenchido.

3. Em decorrência das diferenças entre os comandos militares, solicitou-se ao Ministério da Defesa (MD) que respondesse ao questionário separadamente. Por tal razão, o MD aplicou o questionário na área de apoio (Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão – Spoa) e nas três áreas finalísticas (Aeronáutica, Exército e Marinha).

4. No Ministério da Fazenda, a Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SPOA) respondeu ao questionário. A coordenação da pesquisa decidiu excluir as Secretarias do Tesouro Nacional e da Receita Federal – partes integrantes da estrutura do Ministério da Fazenda – em razão do tamanho e da complexidade dessas unidades.

- Ministério das Minas e Energia (MME);
- Ministério das Relações Exteriores (MRE);
- Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA);
- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS);
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Mdic);
- Ministério do Esporte (ME);
- Ministério do Meio Ambiente (MMA);
- Ministério do Turismo (MTur);
- Ministério dos Transportes; (MT) e
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP).

– **Órgãos estatais:**

- Banco do Brasil (BB);
- Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro);
- Caixa Econômica Federal (Caixa);
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras);
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); e
- Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (Eletrosul).

Este é o segundo trabalho que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realiza na área. O primeiro⁵ visou discutir a importância do conceito da GC para a Administração Pública e identificar o estágio de sua implementação em seis organizações: Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (Caixa), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e Banco Central do Brasil (Bacen).

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 Gestão do Conhecimento em tais organizações deve ser vista de forma mais ampla que em empresas do setor privado. Na conclusão, foram apresentados fatores críticos para a institucionalização da Gestão do Conhecimento em órgãos e entidades da Administração Pública.

Após a realização daquele estudo, observou-se a necessidade de se analisar a situação da GC em órgãos da Administração Direta, uma vez que a primeira pesquisa tratou apenas de entidades da Administração Indireta. Para preencher a lacuna, o Ipea propôs ao Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT – GCIE)⁶ a realização da presente pesquisa. O Comitê aprovou a proposta e a inseriu no seu planejamento estratégico como uma das atividades relacionadas à diretriz

5. Batista, 2004.

6. Cabe ao Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT – GCIE) – um dos comitês técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico – propor normas, recomendações e diretrizes para a política de governo eletrônico em Gestão do Conhecimento.

“Sistematicamente identificar, acompanhar e compartilhar as melhores práticas de Gestão do Conhecimento entre os atores do Governo Eletrônico”.

O Ipea iniciou o trabalho – em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) e com a empresa TerraForum Consultores – em maio de 2004.

Os principais objetivos do projeto foram:

- Analisar a situação atual das práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Direta (governo federal).
- Comparar as estratégias de implementação da Gestão do Conhecimento entre as organizações analisadas.
- Comparar a situação do governo brasileiro com os governos dos países-membros da OCDE que participaram da pesquisa realizada em 2002.
- Propor ao Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT – GCIE) – do Comitê Executivo do Governo Eletrônico – normas, recomendações e diretrizes para a política de governo eletrônico em Gestão do Conhecimento.
- Apresentar recomendações à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seges/MP) para elaboração e implementação de uma política de Gestão do Conhecimento para o setor público.

Em meio a tantas definições encontradas na literatura sobre Gestão do Conhecimento, concluiu-se que a mais adequada para o presente trabalho era a do Comitê Executivo do Governo Eletrônico que compreende Gestão do Conhecimento:

(...) como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.⁷

O projeto de pesquisa contou com a coordenação de Fábio Ferreira Batista, técnico de planejamento da Diretoria de Estudos Regionais e Urbanos (Dirur) do Ipea e com a participação dos consultores: José Cláudio C. Terra (empresa Terra Fórum), Carlos Quandt (PUC/PR), Fernando Pacheco (PUCPR), Rafael Godoy (CT – GCIE) e Ronan Coura Ivo (CT – GCIE).

Na fase de coleta de dados, em vez de enviar o questionário de pesquisa por mala direta, decidiu-se realizar reuniões com as organizações para explicar os objetivos da pesquisa e orientar o preenchimento do formulário. Foram mais de cem horas de reuniões e em apenas três casos – Banco do Brasil, Eletrosul e Caixa Econômica Federal – não houve encontros. Pretendia-se garantir a qualidade das informações, por isso, solicitou-se a presença nas reuniões de representantes das áreas de informática, recursos humanos, planejamento, qualidade, desburocratização e chefia de gabinete do ministro.

Aproximadamente 150 pessoas participaram das reuniões e ajudaram a responder às questões. O trabalho em equipe refletiu o conhecimento das equipes sobre como o tema é tratado nos ministérios e em empresas estatais.

7. Comitê Executivo do Governo Eletrônico, 2004.

Observam-se diferenças importantes no perfil dos respondentes. Enquanto nos ministérios 53% das pessoas responsáveis pelo preenchimento do questionário eram servidores efetivos, nas empresas, 100% integram o quadro permanente de funcionários. Nas estatais, 65% dos respondentes passaram por treinamento formal em Gestão do Conhecimento. Nos ministérios, esse índice cai para 25%. Por isso, nos ministérios, as pessoas tiveram maior dificuldade em entender e responder às questões formuladas.

Na maioria dos casos, houve necessidade de um tempo adicional para a conclusão do preenchimento. Ao fim, 33 organizações – do total de 34 – preencheram e devolveram o questionário. Em alguns casos, realizaram-se reuniões adicionais para esclarecimento de questões ou sanou-se dúvida por telefone. Durante o preenchimento, as organizações contaram com a orientação do coordenador e de consultores.

Para processar os dados e as informações, foi elaborado – com apoio de consultor – questionário eletrônico com quatro partes: *i*) perfil da organização/gestores; *ii*) práticas de Gestão do Conhecimento; *iii*) grau de explicitação e formalização; e *iv*) análise comparativa com organizações públicas dos países da OCDE. Os dados e as informações foram inseridos automaticamente em banco de dados. Com isso, foi possível a consolidação e a emissão de relatórios, com base nos quais consultores e o coordenador analisaram os resultados e redigiram o texto final da pesquisa.

Além desta introdução, este trabalho tem quatro partes. A seção 2 mostra os resultados da análise do estágio de implantação e o alcance pretendido nas organizações de diversas práticas relacionadas à gestão da informação e do conhecimento. A seção 3 apresenta o grau de explicitação e formalização das iniciativas de Gestão do Conhecimento. A análise constatou a existência de três grupos de instituições. O primeiro é constituído por ministérios que mostram um nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresentam iniciativas de curto prazo sendo implementadas. No segundo, encontram-se aqueles ministérios que não consideram, a curto prazo, a Gestão do Conhecimento como tema estratégico para a organização ou, ainda, contam com iniciativas muito incipientes nesta área. Integrantes do terceiro grupo, as empresas estatais apresentam grau de explicitação e formalização mais elevado que os dois primeiros. Na quarta seção, são comparados os resultados da aplicação do questionário – utilizado em pesquisa da OCDE de 2002 – em três grupos de organizações: ministérios setoriais brasileiros, empresas estatais do Brasil e organizações públicas de países-membros da OCDE. Finalmente, na seção 5, são apresentadas – com base nas observações e nas conclusões da pesquisa – recomendações sobre como o governo federal deve tratar o tema. Os autores concluem que – por sua relevância – a Gestão do Conhecimento requer, como parte da política de gestão pública, estratégia de governo e estrutura formal para sua institucionalização.⁸

8. Este trabalho foi possível graças à parceria entre o Ipea, o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT – GCIE) do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, a PUC/PR, a empresa TerraForum Consultores e as 34 organizações participantes da pesquisa. Por tal razão, deve-se agradecimento à valiosa contribuição de dirigentes, servidores, gestores e consultores que colaboraram com tempo e energia para as atividades da pesquisa. Espera-se que o estudo contribua para o êxito da tarefa de consolidar os processos de Gestão do Conhecimento nos órgãos e em entidades da Administração Direta e nas empresas estatais.

Ao apontar caminhos sobre como o governo brasileiro deve tratar tema tão relevante, os autores esperam que as recomendações do estudo ajudem na formulação e na implementação de uma efetiva política de Gestão do Conhecimento.

2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta parte do projeto de pesquisa objetivou avaliar o estágio de implantação e o alcance pretendido dentro da organização de diversas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento e da informação. Uma lista com 26 práticas foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas.

Juntamente à lista com a descrição de cada uma das práticas, solicitou-se que os respondentes indicassem em uma escala de 0 a 4 as duas dimensões pesquisadas, da seguinte forma:

- a) Quanto ao **estágio de implantação**, a escala indicava as seguintes opções:
 0. Não existem planos de implantação;
 1. Planejadas para o futuro;
 2. Estão em processo de implantação;
 3. Já estão implantadas;
 4. Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.
- b) 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:
 0. Não existem;
 1. Apenas iniciativas isoladas;
 2. Restrito a alguns departamentos;
 3. No âmbito de uma diretoria ou divisão;
 4. Amplamente disseminada na organização.

No instrumento de pesquisa, a lista de práticas foi apresentada sem um critério específico de ordenamento ou agrupamento. Para efeito de discussão dos resultados, elas poderiam ser agrupadas segundo diversos critérios ou tipologias.

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. mediar e controlar o valor econômico do conhecimento;
6. sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

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

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

Evidentemente, esse agrupamento é algo arbitrário, e várias práticas de Gestão do Conhecimento 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.

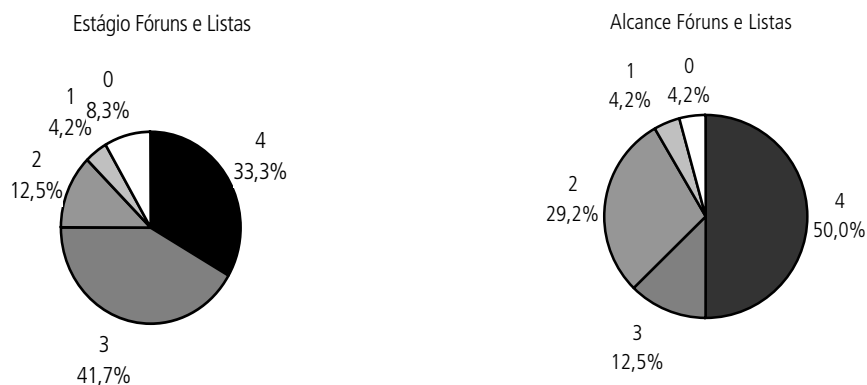
Os resultados referentes às três categorias são apresentados a seguir. Em cada uma delas, as práticas estão ordenadas de acordo com os resultados da pesquisa, iniciando-se pelos itens que apresentam um estágio mais avançado de adoção nas organizações pesquisadas.

2.1 PRÁTICAS DE ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

2.1.1 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 índice de adoção entre as organizações pesquisadas: 75% informam que os fóruns já estão implantados, e um terço das organizações relata a existência de resultados importantes e relevantes. Quanto ao alcance, este é indicado como “amplamente disseminado” em metade das organizações.

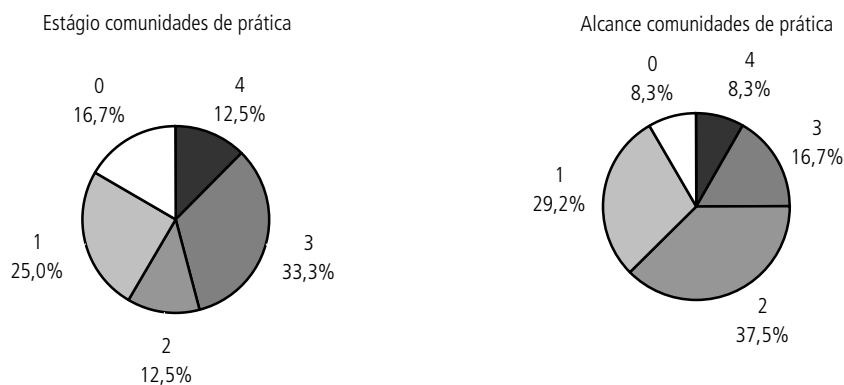
GRÁFICO 1



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 55% das organizações, porém apenas 13% indicam a existência de resultados importantes. Curiosamente, o alcance das comunidades de prática revela-se extremamente baixo, restringindo-se a “iniciativas isoladas” em 69% das entidades.

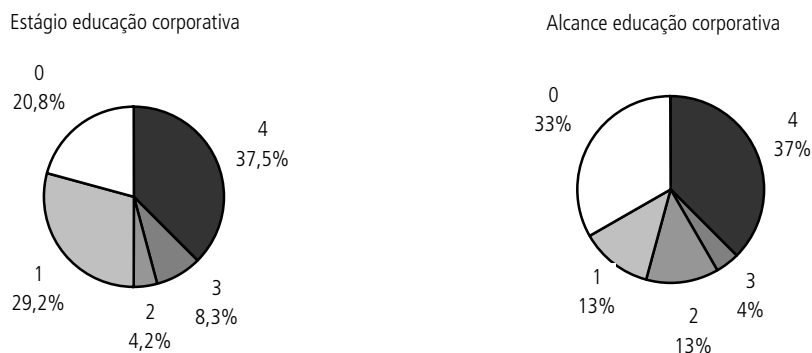
GRÁFICO 2



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 a distância etc. A existência de iniciativas nesta área foi relatada em 46% das organizações, sendo que em 37,5% delas já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes. O nível máximo de alcance, em “toda a organização”, também aparece em 37,5% dos casos.

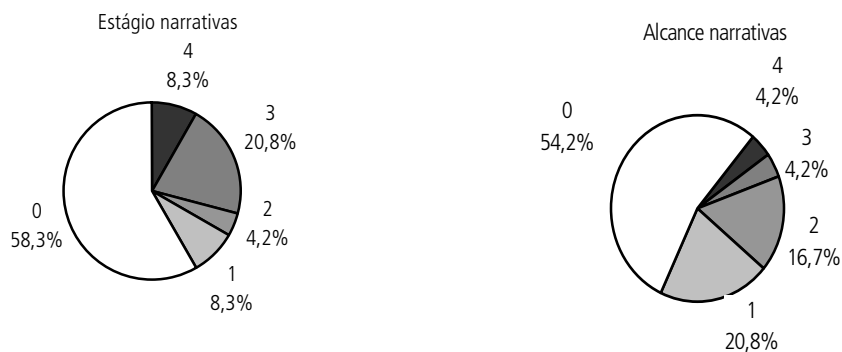
GRÁFICO 3



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 desta prática foi relatada em 29% das organizações, mas o seu alcance tende a ser restrito a iniciativas isoladas (38%) ou inexistente (54% das entidades). Apenas 8% relatam que já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

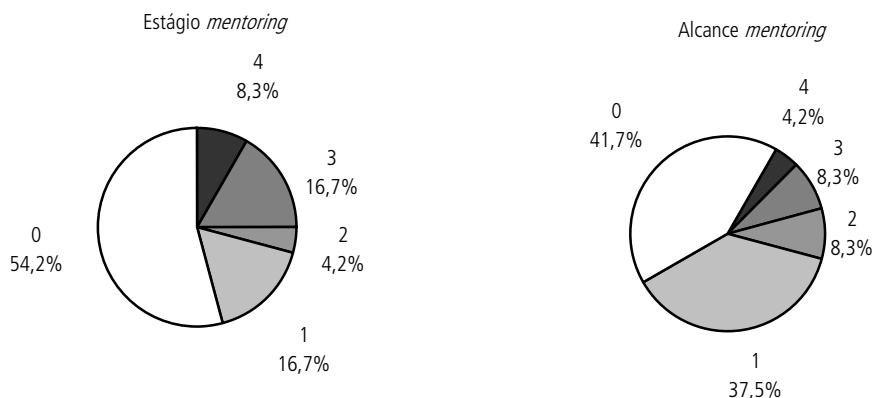
GRÁFICO 4



Elaboração dos autores.

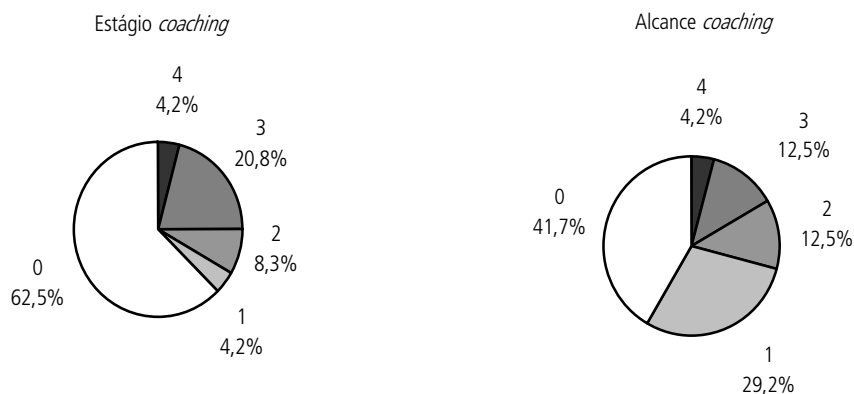
Mentoring e Coaching – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas. A implantação dessas duas práticas foi relatada em 25% das organizações. Contudo, mais da metade indica a inexistência de planos para a sua implantação.

GRÁFICO 5



Elaboração dos autores.

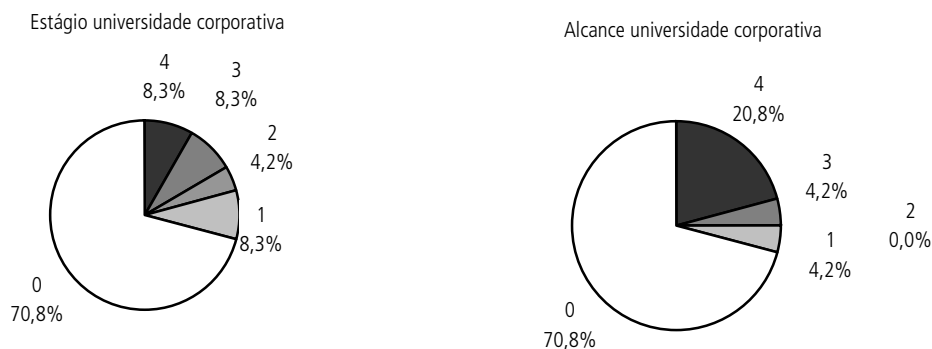
GRÁFICO 6



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 desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas. Embora existam iniciativas de educação corporativa implantadas em quase metade das organizações, não existem planos para a sua formalização como universidade corporativa em mais de 70% delas. Apenas 16% das organizações informam que existem iniciativas de universidade corporativa implantadas, e 8% relatam que estas estão apresentando resultados importantes e relevantes.

GRÁFICO 7



Elaboração dos autores.

2.1.1.1 Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

A tabela 1 resume os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas desta categoria.

De modo geral, pode-se afirmar que este grupo de práticas caracteriza-se por um nível incipiente de adoção nas organizações pesquisadas. Observa-se que apenas dois tipos de iniciativas da lista estão implantados em pelo menos metade das organizações pesquisadas (fóruns e comunidades de prática) e apenas uma iniciativa já apresenta resultados considerados importantes em mais de um terço das organizações (educação corporativa).

Em contrapartida, não existem sequer planos de implantação de quatro tipos de iniciativas (narrativas, *mentoring*, *coaching* e universidade corporativa) em mais da metade das organizações pesquisadas.

Os resultados relativos ao alcance das práticas, resumidos na tabela 2, indicam que um alcance amplo, relatado em mais de 40% das organizações, ocorre em apenas dois tipos de iniciativas (fóruns e educação corporativa).

TABELA 1

Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos

(Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Já produz resultados importantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Fóruns/Listas de discussão	33	75	17	8
Comunidades de prática	13	55	38	4
Educação corporativa	38	46	33	21
Narrativas	8	29	12	59
<i>Mentoring</i>	8	25	21	54
<i>Coaching</i>	4	25	12	63
Universidade corporativa	8	16	12	72

Elaboração dos autores.

TABELA 2

Alcance esperado para as práticas na área de gestão de recursos humanos

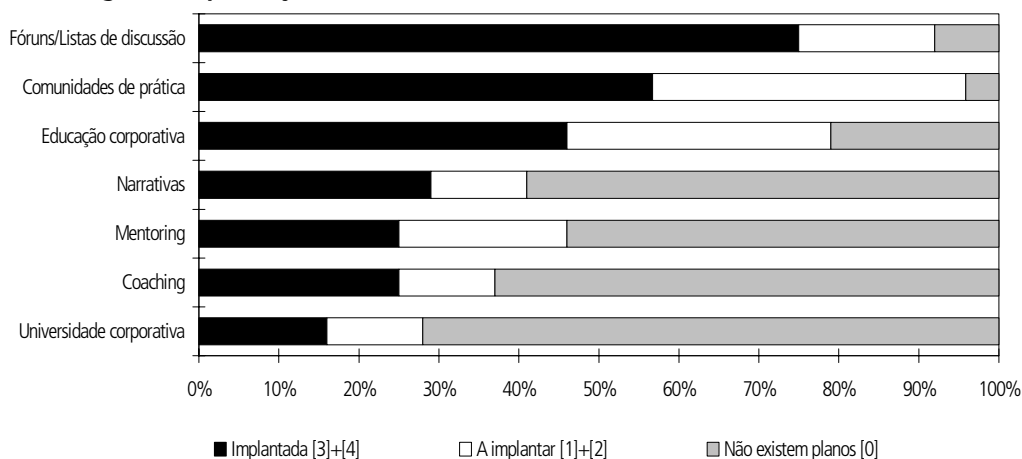
(Em %)

Prática	Alcance			
	Amplamente disseminada [4]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não existe [0]
Fóruns/Listas de discussão	50	63	33	4
Comunidades de prática	8	25	67	8
Educação corporativa	37	41	26	33
Narrativas	4	8	32	54
<i>Mentoring</i>	4	12	46	42
<i>Coaching</i>	4	17	42	41
Universidade corporativa	21	25	4	71

Elaboração dos autores.

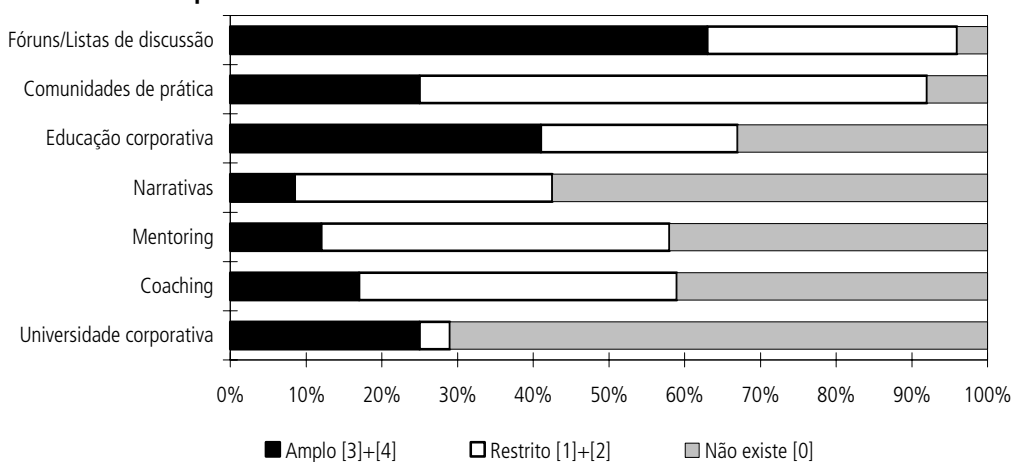
Os gráficos 8 e 9 mostram os estágios de implantação e alcance das práticas da categoria 1:

GRÁFICO 8

Estágio de implantação

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 9

Alcance das práticas

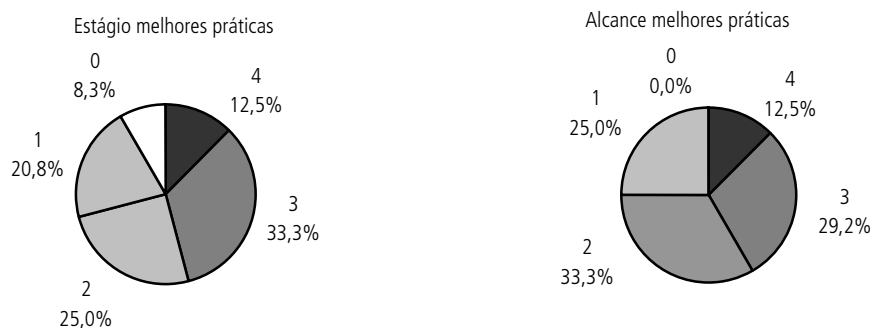
Elaboração dos autores.

2.1.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento

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

Melhores Práticas (*Best Practices*) – este tipo de iniciativa refere-se 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 no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes. Esta prática alcança o maior percentual de disseminação desta categoria: 46% das organizações indicam que a prática está implantada e 13% delas relatam que está produzindo resultados significativos. Similarmente, 42% classificam o seu alcance como amplo, e 13% a classificam em nível ainda mais elevado, como “amplamente disseminada”.

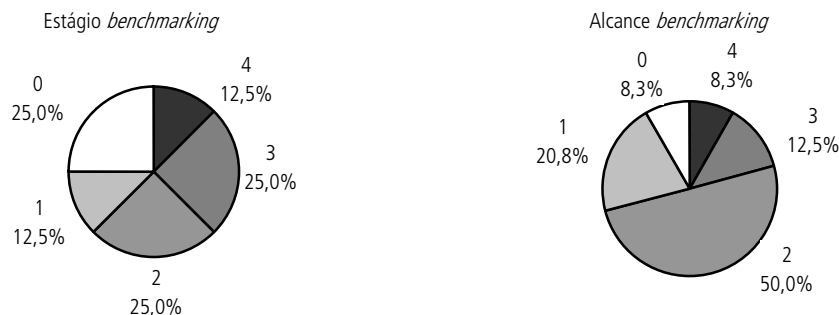
GRÁFICO 10



Elaboração dos autores.

Benchmarking interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização. Esta prática também alcança um percentual relevante de disseminação desta categoria: 38% das organizações indicam que a prática está implantada e 13% delas relatam que está produzindo resultados significativos. Contudo, o seu alcance pode ser caracterizado como restrito, de acordo com o que é informado por 71% das organizações.

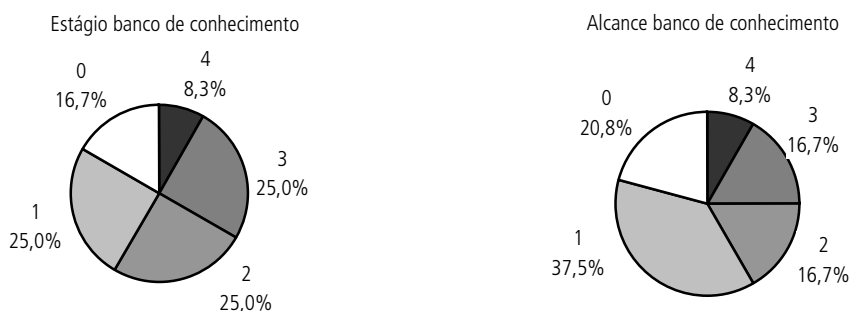
GRÁFICO 11



Elaboração dos autores.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – este 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 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, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos. Em relação a esse tipo de iniciativa, um terço das organizações indica que ela está implantada, mas apenas 8% relatam que está produzindo resultados importantes. A metade das organizações indica a intenção de implantar esta prática, com um alcance predominantemente restrito (54% das organizações).

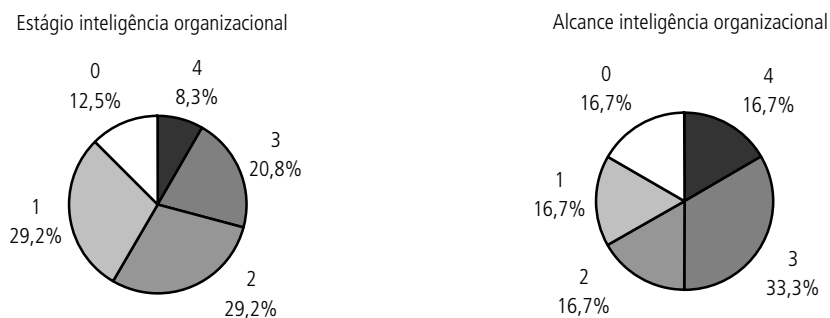
GRÁFICO 12



Elaboração dos autores.

Sistemas de inteligência organizacional – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da 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 explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso. A percepção da importância desse tipo de iniciativa é revelada não somente pelos 30% de organizações que indicam que ela está implantada, mas também pelos quase 60% que indicam a intenção de implantar esta prática, com um alcance relativamente amplo (indicado por 49% das organizações).

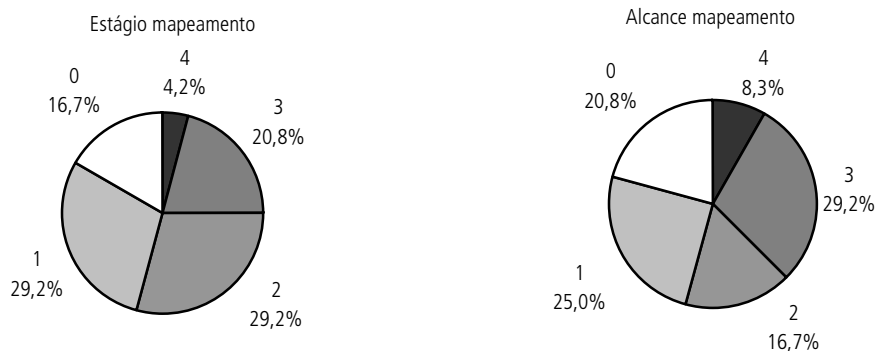
GRÁFICO 13



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. Da mesma forma que o item anterior, a percepção da importância deste tipo de iniciativa é revelada não somente pelos 25% de organizações que indicam que ela está implantada, mas também pelos quase 60% que indicam a intenção de implantar esta prática.

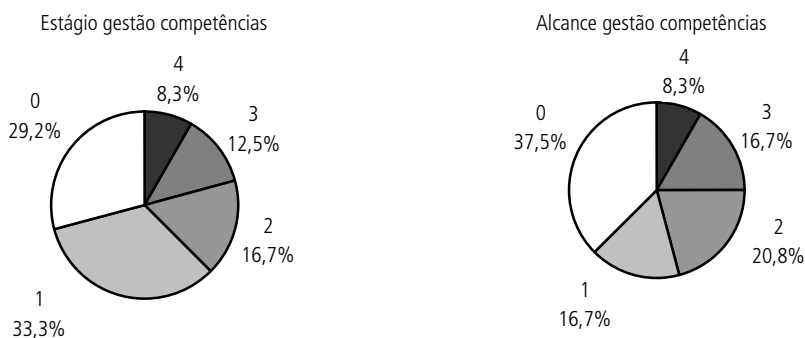
GRÁFICO 14



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 nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em 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 21% das organizações relatam que esta prática está implantada, mas 50% indicam a intenção de implantá-la.

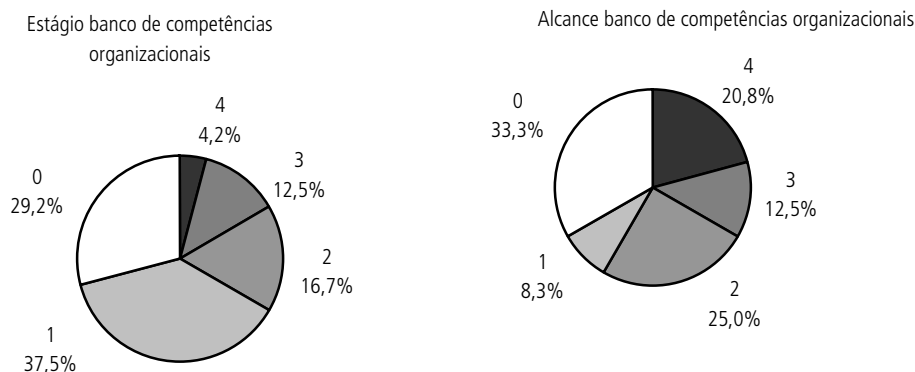
GRÁFICO 15



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 as equipes detentoras de determinado conhecimento. Em relação a esta prática, apenas 17% das organizações relatam que ela está implantada, mas uma parcela significativa (54%) indica a intenção de implantá-la.

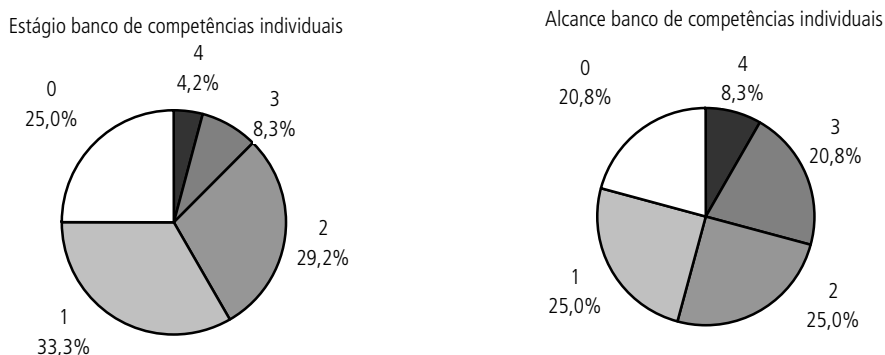
GRÁFICO 16



Elaboração dos autores.

Banco de competências individuais – este 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 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. A disseminação dessa prática nas organizações pesquisadas ainda é bastante pequena, verificando-se a sua implantação em apenas 12% delas. Contudo, uma parcela bastante grande (63%) indica a intenção de implantá-la, com alcance predominantemente restrito.

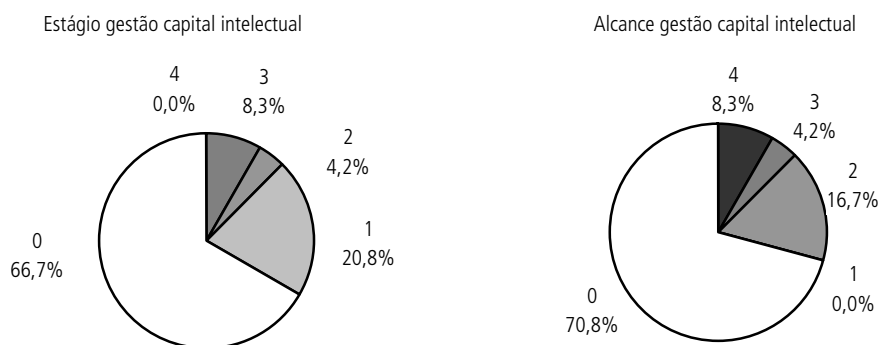
GRÁFICO 17



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. Este conjunto de práticas aparece com um índice extremamente baixo de adoção nas organizações pesquisadas, sendo que 67% delas indicam que não existem planos de implantação.

GRÁFICO 18



Elaboração dos autores.

2.1.2.1 Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento (GC)

A tabela 3 resume os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas desta categoria. Verifica-se que a maior parte das práticas está em processo de implantação ou planejada em pelo menos metade das organizações pesquisadas. Contudo, a ocorrência de práticas que estão de fato implantadas e produzindo resultados não chega a atingir 50% das organizações.

TABELA 3

Estágio de implantação de práticas na área de processos

(Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Já produz resultados importantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Melhores práticas	13	46	36	8
<i>Benchmarking</i>	13	38	38	24
Memória organizacional	8	33	50	17
Inteligência organizacional	8	30	58	13
Mapeamento do conhecimento	4	25	58	17
Gestão por competências	8	21	50	29
Banco competências organizacionais	4	17	54	29
Banco competências individuais	4	12	63	25
Gestão do capital intelectual	0	8	25	67

Elaboração dos autores.

TABELA 4

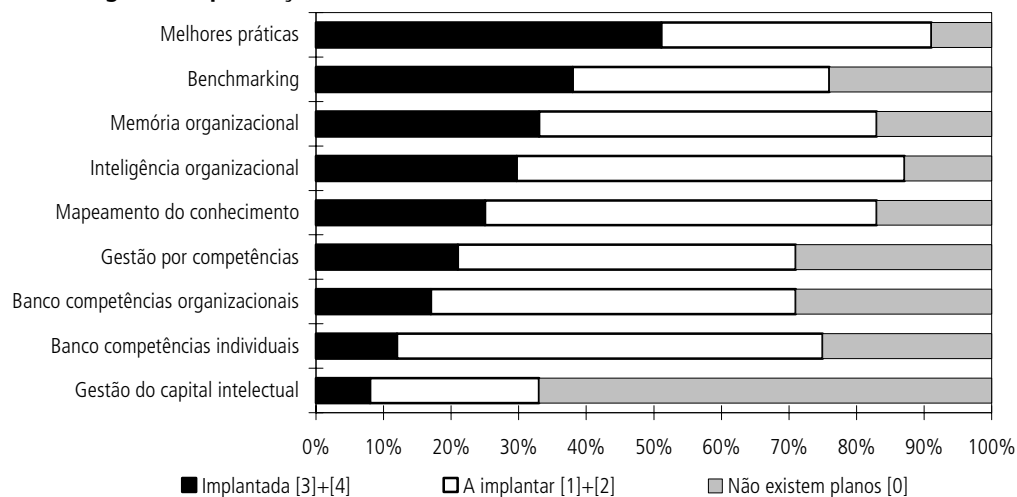
Alcance das práticas na área de processos

(Em %)

Prática	Alcance			
	Amplamente disseminada [4]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não existe [0]
Melhores práticas	13	42	38	0
Benchmarking	8	21	71	8
Memória organizacional	8	25	54	21
Inteligência organizacional	17	49	34	17
Mapeamento do conhecimento	8	37	42	21
Gestão por competências	8	25	38	37
Banco competências organizacionais	21	34	33	33
Banco competências individuais	4	17	54	29
Gestão do capital intelectual	8	12	17	74

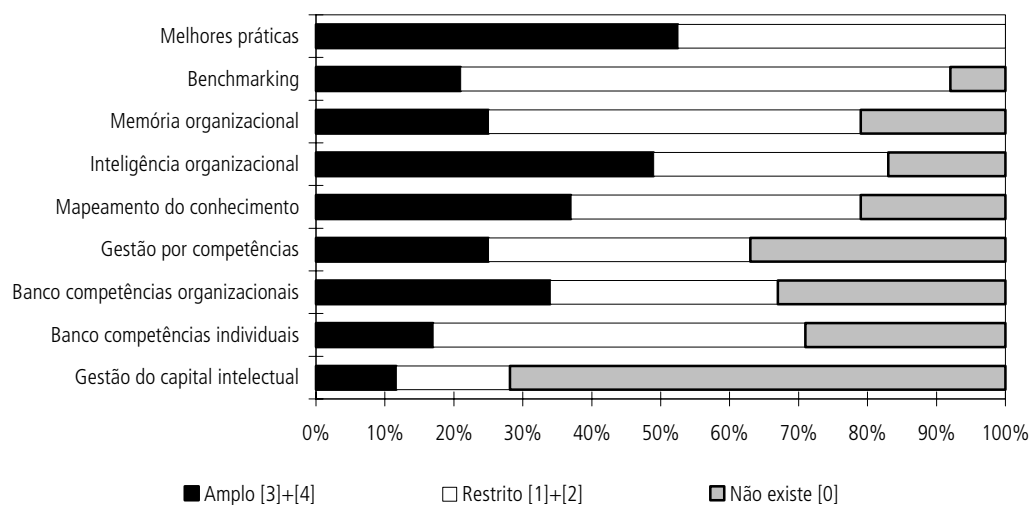
Elaboração dos autores.

GRÁFICO 19

Estágio de implantação

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 20

Alcance

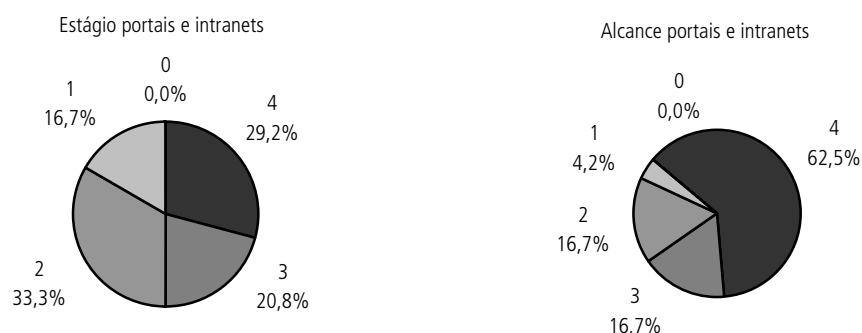
Elaboração dos autores.

2.1.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento

As descrições de cada prática deste grupo serão 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 – este conjunto de práticas 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 se constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as 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. Esta iniciativa apresenta o maior índice de disseminação entre as organizações pesquisadas, estando implantada em 50% delas, enquanto as outras 50% indicam a existência de planos para a implantação. Além disso, 29% relatam a existência de resultados importantes e relevantes como consequência da implantação.

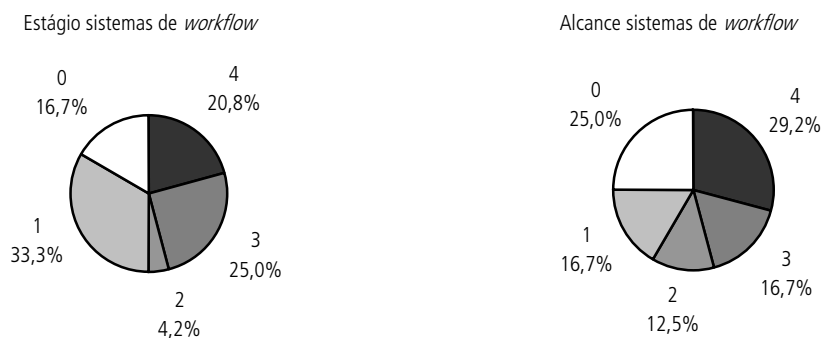
GRÁFICO 21



Elaboração dos autores.

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, esta iniciativa está implantada em 46% das organizações e 21% delas relatam resultados significativos.

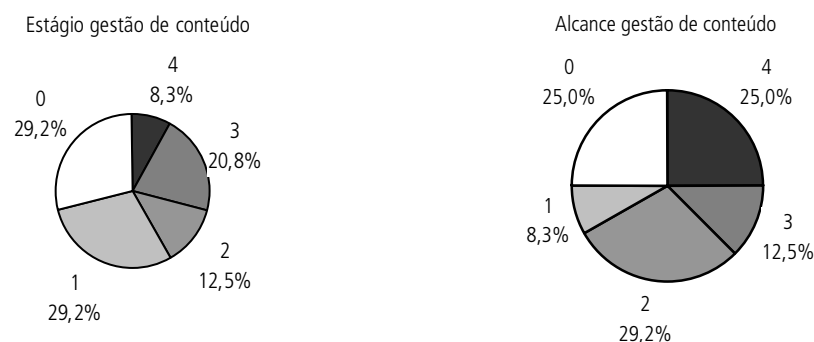
GRÁFICO 22



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. Esta iniciativa está implantada em 29% das organizações, enquanto 8% delas relatam resultados importantes.

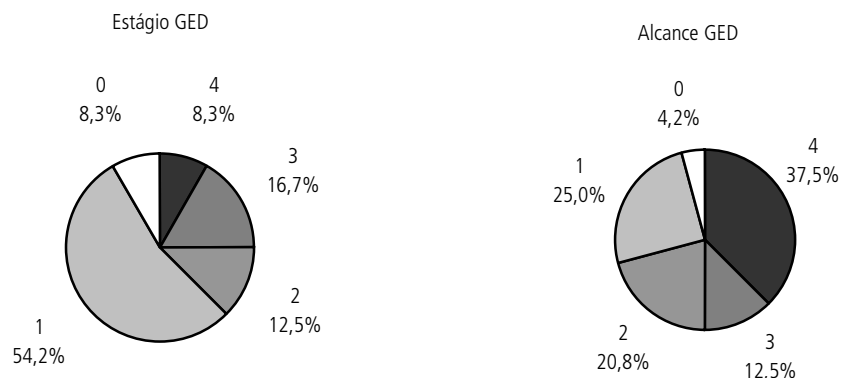
GRÁFICO 23



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. Esta iniciativa está implantada em 25% das organizações, enquanto 8% delas relatam resultados importantes. A intenção de implantar esta prática é informada por 67% das organizações pesquisadas.

GRÁFICO 24



Elaboração dos autores.

As seguintes ferramentas de tecnologia de informação e metodologias apresentam um baixo nível de adoção pelas organizações pesquisadas (ver tabelas 5 e 6):

- *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.
- *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.
- Outras ferramentas para apoio à GC – 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, a metodologias diversas, como as listadas a seguir:
 - *Customer Relationship Management* (CRM);
 - *Balanced Scorecard* (BSC);
 - *Decision Support System* (DSS);
 - *Enterprise Resource Planning* (ERP); e
 - *Key Performance Indicators* (KPI).

2.1.3.1 Resumo dos resultados da categoria 3

A tabela 5 resume os dados sobre o estágio de implantação das práticas desta categoria. Verifica-se que apenas três práticas estão em processo de implantação ou planejadas em pelo menos metade das organizações pesquisadas. Somente duas práticas (portais e sistemas de *workflow*) estão de fato implantadas em cerca de 50% das organizações.

TABELA 5

Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia

(Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Já produz resultados importantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Portais/intranets/extranets	29	50	50	0
Sistemas de <i>workflow</i>	21	46	37	17
Gestão de conteúdo	8	29	42	29
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	8	25	67	8
<i>Data warehouse</i>	4	12	59	29
<i>Decision Support Systems</i> (DSS)	8	8	29	63
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	4	8	29	63
<i>Data mining</i>	4	4	54	42
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	0	4	25	71
<i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	0	0	33	67
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	0	0	25	75

Elaboração dos autores.

TABELA 6

Alcance das práticas na área de tecnologia

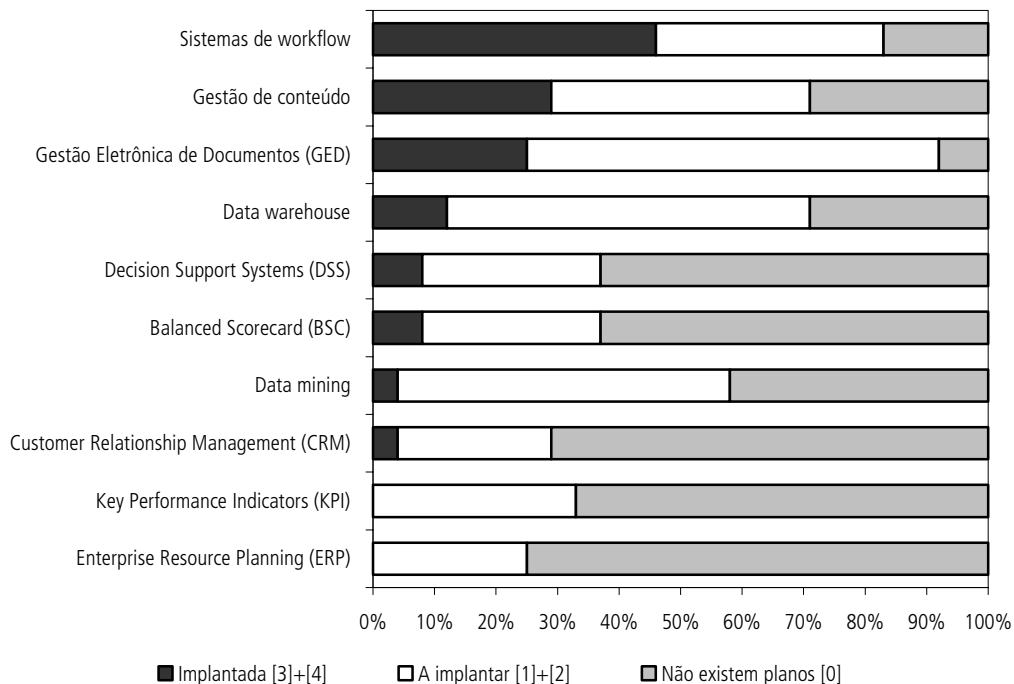
(Em %)

Prática	Alcance			
	Amplamente disseminada [4]	Amplamente [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não existe [0]
Portais/intranets/extranets	62	79	21	0
Sistemas de <i>workflow</i>	28	45	30	25
Gestão de conteúdo	25	38	37	25
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	4	50	46	4
<i>Data warehouse</i>	17	33	26	41
<i>Decision Support Systems</i> (DSS)	8	16	17	67
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	4	8	26	66
<i>Data mining</i>	17	34	12	54
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	8	16	12	72
<i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	4	8	16	76
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	4	12	12	76

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 25

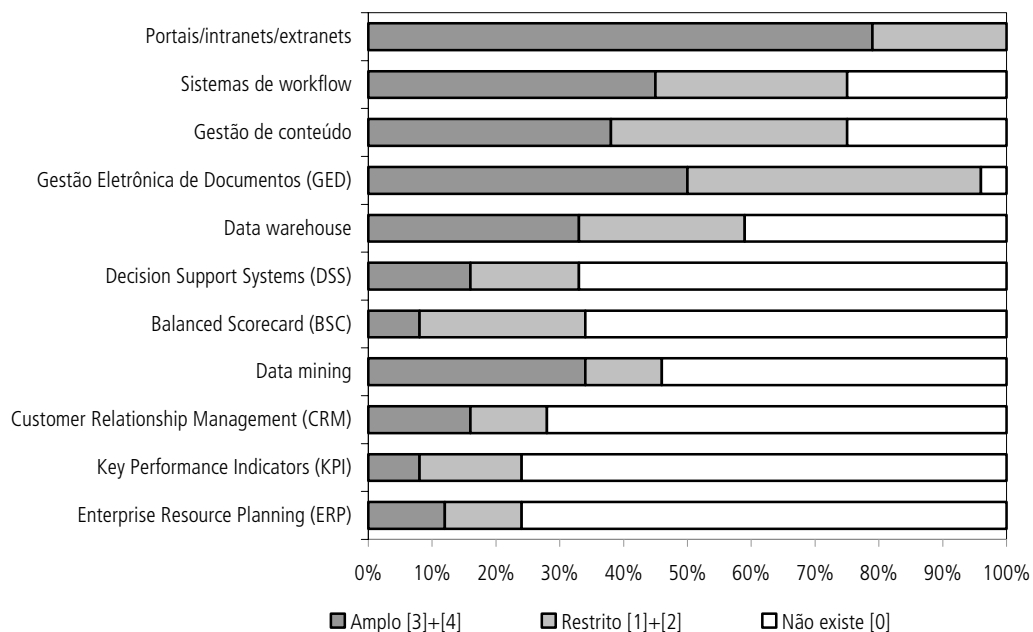
Estágio de implantação



Elaboração dos autores.

GRÁFICO 26

Alcance



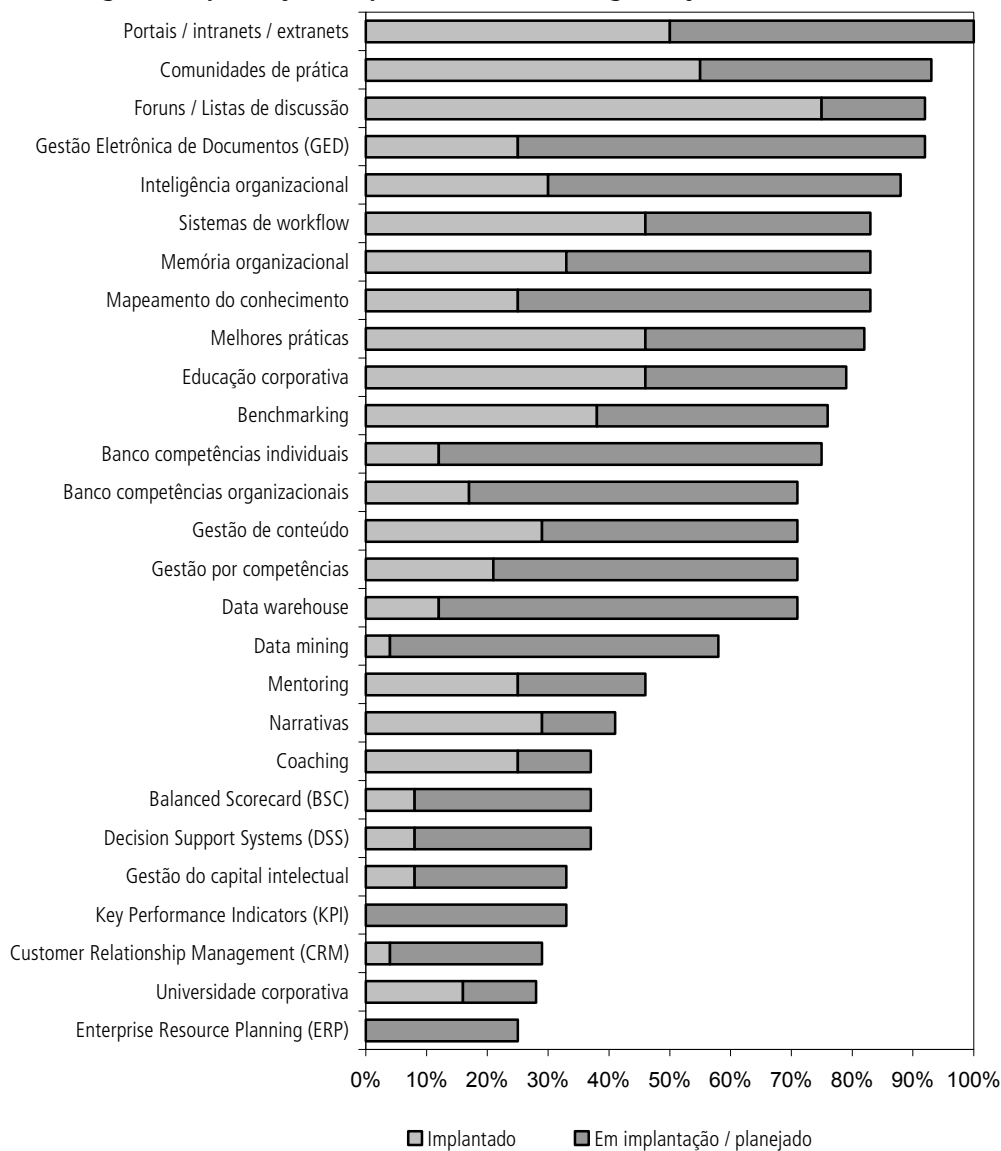
Elaboração dos autores.

2.1.4 Estágio de implantação e alcance do total de práticas

O gráfico 27 resume os dados sobre o estágio de implantação do conjunto total das práticas nas organizações pesquisadas. Em contraste com o número relativamente reduzido de práticas efetivamente implantadas, observa-se que existem planos de implantação da maioria das iniciativas de GC em mais da metade das organizações.

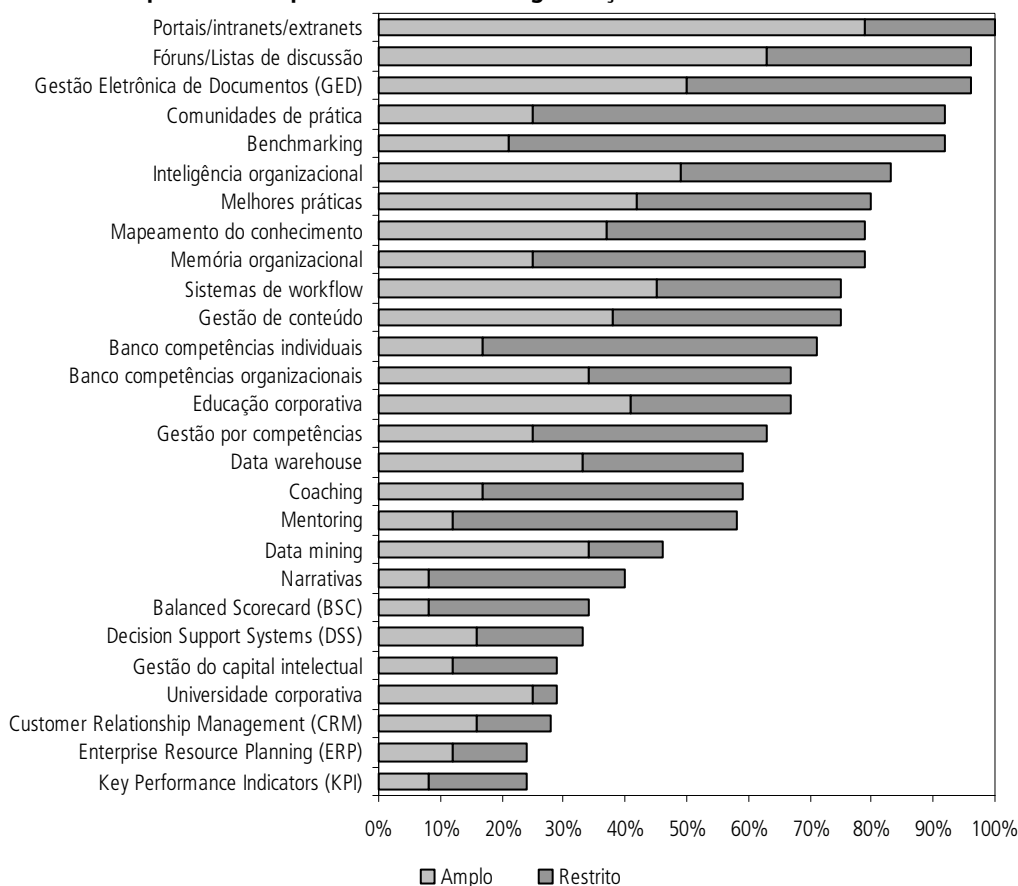
GRÁFICO 27

Estágio de implantação das práticas – todas as organizações



Elaboração dos autores.

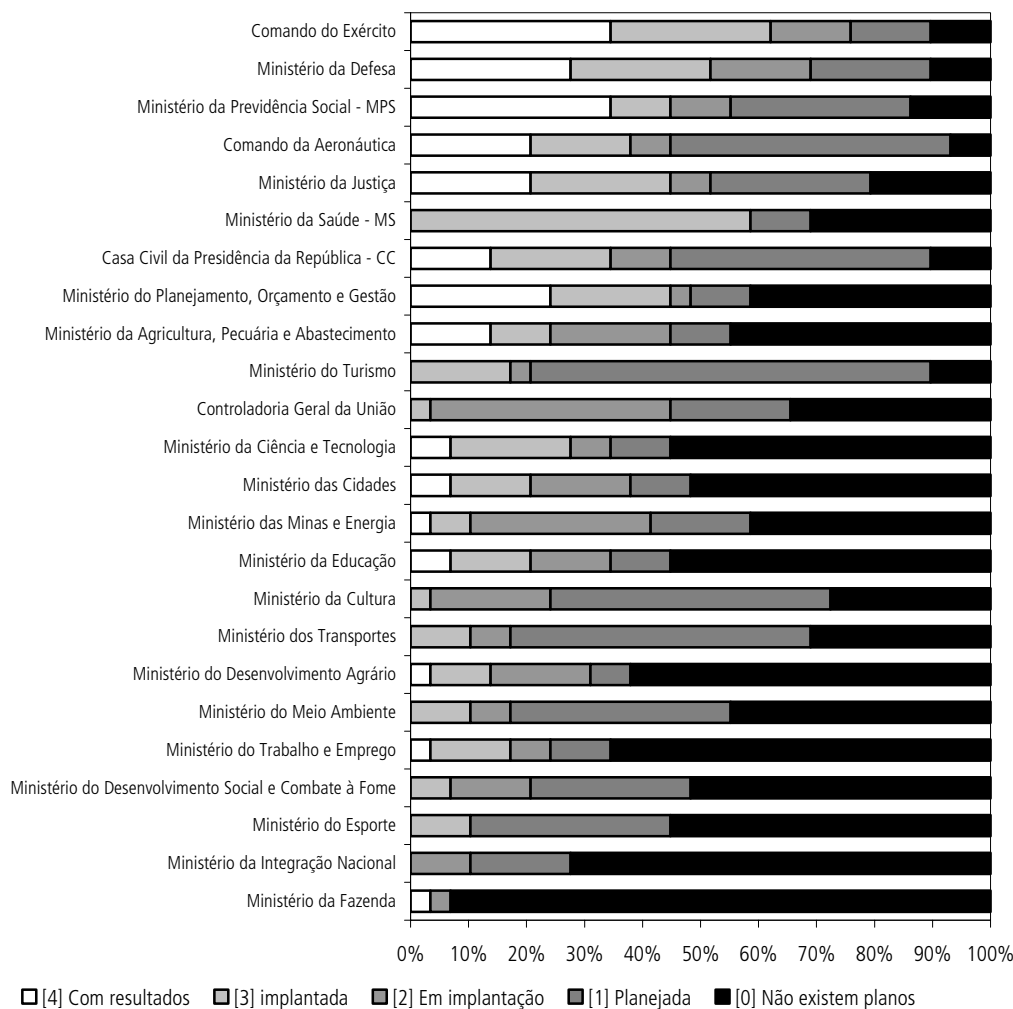
O gráfico 28 sumariza os dados sobre o alcance previsto para todas as práticas nas organizações pesquisadas.

Alcance previsto das práticas – todas as organizações

Elaboração dos autores.

2.1.5 Estágio de implantação de todas as práticas por organização

O gráfico 29 mostra os resultados gerais referentes ao estágio de implantação do conjunto total de práticas pesquisadas, conforme o que foi relatado pelos respondentes de cada organização. Observa-se que apenas seis organizações indicam que 20% ou mais das práticas estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes. Contudo, um número expressivo de organizações informa que mais da metade das práticas estão em fase de planejamento ou implantadas. Cabe ressaltar que a pesquisa não buscou evidências concretas da existência de cada prática; portanto, os dados relativos ao estágio de implantação e alcance das práticas refletem a interpretação dada pelos próprios respondentes a partir das definições fornecidas no questionário.

Estágio de implantação por organização – todas as práticas

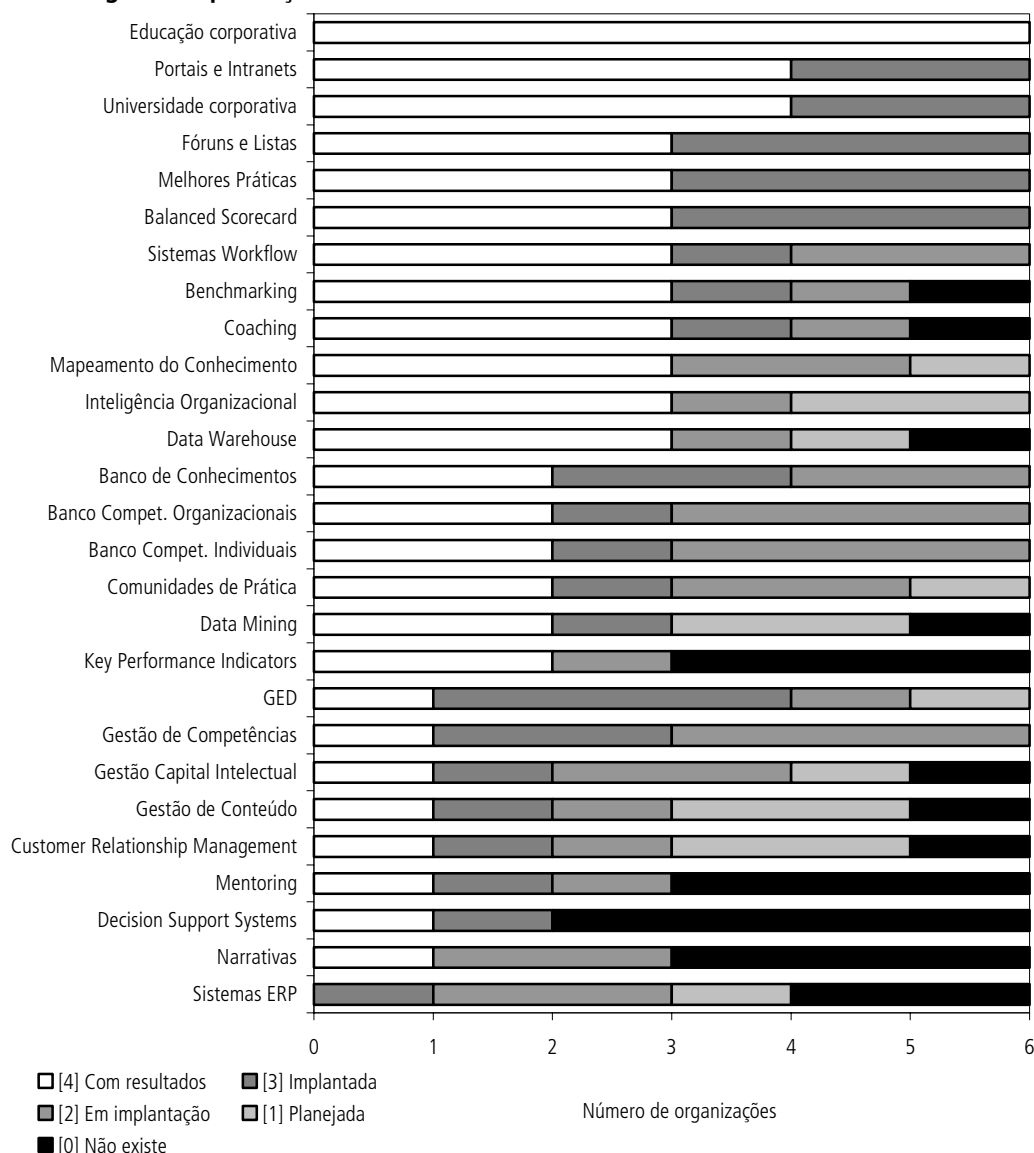
Elaboração dos autores.

2.2 EMPRESAS ESTATAIS

Os resultados a seguir referem-se a uma amostra intencional de um segundo conjunto de organizações, nas quais já foi identificada a existência de práticas de Gestão do Conhecimento. Este conjunto de organizações inclui Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Eletrosul Centrais Elétricas, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Petrobras e Serviço Federal de Processamento de Dados.

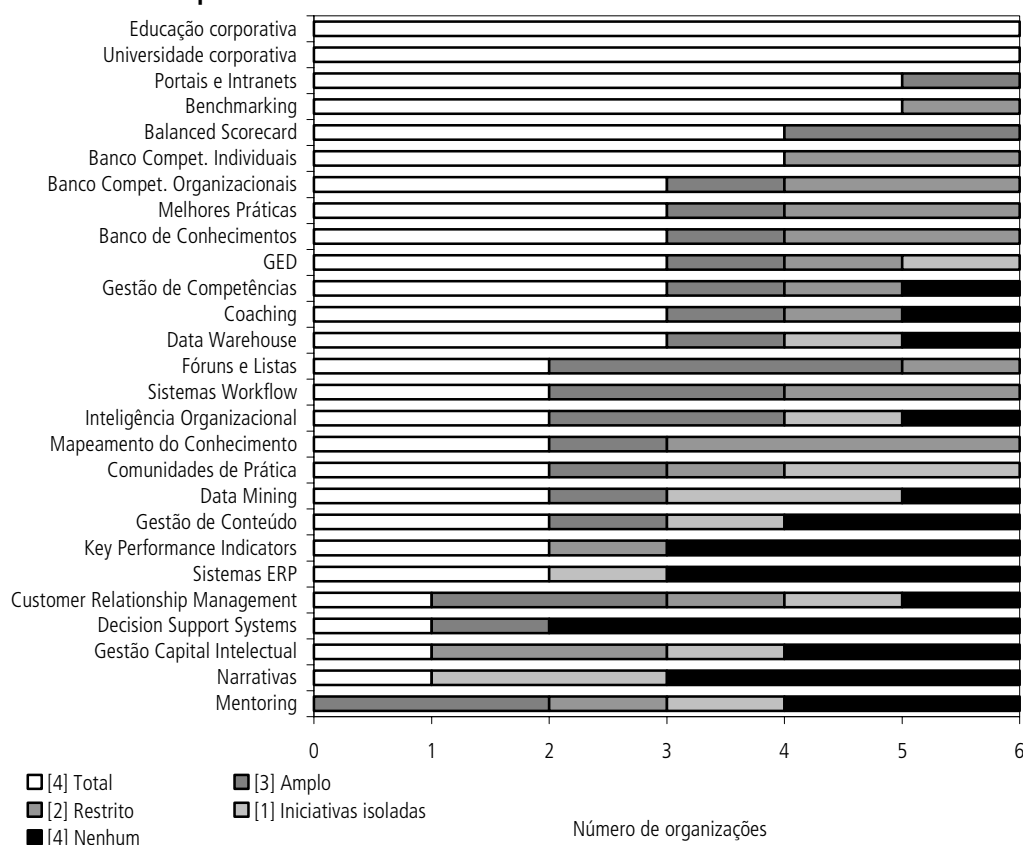
O gráfico 30 resume os resultados obtidos na pesquisa junto às seis empresas estatais selecionadas. Observa-se que seis práticas já estão implantadas em todas as organizações, com destaque para a educação corporativa, que já apresenta resultados importantes em todas elas. Em contraste com os outros órgãos pesquisados na Administração Pública, destaca-se também a ampla adoção, com resultados, da prática “universidade corporativa”; e em menor escala, o relato de resultados da adoção de Melhores Práticas, *Balanced Scorecard*, Sistemas de *Workflow*, *Benchmarking*, *Coaching*, Mapeamento do Conhecimento, Inteligência Organizacional e *Data Warehouse*.

GRÁFICO 30

Estágio de implantação – estatais

Quanto ao alcance pretendido para as práticas de Gestão do Conhecimento, os resultados também são contrastantes com o que foi observado nos órgãos da Administração Pública, conforme ilustra o gráfico 31. O alcance total, ou seja, disseminado em toda a organização, abrange treze práticas em pelo menos metade das estatais. Mais uma vez, destacam-se as práticas “educação corporativa” e “universidade corporativa”, com alcance total em todas as estatais pesquisadas.

GRÁFICO 31

Alcance das práticas – estatais**2.3 ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS DA SEÇÃO 2**

Na análise dos resultados da categoria 1 (Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos), chama atenção o resultado da pesquisa sobre a adoção da prática "universidade corporativa", significativamente inferior àquela da adoção da prática de "educação corporativa". Em vez de ser contraditório, pode significar um amadurecimento das organizações sobre a utilização desses conceitos, entendendo a "universidade corporativa" como uma das práticas de Programas de Educação Corporativa e não apenas uma nova visão do setor de Treinamento e Desenvolvimento da área de Recursos Humanos.

Entretanto, ainda com base nos resultados descritos anteriormente, cabe observar uma aparente incoerência entre os resultados da adoção de Programas de Educação Corporativa (implantada em 46% das instituições) com aqueles que procuram mostrar a adoção de Gestão por Competência (implantada em 21% das instituições), o que, contrariamente à análise anterior, pode estar indicando a adoção de novas metodologias de capacitação de recursos humanos, mas não necessariamente alinhadas às estratégias organizacionais.

Essa análise é corroborada pelos resultados do gráfico 9 (Alcance das práticas), no qual mais de 70% dos entrevistados não percebem essa prática como amplamente disseminada na organização, o que não condiz com os requisitos de um Programa de Educação Corporativa. Essa conclusão é reforçada pelos resultados do gráfico 30 (Estágio de implantação – estatais), no qual todas as instituições pesquisadas afirmam

possuir prática de Educação Corporativa Implantada e Com Resultados, sendo que apenas três das instituições afirmam ter Gestão de Competências implantada.

Ainda sobre os resultados da categoria 1, percebe-se que aquelas práticas com maior grau de implantação são justamente as de caráter mais informal, como Fóruns e Listas de Discussão, as quais podem facilmente ser desenvolvidas sem o comprometimento da área estratégica da organização.

Na análise dos resultados da Categoria 2 (Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento), recomenda-se uma análise mais acurada sobre os resultados da adoção de Melhores Práticas comparativamente à adoção de *Benchmarking* interno e externo. Em se tratando de práticas intimamente relacionadas, chama atenção a discrepância dos resultados no que se refere à adoção dessas práticas, em que 42% classificam as Melhores Práticas como tendo amplo alcance e 71% classificam *Benchmarking* como prática restrita. Em relação aos resultados do indicador "implantação", 46% das organizações indicam Melhores Práticas como implantada, contra 38% para *Benchmarking*.

Ainda com base nos resultados da categoria 2, os resultados que mostram como as instituições percebem o conceito de "Gestão do capital intelectual" (0% produz resultado; 8% implantada; 67% não têm planos), conforme apresentado na tabela 3 (Estágio de implantação de práticas na área de processos), evidenciam bem o resultado de outras pesquisas que mostram que a maior dificuldade para compreender a importância da Gestão do Conhecimento está justamente na dificuldade em identificar e mensurar o valor dos ativos intangíveis da organização.

Em contrapartida, os resultados que mostram como as instituições percebem as práticas de Mapeamento do Conhecimento, Gestão por Competências, e Banco de Competências Organizacionais e Individuais encontram-se bem alinhados estatisticamente e evidenciam outro aspecto crítico e fundamental para a adoção da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Na análise dos resultados da categoria 3 (Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento), percebe-se que a utilização de Tecnologia de Informação para suporte à Gestão do Conhecimento é ainda incipiente nas organizações públicas pesquisadas. Esse resultado sugere uma investigação sobre quais tecnologias de informação e comunicação estão sendo adotadas para a implantação daquelas práticas relacionadas a recursos humanos e processos (categorias 1 e 2) relatadas na pesquisa.

Ao analisar as informações dos resultados da categoria 3 em comparação com aqueles da categoria 2, percebe-se certa incoerência, principalmente nos indicadores da adoção de prática de Inteligência Organizacional (implantada, planejada ou em implantação, por 88% das instituições) com aqueles da adoção de ferramentas de Tecnologia de Informação empregadas em Sistemas de Inteligência Organizacional, os quais, segundo o resultado da pesquisa, não são adotados pela maioria das instituições. Nesse caso, também cabe uma investigação para esclarecer quais metodologias e ferramentas estão sendo utilizadas nas práticas associadas à Inteligência Organizacional.

De forma geral, analisando os resultados apresentados nos gráficos "Estágio de implantação" e "Alcance previsto", percebe-se que os indicadores das estatais, compara-

tivamente àqueles dos ministérios, são mais coerentes sob a ótica da relação de conceitos, metodologias e processos relacionados às práticas pesquisadas, indicando uma possível distorção – no resultado dos ministérios – oriunda da metodologia de aplicação da pesquisa de campo ou então como resultado das diferentes percepções dos conceitos envolvidos na pesquisa, por parte dos entrevistados.

3 GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

Esta terceira seção, parte da pesquisa “Práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, busca entender qual o grau de explicitação e formalização das iniciativas de GC no âmbito dos órgãos pesquisados.

Com objetivo de proporcionar melhor entendimento dos estágios em que essas organizações se encontram, foram feitos alguns agrupamentos por similaridade para posterior análise.

No primeiro grupo, encontram-se os ministérios que mostram um nível razoável de comprometimento estratégico com a Gestão do Conhecimento e apresentam iniciativas de curto prazo sendo implementadas. Tal grupo é composto por oito ministérios:

- Comando do Exército;
- Defesa;
- Justiça;
- Previdência Social;
- Minas e Energia;
- Saúde;
- Meio Ambiente; e
- Turismo.

No segundo grupo, encontram-se aqueles ministérios que não consideram, a curto prazo, a Gestão do Conhecimento como tema estratégico para a organização ou, ainda, contam com iniciativas muito incipientes nessa área. Tal grupo é composto por 17 ministérios: Casa Civil; Comando da Aeronáutica; Controladoria Geral da União; Agricultura; Ciência e Tecnologia; Cultura; Educação; Fazenda; Integração Nacional; Cidades; Desenvolvimento Agrário; Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Esporte; Planejamento, Orçamento e Gestão; Trabalho e Emprego; e Transportes.

O terceiro grupo é composto por empresas estatais. Encontram-se neste agrupamento seis empresas:

- Banco do Brasil (BB);
- Caixa Econômica Federal (Caixa);
- Eletrosul Centrais Elétricas (Eletrosul);
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT);

- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras); e
- Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).

Os resultados foram estruturados de modo que ofereçam uma visão das características desses três grupos distintos, evidenciando principalmente:

- quem introduziu o tema e o apoio dos diferentes níveis da organização;
- grau de formalização;
- o processo de definição dos objetivos e aqueles mais recorrentes;
- escopo das iniciativas de GC (áreas e tipos de ações);
- alocação de recursos;
- ações em curso e planejadas;
- facilitadores;
- obstáculos;
- resultados observados; e
- monitoramento e acompanhamento das iniciativas.

Nem todos os tópicos listados puderam ser avaliados nos três grupos. Em muitos casos, principalmente no dos ministérios com iniciativas mais incipientes de Gestão do Conhecimento, algumas questões deixaram de ser respondidas em razão da falta de informação do respondente ou porque as iniciativas ainda eram muito preliminares para que algum tipo de resposta pudesse ser fornecida.

3.1 VISÃO GERAL

Ao analisar os resultados da pesquisa de forma geral, pode-se perceber que dentro dos ministérios existe uma boa percepção da importância da Gestão do Conhecimento (GC), sendo que 40% deles consideram o tema estratégico para a organização, entre os quais 28% ressaltam que o tema já faz parte das suas prioridades estratégicas.

Em uma análise da percepção da importância de GC mais profunda através dos níveis hierárquicos, percebe-se que a grande relevância apontada pela alta Administração, que soma 48%, não é refletida para os níveis mais baixos da organização. Apenas 28% da média gerência vêem o tema como muito importante; e, quando analisados todos os funcionários, esse número chega a apenas 4%. Tal fato pode ser justificado quando se observa o grau de disseminação das estratégias de GC no ministério como um todo. A maioria dos colaboradores, 58%, não vê tais estratégias amplamente divulgadas no âmbito da organização.

A pesquisa mostra que as iniciativas de GC nos ministérios, em sua maioria (92%), já estão, de alguma forma, sendo analisadas, planejadas ou aplicadas. Essa iniciativa de introduzir GC no ministério foi, em grande parte (36%), assumida pela alta administração. Dentro deste grupo de ministérios que já a utilizam de alguma forma, a maioria das iniciativas, 44%, já está em fase parcial de utilização. Ao analisarem especificamente as áreas, três delas se destacam: TI (72%), RH (60%) e Biblioteca (44%). Quando analisada a disponibilidade de recursos para tais iniciativas, aparentemente já

existem recursos sendo alocados preliminarmente para os projetos contemplados no objetivo de GC (32%). Enquanto apenas 4% dizem já existir um orçamento efetivo para tratar de GC, 12% afirmam que, apesar de ainda não suficientes, os recursos vêm crescendo, mostrando um real compromisso da organização.

Quando questionados sobre o grau de formalização da GC na organização, apenas 28% indicaram alguma forma de estruturação, tal como uma pessoa ou área responsável ou um grupo formal de trabalho. Entre as áreas ou departamentos que concentram a responsabilidade da GC na organização, destacam-se as equipes multidisciplinares e interdepartamentais (28%) e a área de TI (12%). Entre os mecanismos utilizados para a definição da política ou estratégia de GC, percebe-se uma forte tendência de a concentração dos compromissos ser assumida pela equipe de RH, TI ou Redes de Conhecimento, com 20%.

Apesar da relativa importância estratégica dada ao tema e da elevada percepção da alta administração sobre a importância da Gestão do Conhecimento, dentro dessas organizações o tema ainda é um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais (64%).

Esse grau de abstração também foi percebido ao analisar-se a situação dos objetivos de GC, sendo que 64% das pessoas vêem os objetivos sendo discutidos de maneira vaga, abstrata e não-formalizada. Apenas 4% dos ministérios indicaram ter objetivos formalizados que permitam clara identificação e priorização das ações.

Surgem como principais facilitadores do processo de implementação de GC nas empresas, com alta importância:

- identificação de base de conhecimento organizacional relevante à empresa, com 26%;
- implementação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização, com 22%;
- ter acesso a consultores especializados, com 22%;
- infra-estrutura computacional, redes, servidores etc., com 22%;
- programa de capacitação, com 17%;
- alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia, com 17%; e
- recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema, com 17%.

Entre os obstáculos à implementação de processo de GC na organização, destacaram-se, com alto grau de importância:

- inexistência de indicadores, com 57%;
- dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado, com 55%;
- deficiências de capacitação do pessoal, com 53%;
- baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização, com 48%;
- falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária, com 47%;

- falhas de comunicação, com 43%;
- falta de incentivos para compartilhar conhecimento, com 39%;
- resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças, com 35%;
- organização tende a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas, com 26%;
- receio que outros órgãos/público em geral possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais, com 22%;
- deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores etc., com 22%; e
- pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração, com 22%.

Quando questionados sobre os resultados que a organização tem tido com as iniciativas de GC implantadas, 62% indicaram ter tido algum sucesso. Um grande número de ministérios, 61%, admitiu não ter ferramentas de acompanhamento para avaliar o progresso das práticas de GC na organização. Aqueles que as têm indicam o *feedback* escrito ou verbal ao pessoal como a principal ferramenta, com 30%.

3.2 MINISTÉRIOS EM QUE A GESTÃO DO CONHECIMENTO É DEFINIDA COMO UMA PRIORIDADE ATUAL

3.2.1 Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

De modo geral, para os ministérios em que a Gestão do Conhecimento é tratada como um tema estratégico, a introdução e o apoio às iniciativas estão estritamente ligados à alta gestão. Apesar dessa definição de prioridade, a estratégia de modo geral parece não estar sendo amplamente disseminada até a base da organização, sendo que a maioria dos funcionários parece pouco informada ou comprometida com a GC.

3.2.2 Grau de formalização

A maioria dos ministérios deste grupo apresenta um bom grau de formalização de Gestão do Conhecimento na organização. Isto ocorre principalmente por meio da formação de grupos de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos, comitês responsáveis ou equipes multidisciplinares e interdepartamentais.

Nota-se que, entre os ministérios em que o tema foi iniciado pela alta administração, a existência de mecanismos formais é bem maior. Tais mecanismos contemplam principalmente programas, políticas e estratégia por escrito.

Os ministérios em que as iniciativas ocorreram por intermédio de áreas isoladas (nível departamental) apresentam maior dificuldade em formalizar uma estrutura de GC. Apresentam como características a formação de grupos informais, em que o conceito de Gestão do Conhecimento ainda é bem abstrato ou a liderança dos projetos é exercida por apenas uma área.

3.2.3 Objetivos mais recorrentes

Em geral, as organizações deste grupo mostram certa dificuldade na definição dos principais objetivos quanto à Gestão do Conhecimento. Mesmo que a maioria afirmasse a existência de objetivos formalizados, estes são, por hora, muito genéricos ou ainda discutidos de maneira vaga e abstrata. Poucos também são os ministérios em que o processo de elaboração dos objetivos de GC derivou diretamente do planejamento estratégico da organização.

Como principais objetivos relacionados, nota-se que as iniciativas permeiam duas grandes vertentes: a gestão de conteúdo e a formação de redes externas de colaboração. A primeira, que aparece de forma mais contundente, tem como principais enfoques a facilitação do acesso às bases de informação e a memória organizacional. A segunda, por sua vez, busca a disseminação de conhecimento por redes formais de compartilhamento de informações que contemplem fornecedores e organizações com finalidades comuns.

3.2.4 Escopo (áreas e tipos de ações)

A maioria dos ministérios apresentou, em maior ou menor grau de desenvolvimento, iniciativas que buscam a gestão de conteúdo, a memória organizacional e a facilitação do acesso às bases de informação. Entre as principais ações citadas, estão: a elaboração de portais corporativos com o intuito de gerenciar documentos, a formação de bibliotecas virtuais, a divulgação de manuais e normas e a elaboração de vocabulários comuns.

Em menor grau, foram citadas iniciativas com o intuito de formatar redes formais de colaboração, contemplando fornecedores e organizações com finalidades e interesses comuns.

De modo geral, as iniciativas de GC estão em sua maioria na fase inicial de implementação. Ao analisar as áreas em que as iniciativas estão em fases mais avançadas de implementação, percebe-se que não existe uma uniformidade; porém, os Centros de Documentação e Informação/Bibliotecas e Informática apresentam maior predominância.

Iniciativas de Gestão do Conhecimento ligadas à gestão de recursos humanos, tais como gestão por competências e treinamentos, praticamente não foram lembradas. Isso sugere que as práticas ainda estão muito ligadas à gestão da informação e a aspectos de tecnologia.

3.2.5 Principais facilitadores

Em geral, existe um consenso sobre quais os facilitadores que exercem grande influência para a implementação de processos de GC nas organizações. Destacaram-se, principalmente, em ordem de importância:

- identificação da base de conhecimento organizacional relevante à empresa;
- ter acesso a consultores especializados;
- alta prioridade dada às iniciativas no nível mais alto da organização;
- infra-estrutura computacional, redes, servidores etc.;

- sistemas de informática que apoiem os processos de GC; e
- acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema.

Existe também um compromisso crescente de alocação de recursos, mesmo que poucos, para iniciativas ligadas diretamente à GC. Os entrevistados acreditam que tais disponibilidades crescerão ao longo dos anos.

3.2.6 Principais obstáculos

Entre os obstáculos à implementação de processos de GC na organização, destacam-se principalmente aqueles ligados aos recursos humanos dedicados, ao processo de trabalho e cultura organizacional e aos indicadores e sistemas de avaliação. Entre as dificuldades mais citadas, em ordem de importância, encontram-se:

- deficiência de capacitação do pessoal;
- baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização;
- dificuldade para capturar o conhecimento não-documentado;
- falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária;
- resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças;
- falhas de comunicação;
- receio que outros órgãos/público em geral possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais;
- falta de incentivo para compartilhar; e
- inexistência de indicadores.

3.2.7 Principais resultados observados

Todos os ministérios deste grupo disseram ter no mínimo algum sucesso na implementação de práticas de GC e da informação.

São diversos os resultados observados, sendo os mais frequentemente citados:

- melhoria no acesso à informação;
- maior contribuição e uso de informações;
- melhor qualificação e agilidade na tomada de decisões;
- ganhos de produtividade e eliminação de duplicidades; e
- acordos e compartilhamento de procedimentos entre diversos órgãos com atividades similares.

Os resultados apresentados, em geral, estão alinhados aos objetivos primários das organizações, tendo foco principalmente na gestão de documentos.

3.2.8 Forma de monitoração e avaliação dos resultados (indicadores)

Há grande dificuldade por parte dos ministérios em monitorar e avaliar os resultados de GC em suas organizações. É consensual a inexistência de indicadores para monitorar as iniciativas, sendo esse fato um dos principais obstáculos para a disseminação das ações de Gestão do Conhecimento. Apenas um ministério apresentou indicadores de desempenhos específicos, ainda em fase de implementação.

A forma mais comum de monitoramento dos projetos é feita por *feedbacks* escritos ou verbais, reuniões ou relatórios de evolução.

3.3 MINISTÉRIOS EM QUE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NÃO É DEFINIDA COMO UMA PRIORIDADE E PRATICAMENTE NÃO EXISTEM AÇÕES EFETIVAS

3.3.1 Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

Embora haja, de maneira geral, uma percepção de que Gestão do Conhecimento seja um tema importante, este grupo de ministérios ainda reporta apenas iniciativas isoladas. Além disso, essas iniciativas se limitam em escopo ao nível departamental e ocorrem, normalmente, sem apoio explícito da alta administração. As iniciativas normalmente partem de uma única área (sendo as mais citadas as de Tecnologia de Informação e Recursos Humanos), ou da própria diretoria.

A percepção da importância de GC para a organização é, em geral, alta entre a média gerência; porém, a disseminação para toda a organização é baixa.

3.3.2 Objetivos mais recorrentes

Os objetivos, na maioria dos casos, ainda são discutidos de forma vaga, abstrata e não formalizada. Tal fato parece decorrer da relativa pouca capacitação e compreensão sobre GC na organização.

Os poucos ministérios que têm algum tipo de objetivo definido concentram-se na memória organizacional e na melhora do compartilhamento de informações entre os colaboradores.

3.3.3 Escopo (áreas e tipos de ações)

As iniciativas de GC nos ministérios estão, em sua maioria, em fase de estudo ou planejamento, sendo poucos os projetos em implementação.

As iniciativas normalmente são incipientes, concentrando-se na área de Informática, Biblioteca e em Recursos Humanos.

3.3.4 Principais obstáculos

O conjunto de ministérios deste grupo apresenta dificuldades em todas as dimensões pesquisadas: apoio da alta administração e prioridades; recursos humanos dedicados; infra-estrutura tecnológica; processo de trabalho e cultura organizacional; indicadores e sistemas de avaliação; e visibilidade e comunicação interna e externa. De modo ge-

ral, existe um consenso sobre quais os obstáculos que exercem grande influência para a não-implementação de processos de GC nas organizações. Destacaram-se, em ordem de prioridade:

- inexistência de indicadores;
- falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária;
- baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização;
- dificuldade para capturar o conhecimento não-documentado;
- falta de incentivos para compartilhar conhecimento;
- resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças;
- deficiência de capacitação do pessoal;
- falhas de comunicação;
- pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração;
- falta de comprometimento dos diretores;
- deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores etc.; e
- receio que outros órgãos/público em geral possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.

3.3.5 Principais resultados observados

Mesmo com iniciativas incipientes ou departamentais de GC, alguns ministérios apresentam alguns resultados visíveis. Podemos listar como principais ganhos:

- maior comunicação;
- agilidade nos processos de trabalho;
- agilidade na captura de informações; e
- maior interação entre as pessoas.

Deve-se observar que tais resultados contemplam uma pequena parte dos ministérios deste grupo.

3.4 ESTATAIS EM QUE A GESTÃO DO CONHECIMENTO É DEFINIDA COMO UMA PRIORIDADE ATUAL

3.4.1 Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

Para todas as estatais pesquisadas, a Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização. A alta administração vê o tema com importância, sendo tal percepção também recorrente na média administração e parcialmente compartilhada com o resto dos colaboradores.

As iniciativas de GC foram introduzidas nas empresas de diversas formas, não existindo um padrão entre elas. As formas citadas contemplam processos iniciados pela alta diretoria, por um conjunto de diretorias ou por diretorias isoladas.

3.4.2 Grau de utilização

Embora com algumas iniciativas bem consolidadas, a maior parte das iniciativas de GC nas estatais encontra-se em fase parcial de utilização. As áreas mais avançadas no processo de implementação são as de Recursos Humanos, os Centros de Documentação e Informação/Bibliotecas e Informática.

3.4.3 Grau de formalização e mecanismos

A formalização e os mecanismos para o gerenciamento das iniciativas de GC parecem estar bem avançados em todas as estatais. Todas elas citaram a existência de uma área ou um grupo de trabalho formal responsável diretamente e com objetivos bem definidos em termos de GC. Esse nível de organização se reflete a partir de mecanismos de controle como programas, políticas e estratégias por escrito em todas as empresas pesquisadas.

3.4.4 Objetivos mais recorrentes

De forma geral, as empresas apresentam objetivos formalizados e bem claros sobre quais resultados devem ser perseguidos pelas iniciativas de GC.

Verifica-se que existe grande foco em iniciativas que abordem a inovação, o compartilhamento de conhecimento, o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador e a preservação do conhecimento organizacional.

Para atingir tais objetivos, foram levantadas iniciativas que criam ambientes propícios ao compartilhamento de experiências e *expertise* (presenciais e virtuais), mapeamento de competências individuais, identificação e valorização dos conhecimentos estratégicos e reutilização das informações e experiências de forma sistemática.

Nota-se que os objetivos são focados principalmente em práticas e políticas de recursos humanos. Em um segundo plano, essas organizações destacam iniciativas ancoradas à Tecnologia de Informação e à Gestão de Conteúdos.

3.4.5 Processo de elaboração dos objetivos

Nota-se que, de modo geral, o processo de elaboração dos objetivos de GC está diretamente ligado ao programa estratégico das empresas.

Na maioria dos casos, foram compostas equipes multidisciplinares ou identificadas as principais áreas que permeiam a Gestão do Conhecimento para a posterior definição dos objetivos.

A definição ocorreu com a participação da alta e média gerência das principais áreas ligadas às iniciativas, organizando-se, muitas vezes, por meio de comitês estratégicos.

3.4.6 Alocação de recursos

No âmbito das empresas estatais, percebe-se que já existe um orçamento destinado exclusivamente às iniciativas de GC. A maioria das empresas relatou que, mesmo que insuficientes, os recursos são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização. Duas das empresas pesquisadas afirmaram que contam com um orçamento específico e efetivo para tratar de forma compatível do tema com seus objetivos traçados.

3.4.7 Áreas responsáveis

Percebe-se que, de modo amplo, as empresas concentram as responsabilidades de GC na área de RH ou em unidades específicas criadas especialmente para o gerenciamento de tais iniciativas. Apenas uma empresa citou não haver área específica para essa função.

3.4.8 Ações em curso e planejadas

Existe, nas organizações estatais, uma série de iniciativas de GC sendo desenvolvida. Elas estão ligadas, principalmente, aos objetivos de inovação, compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador e à preservação do conhecimento organizacional.

Entre as ações citadas, as mais frequentes foram:

- gestão de competências;
- mapeamento de conhecimentos;
- universidades corporativas;
- comunidades virtuais;
- portais e ferramentas de gestão de conteúdo; e
- inteligência competitiva (planejadas).

3.4.9 Principais resultados observados

Todas as empresas estatais pesquisadas apresentaram algum resultado observado decorrente das práticas adotadas de GC e afirmam ter tido, no mínimo, algum sucesso. Entre os ganhos, estão:

- agilidade na tomada de decisão;
- capacitação de colaboradores em competências mapeadas pela organização;
- incrementos nos pedidos de patentes;
- melhora no recrutamento e na seleção de colaboradores;
- otimização de processos graças à implementação do ERP; e
- quadro de pessoal qualificado e voltado para as estratégias da organização.

De modo geral, os resultados apresentados vão ao encontro dos objetivos principais das organizações.

3.4.10 Principais facilitadores

Entre os elementos facilitadores que têm sido utilizados para iniciar ou implementar os processos de GC na organização, destacam-se, em ordem de importância:

- programas de capacitação pessoal;
- infra-estrutura computacional, redes, servidores etc.;
- programa de capacitação para o pessoal;
- acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema;
- troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo;
- sistemas de informática que apoiem os processos de GC;
- *benchmarking* das melhores práticas e processos;
- ter acesso a consultores especializados; e
- implementação em momento adequado, dadas as condições internas e externas da organização.

3.4.11 Principais obstáculos

Poucos foram os obstáculos citados para implementação de processos de GC na organização. Destacam-se apenas:

- dificuldade para capturar o conhecimento não-documentado; e
- a organização tende a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e em comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas a pessoas.

O baixo número de obstáculos citado mostra que as empresas pesquisadas vêm tendo sucesso na implementação de suas iniciativas.

3.4.12 Forma de monitoração e avaliação dos resultados

Em geral, as empresas apresentam meios de monitoração e avaliação dos projetos ligados à GC. Das empresas que disseram fazer tal acompanhamento, metade utiliza-se de *feedbacks* escritos ou verbais. A outra metade usa um sistema formal de indicadores, ligado às características internas de cada um dos projetos.

3.4.13 Indicadores utilizados

Quando avaliada a utilização de indicadores para monitorar a Gestão do Conhecimento de modo amplo, a maioria das empresas revelou utilizar alguma forma de indicador. Foram citados:

- monitoramento por meio do controle de acessos aos sistemas;
- número de assinantes por comunidades;
- número de comunidades;
- número de documentos acessados na intranet/portal;

- número de patentes anuais;
- número de atualizações do perfil na intranet/portal; e
- pontuação PNQ: horas de treinamento por empregado, produtividade, absenteísmo e qualidade de serviços.

3.5 ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS DA SEÇÃO 3

O levantamento realizado em 25 ministérios e seis das mais importantes empresas estatais brasileiras mostra um panorama bastante distinto em termos do grau de explicitação e formalização da Gestão do Conhecimento. É bastante evidente que as estatais já deram passos muito mais concretos no sentido de tornar a abordagem proporcionada pela GC uma ação coordenada, institucionalizada e com objetivos, resultados e indicadores concretos. Alguns ministérios, no entanto, já mostram progressos significativos em relação à questão.

No caso das estatais, vale a pena, em particular, destacar que o processo de definição desses objetivos de GC está bem ligado à estratégia da corporação. Iniciativas associadas à inovação, ao compartilhamento de conhecimento, ao desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador e à preservação do conhecimento organizacional são as mais preponderantes. Nesse sentido, essas empresas reportam também melhorias significativas na capacitação de colaboradores em competências mapeadas pela organização, na melhora no recrutamento e na seleção de colaboradores e nos incrementos nos pedidos de patentes.

No caso dos ministérios que já têm ações mais concretas de GC, as iniciativas estão mais focadas principalmente naquelas que permeiam duas grandes vertentes: a gestão de conteúdo e documentos e a formação de redes externas de colaboração. Em grande medida, reportam melhor compartilhamento entre diversos órgãos com atividades similares e melhoria do processo decisório. A diferença de ênfase em relação às estatais é, de certa maneira, reflexo do grau de maturidade. Tradicionalmente, a GC tem começado com foco em gestão de informação e estruturação da infra-estrutura de informática, que exigem menor comprometimento e alinhamento estratégico e mudanças culturais significativas.

Tanto no caso das estatais quanto entre os ministérios mais avançados na GC há, porém, certa confluência entre uma série de fatores que tem contribuído para o êxito da GC nessas organizações. Tais fatores podem ser agrupados em três grandes grupos:

1. Alinhamento organizacional e estratégia de conhecimento:

- alta prioridade dada às iniciativas no nível mais alto da organização; e
- clara identificação da base de conhecimento organizacional relevante para a organização.

2. Acesso a conhecimento externo:

- acesso a consultores especializados;
- busca externa de melhores práticas e *benchmarking*; e

- acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema.
3. Infra-estrutura computacional, sistemas de informática que apoiem os processos de Gestão do Conhecimento.

Além desse grupo de fatores que tem se mostrado bastante relevante para as organizações mais avançadas em GC, é importante destacar também alguns outros obstáculos recorrentes que têm sido mencionados por aquelas organizações que ainda se encontram em estágios iniciais quanto ao tema. Nesse sentido, os obstáculos adicionais na maior parte dos ministérios podem ser classificados em dois grandes grupos:

1. Compreender melhor o que significa Gestão do Conhecimento e o impacto que esta pode ter:
 - baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização;
 - deficiência de capacitação do pessoal;
 - pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração;
 - receio que outros órgãos/público em geral possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais; e
 - resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças.
2. Estabelecimento de processos básicos e centrais da Gestão do Conhecimento:
 - falta de incentivos para compartilhar conhecimento;
 - deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores etc.;
 - dificuldade para capturar o conhecimento não-documentado;
 - falhas de comunicação;
 - falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária; e
 - inexistência de indicadores.

A título de conclusão final, pode-se destacar que a análise das práticas de Gestão do Conhecimento nos 25 ministérios e em seis estatais mostrou que há uma clara e positiva relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial mais estratégico e os resultados obtidos. Existe, ademais, uma grande oportunidade para que ministérios menos avançados na GC escalem rapidamente a curva de aprendizado sobre o tema, tanto a partir de trocas de experiências com outros ministérios, como a partir do uso de várias fontes externas de aprendizado que estão disponíveis para seus gestores.

4 ANÁLISE COMPARATIVA COM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DOS PAÍSES DA ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE)

Nesta seção, compararam-se os resultados da aplicação de questionário – utilizado em pesquisa da OCDE realizada em 2002 – em três grupos de organizações: ministérios setoriais do Brasil, empresas estatais brasileiras e organizações públicas dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A principal pergunta levantada é: Como se saem as organizações brasileiras em comparação com as organizações da OCDE em relação aos temas: *i*) desafios da economia do conhecimento; *ii*) Gestão do Conhecimento como prioridade da alta administração; *iii*) implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; e *iv*) Resultados das Estratégias de Gestão do Conhecimento?

Para poder realizar a análise comparativa, utilizou-se o mesmo questionário empregado na pesquisa conduzida pela OCDE (Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries).

Em janeiro de 2002, a OCDE iniciou a primeira pesquisa internacional sobre práticas de Gestão do Conhecimento em ministérios, departamentos e agências de governos centrais de países-membros da Organização. A organização recebeu questionários preenchidos de 132 organizações de 20 países-membros.

A OCDE selecionou previamente as seguintes instituições como prioritárias na aplicação do questionário: 1) Ministério da Economia, Comércio e Indústria; 2) Ministério da Educação; 3) Ministério de Finanças/Orçamento; 4) Ministério das Relações Exteriores; 5) Ministério da Saúde/Assuntos Sociais; 6) Ministério de Assuntos Internos/Interior; e 7) Ministério da Reforma do Estado/Serviço Público/Administração Pública.

Responderam às questões desta parte da pesquisa 25 organizações no Brasil: 1) Casa Civil da Presidência da República (CC/PR); 2) Comando da Aeronáutica; 3) Comando da Marinha; 4) Comando do Exército; 5) Controladoria Geral da União; 6) Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 7) Ministério da Ciência e Tecnologia; 8) Ministério da Defesa; 9) Ministério da Educação; 10) Ministério da Fazenda; 11) Ministério da Integração Nacional; 12) Ministério da Justiça; 13) Ministério da Previdência Social (MPS); 14) Ministério da Saúde; 15) Ministério das Cidades; 16) Ministério das Comunicações; 17) Ministério das Minas e Energia; 18) Ministério do Desenvolvimento Agrário; 19) Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; 20) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; 21) Ministério do Esporte; 22) Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; 23) Ministério do Trabalho e Emprego; 24) Ministério do Turismo; e 25) Ministério dos Transportes.

Preencheram o questionário seis empresas: 1) Banco do Brasil; 2) Caixa Econômica Federal; 3) Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos; 4) Eletrosul; 5) Petrobrás; e 6) Serpro. Foram selecionadas empresas públicas com experiência em práticas de Gestão do Conhecimento para comparar a situação dessas empresas com as organizações da Administração Direta e dos governos dos países-membros da OCDE.

4.1 DESAFIOS DA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

4.1.1 Hipótese

As organizações têm uma visão ampla dos desafios da economia do conhecimento que justificam a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento? Para obter resposta a essa pergunta, foram investigados dois temas: fatores motivadores para implementar práticas de GC e mudanças estruturais que estão ocorrendo nas organizações.

4.1.2 Fatores motivadores

4.1.2.1 Resultados da OCDE

Melhorar a eficiência e a produtividade e minimizar ou eliminar a duplicação de esforço entre as unidades da organização são os principais fatores motivadores para implementar práticas de GC entre as organizações públicas dos países-membros da OCDE. Aumentar a transparência e melhorar as relações de trabalho e confiança na organização ocupam também lugar de destaque entre os fatores motivadores.

4.1.2.2 Resultados dos ministérios

Disseminar a informação de maneira mais rápida tornando seu acesso mais amplo para o público (96% das organizações consideraram muito importante) e minimizar ou eliminar a duplicação de esforço entre as unidades gerenciais da organização (87% das instituições consideraram muito importante) são indicados como os fatores que mais motivaram a implementação de práticas de GC. Melhorar a eficiência e/ou a produtividade no trabalho por meio do compartilhamento do conhecimento e da informação (83%) e aumentar a transparência (79%) foram citados por índice elevado de ministérios. Merece destaque o fato de apenas 17% das organizações terem apontado “recuperar a perda de conhecimento devido à saída de servidores, aposentadoria e migração de servidores para o setor privado” como fator muito importante.

4.1.2.3 Resultados das estatais

Constatou-se que 100% das empresas estatais consideraram como fatores motivadores muito importantes para implementar práticas de GC: “Disseminar a informação de maneira mais rápida tornando seu acesso mais amplo para o público”; “promover o aprendizado contínuo”; e “melhorar a relação de trabalho e compartilhamento de conhecimento com outros ministérios”.

4.2 MUDANÇAS ESTRUTURAIS NA ORGANIZAÇÃO

4.2.1 Resultados da OCDE

Aproximadamente 75% das organizações pesquisadas responderam que tomaram iniciativas nos últimos cinco anos para descentralizar e delegar autoridade para níveis mais baixos da hierarquia e criaram redes internas para compartilhar informações. Dois terços das organizações desburocratizaram unidades gerenciais nos últimos cinco anos.

4.2.2 Resultados dos ministérios

Dos ministérios, 70% criaram redes internas para compartilhamento de informações e 65% reorganizaram escritórios. Entretanto, apenas 43% das organizações da Administração Direta promoveram a descentralização/delegação de autoridade nos últimos cinco anos (48% não tomaram iniciativas nesse sentido e apenas 4% planejam fazê-lo nos próximos três anos).

4.2.3 Resultados das estatais

Verificou-se que 83% das empresas estatais fizeram alguma coisa no sentido de reorganizar escritórios e estabelecer redes internas para compartilhar informações. Um índice significativo (67%) descentralizou/delegou autoridade e modificou unidades burocráticas nos últimos cinco anos.

4.2.4 Resultados gerais

A exemplo das organizações dos países-membros da OCDE, os ministérios e as empresas estatais parecem ter uma visão ampla dos desafios da economia do conhecimento que as motivaram a implementar práticas de GC, como mostra o quadro 1.

Nos três grupos de organizações, percepções antigas sobre GC continuam existindo. A maioria das organizações da OCDE afirmou que melhoria da eficiência e da produtividade era o principal fator de motivação para implementar práticas de GC. Entre os ministérios e as empresas estatais este foi considerado – ao lado de vários outros – o fator mais importante (100% consideraram muito importante e importante).

Assim como as organizações da OCDE, a grande maioria ou a totalidade dos ministérios e das empresas estatais atribuiu a mesma prioridade a fatores como transparência (96%, ministérios; e 100%, estatais) e compartilhamento externo (100% para ambos). O único dado que não confirma essa conclusão é a percepção de apenas 52% dos ministérios que consideraram muito importante e importante recuperar a perda de conhecimento (em razão de saída de servidores, aposentadoria, migração de servidores para o setor privado). Como se sabe, este fator é considerado na literatura como um dos maiores benefícios das práticas de GC. De maneira geral, portanto, parece haver uma compreensão sobre a profundidade dos desafios da GC.

QUADRO 1

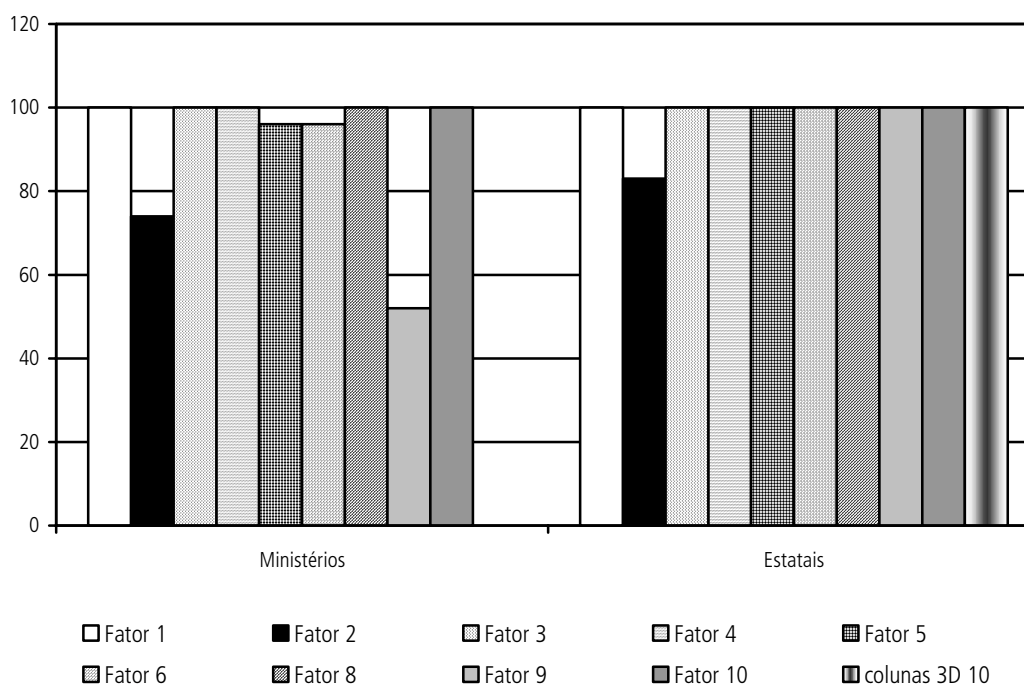
Fatores motivadores considerados muito importantes e importantes

(Em % das organizações analisadas)

Fatores	Ministérios	Empresas estatais
1. Melhorar a eficiência e/ou a produtividade no trabalho por meio do compartilhamento de conhecimento	100	100
2. Aumentar a descentralização e a horizontalização da autoridade	74	83
3. Maximizar ou eliminar a duplicação de esforço entre as unidades gerenciais da organização	100	100
4. Disseminar a informação de maneira mais rápida tornando seu sucesso mais amplo para o público	100	100
5. Promover o aprendizado contínuo	96	100
6. Aumentar a transparência	96	100
7. Melhorar as relações de trabalho e a confiança na organização ¹	-	-
8. Tornar a organização mais atraente para candidatos a órgãos públicos	100	100
9. Recuperar a perda de conhecimento (devido à saída de servidores, aposentadoria, migração de servidores para o setor privado)	52	100
10. Melhorar a relação de trabalho e o compartilhamento com outros ministérios	100	100

Elaboração dos autores.

Nota: ¹Resultados não-confiáveis. A grande maioria das organizações não respondeu à questão.

Fatores motivadores para implementação de Gestão do Conhecimento

Elaboração dos autores.

Em relação às mudanças estruturais, observa-se que a descentralização/delegação de autoridade é ainda um desafio a ser vencido nos ministérios, enquanto as empresas estatais já avançaram mais nessa direção.

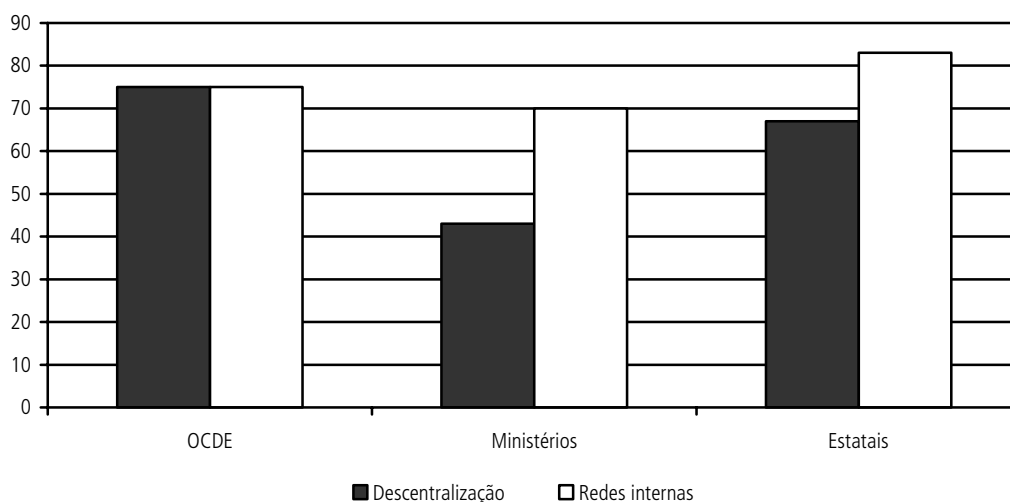
Internamente, as mudanças que estão ocorrendo nas organizações dos países da OCDE, nos ministérios e nas empresas estatais brasileiras trarão conseqüências importantes sobre o compartilhamento de conhecimento. Com a descentralização e a delegação de autoridade na maioria das organizações da OCDE e empresas estatais, as práticas de Gestão do Conhecimento terão de ser adotadas na medida em que o conhecimento precisará ser compartilhado mais de baixo para cima e horizontalmente. No caso dos ministérios, tudo indica que isso demorará mais a acontecer, uma vez que a maioria das organizações ainda não promove a descentralização.

O aumento de práticas para flexibilizar a ação do quadro de colaboradores – como as redes internas para compartilhar informações – cria nos três grupos de organizações oportunidades para integrar novos conhecimentos e também para manter e transmitir a memória institucional.

GRÁFICO 33

Mudanças estruturais: descentralização e redes internas

(Em %)



Elaboração dos autores.

4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PRIORIDADE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

4.3.1 Hipótese

Gestão do Conhecimento é – de fato – uma das cinco prioridades das organizações analisadas? Para responder a essa pergunta, a pesquisa aborda os temas: prioridade gerencial, responsabilidades, estratégia e linguagem.

4.3.2 Prioridade gerencial

4.3.2.1 Resultados da OCDE

Quase metade das organizações considera a Gestão do Conhecimento uma das cinco prioridades, e outra metade considera que GC será prioridade nos próximos dois anos ou a longo prazo. Apenas 8% das organizações afirmaram que GC não é uma das cinco prioridades mais importantes e não o será no futuro.

4.3.2.2 Resultados dos ministérios

Apenas 35% das organizações da Administração Direta indicaram que GC é uma das cinco prioridades no momento, sendo que 26% acreditam que se tornará uma prioridade nos próximos que anos e 39% acreditam dois será prioritária a longo prazo.

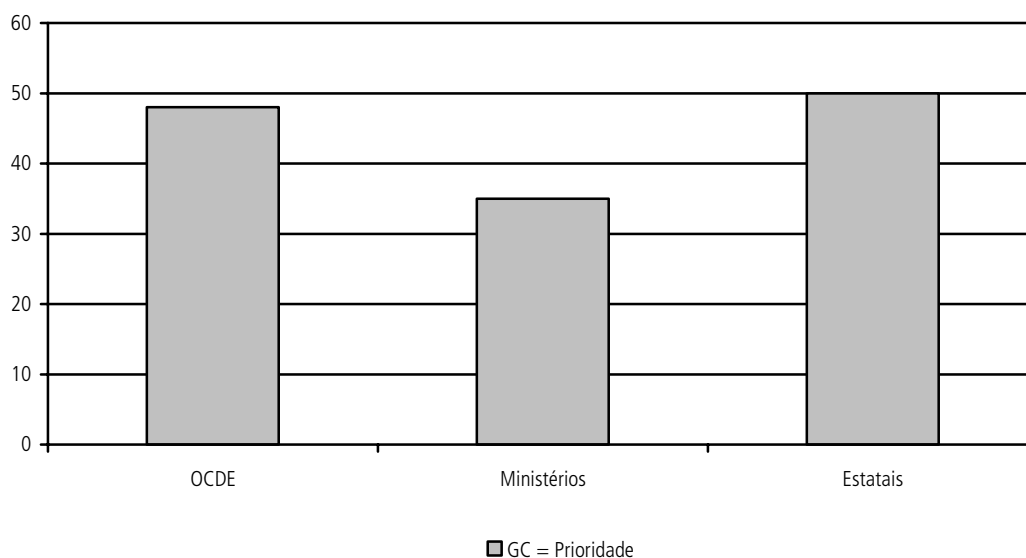
4.3.2.3 Resultados das estatais

Entre as estatais 50% das empresas entendem que GC já é uma das cinco prioridades e 33% de que será prioridade nos próximos dois anos.

GRÁFICO 34

Organizações em que Gestão do Conhecimento é prioridade

(Em %)



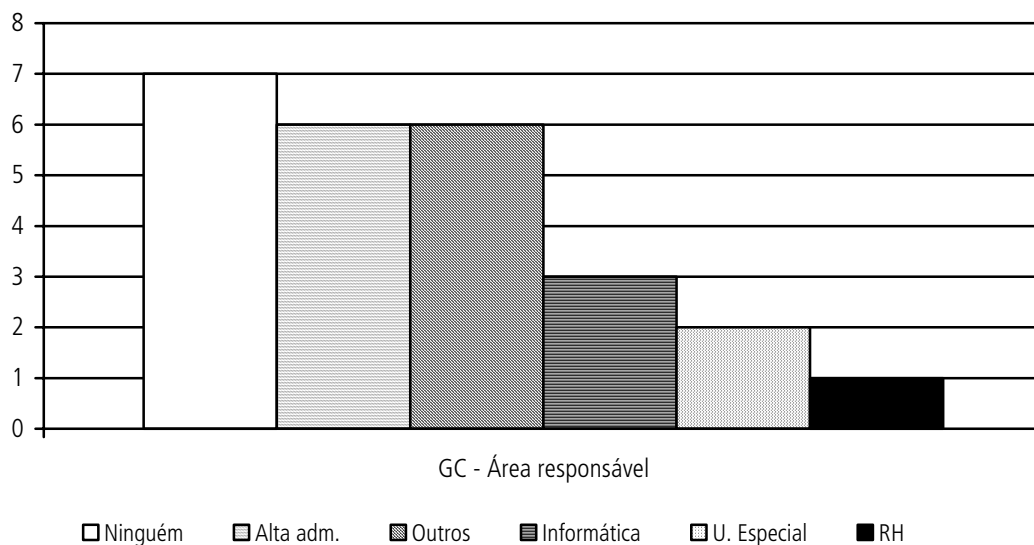
Elaboração dos autores.

4.3.3 Responsabilidades**4.3.3.1 Resultados da OCDE**

Em mais de um terço das organizações e em quase metade das organizações em que ter boas práticas de GC é uma das cinco prioridades internas, a alta administração é responsável pelas práticas de GC. Quinze por cento das organizações criaram uma unidade específica de gestão da informação e do conhecimento. De cada cinco organizações, uma respondeu que GC é de responsabilidade da área ou da equipe de Recursos Humanos. Quase uma de cada cinco organizações não atribuiu a nenhum grupo a responsabilidade geral pelas práticas de GC.

4.3.3.2 Resultados dos ministérios

O gráfico 35 mostra que a resposta dos ministérios foi bastante dispersa. Chama atenção o fato de sete organizações terem respondido que não há ninguém responsável (maior número de respostas) e que apenas dois contam com uma unidade específica para coordenar as ações de GC.

Áreas nos ministérios com responsabilidade geral pela Gestão do Conhecimento

Elaboração dos autores.

4.3.3.3 Resultados das estatais

Entre as seis empresas estatais, o resultado também foi bastante disperso: duas contam com uma unidade específica; em três, outras áreas são responsáveis pela gestão da informação e do conhecimento; e, em apenas uma, a equipe de Recursos Humanos coordena os esforços.

4.3.4 Estratégia**4.3.4.1 Resultados da OCDE**

Metade das organizações afirmou que definiu uma estratégia ou política de GC e quase metade afirma que isso ocorrerá nos próximos três anos ou a longo prazo. A maioria das organizações no Canadá, na Dinamarca, na França, na Groenlândia, na Coreia e na Suécia definiu estratégias de GC. Menos de um terço das organizações na Bélgica, na Alemanha, na Irlanda e nos Estados Unidos definiu estratégia ou política. Organizações que definiram a questão como uma das cinco prioridades têm uma tendência maior a ter estratégia ou política de GC. Das organizações que definiram estratégia de GC, mais de 80% incluem como elementos principais gestão da informação e aspectos da Tecnologia da Informação, e mais de 70% incluem aspectos de recursos humanos (incentivos, treinamento, *mentoring* etc.) e aspectos organizacionais (comunidades de práticas, descentralização da autoridade, rede de contatos etc.). Entre as organizações que contam com estratégia de GC, apenas perto de 60% afirmam que a estratégia é bem conhecida pela maioria dos servidores. A análise da importância de fatores para melhorar o compartilhamento de conhecimento e as práticas de transferência de conhecimento ou a boa implementação de estratégias de GC mostra que as organizações têm um visão abrangente da complexidade das reformas. Os seguintes fatores foram citados por mais de 80%: prioridade elevada para a alta administração; planos de comunicação das iniciativas bem elaborados e coordenados; grande participação dos servidores na refor-

ma; estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimentos; e alocação suficiente de recursos financeiros.

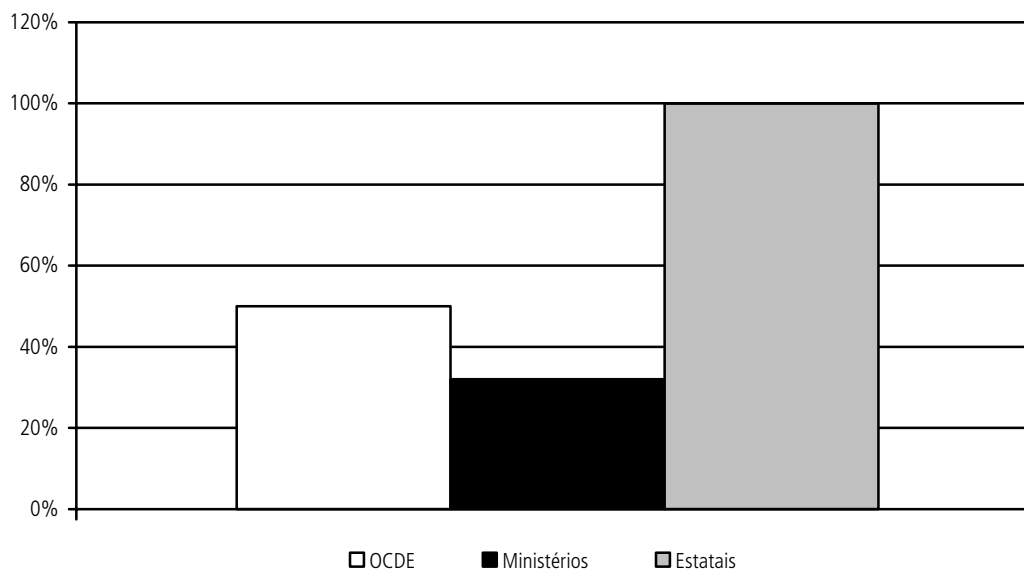
4.3.4.2 Resultados dos ministérios

Apenas 32% (oito de um total de 25 organizações que responderam a essa questão) afirmaram que contam com uma estratégia ou política de Gestão do Conhecimento. Dez organizações (40%) responderam que não possuem, mas planejam ter uma estratégia ou política nos próximos três anos, enquanto sete (28%) não têm política ou estratégia de GC. Dos oito ministérios que definiram estratégia ou política de GC, oito (100%) incluíram como elemento principal a gestão da informação; sete, aspectos da Tecnologia da Informação; e apenas quatro (metade), aspectos de gestão de recursos humanos e aspectos organizacionais. Apenas um dos oito ministérios que definiram estratégia de gestão da informação/conhecimento considerou que ela foi disseminada e é bem conhecida pela maioria dos servidores. A análise da importância de fatores para melhorar o compartilhamento de conhecimento e as práticas de transferência de conhecimento ou a boa implementação de estratégias de GC mostra que os oito ministérios têm visão abrangente da complexidade das reformas. Os seguintes fatores foram citados por todas as organizações: prioridade elevada para a alta administração; planos de comunicação das iniciativas bem elaborados e coordenados; estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimentos; e alocação suficiente de recursos financeiros – apenas um ministério deixou de considerar importante ou muito importante o fator “grande participação dos servidores na reforma”.

4.3.4.3 Resultados das estatais

Como era de se esperar, pois a seleção das estatais foi feita com base na experiência em práticas de Gestão do Conhecimento, as seis empresas estatais que preencheram o questionário definiram uma estratégia ou política de GC. Todas elas incluíram como elementos principais gestão da informação, aspectos da Tecnologia da Informação, aspectos de gestão de Recursos Humanos (incentivos, treinamento, *mentoring* etc.) e aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização da autoridade, rede de contatos etc.). A análise da importância de fatores para melhorar o compartilhamento de conhecimento e as práticas de transferência de conhecimento ou a boa implementação de estratégias de GC mostra que 100% das estatais têm uma visão abrangente da complexidade das reformas. Os cinco fatores apresentados no questionário foram considerados muito importantes ou importantes. A estratégia de GC foi disseminada e é bem conhecida em três das seis empresas pesquisadas.

GRÁFICO 36

Organizações com estratégia/política de Gestão do Conhecimento

Elaboração dos autores.

4.3.5 Linguagem**4.3.5.1 Resultados da OCDE**

A grande maioria das organizações que contam com estratégia de GC usa ou conhece o termo Gestão do Conhecimento. Entre as organizações que têm uma estratégia de GC, mais de um terço usa o termo nos documentos gerenciais ou na estratégia (mais da metade destes usam também os termos gestão da informação e/ou compartilhamento do conhecimento). Metade dessas organizações são do Canadá, da Coréia e do Reino Unido. Um terço das organizações usa a expressão “compartilhamento do conhecimento” (nove das 22 organizações são da Dinamarca e do Reino Unido). Vinte por cento usam o termo “organização que aprende” (mais da metade das organizações que usam esse termo são do Canadá e da Finlândia). Um terço afirma que não usa nenhum termo, mas conhece o conceito Gestão do Conhecimento (a maioria das organizações é da França e de Portugal). Embora metade das organizações utilize o termo “Gestão da Informação”, menos de 10% usam a expressão nos documentos gerenciais. Das organizações que não têm estratégia de GC, 60% pretendem utilizar o termo Gestão do Conhecimento, e por volta de 40% pretendem utilizar os termos “compartilhamento do conhecimento” e “organização que aprende” / “governo que aprende” nos seus futuros documentos estratégicos.

4.3.5.2 Resultados dos ministérios

Apenas seis das 25 organizações que responderam à questão usam a expressão Gestão do Conhecimento. Mais do dobro (13) das organizações utiliza nos documentos gerenciais a expressão “gestão da informação”. Sete organizações não utilizam nenhum termo, mas conhecem o conceito Gestão do Conhecimento, e apenas três não utilizam nenhum termo nem o conceito de GC é conhecido.

Entre os oito ministérios que afirmaram ter definido uma estratégia/política de GC, o termo de Gestão do Conhecimento é pouco utilizado. Apenas duas organizações o empregam. Já a expressão “gestão da informação” é empregada por sete ministérios, enquanto apenas uma utiliza a expressão “compartilhamento do conhecimento”. Assim, observa-se que o termo Gestão do Conhecimento é desconhecido em mais de dois terços dos ministérios, e a expressão que predomina nos documentos gerenciais ainda é “gestão da informação”.

4.3.5.3 Resultados das estatais

Entre as empresas estatais, “compartilhamento do conhecimento” é a expressão mais utilizada (todas as seis empresas utilizam), seguida de “Gestão do Conhecimento” (cinco), “gestão da informação” (duas) e “organização que aprende”/“governo que aprende” (duas).

4.3.6 Conclusões

As conclusões do estudo da OCDE mostram que as organizações públicas dos países-membros deixaram claro – por meio de definição de estratégias de GC, atribuição da responsabilidade de coordenar GC para a alta administração ou para uma unidade específica e pelo uso da expressão Gestão do Conhecimento – que GC é de fato uma das prioridades mais importantes. Além disso, definiram estratégias concretas de GC que colocam à disposição da alta administração ferramentas diversas de GC para melhorar o compartilhamento de conhecimento (aspectos da Tecnologia da Informação, gestão de RH e aspectos organizacionais); e 40% das organizações que não disseminaram amplamente a estratégia de GC para os servidores estão nos estágios iniciais de elaboração da sua estratégia. As organizações parecem que deixaram para trás a noção de gestão da informação e passaram a pensar em termos de Gestão do Conhecimento.

O mesmo fato não pode ser dito dos ministérios do governo brasileiro. São poucas as organizações que definiram estratégias de GC; em muitos casos, não se definiu nenhuma área para coordenar as ações. Apenas duas organizações afirmaram ter uma unidade específica de coordenação das ações de GC. A expressão Gestão do Conhecimento é desconhecida para a grande maioria das organizações. Portanto, fica claro que Gestão do Conhecimento não é ainda uma prioridade nos ministérios analisados. Além disso, ainda predomina na maioria das organizações o conceito de gestão da informação, e são poucas as ferramentas para melhorar o compartilhamento do conhecimento à disposição da maior parte das instituições. A conclusão a que se chega é que a maioria dos ministérios setoriais vive ainda uma fase pré-Gestão do Conhecimento. Mesmo nos ministérios em que já se definiu uma estratégia de GC, o tema ainda não foi disseminado. Merece destaque o fato de que entre os oito ministérios com estratégia de GC, apenas um considera que houve disseminação e que, conseqüentemente, ela é conhecida pela maioria dos servidores.

Dos três grupos de organizações, as empresas estatais analisadas encontram-se em estágio mais adiantado de institucionalização da GC: todas elas definiram estratégias de Gestão do Conhecimento; contam com áreas coordenando as ações (ou unidades específicas, área de RH ou, ainda, outros setores); e utilizam amplamente o termo Gestão

do Conhecimento. Além disso, na metade das empresas, a estratégia de GC foi disseminada e é bem conhecida pelos servidores.

4.4 IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.4.1 Hipótese

Procurou-se avaliar nesta seção o esforço das organizações na implementação de práticas de GC. A exemplo do estudo da OCDE, testou-se a hipótese segundo a qual muitas práticas de Gestão do Conhecimento – que provavelmente terão um futuro promissor – estão sendo implementadas na maioria das organizações. Para isso, foi solicitado que as organizações respondessem a questões relacionadas aos seguintes temas: desenvolvimento de pessoas; estrutura formal para Gestão do Conhecimento; Tecnologia da Informação/governo eletrônico; tecnologias de informação e comunicação e compartilhamento de conhecimento com outras organizações; estratégia de governo eletrônico; orçamento para promover as tecnologias de informação e comunicação e governo eletrônico; recursos alocados na implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; e iniciativas implementadas nos últimos cinco anos para promover o compartilhamento de informação e conhecimento com o mundo exterior.

4.4.2 Desenvolvimento de pessoas

4.4.2.1 Resultados da OCDE

As organizações estão realizando um esforço crescente na área de capacitação. Mais de dois terços afirmaram que os recursos alocados para treinamento aumentaram nos últimos cinco anos. Da mesma forma, mais de 90% das organizações responderam que as oportunidades de participação em seminários, encontros e conferências aumentaram.

Em mais de dois terços das organizações, há um período de integração sistemático para novos servidores e há um estímulo constante para que os servidores participem de cursos de capacitação de maneira regular. Um terço das organizações não tem uma política sistemática de capacitação.

Poucas organizações usam práticas de *mentoring* e *coaching*, ou melhor, formalizaram essas práticas. Na verdade, estas continuam sendo iniciativas ocasionais em um terço das organizações e raras ou inexistentes em outro terço.

4.4.2.2 Resultados dos ministérios

Os servidores estão dedicando cada vez mais tempo a atividades que envolvem o compartilhamento de informações e conhecimentos. As 25 organizações que responderam a essa questão afirmam que houve um aumento no compartilhamento de informações por meios como o correio eletrônico. Delas, 23 declararam que os colaboradores passam mais tempo apresentando projetos e atividades e 22 responderam que se gasta mais tempo na construção de banco de dados.

A realização de práticas de integração de novos servidores é ainda rara na grande maioria das organizações. Em apenas sete das 25 instituições que responderam à questão, isso é feito de maneira sistemática.

Práticas como *mentoring* e *coaching* não são utilizadas de maneira sistemática nos órgãos da Administração Direta. Apenas uma organização afirmou que emprega sistematicamente o *mentoring*, enquanto o *coaching* ainda não ocorre regularmente nas instituições.

Há um esforço nos ministérios e nos demais órgãos analisados no sentido de capacitar seus servidores em tecnologias de informação e comunicação (uso de *hardware*, *software*, Internet etc.); 18 das 25 instituições afirmaram que promovem eventos de capacitação sistemáticos nessa área.

4.4.2.3 Resultados das estatais

Nas empresas estatais, os funcionários estão dedicando também mais tempo e de maneira significativa no compartilhamento de informações por meio de correio eletrônico (100%), na construção de banco de dados (100%) e na apresentação de projetos e atividades (cinco das seis organizações analisadas). Em metade das empresas (três), já aumentou significativamente a prática de revisão de pares/revisão da qualidade.

A maioria das estatais (quatro) já realiza sistematicamente o período de integração para novos funcionários; e o treinamento em tecnologias de informação e comunicação já ocorre em todas elas (seis). Os métodos de *mentoring* e *coaching* – embora mais frequentes nessas empresas que nos órgãos da Administração Direta – ainda são práticas pouco empregadas. Duas empresas afirmaram utilizar o *coaching* de maneira sistemática, enquanto apenas uma adota o *mentoring*.

4.4.3 Arranjos organizacionais específicos de GC

4.4.3.1 Resultados da OCDE

Organizações estabeleceram novas formas de ferramentas para melhorar a Gestão do Conhecimento. Aproximadamente metade das organizações pesquisadas estabeleceram unidade de coordenação para gestão da informação/conhecimento, grupos de qualidade, comunidades de prática, redes de conhecimento e diretores de gestão do conhecimento (*Chief Knowledge Officers* – coordenam as ações de Gestão do Conhecimento na organização) e mais de 20% planejam estabelecê-las nos próximos três anos (exceção: Diretor de Gestão do Conhecimento/Informação: 14,3%).

Além disso, aproximadamente metade das organizações tomou iniciativas nos últimos cinco anos para melhorar a classificação de informação, tais como novos métodos de arquivamento e novos tipos de bancos de dados. Mais de 40% estão planejando tomar essas iniciativas nos próximos três anos.

4.4.3.2 Resultados dos ministérios

Ao contrário do que se registra nas organizações governamentais dos países-membros da OCDE, a grande maioria dos órgãos da Administração Direta (18) ainda não criou

uma unidade específica para coordenar a gestão da informação/conhecimento. Quinze instituições (de um total de 25) afirmaram não ter criado ainda a figura do gestor da informação/gestor do conhecimento. Grupos de qualidade e comunidades de prática já foram implantados nos últimos cinco anos em 12 organizações. Em muitas organizações, já existe uma clara preocupação com a gestão da informação. Dezesesseis órgãos já implantaram nos últimos cinco anos equipes de Tecnologia da Informação e Comunicação. Entretanto, não está claro como essas equipes vêem a Gestão do Conhecimento.

4.4.3.3 Resultados das estatais

Observa-se que as empresas estatais avançaram mais que os órgãos da Administração Direta na estruturação para facilitar a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Quatro das seis estatais analisadas instituíram nos últimos cinco anos uma unidade corporativa para coordenar as ações de gestão da informação/conhecimento. Metade já conta com gestores da informação/conhecimento, enquanto a outra metade pretende fazê-lo nos próximos três anos. Em todas elas, as equipes de Tecnologias de Informação e Comunicação e as comunidades de prática e grupos de qualidade já são uma realidade nos últimos cinco anos.

4.4.4 Tecnologia da Informação/Governo Eletrônico

4.4.4.1 Resultados da OCDE

As organizações dos governos centrais dos países-membros da OCDE asseguraram amplo acesso interno a tecnologias de governo eletrônico básicas para a maioria dos seus servidores. Em mais de 90% das organizações, utilizam-se intranets; 75% das instituições afirmam que mais de 75% dos seus funcionários têm acesso à Internet e endereço de correio eletrônico. Exceções incluem organizações da Grécia (em todas as organizações, menos de 50% dos funcionários têm acesso à Internet e endereço eletrônico), da Hungria (em quase 50% das organizações pesquisadas, menos de 75% dos funcionários têm acesso à Internet), Polônia (25% das organizações pesquisadas afirmam que menos de 10% dos servidores têm acesso à Internet) e de Portugal (a maioria das organizações pesquisadas afirmou que menos de 75% dos seus funcionários têm acesso à Internet e correio eletrônico).

O Projeto Governo Eletrônico da OCDE define quatro estágios de prestação de serviços eletrônicos (com base no modelo de Prestação de Serviços Eletrônicos da *Australian National Audit Office*):

Estágio 1: Informação – *website* que publica informação sobre serviços.

Estágio 2: Informação interativa – estágio 1 + a possibilidade de o usuário acessar a base de dados da organização, navegar (*browse*), explorar e interagir com os dados.

Estágio 3: Transações – estágios 1 + 2 + possibilidade de o usuário ter acesso à informação sigilosa e realizar transações com a organização.

Estágio 4: Compartilhamento de dados – estágios 1 + 2 + 3 + a possibilidade de a organização, com a aprovação do usuário, compartilhar com outras organizações informações fornecidas por aquele usuário.

O primeiro estágio do governo eletrônico (isto é, estabelecer uma presença na *web* e digitalizar informação) foi amplamente superado. Mais de 98% das organizações que responderam ao questionário relataram que têm um sítio na Internet. Afirmaram ainda que 80% dos sítios existentes foram criados entre 1995 e 1998 (inclusive). A maioria desses sítios está traduzida em línguas estrangeiras: 80% das organizações pesquisadas são de países onde o idioma oficial não é inglês. Elas já contam com sítios parcial ou inteiramente traduzidos para o inglês (17,5% apenas têm os sítios completamente traduzidos para esta língua). O menor número de sítios traduzidos é de organizações portuguesas e da República da Eslováquia.

A maioria dos sítios fornece informações básicas para seus usuários. Mais de 95% das organizações pesquisadas relataram que têm três serviços básicos de Internet com informações para os usuários (estágio 1 do Projeto de Governo Eletrônico da OCDE): *i*) acesso à informação administrativa (98%); *ii*) acesso à informação sobre acontecimentos atuais relacionados à organização (96%); e *iii*) *download* de publicações e relatórios da organização (95%).

A grande maioria dos respondentes também relatou a existência da possibilidade de tipos mais interativos de informação (isto corresponde parcialmente à classificação de estágio 2 de serviços do Projeto de Governo Eletrônico da OCDE), ou que permitam aos usuários acessar dados quantitativos ou estatística (85%) ou fazer *download* de formulários/fichas de inscrição administrativos (77%).

Uma quantia bem menor de organizações relatou dispor de serviços voltados para transações (estágio 3 do Projeto de Governo Eletrônico da OCDE). Metade das organizações pesquisadas afirmou que é possível preencher formulários administrativos eletrônico nos seus sítios e 5% relataram que é possível fazer alguns pagamentos *on-line*.

4.4.4.2 Resultados dos ministérios

A quase totalidade dos ministérios já disponibilizou para seus servidores várias ferramentas como apoio para a transferência de conhecimento e compartilhamento de informação. O acesso à Internet já é uma realidade em 21 das 24 organizações que responderam a essa questão. A intranet já está presente em 20 órgãos; redes de comunicação, em 23; e 17 já contam com bancos de dados comuns. Em 20 organizações, entre 76% e 100% dos servidores têm acesso à Internet e, em 16%, mais de 76% dos funcionários contam com endereço de *e-mail*.

Dos órgãos analisados, 100% (25) têm sítio na Internet. A maioria foi criada depois de 1998 (16).

A grande maioria dos sítios, pode ser classificada no estágio 3 da classificação da OCDE. Em mais de 17 dos 25 sítios, é possível acessar informação administrativa (19); acessar informações sobre acontecimentos atuais relacionados à organização (23); fazer *download* de publicações, relatórios da organização (22); ter acesso a dados estatísticos e quantitativos (20); fazer *download* de formulários/fichas de inscrição (20); e preencher formulários administrativos eletronicamente (17). Quatro organizações afirmaram que é possível fazer pagamentos (impostos, taxas etc.). É importante frisar que

esta última atividade não se aplica à grande maioria de ministérios analisados (não coletam taxas e impostos).

A maior parte das atividades de Governo Eletrônico é relacionada com a prestação de serviços aos cidadãos (18), sendo que 14 afirmaram que servem para consultas sobre políticas públicas.

A maioria das organizações concorda totalmente ou concorda que as informações dos sítios são de boa qualidade (14 de 24) e que as informações disponíveis são atualizadas regularmente (13).

4.4.4.3 Resultados das estatais

Em todas as empresas estatais, já se encontram em uso as seguintes ferramentas: intranets (6), redes de comunicação (6), bancos de dados compartilhados (6) e Internet (6). Metade delas (3) conta também com extranet. Em metade das empresas (3), 100% dos funcionários têm acesso à Internet, e a outra metade não soube informar. Em 4 das 6 empresas, 100% dos funcionários contam com endereço de correio eletrônico. Todas contam com sítio na Internet, sendo que a maioria foi criada após 1998 (4).

Os sítios das empresas estatais também podem ser classificados no estágio 3 da classificação da OCDE. Na maioria deles, é possível acessar informação sobre acontecimentos atuais relacionados à organização (6), fazer *download* de publicações, relatórios da organização (6), acessar dados estatísticos (5), acessar informações administrativas (4) e preencher formulários administrativos eletronicamente (4). Na metade das empresas – em razão de sua missão institucional –, é possível fazer pagamentos *on-line*.

As organizações concordam ou concordam totalmente que as informações dos sítios são de boa qualidade (6) e são atualizadas regularmente (6).

4.4.5 Estratégia de Governo Eletrônico

4.4.5.1 Resultados da OCDE

Das organizações pesquisadas, 75% estabeleceram plano ou estratégia para melhorar o Governo Eletrônico. Com apenas algumas exceções (“acesso a informações sobre acontecimentos atuais” e “fazer alguns pagamentos”), ministérios que contam com um plano de Governo Eletrônico têm tendência maior de prestar serviços eletrônicos e tipos mais complexos de serviços que as organizações sem planos.

Há uma probabilidade maior de plano de Governo Eletrônico entre os ministérios muito grandes (com mais de 5 mil servidores) ou muito pequenos (com menos de duzentos servidores). Uma possível explicação é que a coordenação interna é mais fácil nos ministérios pequenos. Já os ministérios grandes contam com recursos para superar as dificuldades de coordenação ou dispõem de estruturas para lidar com elas. Ministérios de tamanho médio, por outro lado, têm os mesmos problemas de coordenação e, ao mesmo tempo, não têm os recursos para resolvê-los.

Os ministérios cujos governos contam com uma estratégia de Governo Eletrônico para todo o governo têm duas vezes mais planos de Governo Eletrônico.

4.4.5.2 Resultados dos ministérios

Dos 25 ministérios que responderam a esta questão, 15 afirmam contar com um plano ou estratégia para melhorar o Governo Eletrônico, enquanto oito declaram que planejam fazê-lo nos próximos dois anos.

4.4.5.3 Resultados das estatais

Entre as estatais, 5 das 6 empresas afirmaram que já definiram uma estratégia de Governo Eletrônico, enquanto uma não soube responder.

4.4.6 Orçamento para promover o compartilhamento da informação e do conhecimento com outras organizações

4.4.6.1 Resultados da OCDE

A quantia total que as organizações afirmaram gastar em TIC varia muito. A maioria dos respondentes gasta menos de 3% (com um terço gastando entre 0% e 1%); e quase 20% gastam entre 6% e 10% do orçamento total em TIC. Esses dados devem ser interpretados com cuidado dependendo dos tipos de ministérios e das necessidades de TIC destes.

4.4.6.2 Resultados dos ministérios e das estatais

A grande maioria dos órgãos da Administração Direta e das empresas estatais não soube responder a questões relativas aos recursos financeiros empregados para promover as Tecnologias de Informação e Comunicação e Governo Eletrônico. Isso, em parte, pode ser explicado pelo fato de não haver rubricas orçamentárias específicas para esses itens.

4.4.7 Orçamento alocado para práticas de GC

4.4.7.1 Resultados da OCDE

Apenas 25% das organizações sabem quanto gastam com todas as práticas de GC. Muitas organizações da Bélgica, do Canadá, da Dinamarca, da França e do Reino Unido não responderam às perguntas relacionadas ao orçamento para atividades de GC. Os números globais sobre gastos em GC não são, portanto, confiáveis.

Em termos de aumentos no orçamento, quase 80% das organizações afirmaram que o orçamento total alocado para práticas de GC (incluindo TIC, arranjos organizacionais, desenvolvimento de pessoas e transferência de competências) aumentou nos últimos cinco anos, a mesma percentagem diz que o orçamento alocado para governo eletrônico e TIC aumentou nos últimos cinco anos.

Vinte por cento das organizações afirmam que o orçamento dedicado às práticas de GC será reduzido ou permanecerá igual nos próximos cinco anos, e, em mais de 50% das organizações, não irá aumentar mais que 25%.

Observa-se que não há uma correlação clara entre o aumento planejado de recursos que serão gastos nas práticas de GC e se estas são ou serão prioridade nas organizações.

4.4.7.2 Resultados dos ministérios e das estatais

As empresas estatais e os órgãos da Administração Direta também não souberam afirmar quanto gastam com a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Por se tratar de conceito novo e pela não-existência de uma rubrica orçamentária específica para esse fim, ocorreram as dificuldades apresentadas para definir o montante de recursos alocados.

4.4.8 Iniciativas para promover o compartilhamento da informação e do conhecimento com outras organizações

4.4.8.1 Resultados da OCDE

Sem dúvida, as organizações acreditam que a realização de reuniões entre estas e outras é a iniciativa mais fácil. Quase 100% das organizações tomaram iniciativas no sentido de realizar encontros com outros ministérios, e o índice mais baixo (60%) ocorreu com empresas privadas. Mais de 20% das organizações não tomaram esse tipo de iniciativa para promover o compartilhamento do conhecimento com organizações de fora do governo central.

Além das iniciativas de estabelecer redes de servidores com outros ministérios, em 65% das organizações pesquisadas, apenas um terço tomou iniciativas para estabelecer redes de servidores com outros ministérios e organizações autônomas de governos, e apenas entre 20% e 30% com todas as outras organizações (15% com sindicatos).

Além de iniciativas de construir sítios de Internet e bancos de dados conjuntos com outros departamentos e ministérios do mesmo governo, em 55% das organizações pesquisadas, poucas iniciativas foram tomadas nos últimos cinco anos: por volta de 25% das organizações pesquisadas afirmaram que tomaram esse tipo de iniciativa com outros ministérios/departamentos de governos estrangeiros, governos locais e organizações internacionais; 10%, com centros de pesquisa e universidades; e por volta de ou abaixo de 5%, com empresas privadas, Organizações Não-Governamentais (ONGs) e sindicatos.

Enquanto 80% das organizações pesquisadas tomaram iniciativas no sentido de colaborar no planejamento e na implementação de políticas e na organização conjunta de projetos com outros ministérios e departamentos do mesmo governo, por volta de 50% a 60% fizeram o mesmo com outros ministérios, departamentos de governos estrangeiros, organizações públicas autônomas e agências; aproximadamente entre 40% e 45%, com governos locais, organizações internacionais; e entre 30% e 40%, com centros de pesquisa, universidades e empresas privadas, ONGs e sindicatos.

4.4.8.2 Resultados dos ministérios

A realização de encontros foi a iniciativa mais citada para promover o compartilhamento de informação com outros ministérios (22), com organizações de outros governos (16), governos locais (14), organizações governamentais (17), centros de pesquisa (14) e universidades (14). Merece destaque o fato de 21 organizações analisadas terem mencionado que o compartilhamento de informação e conhecimento está ocorrendo por meio da colaboração na elaboração e na implementação de políticas com outros órgãos públicos federais, e 13 citaram que isso está acontecendo com Organizações Não-Governamentais.

Além disso, 11 ministérios citaram que estão realizando coordenação conjunta de projetos com empresas privadas.

4.4.8.3 Resultados das estatais

Também para as empresas estatais, os encontros são a iniciativa mais citada de compartilhamento de informação e conhecimento com as seguintes organizações: ministérios (4), ministérios de outros governos (4), órgãos públicos federais (5), governos locais (4), organizações internacionais (3), empresas privadas (3), Organizações Não-Governamentais (3) e sindicatos (3). Merece destaque o fato de que 5 das 6 estatais iniciaram nos últimos cinco anos coordenação conjunta de projetos com empresas estatais, e de que 4 colaboram na elaboração e na implementação de políticas com órgãos públicos federais.

4.4.9 Resultados gerais

A comparação dos resultados da presente pesquisa com os do estudo da OCDE mostra que há semelhanças e diferenças importantes em relação à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.

A exemplo do que está ocorrendo nos governos dos países-membros da OCDE, muitas iniciativas estão sendo implementadas nos ministérios e nas empresas estatais e provavelmente terão continuidade no longo prazo com resultados bastante promissores.

A exemplo do que mostra a pesquisa da OCDE, nos órgãos da Administração Direta brasileira, os servidores estão tendo mais oportunidades formais de desenvolver seu conhecimento por meio de treinamento, encontros e seminários. Entretanto, essas oportunidades ainda são do tipo tradicional, e novos tipos de práticas não-tradicionais como *mentoring* e *coaching* são raros ou inexistentes na maioria das organizações. Os resultados das estatais, por sua vez, indicam que tais empresas estão avançando mais na adoção dessas práticas de Gestão do Conhecimento.

Quanto às outras ferramentas mais informais indicadas na literatura de GC, os resultados da pesquisa da OCDE mostram que elas estão sendo utilizadas cada vez mais (grupos de qualidade, comunidades de práticas e redes de conhecimento). No caso dos ministérios do governo federal, metade já adota esse tipo de prática, enquanto a outra metade ou não a tem ou planeja-a para o futuro, o que indica a necessidade de um trabalho coordenado para disseminar essas iniciativas. Nas empresas estatais, essas práticas são amplamente utilizadas graças à definição de uma estratégia clara nesse sentido.

Nos países-membros da OCDE, com exceção de organizações de governos centrais em poucos países, a maioria das organizações tem tecnologia para implementar níveis básicos e Governo Eletrônico para permitir compartilhamento de conhecimento tanto interna como externamente. Superando as expectativas, observa-se que os sítios na *web* são também utilizados como plataformas de comunicação no mundo internacional, conforme mostram os índices de tradução dos sítios para o inglês.

No caso dos ministérios e das empresas estatais brasileiras, pode-se observar que a maioria deles se encontra no estágio 3 da classificação de Governo Eletrônico

da OCDE e que essas organizações dispõem de condições tecnológicas para fomentar o compartilhamento de informação e conhecimento dentro da organização e da instituição com a sociedade.

Nos países-membros da OCDE, muitas iniciativas estão sendo tomadas para compartilhar conhecimento com outras organizações. Além da realização de encontros com todos os tipos de organizações, muitas instituições se encontram em melhor posição para compartilhar conhecimento com uma crescente colaboração no planejamento e na implementação de políticas e na co-organização de projetos com outras organizações. Entretanto, poucas iniciativas foram tomadas no sentido de construir fontes conjuntas de informação, tais como sítios na Internet e bancos de dados com organizações de fora do governo.

As empresas estatais e os ministérios – a exemplo do que ocorre nos governos dos países-membros da OCDE – tomaram nos últimos anos uma série de iniciativas para facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos com outras organizações. Merece destaque no caso brasileiro o número elevado de citações da existência de colaboração na elaboração e na implementação de políticas públicas. Entretanto, mais uma vez, a exemplo do que ocorre nos países da OCDE, observa-se uma ausência de sítios e bancos de dados conjuntos entre as organizações e entre as organizações e os segmentos organizados da sociedade civil. Como os temas dos programas dos ministérios são transversais, é de grande importância a promoção desse tipo de iniciativa para evitar duplicação de esforços e desperdício, assim como para promover maior eficácia e efetividade das ações.

No caso da OCDE, muitos mecanismos temporários de gestão estão sendo utilizados em diversas organizações, incluindo o estabelecimento de unidade de coordenação de gestão da informação e do conhecimento e diretores de gestão do conhecimento (*chief knowledge officers*). Por sua vez, alocação de recursos mostra um quadro mais confuso.

Em primeiro lugar, apenas uma minoria de organizações na verdade parecem saber o que a GC representa para suas organizações e que esta trata de um conjunto de ferramentas de gestão.

Em segundo lugar, enquanto a maioria das organizações relata que o orçamento alocado para práticas de GC aumentou nos últimos cinco anos e continuará crescendo nos próximos cinco, na maioria das organizações não irá crescer muito ou na verdade irá ser reduzido ou permanecer no mesmo patamar em 25% delas. Uma possível interpretação é que diversas organizações investiram muito em práticas de GC no passado e não acham necessário investir mais. Outra interpretação é que, naquelas organizações, o foco em GC irá continuar sendo superficial.

No caso dos ministérios do governo brasileiro, praticamente não há preocupação em criar uma estrutura de apoio aos processos de Gestão do Conhecimento. Assim, são poucas as unidades específicas criadas para coordenar a Gestão do Conhecimento, e não existe ainda a figura do *chief knowledge officer* ou do *knowledge officer*. Na maioria das empresas estatais analisadas, por sua vez, a existência de uma estratégia de Gestão do Conhecimento levou essas organizações a organizarem melhor a coordenação das ações de GC.

Em relação à questão dos recursos alocados e gastos para promover a Gestão do Conhecimento, a maioria das organizações analisadas não dispõe de dados e informações a respeito. Assim, não foi possível avaliar a situação tanto nos ministérios quanto nas empresas estatais. Para promover a disseminação de práticas de Gestão do Conhecimento nos órgãos da Administração Direta, será importante a alocação de recursos financeiros específicos para esse fim. Para tanto, será necessária a inclusão de programas no Plano Plurianual (PPA) que tenham esse objetivo. Entretanto, recursos já são investidos tanto nos ministérios como nas empresas estatais – porém, aparecem diluídos em várias rubricas orçamentárias de diversas áreas das organizações.

4.5 RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.5.1 Percepção quanto ao sucesso

4.5.1.1 Hipótese

Qual a percepção das organizações quanto ao sucesso da implementação das práticas de Gestão do Conhecimento? Para responder a essa pergunta, procurou-se avaliar o grau de satisfação das instituições com os resultados das práticas de GC.

4.5.1.2 Satisfação com os resultados das práticas de Gestão do Conhecimento

4.5.1.2.1 Resultados da OCDE

Sessenta e oito por cento das organizações consideram que elas estão sendo razoavelmente bem-sucedidas na implementação de práticas de gestão da informação e do conhecimento. Entretanto, 27% consideram que não estão sendo muito bem-sucedidas ou não estão tendo nenhum sucesso. As organizações que definiram GC como uma das cinco prioridades internas estão sendo mais bem-sucedidas na implementação das práticas de GC do que as que não fizeram isso. Entretanto, parece que não há nenhuma correlação forte entre muitos dos fatores de sucesso freqüentemente citados pela literatura de GC, tais como: recursos investidos em tais práticas ou criação de uma área com responsabilidade global pelas práticas.

4.5.1.2.2 Resultados dos ministérios

Dos 25 ministérios que responderam a essa pergunta, quase metade (24%) afirmou que considera que a organização está sendo razoavelmente bem-sucedida na implementação das práticas de GC, enquanto 4 responderam que ela está sendo muito bem-sucedida e 3 que não está tendo nenhum sucesso. Merece destaque o fato de 5 não terem respondido à questão.

4.5.1.2.3 Resultados das estatais

Entre as estatais, 5 consideram que estão sendo razoavelmente bem-sucedidas e 1 entende que está sendo muito bem-sucedida.

4.5.1.3 Resultados da implementação das práticas de GC

4.5.1.3.1 Resultados da OCDE

TABELA 7

Objetivos alcançados pela maioria das organizações

(Em %)

Objetivos	Índice de sucesso geral (alcançaram muito bem, alcançaram)	Organizações para as quais o objetivo apresentado é importante/muito importante, mas que alcançaram parcialmente ou não alcançaram
Disseminar a informação de maneira mais rápida, tornando seu acesso mais amplo para o público	75	20
Aumentar a transparência	56	34
Melhorar a relação de trabalho e compartilhamento com outros ministérios	52	38
Melhorar a eficiência e/ou produtividade por meio do compartilhamento de conhecimento e informação	63	36

Elaboração dos autores.

TABELA 8

Objetivos alcançados por aproximadamente metade das organizações

(Em %)

Objetivos	Índice de sucesso geral (alcançaram muito bem, alcançaram)	Organizações para as quais o objetivo apresentado é importante/muito importante, mas que alcançaram parcialmente ou não alcançaram
Melhorar as relações de trabalho e confiança na organização	43	47
Aumentar a descentralização e a horizontalização da autoridade	41	54

Elaboração dos autores.

TABELA 9

Objetivos não-alcançados pela maioria das organizações

(Em %)

Objetivos	Índice de sucesso geral (alcançaram muito bem, alcançaram)	Organizações para as quais o objetivo apresentado é importante/muito importante, mas que alcançaram parcialmente ou não alcançaram
Tornar a organização mais atraente para candidatos a órgãos públicos	36	47
Minimizar ou eliminar a duplicação de esforços entre as unidades gerenciais da organização	37	59
Recuperar a perda de conhecimento (em razão da saída de servidores, aposentadoria, migração de servidores para o setor privado etc.)	33	60
Promover o aprendizado contínuo	28	67

Elaboração dos autores.

De maneira geral, os índices de sucesso estão baixos mesmo para objetivos que podem ser significativamente melhorados por meio de uma boa política de TIC, isto é, aumentar a eficiência, a produtividade e a transparência.

Do ponto de vista organizacional, é interessante notar que a GC melhorou os relacionamentos com outras organizações para a maior parte das instituições, mas ainda não foi possível atingir os objetivos internos para a maioria delas.

Finalmente, as práticas de GC não satisfizeram às expectativas em termos de aprendizagem contínua e quanto a recuperar a perda de conhecimento.

4.5.1.3.2 Resultados dos ministérios

TABELA 10

Objetivos não-alcançados pela maioria das organizações

(Em %)

Objetivos	Índice de sucesso geral (alcançaram muito bem, alcançaram)	Organizações para as quais o objetivo apresentado é importante/muito importante, mas que alcançaram parcialmente ou não alcançaram
Disseminar a informação de maneira mais rápida, tornando seu acesso mais amplo para o público	47,4	52,3
Melhorar a eficiência e/ou produtividade por meio do compartilhamento de conhecimento e informação	36,8	63,2
Aumentar a transparência	36,8	63,2
Minimizar ou eliminar a duplicação de esforços entre as unidades gerenciais da organização	30	73,7
Recuperar a perda de conhecimento (em razão da saída de servidores, aposentadoria, migração de servidores para o setor privado etc.)	27,8	72,2
Melhorar as relações de trabalho e confiança na organização	26,3	73,7
Promover o aprendizado contínuo	22,2	72,2
Tornar a organização mais atraente para candidatos a órgãos públicos	22,2	27,8
Melhorar as relações de trabalho e confiança na organização	21,1	73,7
Aumentar a descentralização e a horizontalização da autoridade	11,8	61,1

Elaboração dos autores.

A implementação de práticas de Gestão do Conhecimento ainda não produziu resultados significativos nos ministérios. A maioria das organizações não conseguiu alcançar os dez objetivos apresentados, mesmo a maior parte das instituições tendo considerado nove desses alvos importantes ou muito importantes.

4.5.1.3.3 Resultados das estatais

TABELA 11

Objetivos alcançados pela maioria das organizações

(Em %)

Objetivos	Índice de sucesso geral (alcançaram muito bem, alcançaram)	Organizações para as quais o objetivo apresentado é importante/muito importante, mas que alcançaram parcialmente ou não alcançaram
Promover o aprendizado contínuo	100	0
Melhorar a eficiência e/ou produtividade por meio do compartilhamento de conhecimento e informação	83,3% (5 de 6)	16,7
Disseminar a informação de maneira mais rápida, tornando seu acesso mais amplo para o público	83,3 (5 de 6)	16,7
Aumentar a transparência	83,3 (5 de 6)	16,7
Melhorar as relações de trabalho e confiança na organização	75 (3 de 4)	50
Tornar a organização mais atraente para candidatos a órgãos públicos	60 (3 de 5)	16,7

Elaboração dos autores.

TABELA 12

Objetivos alcançados por aproximadamente metade das organizações

(Em %)

Objetivos	Índice de sucesso geral (alcançaram muito bem, alcançaram)	Organizações para as quais o objetivo apresentado é importante/muito importante, mas que alcançaram parcialmente ou não alcançaram
Aumentar a descentralização e a horizontalização da autoridade	50 (3 de 6)	33,3
Minimizar ou eliminar a duplicação de esforço entre as unidades gerenciais da organização	50 (3 de 6)	50
Melhorar as relações de trabalho e a confiança na organização	50 (3 de 6)	50

Elaboração dos autores.

TABELA 13

Objetivos não-alcançados pela maioria das organizações

(Em %)

Objetivos	Índice de sucesso geral (alcançaram muito bem, alcançaram)	Organizações para as quais o objetivo apresentado é importante/muito importante, mas que alcançaram parcialmente ou não alcançaram
Recuperar a perda de conhecimento (em razão da saída de servidores, aposentadoria, migração de servidores para o setor privado etc.)	0	100

Elaboração dos autores.

Os resultados alcançados pelas empresas estatais superam muito os dos países-membros da OCDE e dos ministérios do governo brasileiro. Merece destaque o fato de a maioria das empresas ter alcançado alto índice de sucesso em seis dos dez objetivos apresentados. Entretanto, há desafios ainda a serem vencidos. Nenhuma das 6 empresas teve êxito em relação a um importante objetivo da Gestão do Conhecimento: recuperar a perda do conhecimento decorrente da saída de funcionários por vários motivos.

4.5.1.4 Perspectivas futuras

4.5.1.4.1 Resultados da OCDE

Das organizações públicas dos países-membros da OCDE, quando perguntadas sobre as reformas que as organizações terão de implementar nos próximos cinco anos para lidar melhor com os desafios de uma economia intensa em conhecimento, 80% ou mais ainda indicam como muito importante ou importante os seguintes desafios:

- descentralização/delegação de autoridade;
- compartilhamento horizontal da informação e do conhecimento (na sua organização, com outros ministérios e com o exterior);
- melhores práticas de treinamento e *mentoring*;
- melhor capacidade gerencial para facilitar o compartilhamento da informação e do conhecimento;
- maiores incentivos para os servidores compartilharem conhecimento e informação;
- investimentos em tecnologias de informação e comunicação; e

- melhorias no uso das tecnologias de informação e comunicação (melhor intranet, melhores bancos de dados eletrônicos, melhor Internet etc.).

4.5.1.4.2 Resultados dos ministérios

De forma semelhante ao que ocorreu nas organizações públicas do países-membros da OCDE, 80% ou mais dos órgãos da Administração Direta relacionam como importante ou muito importante os seguintes tipos de reforma como desafios para os próximos cinco anos:

- compartilhamento horizontal da informação e do conhecimento (na sua organização, com outros ministérios);
- melhores práticas de treinamento e *mentoring* (21 de 23 organizações);
- melhor capacidade gerencial para facilitar o compartilhamento da informação e do conhecimento (23 de 24);
- maiores incentivos para os servidores compartilharem conhecimento e informação (23 de 24);
- investimentos em tecnologias de informação e comunicação (23 de 24); e
- melhorias no uso das tecnologias de informação e comunicação (melhor intranet, melhores bancos de dados eletrônicos, melhor Internet etc. – 22 de 23).

4.5.1.4.3 Resultados das estatais

Das empresas estatais analisadas, 100% afirmaram que consideram importantes ou muito importantes os seguintes tipos de mudança que estarão implementando nos próximos cinco anos:

- compartilhamento horizontal da informação e do conhecimento (na sua organização, com outros ministérios);
- melhores práticas de treinamento e *mentoring*;
- melhor capacidade gerencial para facilitar o compartilhamento da informação e do conhecimento;
- maiores incentivos para os servidores compartilharem conhecimento e informação;
- investimentos em tecnologias de informação e comunicação; e
- melhorias no uso das tecnologias de informação e comunicação (melhor intranet, melhores bancos de dados eletrônicos, melhor Internet etc.).

4.5.1.5 Resultados gerais

As organizações públicas dos países da OCDE avaliam as práticas de Gestão do Conhecimento de forma bem positiva. Entretanto, acreditam que há muito ainda por fazer para melhorar as práticas de compartilhamento do conhecimento e da informação.

O estudo da OCDE concluiu que os resultados confirmam a hipótese de que mudanças organizacionais estão ocorrendo em decorrência das práticas de Gestão do Conhecimento. Entre as mudanças, a pesquisa cita a maior abertura das organizações para outras instituições, a transparência nos processos institucionais e os investimentos nas tecnologias de informação e comunicação. Há uma percepção nas organizações dos governos da OCDE de maior eficiência, transparência e foco nas relações com outras organizações. Entretanto, mudanças estruturais relacionadas com a melhoria do desempenho do servidor público alterações na estrutura hierárquica verticalizada ainda precisam ocorrer do que a utilização de ferramentas de tecnologia da informação.

A OCDE conclui que há forte correlação entre os fatores de sucesso frequentemente citados na literatura de Gestão do Conhecimento, tais como a alocação de recursos nas práticas de GC e a criação de uma unidade específica de coordenação das iniciativas. Uma das conclusões do estudo é que as boas práticas de GC podem ser mais o resultado de fatores culturais e organizacionais de longo prazo, tais como estabilidade organizacional do quadro de colaboradores e ambiente de trabalho positivo do que a utilização de ferramentas de tecnologia da informação.

Os ministérios avaliados – ao contrário dos governos dos países da OCDE – têm uma percepção de que os resultados são pouco significativos. Existe um entendimento de que há poucas mudanças em decorrência da implementação das práticas de Gestão do Conhecimento.

As empresas estatais são otimistas em relação aos resultados já obtidos com a implementação das práticas de Gestão do Conhecimento. Entendem que várias mudanças importantes e muito importantes estão ocorrendo. Entretanto – a exemplo do que ocorre com as organizações analisadas pela pesquisa da OCDE e com os ministérios do governo brasileiro –, percebem a necessidade de aprofundar ainda mais as mudanças organizacionais.

4.5.2 Mudança cultural

4.5.2.1 Hipótese

Mudança cultural é sem dúvida um dos principais objetivos da institucionalização da Gestão do Conhecimento nas organizações. Medir a mudança cultural, entretanto, é tarefa muito difícil. Na pesquisa, foram utilizadas os seguintes elementos do estudo da OCDE para avaliar as mudanças na cultura organizacional:

- Tempo e energia que o quadro de colaboradores dedica ao compartilhamento de conhecimento e informação, tais como revisão de pares, grupos de qualidade e comunidades de prática virtuais.
- A percepção dos servidores sobre a importância do compartilhamento de conhecimento para sua ascensão profissional. Isso mudou? Eles passaram a compartilhar conhecimento de forma espontânea? Essas mudanças são cruciais para organizações públicas que são locais de trabalho onde a retenção do conhecimento é importante para o avanço na carreira e no posicionamento individual.

- A mudança do papel dos gestores em decorrência da necessidade de maior fluxo horizontal de informação.
- O aumento na dependência de informações de outras organizações.

4.5.2.2 Atitudes e atividades dos servidores

4.5.2.2.1 Resultados da OCDE

O compartilhamento interno de informação continua concentrado na troca de mensagens eletrônicas (*e-mails*):

- Oitenta e cinco por cento das organizações afirmaram que os servidores passam cada vez mais tempo compartilhando informações por meio de correio eletrônico. Mais importante ainda: aproximadamente 50% das organizações afirmam que os servidores passam um tempo cada vez maior construindo banco de dados; e 40% aproximadamente afirmam que eles passam mais tempo construindo banco de dados, mas não de maneira significativa. Apenas aproximadamente 30% das organizações responderam que seus servidores passam mais tempo apresentando projetos e atividades e em encontros informais.
- Paralelamente, o tempo gasto na revisão de pares e em revisões de qualidade de compartilhamento de informações de maneira aprofundada ainda permanece reduzido. Apenas 12,5% das organizações afirmam que gastam cada vez mais tempo significativo na revisão de pares e na revisão da qualidade (50% afirmam que aumentou o tempo gasto nessas atividades, mas ainda é insignificante; e 20% pensam que tal tempo não está aumentando, mas aumentará nos próximos cinco anos).

Entretanto, atitudes mudaram na maioria das organizações:

- Mais de 60% das organizações consideram que mudaram no sentido de que os servidores consideram agora que compartilhar conhecimento será bom para suas carreiras e espontaneamente organizam mais eventos, como encontros com servidores de outras divisões/departamentos/filiais. Mais de 80% das organizações também afirmam que os servidores disponibilizam documentos de maneira mais espontânea para outras pessoas.

4.5.2.2.2 Resultados dos ministérios

- Sessenta e oito por cento dos ministérios informaram que seus servidores estão dedicando um tempo cada vez maior e de maneira mais significativa ao compartilhamento de informações por correio eletrônico, sendo que 32% disseram que isto está ocorrendo, mas não de maneira significativa.
- Quarenta e oito por cento declararam que os servidores passam mais tempo construindo banco de dados e 40% disseram que isto está ocorrendo, mas não de maneira significativa.
- Trinta e seis por cento das organizações responderam que seus colaboradores passam mais tempo apresentando projetos e atividades.

- Apenas 10% afirmaram que seus funcionários estão gastando mais tempo em encontros informais e 12,5% (exatamente o mesmo índice dos governos dos países da OCDE), com revisão de pares/revisão de qualidade.

Em relação às atitudes dos servidores, os resultados estão abaixo daqueles dos países da OCDE. Aproximadamente 50% das organizações afirmaram que os servidores consideram que compartilhar conhecimento será bom para sua carreira; estes realizam mais atividades relacionadas ao conhecimento, tais como reuniões com equipes de outras unidades gerenciais, e disponibilizam de maneira mais espontânea documentos para outros servidores.

4.5.2.2.3 Resultados das estatais

- O tempo dedicado ao compartilhamento de informações por correio eletrônico e à construção de banco de dados aumentou de maneira significativa para 100% das empresas estatais (6).
- Cinco delas afirmaram que os funcionários passam – de maneira significativa – mais tempo apresentando projetos e atividades.
- Em metade das empresas (3), os funcionários – de maneira significativa – dedicam mais tempo à revisão de pares e à revisão da qualidade. Observa-se, assim, que a mudança cultural nessas organizações avançou mais que nos ministérios e nos governos dos países-membros da OCDE.

A atitude dos servidores mudou de maneira mais profunda também. Para 5 das 6 empresas analisadas, os funcionários consideram que compartilhar conhecimento será bom para sua carreira, além de estarem realizando mais eventos relacionados ao conhecimento. Ademais, para 4 das 6 organizações, os funcionários estão disponibilizando – de maneira mais espontânea – documentos para outros funcionários.

4.5.2.3 Atitudes dos gestores

4.5.2.3.1 Resultados da OCDE

Paralelamente às mudanças que estão ocorrendo na atitude dos servidores, os resultados da pesquisa mostram uma mudança importante no papel dos gestores. Mais de 90% das organizações consideram que tal papel está evoluindo. Mais de 85% das organizações concordam ou concordam totalmente que os gestores passam mais tempo disseminando informações aos seus servidores e facilitando o fluxo de informações horizontal entre seus servidores, e que se exige cada vez mais que os gestores deleguem autoridade para os escalões inferiores. Finalmente, mais de 75% das organizações afirmam que passam mais tempo formando equipes de projetos do que gerenciando projetos diretamente.

4.5.2.3.2 Resultados dos ministérios

Setenta por cento dos órgãos do governo federal brasileiro avaliam que o papel dos gestores está mudando.

4.5.2.3.3 Resultados das estatais

Para 100% das empresas estatais, o papel dos gestores está evoluindo – todas as avaliadas concordam ou concordam totalmente que os gestores passam mais tempo disseminando informações para suas equipes; passam mais tempo facilitando o fluxo de informações entre suas equipes; e que se exige cada vez mais que haja delegação de autoridade para os escalões inferiores. Mais uma vez, observa-se que o processo de mudança cultural avançou mais entre essas empresas do que nos órgãos da Administração Direta.

4.5.2.4 Compartilhamento de conhecimento com outras organizações

4.5.2.4.1 Resultados da OCDE

As organizações dos governos centrais cada vez mais dependem de informações externas para realizar suas atividades.

Em comparação com o cenário de dez anos atrás, a mudança mais importante está relacionada com mudanças oriundas de governos locais, universidades, empresas privadas e de consultoria. Muitas organizações também dependem cada vez mais de informações oriundas de organizações internacionais (incluindo União Européia). Está claro que nos últimos dez anos as organizações governamentais aumentaram o número de fontes de informação utilizadas.

4.5.2.4.2 Resultados dos ministérios e das empresas estatais

Os resultados obtidos sobre essa questão são pouco confiáveis. A grande maioria das organizações – tanto órgãos da Administração Direta quanto empresas estatais – teve dificuldade em comparar a dependência de informações de fontes externas (outras fontes governamentais, governos locais, Organizações Não-Governamentais, universidades, institutos de pesquisa, empresas privadas, empresas de consultoria e organizações internacionais).

4.5.2.5 Análise global das mudanças culturais

O estudo da OCDE concluiu que em todas as áreas há importantes mudanças culturais ocorrendo nas organizações governamentais dos países-membros da OCDE:

- As atitudes dos servidores está mudando, na medida em que reter conhecimento é visto cada vez menos como uma maneira de se promover na carreira.
- Como em empresas grandes do setor privado, exige-se cada vez mais que os gestores deleguem autoridade e promovam compartilhamento de conhecimento horizontalmente entre suas equipes de servidores. Isto é uma consequência do fato de que eles cada vez mais gerenciam pessoas que sabem mais do que eles sobre políticas que eles implementam ou planejam. Essa situação terá importantes consequências sobre a evolução do papel dos gestores e, mais especificamente, na seleção e no treinamento de gestores.
- Finalmente, as fronteiras entre o setor governamental e o não-governamental como fonte de informação para as organizações governamentais estão cada

vez mais abertas. Instituições governamentais se abriram para o setor privado, para o mundo acadêmico e para empresas de consultoria e organizações internacionais como fonte de informação.

Nesta pesquisa, pôde-se observar que nos ministérios e nos órgãos da Administração Direta a mudança da atitude dos servidores ainda não é tão significativa quanto no caso das organizações da OCDE. As organizações ainda estão divididas em relação a considerar que compartilhar conhecimento é positivo para a carreira, à realização de eventos relacionados ao compartilhamento de conhecimento e à disponibilização de documentos para outros servidores.

A realidade das empresas estatais é bem distinta. Observa-se claramente que a mudança da atitude dos servidores já ocorreu em quase todas elas.

Não foi possível constatar – a exemplo do estudo da OCDE – se houve mudança na relação das empresas estatais e dos ministérios com outras organizações nos últimos dez anos em razão da dificuldade das equipes que responderam ao questionário em responder a esta questão.

4.5.3 Limitações da mudança

4.5.3.1 Hipótese

Além da mudança no comportamento dos servidores e dos gestores públicos, é importante avaliar se estão ocorrendo mudanças nas organizações. A mudança na atitude dos servidores em relação ao compartilhamento de conhecimento é resultado de mudanças nas políticas organizacionais? A maneira como as organizações recompensam os colaboradores que compartilham conhecimentos é uma forma de avaliar se essas instituições promovem tal tipo de comportamento.

4.5.3.2 Recompensas

4.5.3.2.1 Resultados da OCDE

Sessenta por cento das organizações afirmam que os servidores são recompensados por compartilhar conhecimento e informação. Em 80% delas, um dos critérios para avaliar o desempenho dos servidores é o compartilhamento de conhecimento/informação. Organizações que afirmam que uma boa gestão da informação e do conhecimento é uma das cinco prioridades internas tendem a recompensar mais seus servidores por compartilhar informação/conhecimento.

Há forte correlação entre a existência de recompensa para quem compartilha informação/conhecimento e a auto-avaliação de que está havendo sucesso na implementação de práticas de gestão da informação e do conhecimento: 42% das organizações que afirmam que seus servidores não são recompensados pelo compartilhamento de informação/conhecimento e 17% daquelas que afirmam que os servidores são recompensados consideram que suas organizações têm pouco ou nenhum sucesso na implementação de tais práticas.

Finalmente, mesmo nas organizações que recompensam seus servidores por compartilhar conhecimento/informação, as recompensas são informais, na maioria dos casos:

- Das organizações que recompensam seus servidores por compartilhar informação/conhecimento, apenas um pouco mais de 20% oferecem incentivos financeiros, prêmio e recompensas formais; e um pouco mais de 30% relacionam promoção com compartilhamento de informação/conhecimento. Além disso, os respondentes que afirmam que suas organizações recompensam os servidores por causa do compartilhamento de informação/conhecimento com incentivos financeiros, prêmios, recompensas ou promoções tendem a dar essas recompensas simultaneamente.
- O restante das organizações oferece reconhecimentos informais, tais como reconhecimento entre pares (50% das organizações) e encorajamento informal (95% das organizações). Entretanto, mais de 50% das organizações afirmam que as pessoas são recompensadas por meio de revisão de desempenho, o que pode ser considerado um segundo passo para o reconhecimento individual depois da recompensa informal.

4.5.3.2 Resultados dos ministérios e das estatais

Na quase totalidade dos órgãos da Administração Direta (23 de 25 organizações), compartilhar conhecimento e informação não é um dos critérios na avaliação do desempenho dos servidores. Isso ocorre também em 5 das 6 estatais avaliadas.

No caso das estatais, quando há reconhecimento informal, os mais frequentes são o reconhecimento por parte dos colegas e o elogio informal.

4.5.3.3 Efeitos colaterais

4.5.3.3.1 Resultados da OCDE

As organizações citaram como importante ou muito importante os seguintes efeitos colaterais das novas práticas de GC:

- sobrecarga de informações e sobrecarga de *e-mails* (75% dos respondentes), e desperdícios de tempo em consultas e reuniões (50% das organizações);
- dificuldades dos servidores no uso das tecnologias de informação e comunicação (50%); e
- pulverização de responsabilidades (35%).

4.5.3.3.2 Resultados dos ministérios e das estatais

Os ministérios consideram muito importante ou importante a sobrecarga de informações (83%), o desperdício de tempo em consultas e reuniões (71%); e a sobrecarga de *e-mails* (67%). Todas as estatais destacaram tais itens.

4.5.3.4 Obstáculos e dificuldades

4.5.3.4.1 Resultados da OCDE

Apesar das mudanças culturais, a resistência continua como um impedimento para a implementação de práticas de GC para 42% das organizações. Não é surpreendente que para 30% das organizações, as chefias intermediárias sejam o grupo que mais resiste à implementação de práticas de GC; e 15% consideram que a alta administração e os servidores que executam atividades operacionais resistem à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. A resistência por parte de associação de servidores é bastante reduzida (menos de 2% das organizações).

Entre as outras razões que afetam a implementação de práticas de GC, mais de 85% das organizações citaram a falta de tempo ou recursos; e 78%, a dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado dos servidores.

Aproximadamente 40% dos respondentes citaram que o foco da sua organização está em Tecnologias de Informação e Comunicação em vez de estar nas pessoas e nos aspectos organizacionais; resistência de alguns grupos de servidores; falta de comprometimento da alta administração e preocupação com o acesso do público e de outras organizações a informações confidenciais e críticas.

Como no caso da estratégia de Governo Eletrônico, um bom número de organizações (18% neste caso), o fato de GC não ser prioridade no programa de modernização do seus governos é um dos fatores que impedem a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.

Vinte por cento dos respondentes ainda pensam que as estratégias de GC são adequadas para o setor privado e não para o setor público.

4.5.3.4.2 Resultados dos ministérios e das estatais

Os ministérios citaram ainda os seguintes fatores que dificultam a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento: dificuldade em capturar o conhecimento não-documentado dos servidores (79%); falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento no dia-a-dia (54%); e o fato de a organização vir colocando o foco em tecnologias de informação e comunicação ao invés de nas pessoas e nos aspectos organizacionais (50%). As estatais, por sua vez, destacaram: falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento (100%); dificuldade em capturar o conhecimento não-documentado dos funcionários (67%); e resistência de alguns grupos de funcionários (50%).

Quase metade dos ministérios não identifica nenhum grupo se opondo à implementação das práticas de Gestão do Conhecimento. Vinte e três por cento (23%) entendem que os grupos mais resistentes são as chefias intermediárias e outros 23% (5%) entendem que são os servidores que executam atividades operacionais. Já as estatais indicam servidores que executam atividades operacionais como os mais resistentes (50%); e 2 empresas acreditam que nenhum grupo resiste à implementação das práticas de GC.

4.5.3.5 Análise global das limitações da mudança

O estudo da OCDE conclui que os resultados obtidos com as práticas de GC mostram que a estrutura organizacional dos governos centrais parece não ter acompanhado inteiramente as mudanças culturais. De fato, o excesso de informação deveria teoricamente ser gerenciado relativamente bem quando bons processos de conhecimento são implementados e os servidores recebem informação que já passou por eles. A falta de recompensa para o compartilhamento de conhecimento e o foco aparente na tecnologia e não no fator humano, assim como a resistência gerencial à implementação das estratégias de GC (chefias intermediárias perdem mais com o processo de horizontalização do compartilhamento de conhecimento) e a ausência de novos mecanismos governamentais acompanhando as mudanças de responsabilidades, são limitações claras para a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.

Nos ministérios, entre as limitações para a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, podem-se citar a ausência de estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e informações (não é critério de avaliação do desempenho dos servidores e praticamente não há recompensas mesmo informais); o foco na tecnologia e não nas pessoas; a falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimentos; e a dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado dos servidores.

Apesar do sucesso com a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, as empresas estatais não contam com um sistema de recompensa para estimular os funcionários a compartilhar conhecimentos e informações. Outras dificuldades que se podem observar são a falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento no dia-a-dia, a resistência de grupos de servidores e a dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado.

4.6 COMENTÁRIOS FINAIS DA SEÇÃO 4

Em síntese, o que se pode dizer sobre a maneira como as organizações analisadas tratam o tema Gestão do Conhecimento? Como está a situação nos órgãos da Administração Direta e nas empresas estatais em comparação com as instituições dos países-membros da OCDE? A seguir, procurou-se sumarizar as principais conclusões desta pesquisa.

1. Priorizar Gestão do Conhecimento é desafio para a maioria dos órgãos da Administração Direta. A minoria disse que o assunto é uma das cinco maiores prioridades. A maior parte das instituições se ressentem da ausência de estratégia ou política de GC. Parte pequena das organizações respondeu que contam com estratégia na área.
2. A Gestão do Conhecimento já é prioridade para a maioria das empresas estatais. Embora metade tenha respondido que GC é uma das cinco prioridades altas na organização, todas contam com estratégia ou política de GC. Em síntese, as estatais já sabem o que querem com tais práticas.

Para a maioria das organizações da OCDE, GC já é prioridade alta e a maior parte delas já conta com estratégias definidas. Portanto, as estatais e as organizações dessa Organização estão respondendo mais rapidamente aos desafios da economia do conhecimento.

3. Os ministérios estão implementando iniciativas importantes relacionadas às práticas de GC. A maior parte das ações, entretanto, utiliza meios tradicionais de compartilhamento de informação e conhecimento. Na maior parte dos órgãos, houve aumento de reuniões com outros ministérios, outros governos e Organizações Não-Governamentais. É significativa também a colaboração na implementação de políticas e programas com outras instituições governamentais e não-governamentais.

Há muito que melhorar em relação às ferramentas e às iniciativas não-tradicionais. O conceito de Gestão do Conhecimento é pouco conhecido (o termo mais usado é Gestão da Informação), as práticas de *mentoring* e *coaching* são praticamente inexistentes; a maioria das organizações não conta com unidades específicas para coordenar as ações de GC; e não existe ainda na Administração Direta a função de *knowledge officer* ou de *chief knowledge officer* para promover a implementação de práticas de GC. Entre os meios não-tradicionais de compartilhar informação e conhecimento, crescem as práticas de grupos de qualidade e comunidades de práticas (isso já é realidade na metade das organizações pesquisadas).

4. As empresas estatais utilizam-se de meios tradicionais e não-tradicionais para compartilhar conhecimentos e informações. A maior parte das estatais tem:
 - unidades de coordenação das práticas de GC;
 - utilizam o termo Gestão do Conhecimento;
 - informalmente, contam com pessoas que desempenham as funções de gerente de Gestão do Conhecimento – *knowledge officer* ou *chief knowledge officer*, em inglês;
 - implementam métodos não-tradicionais de compartilhamento de conhecimentos e informações (iniciaram o uso de *coaching* e *mentoring*, grupos de qualidade e comunidades de práticas);
 - contam com estrutura sólida de governo eletrônico (intranets, redes, banco de dados, sítio na Internet); e
 - ampliaram nos últimos anos a utilização de meios tradicionais (em especial, reuniões) com Organizações Não-Governamentais e governamentais.

O estudo da OCDE concluiu que as organizações públicas analisadas estão realizando esforços concretos no sentido de viabilizar o compartilhamento de conhecimentos e informações internamente e com outras organizações. Merecem destaque as seguintes iniciativas:

- tradicionais (treinamento para compartilhamento de conhecimento interno; encontros para promover o compartilhamento com outras organizações; planejamento e implementação conjunta de políticas; e execução conjunta de projetos com organizações governamentais e não-governamentais);
- ferramentas não-tradicionais (comunidades de práticas, grupos de qualidade); e
- tecnologia para implementar níveis básicos de governo eletrônico.

5. Observa-se – a exemplo do que ocorre nas organizações dos países-membros da OCDE – o início do processo de mudança cultural em decorrência de práticas de GC. A maior parte dos ministérios respondeu que os servidores estão dedicando mais tempo ao compartilhamento de informações por correio eletrônico. Em relação à atitude dos servidores, embora isto seja muito difícil de medir, a pesquisa aponta para resultados inferiores aos países da OCDE. Em metade das organizações, os servidores entendem que compartilhar conhecimento será positivo para a ascensão profissional e estão mais dispostos a compartilhar documentos de maneira mais espontânea.
6. A mudança cultural nas empresas estatais parece estar avançando de maneira mais significativa que nos ministérios e mesmo nas organizações da OCDE. Em todas as estatais, houve aumento significativo de compartilhamento de conhecimentos e informações por meio eletrônico. A atitude dos servidores parece estar sofrendo mudanças significativas. Para 5 das 6 empresas analisadas, os funcionários consideram que compartilhar conhecimento será positivo para sua ascensão profissional, e, em 4 das 6 empresas, os funcionários estão disponibilizando de maneira mais espontânea documentos para colegas.
7. Como nas organizações dos países da OCDE, *a mudança cultural parece estar ocorrendo nos ministérios apesar da ausência de transformações organizacionais*. Na quase totalidade dos ministérios, compartilhar conhecimentos e informações não é critério de avaliação do desempenho individual, e diversos fatores dificultam a implementação de práticas de GC (dificuldade em capturar conhecimento não-documentado dos servidores, falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento, foco na tecnologia da informação e não nas pessoas).

Nas empresas estatais, as mudanças organizacionais estão em estágio inicial e também não explicam as mudanças culturais que se observam na atitude de servidores e gestores.

8. A exemplo do que ocorre nos países da OCDE, muitas mudanças esperadas com a implementação de práticas de GC ainda não foram alcançadas. Incluem-se aqui: aumentar a descentralização e a horizontalização da autoridade; promover o aprendizado contínuo; recuperar a perda de conhecimento; e aumentar a transparência.

Nas maioria das estatais, as mudanças já começaram a aparecer. Merecem destaque: promoção do aprendizado contínuo, disseminação da informação de maneira mais rápida; aumento da transparência; melhoria das relações de trabalho; e confiança na organização.

9. A maioria dos ministérios avaliados – ao contrário das organizações dos países da OCDE – tem uma percepção de que os resultados das práticas de GC são pouco significativos. Nota-se que ainda há muito a fazer.
10. As empresas estatais têm visão positiva em relação aos resultados obtidos. Estas entendem que várias mudanças importantes e muito importantes estão ocorrendo.

Observa-se nos casos dos três grupos que as melhorias das práticas de GC dependem mais dos esforços a longo prazo para mudar a atitude de servidores e gestores e menos de novas ferramentas e processos. Sem mudanças organizacionais e culturais as mudanças ocorrem de maneira muito mais lenta. Boas práticas de GC, como mostra o estudo da OCDE, podem ser ampliadas se houver confiança entre servidores e gestores; espírito de equipe; e ambientes cultural e organizacional relativamente estáveis. Isso representa um grande desafio para a Administração Pública brasileira graças ao problema da descontinuidade administrativa na troca de governos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das etapas de coleta de dados e informações e de análise dos resultados, tornou-se ainda mais clara a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização – a exemplo do que ocorreu nas empresas estatais – nos órgãos da Administração Direta.

As iniciativas isoladas; os esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral demonstram que para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta uma política de GC faz-se necessária.

São apresentadas, a seguir, diretrizes a serem consideradas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (em especial pelas Secretarias de Gestão e de Logística e Tecnologia da Informação) e pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

1. Instituir unidades específicas ou comitês formais de GC nos ministérios com as atribuições de propor e implementar estratégia, coordenar ações e disseminar e consolidar práticas.
2. Estabelecer um comitê interministerial – com a participação dos Secretários Executivos dos Ministérios e sob a coordenação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – para definir e implementar uma estratégia de governo de Gestão do Conhecimento. Essa estratégia deverá contemplar mecanismos de compartilhamento de informações e conhecimento entre ministérios de forma que assegure uma articulação mais efetiva entre programas e ações de governo nos níveis federal, estadual e municipal.
3. Criar, em alguns casos em que a GC estiver mais madura, a função de gestor do conhecimento – *knowledge management officer* – e diretor de gestão do conhecimento – *chief knowledge management officer* – no âmbito dos ministérios setoriais.
4. Implementar programas de sensibilização e capacitação permanente em Gestão do Conhecimento para membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores em geral. Para sensibilizar e envolver os diversos níveis hierárquicos, recomenda-se o desenvolvimento de metodologia específica destinada à definição de políticas e estratégias de Gestão do Conhecimento nas organizações.

A metodologia deve considerar, entre outros aspectos, as diferenças entre a gestão estratégica de empresas estatais e a de órgãos e entidades da Administração Direta. Nas estatais, praticamente 100% dos gestores são funcionários de carreira da própria instituição. Na Administração Direta, a gestão estratégica está sob a responsabilidade de cargos em comissão ocupados, normalmente, por um número consideravelmente menor de servidores de carreira da própria organização.

É preciso enfatizar a importância dos processos de Gestão do Conhecimento nas organizações da Administração Direta. A razão é simples: o comprometimento com a organização por parte dos ocupantes de cargos da área estratégica ocorre em períodos de tempo e grau de envolvimento menores que aqueles dos ocupantes de cargos da área gerencial. Estes últimos são os principais responsáveis pela manutenção dos processos e da cultura organizacional.

Os programas de capacitação devem considerar as diferenças entre a gestão de empresas públicas e privadas. É preciso levar em conta questões relacionadas a missão, objetivos e estratégias, programas de contratação, capacitação e alocação de recursos humanos. É importante observar também o papel das escolas de governo que devem atuar no sentido de desenvolver programas de capacitação alinhados às políticas públicas estratégicas, como é o caso da Gestão do Conhecimento.

5. Instituir um observatório para avaliar permanentemente as ações do governo na área de Gestão do Conhecimento e Governo Eletrônico com base em indicadores de desempenho por meio de metodologias desenhadas especialmente para esse fim.
6. Assegurar a alocação de recursos financeiros mediante a inclusão no Plano Plurianual de programa voltado para a institucionalização da Gestão do Conhecimento (Programa de Gestão do Conhecimento no Serviço Público). Em outras palavras, como se diz em inglês, *putting money where our mouth is*, isto é, buscar a coerência entre o discurso e a prática por meio da alocação de recursos financeiros.
7. Assegurar o alinhamento da política de GC em cada organização com suas diretrizes estratégicas definidas no processo de planejamento estratégico.
8. Estabelecer um sistema de reconhecimento e premiação para estimular geração, registro, compartilhamento e transferência do conhecimento internamente e entre os ministérios.
9. Mapear as práticas de GC nos ministérios e promover a cooperação entre eles no sentido de disseminar e consolidar essas ações. Além disso, priorizar as seguintes iniciativas: mapeamento dos processos organizacionais; mapeamento das competências organizacionais; estruturação de processo de gestão de competências; estruturação de programa de educação corporativa; e planejamento de infra-estrutura de Tecnologia da Informação para dar suporte à Gestão do Conhecimento organizacional.
10. Estimular o surgimento de comunidades de práticas por áreas temáticas entre servidores e gestores públicos para promover o compartilhamento de informações e conhecimento e boas práticas de gestão.

11. Promover a cooperação entre empresas estatais e órgãos e entidades da Administração Direta com o objetivo de disseminar práticas de Gestão do Conhecimento.
12. Articular as ações do Programa de Gestão do Conhecimento no Serviço Público com as atividades do Programa Qualidade no Serviço Público (PQSP), do Programa Nacional de Desburocratização e do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, assim como as demais ações voltadas para a melhoria da gestão de organizações públicas.
13. Promover o estabelecimento de um sistema de avaliação do impacto das práticas de GC sobre a eficácia e a efetividade dos serviços prestados por órgãos e entidades da Administração Direta.
14. Criar um Portal do Conhecimento, com taxonomia bem detalhada e que permita o compartilhamento de melhores práticas em Gestão do Conhecimento, a localização de especialistas e o compartilhamento de documentos de referências.
15. Estimular a criação de sítios e banco de dados comuns entre ministérios que executam programas relacionados com a finalidade de promover o compartilhamento de informação e conhecimento, assim como uma maior articulação entre as ações.
16. Instituir mecanismos permanentes de compartilhamento de informação e conhecimento nas etapas de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de políticas e programas por áreas temáticas. Por exemplo: o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o da Integração Nacional, o do Meio Ambiente, o do Desenvolvimento Agrário e o do Desenvolvimento Social e Combate à Fome poderiam instituir mecanismos de compartilhamento de informação e conhecimento sobre políticas, programas e ações relacionados ao tema do desenvolvimento territorial ao longo do processo, e não esporadicamente, como ainda é freqüente.
17. Desenvolver programas de capacitação para formar multiplicadores com a finalidade de transmitir conceitos, metodologias e ferramentas de Gestão do Conhecimento. Isso permitirá a internalização de novos conceitos e a consequente evolução cultural do modelo de gestão.

Gestão do Conhecimento é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reúso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e *expertises*; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos. As ações listadas, portanto, têm um objetivo amplo de modernização dos processos de gestão do setor público de acordo com as mais modernas técnicas de gestão que estão sendo adotadas por organizações de ponta dos setores privados e públicos, tanto no Brasil como nos países desenvolvidos.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA “O GOVERNO QUE APRENDE – GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO”

IPEA/TERRAFORUM/PUCPR/CGCIE

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Apresenta-se, a seguir, para facilitar o preenchimento do questionário, a relação com a definição dos principais termos utilizados nesta pesquisa.

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 que permite 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.

Coaching: Similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Mentoring: 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 do grupo.

Benchmarking interno e externo: Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

Melhores práticas (*Best practices*): Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a 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.

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 *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; 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 as 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 determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em 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 *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio de 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 as 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, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as 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. Visa extrair inteligência de informações, por meio da captura e da 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 a 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 desenvolver tanto

comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como habilidades técnicas mais específicas.

Narrativas: Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, para interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Sistemas de *workflow*: Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou pelo 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.

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; e política de propriedade intelectual.

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 de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

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.

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.

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 seguintes: *Customer Relationship Management* (CRM); *Balanced Scorecard* (BSC), *Decision Support System* (DSS), *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Key Performance Indicators* (KPI).

Gestão do Conhecimento: É compreendida, no âmbito das políticas de Governo Eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Outras definições:

O conceito de Gestão do Conhecimento refere-se ao processo que uma organização adota para gerenciar seus ativos intelectuais – implica a adoção de um enfoque integrado para gerenciar:

- os processos de criação, absorção, organização, acesso e uso da informação codificada e do conhecimento tácito;
- o conteúdo das informações organizacionais de diversas fontes internas e externas, como documentos, bancos de dados, normas, procedimentos etc.;
- a base tecnológica e funcional que serve de suporte aos dois itens anteriores, incluindo a automação da gestão da informação, as ferramentas de captura, a difusão e a colaboração e a automação de processos; e
- a extensão ou o alcance do processo de GC na estrutura organizacional, que pode se limitar a aplicações pontuais ou abranger uma variedade de competências da empresa e de parceiras interligadas a ela.

Gestão do Conhecimento é um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento. As iniciativas de Gestão do Conhecimento visam melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento. O objetivo não é simplesmente compartilhar conhecimento, embora este seja um subproduto valioso do processo (American Productivity and Quality Center – APQC).

A Gestão do Conhecimento deve incluir duas estratégias relevantes, que podem ser chamadas de coleção e conexão. Na primeira, o conhecimento das pessoas pode ser codificado em documentos, modelos e *software*, para que outras pessoas possam usá-lo. Na segunda, as pessoas podem ser conectadas diretamente a outras com experiência relevante, para que este conhecimento possa ser aplicado a um problema específico (Ross Dawson, *Living Networks*. In: *Knowledge Management Glossary*, 1998).

Conhecimento pode ser definido como a “capacidade de agir”. Conhecimento é um processo; é dinâmico, pessoal e absolutamente distinto da informação, que é uma mídia para a comunicação explícita. Quando tratarmos das características do conhecimento, devemos ter em mente que o termo Competência Individual (ou Humana) pode ser entendido como o seu sinônimo mais adequado. Como concluiu-se que o conhecimento é uma faculdade humana, a meta e a obrigação das empresas com a GC, então, é nutrir, alavancar e motivar as pessoas a compartilharem a sua capacidade de agir: a GC se transforma em uma tarefa da organização inteira. Isso é o que eu chamo de Estratégia Baseada no Conhecimento (Karl-Erik Sveiby, 2001).

A criação, o aprendizado, o compartilhamento (transferência) e o uso ou a alavancagem do conhecimento constituem um conjunto de processos e dinâmicas sociais que precisa ser administrado (a tecnologia não é o centro da questão). Não conseguimos descrever isso tudo de uma maneira melhor que Gestão do Conhecimento. Hoje, lamento que não pudéssemos ter encontrado uma descrição melhor! (Karl Wiig. In: *Knowledge Management Glossary*, 1998).

Não existe consenso sobre a definição de Gestão do Conhecimento, mesmo entre os profissionais da área. O termo é usado livremente com referência a um conjun-

to amplo de práticas organizacionais e enfoques relacionados à geração, à captura e à disseminação de *know-how* e outros conteúdos relevantes ao negócio da organização.

Pode-se argumentar que Gestão do Conhecimento é uma contradição em termos, sendo um resquício de uma era industrial em que predominava uma visão controladora. Conhecimento não é simplesmente uma “coisa” explícita e tangível como a informação, mas informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Conhecimento envolve a pessoa como um todo, integrando os elementos de pensamento e sentimento. Portanto, alguns se opõem à sugestão implícita na utilização do termo Gestão do Conhecimento de que o conhecimento pode ser assim gerenciado porque isso revela um erro fundamental na compreensão da natureza do conhecimento.

Muitos profissionais vêem cada vez mais “compartilhamento de conhecimento” como uma descrição melhor daquilo que eles se propõem a fazer do que “Gestão do Conhecimento”. Outros preferem enfatizar “aprendizagem”, porque o desafio maior na implementação da Gestão do Conhecimento está menos no “envio” e mais na “recepção”, principalmente os processos de criar sentido, entendimento, e poder agir com base nas informações disponíveis. Em geral, qualquer que seja o termo empregado para descrever o processo, a Gestão do Conhecimento está deixando de ser encarada como a última moda em administração, mas como um sinal de um modo mais orgânico e holístico de entender e explorar o papel do conhecimento nos processos de gerenciar e executar o trabalho, e um guia autêntico para que indivíduos e organizações encarem o ambiente cada vez mais complexo e mutante da economia moderna (World Bank, 1998).

Para a OCDE, Gestão do Conhecimento é uma ampla coleção de práticas organizacionais relacionadas à geração, à captura, à disseminação de *know-how* e para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e com o mundo exterior. Inclui:

- mudanças organizacionais (descentralização de autoridade, desburocratização de unidades gerenciais, uso de Tecnologias de Informação e Comunicação etc.);
- desenvolvimento de pessoas (práticas de *mentoring* e treinamento etc.);
- transferência de competências (banco de dados das competências das equipes, boas práticas de trabalho etc.); e
- mudanças gerenciais e incentivos para o compartilhamento de conhecimento (avaliação do desempenho dos servidores e promoção relacionada ao compartilhamento do conhecimento, evolução no papel dos gestores etc.).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). International benchmarking clearinghouse – knowledge management. **Consortium Benchmarking Study. Best-Practice Report**, 1999 (Executive Summary).

_____. **Developing Rewards and Recognition for Knowledge Sharing**, sep. 2001.

_____. **Measurement for Knowledge Management**, feb. 2001.

AUDITORE, P. Enabling Knowledge Management In Today's Knowledge Economy. **KM World**, jan. 2002.

BATISTA, F. F. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: Ipea, jun. 2004 (Texto para Discussão n. 1022).

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. **Cem palavras para gestão do conhecimento**. Brasília: Ministério da Saúde, 2003. 28 p.

CRIE. Pesquisa: Quanto vale o mercado de Gestão do Conhecimento no Brasil? – **Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE - COPPE/UFRJ)**, 2001.

ESTUDIO EXPLORATORIO. Administración del conocimiento en México: entendimiento, intención, práctica, resultados y visión a futuro. **Centro de Sistemas de Conocimiento (CSC)** de Monterrey, 2001.

EUROPEAN UNION. **Guide to good practice in knowledge management**. Disponível em: <<http://www.cgecon.mre.gov.br>>

GLOSSÁRIO do Centro de Referência em Inteligência Empresarial. Disponível em: <<http://kmttools.crie.ufrj.br/km/centrodeestudos/glossario.html>>

HAUSCHILD, S.; LICHT, T.; STEIN, W. **Creating a knowledge culture**. McKinsey survey of 40 companies in Europe, Japan, and the United States. McKinsey & Company, 2001.

KNOWLEDGE management and the learning organization: a European perspective. European Foundation for Quality Management, the Knowledge Management Network, American Productivity and Quality Center, 1998 (Executive Summary).

KNOWLEDGE Management Glossary. University of Texas – USA. Disponível em: <<http://www.mcombs.utexas.edu/kman/glossary.htm>>

LOTUS RESEARCH, KM Demand and Usage Survey of 667 KM Users and Considerers, IT and LOB decision makers, SM&L Businesses in NA (US & Canada), LA (Brazil), Europe (France & Germany) and Asia Pacific (Japan, China, Australia). Aug./Oct. 2000.

ORGANIZATION OF ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) **Survey of knowledge management practices in ministries/ departments/ agencies of central government – 2003**. [Fontes: Documentos OECD: GOV/PUMA (2003)1 – 17 mar 2003; PUMA/HRM(2002)1 – 23 jan. 2002; PUMA/HRM(2001)3 – 08 jun. 2001].

RUGGLES, R. **Knowledge Management Tools**. Butterworth-Heinemann, 1997.

SVEIBY, K. E. **Gestão do Conhecimento: as lições dos pioneiros**, dez. 2001.

VALERIO, G. **Herramientas Tecnológicas para Administración del Conocimiento**. *Transferencia*, año 15, n. 57, enero 2002, p. 19-21.

WORLD BANK. **What is knowledge management?** A background document to the World Development Report, oct. 11, 1998.

ANEXO 2

PARTE I:

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES/GESTORES

1. CARACTERIZAÇÃO GERAL (INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO)

1. Perfis dos entrevistados:

1. Tempo de trabalho na organização

2. Cargo na organização

3. Profissional de carreira na organização?

() Sim () Não

4. Área/unidade onde trabalha

5. Familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento:

1. Você já obteve algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento?

() Não

() Sim (especificar) _____

2. Qual seu entendimento sobre GC?

2. Perfil da organização:

1. Nome da organização

2. Número de funcionários da organização

3. Orçamento total anual da organização

4. A organização inclui múltiplos locais de trabalho?

1. () Não

2. () Sim, na mesma cidade

3. () Sim, em cidades diferentes

PARTE II:

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 de implantação
- [1] Planejadas para o futuro
- [2] Estão em processo de implantação
- [3] Já estão implantadas
- [4] Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes

(b) O alcance dentro da organização:

- [1] Apenas iniciativas isoladas
- [2] Restrito a alguns departamentos
- [3] No âmbito de uma diretoria ou divisão
- [4] Amplamente disseminada na organização

Práticas de Gestão do Conhecimento

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 <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e re-orienta 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 onde pode ser aplicado. São documentadas através 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.	[]	[]
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 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.	[]	[]

(continua)

(continuação)

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 onde 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 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 a 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 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; e 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.	[]	[]
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 "garimpar" 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 a seguir: <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 Indicators</i> (KPI)	[] [] [] [] []	[] [] [] [] []

PARTE III:

GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

1. Intenção Estratégica

- a. **Percepção da importância de GC:** *(indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização)*
 - i. Existe na organização uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento
 - ii. A Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização
 - iii. A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos
 - iv. A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo
 - v. A Gestão do Conhecimento não é considerada importante na organização

- b. **Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional:** *(indique a importância – baixa ... alta)*
 - i. Pela Alta Administração
 - ii. Pela Média Gerência
 - iii. Pelos funcionários de maneira ampla

- c. **Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?**
 - i. Sim
 - ii. Não
 - iii. Em parte

- d. **Estado atual das iniciativas de GC:**
 - i. Ainda não existe nenhuma iniciativa de GC
 - ii. Existem estudos e análises sobre GC
 - iii. Existem iniciativas em fase de planejamento
 - iv. As iniciativas estão em fase de implantação
 - v. Existem iniciativas em fase parcial de utilização
 - iv. A GC é amplamente utilizada

- e. **Grau de formalização da GC na organização:** *(indique a afirmação que melhor reflete o estado atual)*
- i. Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais
 - ii. Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, práticas e ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos
 - iii. Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de GC
 - iv. Existem métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de Gestão do Conhecimento
- f. **Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da informação da organização?**
- i. Programas/políticas/estratégias por escrito
 - ii. Compromisso público (feito por ministro, diretor geral etc.)
 - iii. Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI, redes de conhecimento
 - iv. Outros (especificar)
- g. **Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC:** *(indicar estágio atual: em planejamento, em implantação, em fase parcial de utilização, amplamente utilizada)*
- i. Direção geral
 - ii. Contabilidade/Finanças
 - iii. Centro de Documentação e Informação/Biblioteca
 - iv. Recursos Humanos
 - v. Informática
 - vi. Outra:.....
 - vii. Outra:.....
- h. **Quem assumiu a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização?**
- i. Alta diretoria
 - ii. Diretor/Equipe de gestão de recursos humanos
 - iii. Diretor/Equipe de tecnologia/sistemas de informação
 - iv. Diretor/Equipe de documentação e informação
 - v. Outro (especificar).....
 - vi. Nenhum

2. Definição de Objetivos

- a. **Formalização de Objetivos de GC:** *(indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização)*
- i. Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados
 - ii. Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica
 - iii. Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo
- b. **Definição de Objetivos de GC:** *(questões abertas)*
- i. Quais os principais objetivos da GC na organização?
 - ii. Como foi o processo de elaboração destes objetivos?
 - iii. Quem participou na elaboração desses objetivos?

3. Alocação de Recursos

- a. **Alocação de Recursos:** *(indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização)*
- i. A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, políticas ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infra-estrutura)
 - ii. Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC
 - iii. Embora ainda não suficientes, os recursos para GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização
 - iv. Há um orçamento efetivo para tratar da Gestão do Conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização
- b. **Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização?**
- i. Área específica/Unidade especial de Gestão do Conhecimento e da informação (gerência de conhecimento)
 - ii. Informática/sistemas de informação
 - iii. Centro de Documentação e Informação/Biblioteca
 - iv. Qualidade
 - v. Recursos Humanos
 - vi. Equipe multidisciplinar interdepartamental
 - vii. Outros

4. Ações e Contexto das iniciativas (caso existam)

- a. Se a sua organização possui uma política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da informação, quais elementos-chave estão incluídos?
 - i. Gestão da informação (gestão de documentos, ...)
 - ii. Aspectos de tecnologia da informação (intranet, portal, ...)
 - iii. Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, mentoring, ...)
 - iv. Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes etc.)
 - v. Outros
- b. Ações de GC: (*questões abertas*)
 - i. Com base nos objetivos traçados quais as iniciativas que já estão em curso?
 - ii. Quais as que estão planejadas?
 - iii. Quais as que apresentam resultados mais efetivos e visíveis?

5. Implementação

- a. Selecione que elementos facilitadores tem sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização: (*designar a intensidade de uso: alto/médio/baixo*).
 - i. Programas de capacitação para o pessoal
 - ii. Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia
 - iii. Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa
 - iv. Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança
 - v. Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento
 - vi. Alocação de recursos financeiros suficientes
 - vii. Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa
 - viii. Metodologias que guiem o processo
 - ix. Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer
 - x. Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização
 - xi. Ter acesso a consultores especializados
 - xii. Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema
 - xiii. Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo
 - xiv. Sistemas de informática que apoiem os processos de GC
 - xv. Infra-estrutura computacional, redes, servidores etc.
 - xvi. *Benchmarking* das melhores práticas e processos
 - xvii. Outros:.....

b. **Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização:** (*indicar o grau de importância - alto / médio / baixo*)

Grupo 1 – Apoio da Alta Administração e Prioridades

- i. Falta de comprometimento dos diretores
- ii. Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo
- iii. Receio que outros órgãos/público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais
- iv. Estratégias de Gestão do Conhecimento são adaptadas ao setor privado, mas são inadequadas ao setor público
- v. Outros:.....

Grupo 2 – Recursos Humanos Dedicados

- vi. Deficiências de capacitação do pessoal
- vii. Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização
- viii. A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas
- ix. Outros:.....

Grupo 3 – Infra-estrutura Tecnológica

- x. Deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores etc.
- xi. Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração
- xii. Outros:.....

Grupo 4 – Processo de Trabalho e Cultura Organizacional

- xiii. Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças
- xiv. Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária
- xv. Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado
- xvi. Outros:.....

Grupo 5 – Indicadores e Sistema de Avaliação

- xvii. Inexistência de indicadores
- xviii. Falta de incentivos para compartilhar conhecimento
- xix. Outros:.....

Grupo 6 – Visibilidade e Comunicação Interna e Externa

xx. Falhas de comunicação

xxi. Outros:.....

6. Monitoração e avaliação de resultados

a. Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento na sua organização?

i. Sim, como: [*marcar todos os itens que se aplicam*]

(1) Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento

(2) *Feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento

(3) Comparações entre a sua organização e outras

(4) Outro (especificar) :.....

ii. Não

b. De um modo geral, na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento e da informação, você considera que a sua organização tem tido:

i. Muito sucesso

ii. Algum sucesso

iii. Não muito sucesso

iv. Nenhum sucesso

c. Tipos de Resultados: [*questão aberta*]

i. Que resultados foram percebidos até o momento?

ii. Que resultados foram avaliados até o momento?

iii. Quais os indicadores de acompanhamento utilizados?

PARTE IV:

ANÁLISE COMPARATIVA COM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DOS PAÍSES DA OCDE

Definição de Gestão do Conhecimento

Para a OCDE, Gestão do Conhecimento é uma ampla coleção de práticas organizacionais relacionadas à geração, à captura, à disseminação de *know-how* e para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e com o mundo exterior. Inclui:

- Mudanças organizacionais (descentralização de autoridade, desburocratização de unidades gerenciais, uso, Tecnologias de Informação e Comunicação etc.)
- Desenvolvimento de pessoas (práticas de *mentoring* e treinamento etc.)
- Transferência de competências (banco de dados das competências das equipes, boas práticas de trabalho etc.)
- Mudanças gerenciais e incentivos para o compartilhamento de conhecimento (avaliação do desempenho dos servidores e promoção relacionada ao compartilhamento do conhecimento, evolução no papel dos gestores etc.)

I OS DESAFIOS DA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

Hipótese:

Os ministérios parecem ter uma visão ampla dos desafios da economia do conhecimento que justificam a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.

QUESTÕES:

FATORES MOTIVADORES DO ESTABELECIMENTO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

I.1 Qual é a importância dos seguintes objetivos como fatores de motivação para a implementação das novas práticas de gestão do conhecimento?

FAVOR RESPONDER A TODOS OS ITENS. MÁXIMO DE UMA RESPOSTA POR ITEM.

	Muito importante	Importante	Um pouco importante	Não é importante
1. Melhorar a eficiência e/ou produtividade no trabalho por meio do compartilhamento de conhecimento e informação.				
2. Aumentar a descentralização e horizontalização da autoridade.				
3. Minimizar ou eliminar a duplicação de esforço entre as unidades gerenciais da organização.				
4. Disseminar a informação de maneira mais rápida tornando seu acesso mais amplo para o público.				
5. Promover o aprendizado contínuo.				
6. Aumentar a transparência.				
7. Melhorar as relações de trabalho e a confiança na organização.				
8. Tornar a organização mais atraente para candidatos a órgãos públicos.				
9. Recuperar a perda de conhecimento (devido à saída de servidores, aposentadoria, migração de servidores para o setor privado, ...)				
10. Melhorar a relação de trabalho e compartilhamento de conhecimento com outros ministérios				

Outro objetivo (favor especificar): _____

MUDANÇAS ESTRUTURAIS NA ORGANIZAÇÃO

I.2 Na sua organização, as seguintes iniciativas estão sendo/foram tomadas:

MAIS DE UMA RESPOSTA PODE SER ASSINALADA

	Sim, nos últimos 5 anos	Sim, planejado para os próximos 3 anos	Não
1. Descentralização/delegação de autoridade para níveis mais baixos na hierarquia			
2. Modificação de unidades gerenciais burocratizadas			
3. Reorganização de escritórios (espaços abertos etc.)			
4. Redes internas para compartilhar informações			

Outra (favor especificar): _____

II GESTÃO DO CONHECIMENTO É UMA DAS PRIORIDADES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Hipótese:

Implementar práticas de gestão do conhecimento é uma das prioridades internas da alta administração.

Questões:

PRIORIDADE GERENCIAL

II.1 Uma das cinco maiores prioridades do ministério é dotar a organização de uma boa gestão da informação e do conhecimento.

APENAS UMA RESPOSTA.

- Sim
- Não, mas certamente se tornará uma prioridade nos próximos 2 anos
- Não, mas certamente se tornará uma prioridade a longo prazo
- Não
- Outra, favor especificar:.....

RESPONSABILIDADES

II.2 Quem dos seguintes grupos tem a responsabilidade geral pela gestão da informação e do conhecimento, assim como pela disseminação das práticas na organização.

APENAS UMA RESPOSTA.

- Equipe de Gestão de Recursos Humanos
- Equipe de Tecnologia da Informação
- Unidade específica de gestão da informação e conhecimento (gerente de conhecimento)
- Gestores da alta administração
- Outros, favor especificar
- Ninguém

ESTRATÉGIA

II.3 A organização conta com um estratégia ou política de gestão da informação e do conhecimento?

APENAS UMA RESPOSTA.

- Sim
- Não, mas planeja ter uma nos próximos 3 anos
- Não

II.4 Se sua organização já conta com uma estratégia ou política de gestão do conhecimento, quais são os elementos principais?

VÁRIAS RESPOSTAS PODEM SER ASSINALADAS.

- Gestão da informação
- Aspectos da Tecnologia da Informação
- Aspectos de gestão de recursos humanos (incentivos, treinamento, *mentoring* etc.)
- Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização da autoridade, rede de contatos etc.)
- Outro, favor especificar:.....

II.5 Quais são os mecanismos utilizados para definir a política ou estratégia de gestão da informação/conhecimento?

VÁRIAS RESPOSTAS PODEM SER ASSINALADAS.

- Programas/políticas/estratégias escritos
- Compromissos públicos (assumidos pelo ministro, secretário executivo ou outro membro da alta administração)
- Compromissos assumidos pela equipe de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Redes de conhecimento
- Outro, favor especificar:.....

II.6 A estratégia de gestão da informação/conhecimento foi disseminada na sua organização e é bem conhecida pela maioria dos servidores.

- Sim
- Não

II.7 Favor indicar a importância de cada um dos seguintes fatores para melhorar as práticas de compartilhamento de conhecimento e de transferência de conhecimento, assim como para a boa implementação da estratégia de gestão do conhecimento da organização.

FAVOR RESPONDER A CADA ITEM – APENAS 1 RESPOSTA POR ITEM.

	Muito Importante	Importante	Um pouco importante	Não é importante
1. Prioridade elevada para a alta administração				
2. Planos de comunicação das iniciativas bem elaborados e coordenados				
3. Grande participação dos servidores na reforma				
4. Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimentos				
5. Alocação de recursos financeiros suficientes				

Outro, favor especificar:.....

LINGUAGEM

II.8 Nos documentos gerenciais ou na estratégia, a organização utiliza os termos:

VÁRIAS RESPOSTAS PODEM SER ASSINALADAS.

- “Gestão do Conhecimento”
- “Gestão da Informação”
- “Compartilhamento do Conhecimento”
- “Organização que Aprende” / “Governo que Aprende”
- Outra, favor especificar:.....
- Nenhum termo é utilizado explicitamente, mas a organização conhece o conceito “Gestão do Conhecimento”
- Nenhum termo é utilizado, mas sua organização não conhece o conceito “Gestão do Conhecimento”

III ORGANIZAÇÕES ESTÃO REALIZANDO ESFORÇOS CONCRETOS PARA IMPLEMENTAR PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Hipótese:

Existem muitas práticas de gestão do conhecimento – que provavelmente terão um futuro promissor – sendo implementadas na maioria das organizações.

Questões:

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

III.1 Na sua organização, servidores estão dedicando um tempo cada vez maior às seguintes atividades:

	Sim, de maneira significativa	Sim, mas não de maneira significativa	Não, mas provavelmente mais nos próximos 5 anos	Não
Encontros informais				
Revisão de pares/revisão de qualidade				
Apresentação de projetos e atividades				
Compartilhamento de informações por meio de instrumentos eletrônicos (<i>e-mail</i> etc.)				
Construção de banco de dados				

Outra, favor especificar.....

III.2 Práticas de *mentoring*, treinamento e *coaching*

UMA RESPOSTA POR ITEM.

	Sim, sistematicamente	Sim, de vez em quando	Sim, mas raramente	Não, mas planejamos para os próximos 3 anos	Não
1. Há um período de <i>induction</i> para novos servidores					
2. A organização emprega e encoraja práticas de <i>mentoring</i>					
3. A organização estimula os servidores a participar regularmente de eventos de capacitação					
4. Há treinamento em tecnologias de informação e comunicação para todos os servidores (uso de <i>hardware</i> , <i>software</i> , Internet etc.)					
5. Há cada vez mais o uso de métodos de <i>coaching</i> (com professores universitários, especialistas, empresas de consultoria etc.)					

ESTRUTURA FORMAL PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

III.3 Na sua organização, novas estruturas organizacionais foram criadas, tais como:

NO MÁXIMO UMA POR ITEM.

	Sim, nos últimos 5 anos	Sim, planejado para os próximos 3 anos	Não
1. Unidade corporativa para coordenar a gestão da informação/conhecimento			
2. Gestor de Informação/Gestor de Conhecimento			
3. Equipe de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)			
4. Grupos de qualidade/Comunidades de prática (grupos de servidores que trabalham com um mesmo tema, mas em projetos diferentes e que compartilham informações regularmente)			
5. Redes de conhecimento			

Outra, favor especificar:.....

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/GOVERNO ELETRÔNICO

III.4 Na sua organização, quais dessas ferramentas estão sendo/serão utilizadas como apoio para a transferência de conhecimento ou compartilhamento de informação:

SOMENTE UMA POR ITEM – FAVOR RESPONDER A CADA ITEM.

	Em uso	Planejado para os próximos 3 anos	Não há planos de usar
1. Intranets			
2. Redes na área local			
3. Extranet			
4. Bancos de dados em comum			
5. Internet (como apoio para pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho, não se trata do <i>site</i> da organização na Internet)			

Outra, favor especificar:.....

III.5 Na sua organização, qual era a porcentagem de servidores que tinha acesso à Internet em 2003 (ou o último ano em que os dados estão disponíveis, favor especificar:_____)

Favor informar a porcentagem aproximada: _____

III.6 Se você não tem condições de responder à pergunta anterior, favor marcar uma das alternativas abaixo referentes à porcentagem de servidores com acesso à Internet em 2003 ou no ano especificado:

- Menos de 10%
- 10 – 25%
- 26 – 50%
- 51 – 75%
- 76 – 100%

III.7 Na sua organização, qual era a porcentagem de servidores com endereço de e-mail em 2003 (ou o último ano em que os dados estão disponíveis, favor especificar _____)

Favor informar a porcentagem aproximada: _____

III.8 Se você não tem condições de responder à pergunta anterior, favor marcar uma das alternativas abaixo referentes à porcentagem de servidores com endereço de e-mail em 2003 ou no ano especificado:

- Menos de 10%
- 10 – 25%
- 26 – 50%
- 51 – 75%
- 76 – 100%

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EXTERNO

O Projeto Governo Eletrônico da OCDE define quatro estágios de prestação de serviços eletrônicos (com base no modelo de Prestação de Serviços Eletrônicos da *Australian National Audit Office*):

Estágio 1: Informação – *website* que publica informação sobre os serviços.

Estágio 2: Informação interativa – estágio 1 + a possibilidade de o usuário acessar a base de dados da organização, navegar (*browse*), explorar e interagir com os dados.

Estágio 3: Transações – estágios 1 + 2 + possibilidade de o usuário ter acesso à informação sigilosa e realizar transações com a organização.

Estágio 4: Compartilhamento de dados – estágio 1 + 2 + 3 + a possibilidade de a organização, com a aprovação do usuário, compartilhar com outras organizações.

III.9 Sua organização tem um *site* na Internet:

APENAS UMA RESPOSTA.

- Sim
- Não, mas a sua organização planeja implementar um *site* na Internet nos próximos 5 anos
- Não, sua organização não planeja ter um *site* na Internet
- Outra resposta (favor especificar): _____

III.10 Se sua organização já tem um site na Internet, favor especificar o ano em que ele foi criado:

- 1994
- 1995
- 1996
- 1997
- 1998
- 1999
- 2000
- 2001
- 2002
- 2003
- 2004

III.11 As principais atividades de governo eletrônico da sua organização são:

VÁRIAS RESPOSTAS PODEM SER ASSINALADAS.

- Elaboração e consulta sobre políticas públicas
- Prestação de serviços aos cidadãos
- Outra (favor especificar):.....
- Não há atividades

III.12 No *site* da sua organização na Internet, é possível:

APENAS UMA RESPOSTA POR ITEM.

1. Acesso à informação administrativa
2. Acesso à informação sobre acontecimentos atuais relacionados à organização
3. *Download* de publicações, relatórios da organização
4. Acesso a dados estatísticos e quantitativos
5. *Download* de formulário/fichas de inscrição administrativos
6. Preencher formulários administrativos eletronicamente

7. Fazer pagamentos (impostos, taxas etc.) *on-line*

Outro, favor especificar:

III.13 Favor informar o número de acesso por ano ao *site* da Intranet da sua organização:

1998	1999	2000	2001	2002	2003

III.14 Favor indicar seu nível de concordância com as seguintes afirmativas relativas ao *site* da Internet da sua organização:

	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo
1. Seu ministério disponibiliza no <i>site</i> todos os documentos e informações importantes				
2. As informações do <i>site</i> são de boa qualidade (claras, compreensíveis etc.)				
3. As informações disponibilizadas no <i>site</i> são atualizadas regularmente				

ESTRATÉGIA DE GOVERNO ELETRÔNICO

III.15 O Ministério conta com um plano ou estratégia para melhorar o governo eletrônico?

- Sim
- Não, mas planeja fazê-lo nos próximos 2 anos
- Não, mas planeja fazê-lo a longo prazo (favor especificar: _____)
- Não

ORÇAMENTO PARA PROMOVER TIC E GOVERNO ELETRÔNICO

III.16 Favor especificar a porcentagem aproximada do orçamento total do ministério gasto para promover as tecnologias de informação e comunicação e o governo eletrônico em 2003 (ou o ano mais recente com dados disponíveis, favor especificar: _____)

III.17 Se você não pode responder à pergunta anterior, favor indicar – nas faixas apresentadas abaixo – a porcentagem do orçamento total gasto na promoção das tecnologias de informação e comunicação e governo eletrônico em 2003 (ou o ano mais recente com dados disponíveis, favor especificar: _____)

- Entre 0% e 1% do orçamento total
- 2% – 3% do orçamento total
- 4% – 5% do orçamento total
- 6% – 10% do orçamento total
- 11% – 20% do orçamento total
- Mais de 20% do orçamento total

RECURSOS ALOCADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

III.18 Favor especificar a porcentagem do orçamento total gasto na implementação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização em 2003 (ou no ano mais recente com informações disponíveis, favor especificar o ano: _____)

Recursos gerais dedicados na implementação das práticas de gestão da informação e do conhecimento podem incluir recursos gastos em:

- desenvolvimento de sistemas de Tecnologia de Informação e Comunicação;
- mudanças organizacionais (descentralização de autoridade, desburocratização de unidades gerenciais, uso de TIC); e
- desenvolvimento de servidores (*coaching*, *mentoring*, treinamento etc.) e transferência de dados sobre competências (dados de competências dos servidores, intercâmbio de informações sobre *know-how* de servidores).

III.19 Se não foi possível responder à questão anterior, favor indicar – nas faixas abaixo – a percentagem do orçamento gasto para implementar práticas de gestão do conhecimento e da informação na organização em 2003 (ou ano mais recente com informações disponíveis, favor especificar o ano: _____)

- Menos de 1% do orçamento total _____
- 1% – 2% do orçamento total _____
- 3% – 5% do orçamento total _____
- 6% – 10% do orçamento total _____
- 11% – 20% do orçamento total _____
- 21% – 30% do orçamento total _____
- Mais de 30% _____

INICIATIVAS OCORRIDAS NOS ÚLTIMOS 5 ANOS PARA PROMOVER O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO FORA DA ORGANIZAÇÃO (INCLUINDO OUTROS MINISTÉRIOS, GOVERNOS ESTADUAIS, GOVERNOS MUNICIPAIS, ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS, UNIVERSIDADES, EMPRESAS PRIVADAS E SINDICATOS)

III.20 Favor mencionar as iniciativas tomadas nos últimos 5 anos na sua organização para promover o compartilhamento de conhecimento e informação com cada uma das seguintes organizações:

	Coordenação conjunta de projetos	Colaboração na elaboração e implementação de políticas	Encontros	Redes de servidores e/ou gestores	Banco de dados e sites conjuntos	Nenhuma iniciativa ainda, mas planeja-se fazer algo nos próximos 3 anos
1. Outros ministérios/secretarias do governo brasileiro						
2. Outros ministérios/secretarias de governos estrangeiros (incluindo Mercosul)						
3. Órgãos públicos federais						
4. Governos locais						
5. Organizações internacionais						
6. Centros de pesquisa						
7. Universidades						
8. Empresas privadas (incluindo empresas de consultoria)						
9. Organizações Não-Governamentais						
10. Sindicatos						

Outra, favor especificar: _____

IV RESULTADO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A percepção das organizações quanto ao sucesso das práticas de Gestão do Conhecimento

Hipótese:

Há nas organizações uma percepção de que implementação de práticas de gestão do conhecimento está sendo bem-sucedida.

IV.1 Você considera que – na implementação de práticas de gestão do conhecimento – sua organização está sendo:

- Muito bem-sucedida
- Razoavelmente bem-sucedida
- Não está sendo muito bem-sucedida
- Não está tendo nenhum sucesso

OBJETIVOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

IV.2 Até que ponto as práticas de gestão do conhecimento alcançaram os seguintes objetivos?

	Alcançaram muito bem	Alcançaram	Alcançaram parcialmente	Não alcançaram
1. Melhorar a eficiência e/ou produtividade no trabalho por meio do compartilhamento de conhecimento e informação				
2. Aumentar a descentralização e horizontalização da autoridade				
3. Minimizar ou eliminar a duplicação de esforço entre as unidades gerenciais da organização				
4. Disseminar a informação de maneira mais rápida tornando seu acesso mais amplo para o público				
5. Promover o aprendizado contínuo				
6. Aumentar a transparência				
7. Melhorar as relações de trabalho e a confiança na organização				
8. Tornar a organização mais atraente para candidatos a órgãos públicos				
9. Recuperar a perda de conhecimento (devido à saída de servidores, aposentadoria, migração de servidores para o setor privado, ...)				
10. Melhorar a relação de trabalho e compartilhamento de conhecimento com outros ministérios				

PERSPECTIVAS FUTURAS

IV.3 Favor indicar a importância dos seguintes tipos de reforma que sua organização estará implementando nos próximos 5 anos para enfrentar melhor os desafios da economia do conhecimento:

		Muito importante	Importante	Um pouco importante	Não é importante
1. Descentralização/delegação de autoridade					
2. Compartilhamento horizontal da informação e do conhecimento	2.1 No seu ministério				
	2.2 Com outros ministérios				
	2.3 Com o exterior				
3. Melhores práticas de treinamento e <i>mentoring</i>					
4. Melhor capacidade gerencial para facilitar o compartilhamento da informação e do conhecimento					
5. Maiores incentivos para os servidores compartilharem conhecimento e informação					
6. Investimentos em tecnologias de informação e comunicação					
7. Melhorias no uso das tecnologias de informação e comunicação (melhor intranet, melhores bancos de dados eletrônicos, melhor Internet etc.)					

MUDANÇA CULTURAL

IV.4 Você considera que a cultura da sua organização mudou conforme as assertivas apresentadas abaixo?

	Sim	Não
1. Os servidores consideram que compartilhar conhecimento será bom para sua carreira na organização		
2. Os servidores – de maneira espontânea – realizam mais eventos relacionados ao conhecimento, tais como reuniões com equipes de outras unidades gerenciais		
3. Os servidores disponibilizam – de maneira mais espontânea – documentos para outros colaboradores		

Outra, favor especificar: _____

ATITUDE DOS GESTORES

IV.5 Quais das seguintes áreas é responsável geral pela gestão do conhecimento e transferência de práticas de GC na sua organização?

- Área de recursos humanos
- Área de tecnologia de informação (informática)
- Unidade especial para gerir informação e conhecimento (gestor do conhecimento)
- Gestores da alta administração
- Outra, favor especificar: _____
- Ninguém

IV.6 Na sua organização, você acredita que o papel dos gestores está evoluindo?

- Sim
 - Não
- ▶ Caso a resposta seja sim

IV.7 Favor indicar seu nível de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
1. Gestores passam mais tempo disseminando informações para suas equipes				
2. Gestores passam mais tempo facilitando o fluxo de informações entre suas equipes				
3. Exige-se cada vez mais que os gestores deleguem autoridade para os escalões inferiores				
4. Gestores passam cada vez mais tempo formando equipes de projetos do que gerenciando projetos diretamente				

Outra, favor especificar: _____

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO COM O MUNDO EXTERIOR

IV.8 A sua organização depende cada vez mais de informação externa vinda das organizações citadas abaixo (coluna da esquerda) para executar suas atividades.

Compare a situação atual com a de 10 anos atrás.

	Sim, regularmente	Sim, de vez em quando	Sim, mas raramente	Não
1. Outras fontes governamentais 1.a) 10 anos atrás				
2. Governos locais (prefeituras) 2.a) 10 anos atrás				
3. Organizações Não-Governamentais 3.a) 10 anos atrás				
4. Universidades 4.a) 10 anos atrás				
5. Institutos de pesquisa 5.a) 10 anos atrás				
6. Empresas privadas 6.a) 10 anos atrás				
7. Empresas de consultoria 7.a) 10 anos atrás				
8. Organizações internacionais 8.a) 10 anos atrás				

Outra, favor especificar: _____

RECOMPENSAS PELO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

IV.9 Na sua organização, compartilhar conhecimento e informação é um dos critérios na avaliação do desempenho dos servidores?

- Sim
- Não

IV.10 Na sua organização, existe recompensa para quem compartilha informação e conhecimento?

- Sim

Incentivos:

- Incentivo financeiro
- Prêmios/recompensas
- Promoção

- Reconhecimento por parte dos colegas
- Elogio informal
- Outra, favor especificar: _____
- Não

EFEITOS COLATERAIS NEGATIVOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

IV.11 Favor indicar a importância de cada um dos seguintes efeitos colaterais negativos:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Irrelevante
1. Sobrecarga de informações				
2. Sobrecarga de <i>e-mails</i>				
3. Desperdício de tempo em consultas e reuniões				
4. Pulverização de responsabilidades				

DIFICULDADES TÉCNICAS DOS SERVIDORES NA UTILIZAÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

IV.12 Sua organização enfrenta dificuldades na implementação de práticas de gestão do conhecimento devido a quais dos seguintes fatores?

1. Seu ministério tem focalizado as tecnologias de informação e comunicação, ao invés das pessoas e de aspectos organizacionais.
2. Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento no dia-a-dia.
3. Resistência de alguns grupos de servidores.
4. Falta de comprometimento da alta administração.
5. Dificuldade em capturar o conhecimento não-documentado dos servidores (*know-how*).
6. Preocupação com o acesso do público e de outras organizações a informações confidenciais e críticas.
7. Estratégias de Gestão do Conhecimento são adequadas para o setor privado, mas inadequadas para o setor público.
8. Gestão da informação e do conhecimento não é uma prioridade alta no nosso ministério.

Outra, favor especificar: _____

IV.13 Que grupos resistem na organização à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento?

- Alta administração
- Chefias intermediárias
- Servidores que executam atividades operacionais
- Associações de servidores
- Outro, favor especificar: _____
- Nenhum grupo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). International benchmarking clearinghouse – knowledge management – **Consortium Benchmarking Study. Best-Practice Report**, 1999 (Executive Summary).

_____. **Measurement for Knowledge Management**, fev. 2001.

_____. **Developing Rewards and Recognition for Knowledge Sharing**, sep. 2001.

AUDITORE, P. Enabling knowledge management in today's knowledge economy. **KM World**, jan. 2002.

BATISTA, F. F. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: Ipea (Texto para Discussão n. 1022).

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. **Cem palavras para gestão do conhecimento**. Brasília: Ministério da Saúde, 2003. 28 p.

COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO. Oficinas de planejamento estratégico. Relatório consolidado. Comitês técnicos, maio 2004.

CRIE. **Pesquisa: quanto vale o mercado de gestão do conhecimento no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE – COPPE/UFRJ), 2001.

CSC. **Estudio exploratorio – administración del conocimiento en México: entendimiento, intención, práctica, resultados y visión a futuro**. Monterrey: Centro de Sistemas de Conocimiento (CSC)/Itesm, 2001.

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

EUROPEAN UNION. Foundation for Quality Management, the Knowledge Management Network, American Productivity and Quality Center. **Knowledge management and the learning organization: a European perspective**. 1998.

_____. **Guide to good practice in knowledge management**. Disponível em: <<http://www.cgecon.mre.gov.br>>.

GLOSSÁRIO do Centro de referência em inteligência empresarial. Disponível em: <<http://kmtools.crie.ufrj.br/km/centrodeestudos/glossario.html>>.

HAUSCHILD, S.; LICHT, T.; STEIN, W. **Creating a knowledge culture**. McKinsey survey of 40 companies in Europe, Japan, and the United States. McKinsey & Company, 2001.

KNOWLEDGE management glossary. University of Texas – USA. Disponível em: <<http://www.mcombs.utexas.edu/kman/glossary.htm>>.

LOTUS RESEARCH. KM Demand and Usage Survey of 667 KM Users and Considerers, IT and LOB decision makers, SM&L Businesses in NA (US & Canada), LA (Brazil), Europe (France & Germany) and Asia Pacific (Japan, China, Australia). Aug./Oct. 2000.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Survey of knowledge management practices in ministries/ departments/ agencies of central government.** Paris, OECD, 2003 [Fontes: Documentos OECD: GOV/PUMA (2003) 17 mar. 2003; PUMA/HRM(2002) 23 jan. 2002; PUMA/HRM(2001) 08 jun. 2001].

RUGGLES, R. **Knowledge management tools.** Butterworth-Heinemann, 1997.

SVEIBY, K. E. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros.** Dez. 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento.** O grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VALERIO, G. Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento. **Transferencia**, año 15, n. 57, p. 19-21, enero de 2002.

WORLD BANK. **What is knowledge management?** A background document to the World Development Report. October 11, 1998.

EDITORIAL

Coordenação

Silvânia de Araujo Carvalho

Supervisão

Iranilde Rego

Revisão

Valdineia Pereira da Silva

Elizabete Antunes de Souza (estagiária)

Raquel do Espírito Santo (estagiária)

Editoração

Aeromilson Mesquita

Elidiane Bezerra Borges

Brasília

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

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 315-5090

Fax: (61) 315-5314

Correio eletrônico: editbsb@ipea.gov.br

Rio de Janeiro

Av. Presidente Antônio Carlos, 51, 14º andar

20020-010 – Rio de Janeiro – RJ

Fone: (21) 3804-8118

Fax: (21) 2220-5533

Correio eletrônico: editrj@ipea.gov.br

COMITÊ EDITORIAL

Secretário-Executivo

Marco Aurélio Dias Pires

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES,
9º andar, sala 904

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 315-5374

Fax: (61) 315-5314

Correio eletrônico: madp@ipea.gov.br

Tiragem: 130 exemplares