2066
TEXTO PARA DISCUSSÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RESULTADOS DA PESQUISA IPEA 2014 – GRAU DE EXTERNALIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

Fábio Ferreira Batista

ipea

2066

TEXTO PARA DISCUSSÃO

Brasília, março de 2015

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RESULTADOS DA PESQUISA IPEA 2014 – GRAU DE EXTERNALIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

Fábio Ferreira Batista[1]

1. Técnico de planejamento e pesquisa da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (Dides) do Ipea e professor do Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (MGCT) da Universidade Católica de Brasília (UCB).

Governo Federal

Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
Ministro Roberto Mangabeira Unger

ipea **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

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

Presidente
Sergei Suarez Dillon Soares

Diretor de Desenvolvimento Institucional
Luiz Cezar Loureiro de Azeredo

Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
Daniel Ricardo de Castro Cerqueira

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas
Cláudio Hamilton Matos dos Santos

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais
Rogério Boueri Miranda

Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura
Fernanda De Negri

Diretor de Estudos e Políticas Sociais, Substituto
Carlos Henrique Leite Corseuil

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais
Renato Coelho Baumann das Neves

Chefe de Gabinete
Ruy Silva Pessoa

Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação
João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: http://www.ipea.gov.br/ouvidoria
URL: http://www.ipea.gov.br

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.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2015

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1.Brasil. 2.Aspectos Econômicos. 3.Aspectos Sociais. I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

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

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

JEL: H80

SUMÁRIO

SINOPSE

1 INTRODUÇÃO 7

2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA 10

3 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS 16

4 SITUAÇÃO ATUAL DA EXTERNALIZAÇÃO E DA FORMALIZAÇÃO DA GC 24

5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PESQUISAS REALIZADAS
EM 2004 E 2014 45

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 54

REFERÊNCIAS 57

APÊNDICES 59

SINOPSE

Este estudo tem como objetivo, em primeiro lugar, analisar a situação atual da externalização e da formalização da gestão do conhecimento (GC) em 81 organizações do Executivo, do Legislativo e do Judiciário federais, bem como do Ministério Público, do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), com base nos resultados da Pesquisa Ipea 2014 de GC, realizada no período de dezembro de 2013 a agosto de 2014. O trabalho também compara o que mudou nos últimos dez anos em dezoito organizações da administração direta do Executivo federal que participaram das pesquisas realizadas pelo Ipea em 2004 e 2014. Finalmente, calcando-se na análise dos resultados encontrados, são apresentados desafios futuros para institucionalizar a GC na administração pública – isto é, para que este método de gestão passe a fazer parte da maneira de trabalhar das organizações.

O trabalho mostra que não houve avanço significativo na externalização e na institucionalização da GC nas dezoito organizações da administração direta nos últimos dez anos. Além disso, as organizações que estão, atualmente, no estágio avançado de externalização e formalização da GC já progrediram muito no sentido de implementar este método de gestão de maneira organizada, sistemática, intencional e estratégica, com objetivos, iniciativas, recursos alocados, resultados e indicadores concretos. Já as instituições que estão no estágio intermediário, em 2014, apresentam progressos significativos também nesta direção. Finalmente, a maioria das organizações da administração pública federal está ainda, nos dias de hoje, no estágio inicial de externalização e formalização – isto é, não considera, a curto prazo, a GC como tema estratégico, ou, até então, conta com iniciativas muito incipientes ou, em muitos casos, ainda não tem iniciativas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; administração pública; externalização e formalização.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, o papel do conhecimento nas organizações passou a ocupar lugar de destaque tanto na prática corporativa como em estudos e pesquisas no meio acadêmico (Blacker *et al.*, 1993; Nonaka, 1994, Grant, 1996; Beamish e Armistead, 2001, Jasimuddin, 2006). Por isto, a maneira como as organizações gerenciam o conhecimento – isto é, a gestão do conhecimento (GC) – passou a ser considerada determinante para a excelência gerencial e a vantagem competitiva na economia atual, denominada em estudos do Banco Mundial de economia do conhecimento (Sher e Lee, 2004; Dahlman *et al.*, 2006).

Com o intuito de contribuir para a discussão do tema, livro publicado pelo Ipea, em 2012, propôs a seguinte definição de GC na administração pública:

> um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 49).

Karl Wiig, autor pioneiro na área de GC, destacou a importância deste método de gestão para o setor público ao afirmar:

> a gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (Wiig, 2002, p. 227).

Pesquisa publicada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2003) – junto a vinte países e 132 instituições governamentais – mostrou que, salvo raras exceções, as organizações públicas estavam, em 2003, muito atrasadas na implementação da GC em comparação com as empresas privadas.

Em 2004, o Ipea realizou a primeira pesquisa ampla sobre o tema na administração pública. Participaram 34 organizações (28 ministérios e seis empresas) do Executivo federal, listadas a seguir (Batista *et al.*, 2005).[1]

1. Em virtude da complexidade do trabalho, o estudo analisou órgãos da adminsitração direta e excluiu entidades da administração indireta vinculadas aos ministérios e a algumas secretarias integrantes da estrutura dos ministérios.

- Órgãos da administração direta:

- Casa Civil (CC) da Presidência da República (PR);
- Comando da Aeronáutica (Comaer);
- Comando da Marinha (Comar);
- Comando do Exército (Comex);
- Controladoria-Geral da União (CGU);
- Ministério da Defesa (MD);
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa);
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI);
- Ministério da Cultura (MinC);
- Ministério da Educação (MEC);
- Ministério da Fazenda (MF);
- 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);
- 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).

- Empresas estatais e sociedades de economia mista:

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

Os resultados mostraram que as organizações pesquisadas podiam ser divididas em três grupos.

No primeiro grupo, encontravam-se oito ministérios que mostravam nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresentavam iniciativas de curto prazo sendo implementadas (Comex, MD, MJ, MPS, MME, MS, MMA e MTur).

No segundo grupo, encontravam-se aqueles ministérios que não consideravam, a curto prazo, a GC como tema estratégico para a organização, ou, ainda, contavam com iniciativas muito incipientes nesta área. Tal grupo era composto por dezessete ministérios (CC/PR, Comaer, CGU, Mapa, MCTI, MinC, MEC, MF, MI, MCidades, MDA, MDS, MDIC ME, MP, MTE e MT).

O terceiro grupo era formado por empresas estatais em que a GC era definida como prioridade atual e onde já se observavam algumas iniciativas bem consolidadas. No entanto, a maior parte das iniciativas de GC encontrava-se em fase parcial de utilização. As áreas mais avançadas eram as de recursos humanos, de centros de documentação e informação/bibliotecas e de informática. Encontravam-se neste agrupamento seis empresas: BB, CEF, Eletrosul, ECT, Petrobras e Serpro.

Passados dez anos, o Ipea decidiu realizar uma nova pesquisa para conhecer o que mudou no período 2004-2014, em relação ao grau de externalização e explicitação, bem como ao de implementação da GC.

Este estudo tem como objetivo, em primeiro lugar, analisar a situação atual da externalização e da formalização da gestão do conhecimento em 81 organizações do Executivo federal, do Legislativo federal, do Judiciário federal e do Ministério Público, além do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), com base nos resultados da Pesquisa Ipea 2014 de GC, realizada no período de dezembro de 2013 a agosto de 2014. O trabalho também compara o que mudou nos últimos dez anos em dezoito organizações da administração direta do Executivo federal que participaram das pesquisas realizadas pelo Ipea em 2004 e 2014. Finalmente, calcando-se na análise dos resultados encontrados, são apresentados desafios futuros para institucionalizar a GC na administração pública – isto é, para que este método de gestão passe a fazer parte da maneira de trabalhar das organizações. Para tal, na seção seguinte, revela-se a estratégia metodológica, listam-se as organizações pesquisadas e descrevem-se as etapas de realização da pesquisa. Na sequência, a seção 3 analisa o perfil dos respondentes e das instituições pesquisadas. Por sua vez, a seção 4 apresenta e analisa os resultados da pesquisa realizada em 2014 e mostra a situação atual da externalização e da formalização da gestão do conhecimento nas 81 organizações pesquisadas. Nesta análise, as organizações são divididas inicialmente em três grupos por similaridade para posterior estudo. Em seguida, a seção 5 compara os resultados das pesquisas realizadas em 2004 e 2014. Por fim, as principais conclusões do estudo e os desafios futuros com vistas à institucionalização da GC na administração pública são apresentados.

2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O Ipea convidou, por meio de ofício, 95 organizações da administração pública federal, uma do Ministério Público estadual, uma do governo do Distrito Federal e uma entidade de direito privado sem fins lucrativos do setor de energia para participar da pesquisa.[2] O instituto realizou reuniões com 89 destas organizações para apresentar o projeto de pesquisa e orientar o preenchimento do questionário. Destas, 91% (81) enviaram o questionário preenchido e são listadas a seguir.[3]

2. Das 98 organizações convidadas, nove, por motivos diversos, não participaram da pesquisa. São estas: *i*) Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) – por não ter estrutura administrativa própria; *ii)* Agência Brasileira de Inteligência (Abin) – foi considerada nas respostas do Gabinete de Segurança Institucional ao qual está vinculada; *iii)* Ministério do Esporte – devido à falta de tempo em virtude da realização da Copa do Mundo pela Federação Internacional de Futebol (Fifa) em 2014; *iv)* Casa Civil (CC) da Presidência da República (PR) – por estar subdividida em várias secretarias que responderam ao questionário separadamente; *v)* Superior Tribunal de Justiça (STJ) – que declinou, por meio de oficio, de participar da pesquisa; *vi)* Ministério das Minas e Energia (MME) – que recusou, mediante ofício, participar da pesquisa; *vii)* Ministério das Cidades (MCidades); e *viii)* Imprensa Nacional.

3. Das 89 organizações que se reuniram com o Ipea para a reunião de apresentação da pesquisa, oito não enviaram o questionário respondido. São estas: *i)* Ministério do Meio Ambiente (MMA); *ii)* Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária(Embrapa); *iii)* Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); *iv)* Ministério da Fazenda (MF); *v)* Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT); *vi)* Secretaria dos Portos; *vii)* Secretaria de Relações Institucionais – em virtude da inexistência de estrutura própria; e *viii)* Empresa Brasileira de Comunicação (EBC).

- Executivo federal (67)

- Administração direta (34)
    - Advocacia-Geral da União (AGU);
    - Comaer;
    - Comar;
    - Comex;
    - CGU;
    - Departamento da Receita Federal;
    - Departamento de Polícia Federal (PF);
    - Departamento de Polícia Rodoviária Federal;
    - Gabinete de Segurança Institucional (GSI);
    - Mapa;
    - MCTI;
    - MinC;
    - MD;
    - MEC;
    - MI;
    - MJ;
    - Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA);
    - MPS;
    - MS;
    - MC;
    - MRE;
    - MDS;
    - MDIC;
    - MP;
    - MTE;
    - Mtur;

- MT;
- Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da PR;
- Secretaria de Aviação Civil da PR;
- Secretaria de Comunicação Social (Secom) da PR;
- Secretaria de Direitos Humanos (SDH) da PR;
- Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir) da PR;
- Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) da PR; e
- Secretaria-Geral (SG) da PR.

- Fundações e autarquias (7)

- Banco Central do Brasil (BCB);
- Escola Nacional de Administração Pública (Enap);
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE);
- Financiadora de Estudos e Projetos (Finep);
- Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz);
- Ipea; e
- Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).

- Agências reguladoras (9)

- Agência Nacional de Águas (ANA);
- Agência Nacional de Aviação Civil (Anac);
- Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel);
- Agência Nacional de Petróleo (ANP);
- Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS);
- Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel);
- Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq);
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); e
- Agência Nacional do Cinema (Ancine).

- Empresas estatais e sociedades de economia mista (17)

- Empresas (9)
    - Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES);
    - CEF;
    - Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco (Codevasf);
    - Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM)
    - Companhia Nacional de Abastecimento (Conab);
    - ECT;
    - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero);
    - Itaipu Binacional Brasil/Paraguai (Itaipu); e
    - Serpro.

- Sociedades de economia mista (8)
    - BB;
    - Centrais Elétricas Brasileiras S.A (Eletrobras);
    - Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU);
    - Eletronorte Centrais Elétricas S.A (Eletronorte);
    - Eletrosul Centrais Elétricas S.A (Eletrosul);
    - Furnas Centrais Elétricas S.A.;
    - Petrobras; e
    - Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebras).

- Legislativo (2)
    - Câmara dos Deputados; e
    - Senado Federal.

- Judiciário (5)
    - Conselho da Justiça Federal (CJF);
    - Conselho Nacional de Justiça (CNJ);
    - Superior Tribunal Militar (STM);
    - Supremo Tribunal Federal (STF); e

- Tribunal Superior do Trabalho (TST).

- Ministério Público (5)
  - Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP);
  - Ministério Público do Trabalho (MPT);
  - Ministério Público Federal (MPF);
  - Ministério Público Militar (MPM); e
  - Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).

- Outras organizações (2)

- Entidade de direito privado sem fins lucrativos (1)
  - Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

- Tribunal de Contas (1)
  - TCU.

A pesquisa foi realizada em seis etapas no período de dezembro de 2013 a agosto de 2014.

Na primeira etapa, o Ipea convidou – entre 12 e 18 de dezembro de 2013, por meio de ofício – 98 organizações para participar do trabalho. No ofício, o Ipea propôs a realização de uma reunião com cada instituição separadamente, com os objetivos de apresentar o tema GC, relatar as ações do instituto nesta área, expor os objetivos da pesquisa, orientar o preenchimento do questionário e acordar o prazo para a entrega do questionário respondido.

Solicitou-se ainda a presença nessa reunião de representantes das áreas de recursos humanos, tecnologia da informação (TI), planejamento estratégico, gestão da qualidade ou de processos, gerenciamento de projetos e direção da organização. A coordenação da pesquisa solicitou esta providência porque – devido à natureza multidimensional e multissetorial da GC e para assegurar a qualidade da informação – decidiu propor às organizações pesquisadas que o questionário fosse respondido

em equipe, com representantes destas áreas, todas relacionadas à GC. No entanto, deixou-se a critério das organizações incluir nesta equipe representantes de outras áreas que poderiam contribuir para o preenchimento do questionário.

Em seguida, o Ipea iniciou o agendamento das reuniões com as organizações que manifestaram interesse em participar da pesquisa. Das 98 organizações pesquisadas, apenas duas declinaram o convite.

Na segunda etapa, o Ipea realizou reuniões com 89 organizações no período de fevereiro a julho de 2014. Estas reuniões foram divididas em duas partes. Na primeira, a coordenação da pesquisa fazia uma apresentação oral; na segunda, havia um momento para esclarecimento de dúvidas e acordar o prazo de entrega do questionário respondido.

Na terceira etapa, ocorrida entre março e agosto de 2014, as organizações responderam ao questionário e o enviaram ao Ipea. A coordenação da pesquisa ofereceu duas opções. A primeira era responder ao questionário de forma manuscrita, digitalizá-lo e enviá-lo por *e-mail*. A outra opção consistia em preencher o questionário em equipe, digitar as respostas em arquivo de Word, transformar ou não este arquivo em PDF e, em seguida, encaminhá-lo por *e-mail*.

Esse procedimento foi seguido em virtude da importância de receber o questionário respondido por meio de manifestação oficial das organizações. O trabalho de inserção das respostas dos questionários no banco de dados foi realizado pela equipe de projeto.

No total, das 89 organizações visitadas, 81 responderam aos questionários e o enviaram respondido por *e-mail* ou pelo correio.

Na quarta etapa, a equipe de projeto inseriu as respostas no banco de dados e elaborou gráficos e tabelas para facilitar a análise de resultados nos meses de agosto e setembro de 2014. A análise dos resultados, quinta etapa, ocorreu, em seguida, nos meses de setembro e outubro. Finalmente, a sexta e última etapa, redação do relatório de pesquisa, foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2014.

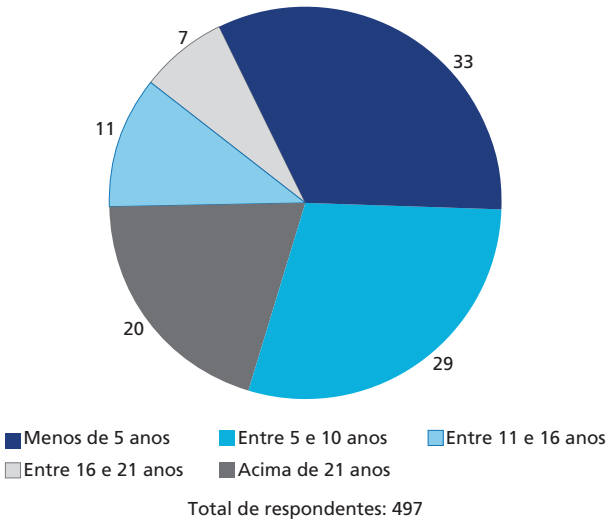
3 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

3.1 Perfil dos respondentes da administração pública federal

Participaram como respondentes do questionário de pesquisa 497 servidores/funcionários das organizações pesquisadas.

A análise do perfil dos respondentes permite afirmar que se trata, em primeiro lugar, de profissionais com elevada experiência na administração pública. Como mostra o gráfico 1, a maioria trabalha há mais de cinco anos na organização (67%).

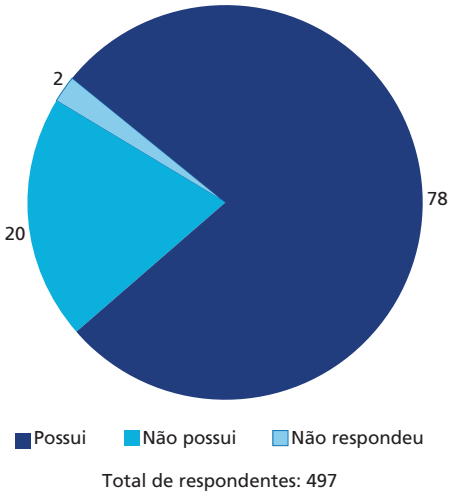
GRÁFICO 1
Tempo em que trabalha na administração pública
(Em %)



Elaboração do autor.

Observa-se também a posição de destaque dos respondentes na estrutura hierárquica das organizações. O gráfico 2 mostra que a maioria (78%) ocupa cargo comissionado

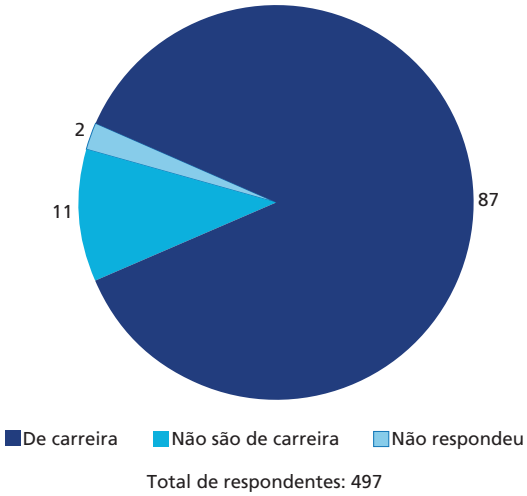
GRÁFICO 2
Função comissionada
(Em %)



Elaboração do autor.

O gráfico 3 mostra o forte vínculo dos respondentes com a administração pública, sendo que 88% deles são servidores de carreira.

GRÁFICO 3
Vínculo com a administração pública
(Em %)

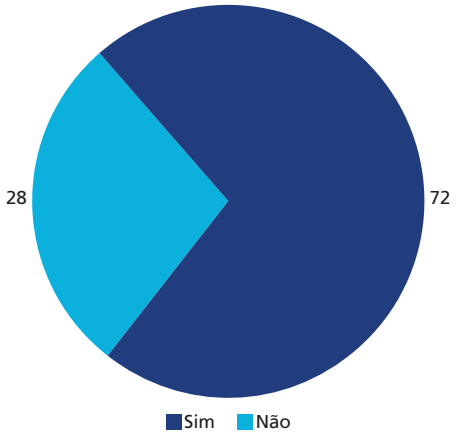


Elaboração do autor.

Outro aspecto que chama atenção é o alto índice de familiaridade dos respondentes com o tema gestão do conhecimento. Setenta e dois por cento deles afirmaram ter participado de

eventos (palestras, seminários e congressos) ou cursos (especialização, mestrado e doutorado) sobre GC (gráfico 4).

GRÁFICO 4
Familiaridade com o tema gestão do conhecimento
(Em %)

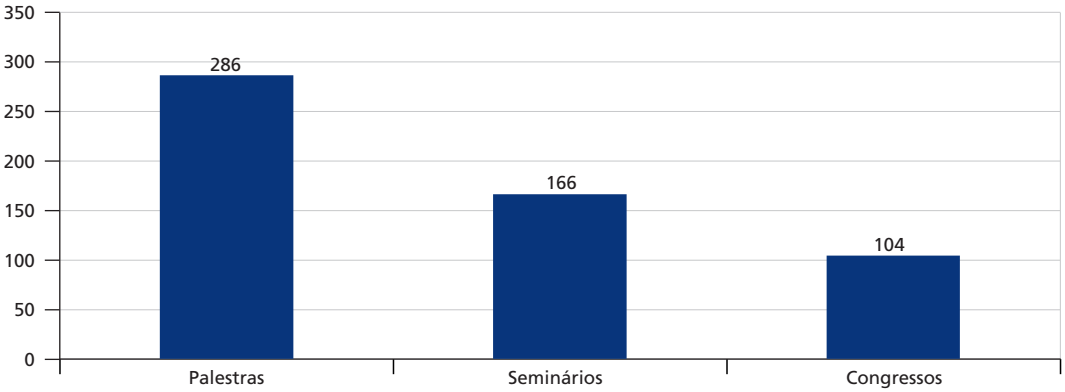


Total de respondentes: 497

Elaboração do autor.

Entre os 359 respondentes que têm familiaridade com o tema, 286 afirmaram ter obtido informações sobre GC em palestras; 166, em seminários; e 104, em congressos (gráfico 5). Destes, 43 informaram ter tido contato com o tema em cursos de especialização; 28, em programas de mestrado; e doze, em programas de doutorado (gráfico 6).

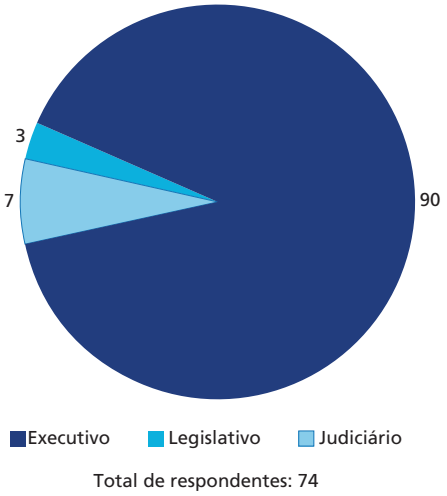
GRÁFICO 5
Participação em palestras, seminários e congressos sobre GC



Total de respondentes: 359

Elaboração do autor.

GRÁFICO 6
Participação em cursos de especialização, mestrado e doutorado



Elaboração do autor.

Observa-se que essas características dos respondentes, assim como o fato de o questionário ter sido respondido em equipe, asseguraram mais qualidade e credibilidade às informações obtidas.

3.2 Perfil das organizações da administração pública federal pesquisadas

Neste trabalho, entende-se como administração pública:

> o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (Brasil, 2007, p. 57).

Assim sendo, foram consideradas organizações da administração pública federal apenas aquelas instituições pesquisadas que integram o Executivo, o Legislativo e o Judiciário no âmbito federal. O TCU, o ONS e as organizações do Ministério Público (MPF, CNMP, MPT, MPDFT e MPM) foram tratados separadamente na subseção 3.3.

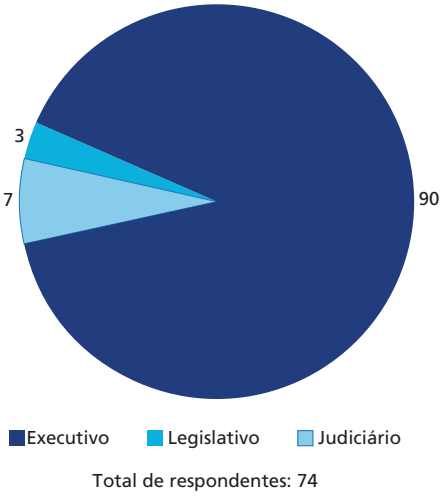
A pesquisa mais ampla realizada até este 2014 sobre GC na administração pública federal foi realizada em 2004 pelo Ipea e publicada em 2005, com o título de *Gestão do conhecimento na administração pública* (Batista, 2005). Participaram desta pesquisa 34 organizações (28 ministérios e seis empresas estatais).

Essa é a mais ampla pesquisa realizada até o momento sobre GC na administração pública federal. Responderam ao questionário de pesquisa organizações do Executivo federal (90% do total, 67 organizações), do Legislativo (3% do total, duas organizações) e do Judiciário (7% do total, cinco organizações – gráfico 7).

Entre as organizações do Executivo federal, encontram-se:

- dezoito ministérios;
- três comandos militares;
- sete secretarias vinculadas à PR;
- nove agências reguladoras;
- sete fundações e autarquias;
- nove empresas públicas; e
- oito sociedades de economia mista.

GRÁFICO 7
Origem das organizações pesquisadas



Elaboração do autor.

A tabela 1 mostra a distribuição das organizações do Executivo federal.

TABELA 1
Organizações do Executivo federal

	Número de organizações	(%)
Administração direta	34	51
Fundações e autarquias	15	22
Empresas públicas e sociedades de economia mista	18	27
Total	**67**	**100**

Elaboração do autor.

Na pesquisa Ipea 2014, o número de servidores/funcionários que participaram do trabalho em equipe para responder o questionário superou o desta pesquisa.

No total, 497 pessoas participaram da pesquisa de 2014 (média de 6,7 servidores/funcionários por organização), contra 150 pessoas que tomaram parte na pesquisa de 2004 (média de 4,4 servidores/funcionários por organização).

Os dados referentes à quantidade de servidores/funcionários (tabela 2), ao orçamento anual (tabela 3) e à multiplicidade de locais de trabalho (tabela 4) mostram a relevância das organizações pesquisadas.

TABELA 2
Organizações pesquisadas por quantidade de funcionários

Quantidade de servidores/funcionários	Número de organizações	Organizações (%)
Menos de 100	0	0
Entre 101 e 500	13	18
Entre 501 e 1.000	10	14
Entre 1.001 e 5.000	29	40
Acima de 5.000	21	28
Total	**73**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA 3
Orçamento anual das organizações pesquisadas

	Número de organizações
Abaixo de 50 milhões	5
Entre 50 e 200 milhões	6
Entre 200 e 500 milhões	10
Entre 500 milhões e 1 bilhão	9
Acima de 1 bilhão	42
Total	**72**

Elaboração do autor.

TABELA 4
Multiplicidade de locais de trabalho nas organizações pesquisadas

	Número de organizações
Não têm múltiplos locais de trabalho	9
Têm múltiplos locais de trabalho em uma cidade	12
Têm múltiplos locais de trabalho em cidades diferentes	52
Total	**73**

Elaboração do autor.

3.3 Perfil dos demais respondentes e das outras organizações pesquisadas

Participaram também da pesquisa cinco organizações do Ministério Público (MPF, MPT, CNMP, MPM e MPDFT), o TCU e o ONS.

As tabelas 5, 6, 7 e 8 resumem as características dos respondentes dessas instituições. Observa-se, nos três casos (organizações do Ministério Público, TCU e ONS), que os respondentes são profissionais com experiência, pois a maioria tem mais de cinco anos de tempo de trabalho na organização.

Nota-se também que, nos casos das organizações do Ministério Público, os respondentes ocupam posição de destaque na estrutura hierárquica das organizações (apenas um respondente em cada organização não tem função comissionada).

Percebe-se ainda forte vínculo dos respondentes das organizações do Ministério Público e do TCU com a administração pública (apenas um respondente de organização do Ministério Público não é servidor de carreira).

Finalmente, todos os respondentes da ONS e do TCU estão familiarizados com o tema GC e a maioria dos respondentes das organizações do Ministério Público também (dezoito entre 31).

TABELA 5
Perfil dos respondentes das demais organizações pesquisadas: tempo de trabalho

	Organizações do Ministério Público – número de respondentes	TCU	ONS
Menos de 5 anos	13	0	0
Entre 5 e 10 anos	5	5	3
Entre 11 e 16 anos	3	-	-
Entre 16 e 21 anos	7	0	2
Acima de 21	2	1	0
Não se aplica	1	-	-
Total	**31**	**6**	**5**

Elaboração do autor.

TABELA 6
Perfil dos respondentes das demais organizações pesquisadas: função comissionada

	Organizações do Ministério Público – número de respondentes	TCU – número de respondentes	ONS – número de respondentes
Possui	30	5	
Não possui	0	1	Não se aplica
Não respondeu	0	0	
Não se aplica	1	0	
Total	**31**	**6**	

Elaboração do autor.

TABELA 7
Perfil dos respondentes das demais organizações pesquisadas: vínculo com a administração pública

	Organizações do Ministério Público – número de respondentes	TCU – número de respondentes	ONS – número de respondentes
Possui	30	6	
Não possui	0	0	Não se aplica
Não respondeu	0	0	
Não se aplica	1	0	
Total	**31**	**6**	

Elaboração do autor.

TABELA 8
Perfil dos respondentes das demais organizações pesquisadas: familiaridade com o tema gestão do conhecimento

	Organizações do Ministério Público – números de respondentes	TCU – Números de respondentes	ONS – números de respondentes
Sim	18	6	5
Não	6	0	0
Não respondeu	0	0	0
Total	**31**	**6**	**5**

Elaboração do autor.

Quanto às características das organizações do Ministério Público, do TCU e da ONS, destacam-se as citadas a seguir.

1. Número expressivo de servidores e funcionários na maioria das organizações:
   - o MPF conta com mais de 5 mil pessoas;
   - o MPT, o MPDFT e o TCU têm entre 1.001 e 5 mil pessoas na sua força de trabalho;
   - o ONS tem entre 501 e 1 mil; e
   - o CNMP e o MPM possuem entre 101 e quinhentos servidores.
2. Orçamento anual com montantes elevados: o TCU, a ONS e três organizações do Ministério Público (MPT, MPDFT e MPF) contam com orçamentos anuais acima de R$ 500 milhões.
3. A maioria das organizações conta com múltiplos locais de trabalho em cidades diferentes. É o caso de três organizações do Ministério Público (MPM, MPT e MPF), do TCU e do ONS.

4 SITUAÇÃO ATUAL DA EXTERNALIZAÇÃO E DA FORMALIZAÇÃO DA GC

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa: Gestão do conhecimento na administração pública: o que mudou no período 2004-2014 no tocante ao grau de externalização e formalização da gestão do conhecimento.

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

para posterior análise. Neste estudo, são consideradas apenas as organizações da administração pública federal – isto é, as que integram os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. As demais instituições pesquisadas (as cinco do Ministério Público, do TCU e do ONS) serão analisadas separadamente na subseção 5.5.

No primeiro grupo, encontram-se as organizações que estão no estágio inicial – isto é, não consideram, a curto prazo, a GC como tema estratégico para a organização ou, até então, contam com iniciativas muito incipientes ou não têm iniciativas ainda. Tal grupo é formado por 48 organizações: AGU, ANA, Aneel, ANP, Anatel, Antaq, Ancine, BCB, Câmara dos Deputados, Eletrobras, Comar, CBTU, Codevasf, CPRM, Conab, CJF, CNJ, Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRF), Departamento de Polícia Federal, Departamento de Polícia Rodoviária Federal, Infraero, Finep, FNDE, GSI, INSS, MinC, MD, MEC, MI, MJ, MPA, MC, MRE, MDIC, MTE, MTur, MT, SAE/PR, Secretaria de Aviação Civil da PR, Secom/PR, SDH/PR, Seppir/PR, SPM/PR, SG/PR, Senado Federal, STM, STF e TST.

No segundo grupo, estão as organizações que estão no estágio intermediário – ou seja, mostraram nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresentaram iniciativas de curto prazo sendo implementadas. São ao todo 21 instituições: Anac, ANS, Anvisa, BNDES, CEF, Comaer, Comex, CGU, ECT, Enap, Fiocruz, Ipea, Itaipu, Mapa, MCTI, MPS, MS, MDS, MP, Serpro e Telebras.

O terceiro grupo é composto por instituições que estão no estágio avançado – isto é, onde a gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização. Nestas, a alta e a média administração veem o tema com importância e os demais colaboradores compartilham parcialmente esta visão. Além disso, as iniciativas de GC estão sendo implementadas de diversas formas. Encontram-se neste agrupamento cinco organizações: BB, Eletronorte, Eletrosul, Furnas Centrais Elétricas S.A. e Petrobras.

Na divisão das 74 organizações pesquisadas da administração pública federal nos três grupos, objetivou-se inserir cada uma destas no agrupamento que melhor descreve a situação atual do grau de externalização e formalização da gestão do conhecimento. A divisão, em alguns casos, não foi trivial. Para inserir as organizações nos grupos, procurou-se levar em consideração o conjunto de respostas e evidências apresentadas pelos respondentes, e não apenas uma ou outra questão de maneira isolada. Por exemplo, uma

organização pode ter indicado que a GC faz parte das prioridades estratégicas da organização. Isto porque este método de gestão foi incluída no planejamento estratégico. No entanto, isto pode ter ocorrido muito recentemente e a organização ainda não conta com diversas iniciativas de GC. Neste caso, não seria adequado incluir a organização no grupo 3.

Os resultados foram estruturados de modo que ofereçam uma visão das características destes grupos distintos e mostram, em especial:

- 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 analisados nos três grupos. Isto se deve ao fato de – em muitos casos, principalmente nas organizações do grupo 1 – algumas questões deixaram de ser respondidas em função da falta de informação do respondente ou porque as iniciativas ainda eram muito preliminares para que algum tipo de resposta pudesse ser fornecida.

4.1 Visão geral

Ao analisarem-se os resultados da pesquisa geral – junto às 74 organizações pesquisadas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário –, pode-se notar boa percepção da importância da gestão do conhecimento, sendo que 47% das organizações afirmaram que é necessário ter alguma forma de GC. Do total de organizações pesquisadas, 28% ressaltam que o tema faz parte das prioridades estratégicas.

Em análise mais aprofundada da percepção da importância de GC por meio dos níveis hierárquicos, observa-se que a percepção é ainda baixa pela alta administração (27% atribuem importância alta à GC), pelas chefias intermediárias (19% atribuem importância alta) e pelos funcionários de maneira ampla (12% atribuem importância alta). Tal fato pode ser justificado pela inexistência de estratégia explícita de GC em 54% das instituições. Além disso, apenas 3% das organizações que contam com estratégia de GC informaram que esta está amplamente disseminada e é bem conhecida pela maioria do pessoal.

A pesquisa mostra que as iniciativas de GC nas organizações, em sua maioria (82%), já estão, de alguma forma, sendo analisadas, planejadas, implantadas e utilizadas. No entanto, é ainda elevado o índice de organizações onde não existem iniciativas de GC (18%). Esta iniciativa de introduzir este método de gestão nas organizações da administração pública federal foi, em grande parte (36%), da alta diretoria ou resultado de iniciativas isoladas de diversas áreas (36%). Entre este grupo que já as utiliza de alguma forma, a maioria das iniciativas (40%) já está em fase parcial de utilização. Entre as áreas onde existem iniciativas de GC, três destas se destacam: recursos humanos (34%), TI (25%) e biblioteca (25%). Quando analisada a disponibilidade de recursos para tais iniciativas, aparentemente existem recursos sendo alocados preliminarmente para as iniciativas contempladas nos objetivos de GC (41%). Enquanto apenas 6% dizem já existir orçamento efetivo para tratar deste método de gestão, 7% afirmam que, apesar de ainda não suficientes, os recursos vêm crescendo, o que revela real compromisso da organização. O que chama atenção é o fato de 46% das organizações mencionarem que a importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura).

Quando questionados sobre o grau de formalização da gestão do conhecimento na organização, 47% indicaram alguma forma de estruturação, tal como uma área ou um grupo de pessoas (40%) ou um grupo formal de trabalho (7%). Entre as áreas ou departamentos que concentram a responsabilidade de GC na organização, destacam-se: cada área é responsável pelas suas ações isoladas (26%), área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (16%) e recursos humanos (12%). Entre os mecanismos utilizados para a definição de política ou estratégia de GC, observa-se que estas não existem na maioria das organizações (53%). Quando existe política ou estratégia, o mecanismos mais empregados são programas, políticas e estratégias por escrito (30%).

Por sua vez, os compromissos assumidos pelas equipes de recursos humanos e de TI, bem como pelas redes de conhecimento, ocorrem em 18% das organizações

Apesar da boa percepção da importância da GC nas organizações, o tema ainda é conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais (52%).

Esse grau de abstração também foi observado ao analisar-se a situação dos objetivos de GC, sendo que 68% das organizações veem os objetivos sendo discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada. Apenas 8% das organizações da administração pública federal indicaram ter objetivos formalizados, que permitiriam clara identificação e priorização de ações tanto no curto quanto no longo prazo.

Surgem como principais facilitadores do processo de implementação da GC nas 74 organizações pesquisadas da administração pública federal, com alta importância:

- infraestrutura computacional, redes, servidores etc., com 30%;
- acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema; com 27%;
- programas de capacitação para o pessoal, com 18%;
- ter acesso a consultores especializados, com 18%;
- troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo, com 14%; e
- sistemas de informática que apoiem os processos de GC, com 14%.

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

- a dificuldade para capturar o conhecimento não documentado, com 71%;
- a baixa compreensão sobre GC na organização, com 59%;
- a falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária, com 54%;
- a ausência de incentivos para compartilhar conhecimento, com 43%;
- as falhas de comunicação, com 40%;
- a gestão do conhecimento e da informação não é prioridade do governo, com 37%;

- a inexistência de indicadores, com 36%;
- a organização tende a concentrar esforços na tecnologia da informação e comunicação (TICs), em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas, com 34%;
- as deficiências na capacitação de pessoal, com 31%; e
- falta de comprometimento dos diretores, com 27%

Quando perguntados sobre os resultados que a organização tem tido com as iniciativas de GC implantadas, 55% demonstraram ter tido algum sucesso. Um grande número de organizações (72%) 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 15%.

4.2 Organizações que estão no estágio inicial

4.2.1 Quem está apoiando/quem introduziu o tema

Embora haja, de forma geral, percepção de que GC seja um tema importante, este grupo formado por 48 organizações reporta que boa parte das iniciativas são ações isoladas. Além disso, estas iniciativas se limitam em escopo ao nível departamental e ocorrem, normalmente, sem apoio explícito da alta administração. As iniciativas normalmente partem da área de recursos humanos (30%), biblioteca (29%) e TI (21%).

A percepção da importância da GC para a organização não é alta pela alta administração (apenas 21%), nem pelas chefias intermediárias (15%) ou pelos funcionários de maneira ampla (13%). Quando a organização tem estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, esta não é disseminada nem é bem conhecida pela maioria do pessoal em 21% dos casos, ou é apenas em parte, em 6%. Setenta e três por cento das organizações deste grupo afirmaram não possuir estratégia explícita de GC.

4.2.2 Objetivos mais recorrentes

Os objetivos de GC na grande maioria das organizações (91%) ainda são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada. Tal fato parece decorrer da relativa pouca capacitação e compreensão sobre este método de gestão na organização.

As poucas organizações que têm algum tipo de objetivo de GC definido (seis do total de 48) concentram-se nos processos de identificação, organização, registro e compartilhamento do conhecimento.

4.2.3 Escopo (áreas e tipos de ações)

Do total de organizações deste grupo, ainda não existem iniciativas de GC em 27% destas. Das instituições com iniciativas, 41% de tais práticas estão em fase de estudos ou planejamento ou implantação, e somente 31% têm iniciativas em fase parcial de utilização.

As iniciativas normalmente são incipientes e concentram-se na área de recursos humanos (30%), biblioteca (29%) e informática (21%).

4.2.4 Principais obstáculos

O conjunto de organizações deste grupo apresenta dificuldades em todas as dimensões pesquisadas: apoio da alta administração e prioridades; recursos humanos dedicados; infraestrutura tecnológica; processo de trabalho e cultura organizacional; indicadores e sistemas de avaliação; e visibilidade e comunicação interna e externa. De maneira geral, observa-se consenso sobre os obstáculos com influência alta para a não implementação dos processos de GC nas organizações. Destacaram-se, em ordem de prioridade:

- baixa compreensão sobre GC na organização, com 76%;
- dificuldade para capturar o conhecimento não documentado, com 70%;
- falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária, com 60%;
- ausência de incentivos para compartilhar conhecimento, com 45%;
- falhas de comunicação, com 45%;
- gestão do conhecimento e da informação não é prioridade de governo, com 44%;
- resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças, com 42%;
- inexistência de indicadores, com 38%;
- deficiências na capacitação de pessoal, com 37%;

- o fato de a organização tender a concentrar esforços na TI, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas, com 37%
- falta de comprometimento dos diretores, com 36%; e
- pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.

4.2.5 Principais resultados observados

Em virtude da inexistência de práticas ou de iniciativas de gestão do conhecimento ainda muito embrionárias nas organizações deste grupo, nenhuma destas conseguiu apontar resultados específicos de GC, havendo apenas menção a iniciativas relevantes, mas não associadas diretamente à GC.

4.3 Organizações que estão no estágio intermediário

4.3.1 Quem está apoiando/quem introduziu o tema

Para as organizações deste grupo, a gestão do conhecimento é vista como tema estratégico para a maioria destas (55%), enquanto em 35% dos casos existe na organização a percepção de que é necessária ter alguma forma de GC.

Na maioria das organizações (62%), a iniciativa de introduzir a GC partiu da alta direção, embora iniciativas do diretor/equipe de gestão de recursos humanos (em 24% dos casos) e do diretor/equipe de documentação e informação (em 24% dos casos) também tiveram papel relevante.

Apesar de ser definida como prioritária para a maioria das organizações, a estratégia está sendo amplamente disseminada até a base da organização em apenas 10% das organizações, sendo que em apenas 10% destas os servidores/funcionários atribuem alta importância ao tema.

4.3.2 Grau de formalização

A grande maioria das organizações deste grupo apresenta um bom grau de formalização da GC. Isto ocorre principalmente por meio da criação de área ou formação de grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC (em 76% das organizações pesquisadas).

Observa-se que, como a alta direção introduziu a GC na organização em 62% dos casos, é elevada também a existência de mecanismos formais. Tais mecanismos contemplam principalmente programas, políticas e estratégias por escrito (em 57% das organizações) e compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI e redes de conhecimento (29%).

As organizações em que as iniciativas ocorreram por intermédio de áreas isoladas (nível departamental) revelam maior dificuldade em formalizar estrutura de GC. Apresentam como característica a criação de grupos informais, em que o conceito de GC ainda é abstrato.

4.3.3 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 afirme a existência de objetivos formalizados (55%), estes são, ainda, muito genéricos ou discutidos de maneira vaga e abstrata (30%). Poucas também são as organizações em que a formalização dos objetivos de GC resultou na identificação e na priorização de ações tanto para o curto quanto para o longo prazo (15%).

Observa-se que as iniciativas são bem variadas e lidam com diversas necessidades organizacionais, tais como:

- organizar e disseminar o conhecimento;
- melhorar a gestão da informação;
- formar redes colaborativas;
- mapear e desenvolver conhecimentos essenciais;
- retenção do conhecimento e preservar a memória organizacional;
- promover o compartilhamento do conhecimento;
- aumentar a transparência por meio da disseminação de informações; e
- aprimorar a gestão de documentos.

4.3.4 Escopo (áreas e tipos de ação)

Entre as principais ações citadas para alcançar os objetivos de GC listados na seção anterior, estão as seguintes.

1. organizar e disseminar o conhecimento:
    - repositórios do conhecimento (Enap, Ipea, Anac e Fiocruz);
    - lições aprendidas (Anac, CEF, BNDES e Comex);
    - melhores práticas (BNDES e CEF);
    - cafés do conhecimento (BNDES); e
    - portais, intranet e internet (Enap, Ipea, CGU, Comaer e Anvisa).
2. melhorar a gestão da informação (MDS, MP e MPS).
3. formar redes colaborativas (Enap).
4. mapear e desenvolver competências essenciais e implantar gestão de pessoas por competências (Comaer, Telebras e Anvisa).
5. retenção do conhecimento e preservar a memória organizacional:
    - narrativas (Ipea e Anac);
    - *mentoring* (Anac);
    - *coaching* (MCTI);
    - treinamentos (CGU e Comaer);
    - trilhas de aprendizagem (Anac); e
    - projeto para preservar a memória organizacional (MCTI).
6. promover o compartilhamento do conhecimento:
    - comunidades de prática (Anac e ANS); e
    - café do conhecimento (BNDES).
7. aumentar a transparência por meio da disseminação de informações (MP).
8. aprimorar a gestão de documentos, por intermédio da implantação da gestão eletrônica de documentos (GED) (MCTI, Anvisa e Telebras).

De maneira geral, as iniciativas de GC estão em sua maioria na fase inicial de implementação. Ao analisar as áreas em que as iniciativas estão em fase mais avançadas de implementação, percebe-se que não existe uniformidade, mas os centros de documentação e informação/bibliotecas (25%), contabilidade/finanças (24%) e TI/informática (21%) apresentam maior predominância.

Merecem destaque as iniciativas de GC ligadas à gestão de recursos humanos mencionadas por várias organizações (Comaer, Telebras, Anvisa, Ipea, Anac, MCTI e CGU), tais como gestão por competências, treinamentos, trilhas de aprendizagem, *mentoring*, narrativas e *coaching*. Isto representa mudança em relação à pesquisa Ipea 2004, onde estas iniciativas praticamente não foram lembradas. No entanto, ainda persistem práticas muito ligadas à gestão da informação, o que revela grau de maturidade baixo em GC.

4.3.5 Principais facilitadores

De forma geral, existe consenso sobre quais os facilitadores que exercem grande influência para a implementação dos processos de GC nas organizações. Destacam-se, em ordem de prioridade:

- acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema (62%);
- ter acesso a consultores especializados (50%);
- troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo (33%);
- implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização (30%);
- infraestrutura computacional, redes, servidores etc. (29%);
- programas de capacitação para o pessoal (24%);
- sistemas de informática que apoiem os processos de GC (24%); e
- *benchmarking* das melhores práticas e processos (21%).

Nota-se também que na maioria das organizações (53%) já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC. Um bom índice de organizações acredita que estes recursos são crescentes e mostram compromisso da organização com a GC (16%). Finalmente, já há um grupo de organizações (16%) que informa que existe orçamento efetivo de GC compatível com os objetivos traçados.

4.3.6 Principais obstáculos

Entre os obstáculos à implementação dos processos de GC, merecem destaque aqueles ligados ao processo de trabalho e cultura organizacional, a indicadores e sistemas de

avaliação, bem como aos recursos humanos dedicados e à visibilidade e à comunicação interna e externa.

- dificuldade para capturar o conhecimento não documentado (75%);
- falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária (48%);
- falta de incentivos para compartilhar conhecimento (48%);
- baixa compreensão sobre GC na organização (33%);
- a organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas (33%);
- inexistência de indicadores (33%);
- falhas de comunicação (33%); e
- resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças (29%).

4.3.7 Principais resultados observados

A grande maioria das organizações deste grupo informaram ter algum sucesso na implementação das práticas de gestão do conhecimento e da informação. São as seguintes as mais frequentemente citadas:

- melhor acesso à informação e aos sistemas corporativos (BNDES, MP e MDS e Ipea);
- melhor acesso ao conhecimento organizacional (Mapa e Ipea);
- maior proteção à memória organizacional (MP, Itaipu, MCTI e Ipea);
- maior eficácia na capacitação das pessoas (CEF, Itaipu e MCTI);
- melhoria da comunicação interna e externa (Mapa, BNDES e Comaer);
- maior compartilhamento dos conhecimentos críticos da organização (CEF);
- maior eficiência e qualidade dos processos de trabalho e sistemas (MCTI, Itaipu, Comaer, Comex e BNDES); e
- maior transparência na divulgação de resultados (MDIC).

Os resultados apresentados, de forma geral, estão alinhados aos objetivos principais de GC das organizações, com ênfase na gestão da informação; na organização e

na disseminação do conhecimento; na retenção do conhecimento e na preservação da memória organizacional; no desenvolvimento de conhecimentos essenciais; e na promoção do compartilhamento de conhecimento e transparência.

4.3.8 Forma e monitoração e avaliação dos resultados (indicadores)

Observa-se grande dificuldade das organizações deste grupo em monitorar e avaliar os resultados de GC. Apesar da maioria das instituições (62%) afirmar que existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de GC, apenas 15% destas declaram usar sistema formal de indicadores para este fim. Boa parte da avaliação é feita por meio de *feedback* escrito ou verbal (62%). Além disso, a maior parte dos indicadores apresentados não é específica de GC, salvo algumas exceções.

Entre os indicadores específicos para avaliar a implementação de práticas de GC, podem ser citados, entre outros, indicadores relacionados a:

- eventos de capacitação: índice de capacitação em competências (Mapa);
- participação de servidores nas práticas de GC: *i)* índice de servidores participantes de comunidades virtuais (Mapa); e *ii)* volume de acesso às ferramentas de GC (CEF);
- acesso às bases de informação e conhecimento: *i)* número de acessos e *downloads* do repositório digital (Enap e Ipea); e *ii)* acesso à informação disponibilizada no portal, na intranet e em outras plataformas (MCTI, GCU, Enap e Ipea);
- quantidade de documentos, informações e conhecimento armazenados (MP, Enap, MCTI e Ipea).

Observa-se a inexistência de indicadores para avaliar o impacto específico das práticas de GC no desempenho organizacional – isto é, indicadores de eficiência, eficácia e efetividade para avaliar a relação entre GC e resultados institucionais.

4.4 Organizações que estão no estágio avançado

4.4.1 Quem está apoiando/quem introduziu o tema

Para quatro das cinco organizações que integram o grupo 3, a GC faz parte das prioridades estratégicas da organização (BB, Eletrosul, Furnas e Petrobras). A alta administração nota

o tema com importância alta (quatro organizações) ou média (uma organização). Esta percepção é recorrente entre as chefias intermediárias.

A percepção da importância da GC entre os funcionários também não é baixa e varia entre média (em quatro organizações) e alta (uma organização).

As iniciativas de GC foram introduzidas nas organizações ou pela alta diretoria (em três organizações) ou pelo diretor/equipe de gestão de recursos humanos.

4.4.2 Grau de utilização

Embora com algumas iniciativas bem consolidadas, a maior parte das iniciativas de GC nas organizações deste agrupamento encontra-se em fase parcial de utilização. As áreas mais avançadas no processo de implementação são recursos humanos, TI e centro de documentação e informação/biblioteca.

4.4.3 Grau de formalização e mecanismos

A formalização e os mecanismos para o gerenciamento das iniciativas de GC parecem estar bem avançados em todas as organizações. Quatro das cinco organizações mencionaram a existência de área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC. Quase todas estas organizações (quatro, no total) contam com mecanismos de controle como programas, políticas e estratégias por escrito.

4.4.4 Objetivos mais recorrentes

De maneira geral, as organizações apresentam objetivos formalizados e bem claros sobre quais resultados devem ser alcançados pelas iniciativas de GC.

Observa-se que existe grande foco em iniciativas voltadas para preservação do conhecimento organizacional, compartilhamento do conhecimento, integração da GC a processos de trabalho, aprendizagem, inovação e desenvolvimento de competências essenciais.

Observa-se que os objetivos estão focados principalmente em práticas e políticas de gestão de pessoas. Em segundo lugar, estas organizações enfatizam iniciativas baseadas na TI e gestão de conteúdos.

4.4.5 Processo de elaboração dos objetivos

Constata-se que o processo de elaboração dos objetivos de GC está diretamente ligado ao programa estratégico (Petrobras, BBr e Eletronorte) ou à implementação da GC na organização (Furnas e Eletrosul).

Na maioria das vezes, foram compostas equipes multidisciplinares com a participação da área específica de GC, com a finalidade de definir os objetivos deste método de gestão.

A definição dos objetivos contou com a participação da alta e média gerência das principais áreas ligadas às iniciativas, da direção executiva (vice-presidente e diretores) e de comitês estratégicos.

4.4.6 Alocação de recursos

No âmbito das organizações desse grupo, observa-se que já existe orçamento destinado exclusivamente às iniciativas de GC. Duas organizações relataram que, mesmo que insuficientes, os recursos são crescentes e relevam efetivo compromisso da organização (Petrobras e BB). Outras duas instituições pesquisadas informaram que já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC (Eletrosul e Eletronorte). Finalmente, uma organização citou que há orçamento efetivo para tratar a GC compatível com os objetivos traçados pela organização (Furnas).

4.4.7 Áreas responsáveis

As responsabilidades de GC estão concentradas na área de recursos humanos (Petrobras e Eletrosul) ou em unidades específicas criadas especialmente para o gerenciamento de tais iniciativas (Furnas e Eletronorte). Apenas uma organização (BB) citou não haver área específica para esta função.

4.4.8 Iniciativas em curso e planejadas

Existem, nas organizações deste grupo, uma série de iniciativas de GC sendo desenvolvidas. Para alcançar os objetivos propostos, as instituições contam com iniciativas que criam ambientes propícios ao compartilhamento de experiências e expertise – por exemplo: Programa Mentor e Projeto Narrativas da Petrobras e Ambiente WikiBB,

do BB; mapeamento de conhecimentos individuais – caso do Projeto Mapeamento de Conhecimentos Críticos, de Furnas; desenvolvimento de competências – por exemplo, Programa de Capacitação de Líderes em GC, Inovação e Comunicação, de Furnas; e reutilização de informações e experiências de forma sistemática – caso do Programa de Retenção do Conhecimento, da Eletrosul.

Entre as iniciativas citadas, as mais frequentes foram:

- universidade corporativa;
- portais;
- comunidades virtuais;
- mapeamento de conhecimentos;
- *mentoring*;
- narrativas; e
- inteligência competitiva.

4.4.9 Principais resultados observados

Todas as organizações apresentaram algum resultado observado decorrente das iniciativas adotadas de GC e afirmam ter tido, no mínimo, algum sucesso. Entre os benefícios, foram citados:

- retenção do conhecimento;
- maior qualificação da força de trabalho;
- melhor acesso e uso de inovações;
- maior compartilhamento do conhecimento;
- mapeamento, organização, retenção e disseminação dos conhecimentos críticos;
- redução do retrabalho graças à disseminação de ferramentas de retenção e compartilhamento do conhecimento;
- processos mais simplificados/otimizados;
- sedimentação de cultura de inteligência organizacional; e
- agilidade na tomada de decisões.

Pode-se afirmar que, de maneira geral, os resultados apresentados estão alinhados com os objetivos principais de GC definidos pelas organizações.

4.4.10 Principais facilitadores

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

- programas de capacitação para o pessoal;
- acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema;
- infraestrutura computacional, redes, servidores etc.;
- planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação;
- identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa;
- ter acesso a consultores especializados; e
- sistemas de informática que apoiem os processos de GC.

4.4.11 Principais obstáculos

Poucos obstáculos importantes foram mencionados para a implementação da GC na organização. Apenas três foram destacados: falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária (uma menção), dificuldade em capturar o conhecimento não documentado (uma citação) e falta de comprometimento dos diretores (uma indicação).

O baixo número de obstáculos importantes citados mostra que as organizações deste grupo vêm tendo sucesso na implementação de suas iniciativas.

4.4.12 Forma de monitoração e avaliação dos resultados

Em geral, as organizações apresentam meios de monitoração e avaliação de projetos ligados à GC. Daquelas que mencionaram fazer tal acompanhamento, a maioria utiliza-se de *feedbacks* escritos ou verbais. Uma destas mencionou o uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento, e outra realiza comparações entre sua organização e outras.

4.4.13 Indicadores utilizados

Entre os indicadores citados, destacam-se aqueles utilizados para calcular os benefícios dos investimentos realizados em fatores de capital humano, tais como:

- retorno de investimentos em RH (ROI);
- *human economic value added* (Heva);
- ROI líquido com treinamento e desenvolvimento (T&D);
- indicadores de investimento no desenvolvimento profissional: ações de capacitação, despesas com remuneração de educadores internos e treinandos e manutenção das unidades regionais da universidade corporativa;
- satisfação com treinamento;
- impacto no desempenho individual;
- impacto na equipe e na organização;
- horas de capacitação por funcionário; e
- número de pessoas certificadas em programas de certificação interna de conhecimentos.

Além disso, foram citados indicadores de grau de maturidade em GC, percentual de implementação das iniciativas prioritárias deste método de gestão e quantidade de acessos ao portal do conhecimento.

4.5 Demais organizações pesquisadas

A análise das respostas das instituições do Ministério Público (CNMP, MPT, MPF, MPM e MPDFT permite afirmar que estas estão no estágio inicial – isto é, não consideram, a curto prazo, a GC como tema estratégico para a organização ou, até então, contam com iniciativas muito incipientes, ou não têm iniciativas ainda. Isto também ocorre com o TCU, que – apesar de GC fazer parte das suas prioridades estratégicas – por enquanto não conta com iniciativas de GC. No processo de planejamento estratégico, a instituição definiu como objetivo estruturar a gestão do conhecimento, mas ainda não teve avanços significativos na sua institucionalização.

Por sua vez, o ONS está no estágio intermediário – ou seja, mostra nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresenta iniciativas de curto prazo sendo implementadas. Merecem destaque os seguintes aspectos de externalização e formalização da GC na organização, listados a seguir.

1. A GC faz parte das prioridades estratégicas da organização.

2. A percepção da importância da GC é alta pela alta administração, média pelas chefias intermediárias e baixa pelos funcionários em geral.
3. A organização conta com o Comitê de Gestão do Conhecimento, que é composto por um representante do nível estratégico e de cada diretoria da instituição.
4. No questionário respondido, os respondentes afirmam que o Comitê de Gestão do Conhecimento propôs como objetivo de GC manter os conhecimentos de foco prioritário, conforme conceituado no Plano Diretor de GC e definidos na Matriz de Conhecimentos de Foco Prioritário.
5. As iniciativas de GC ainda são isoladas e dependem do nível de comprometimento do gestor das áreas.

As seguintes iniciativas de GC, entre outras, estão em curso na instituição:

- lições aprendidas (institucionalização e aplicação de pilotos);
- programa de mentoria;
- programa de reconhecimento (categoria GC);
- portal de GC;
- Programa Mais Valor, que consiste em capacitações elaboradas e conduzidas por multiplicadores internos; e
- Programa Compartilhar, que se trata de palestras sobre temas relevantes conduzidas por profissionais internos e externos a públicos de interesse específico na organização.

São realizadas reuniões de acompanhamento e avaliação dos resultados anuais do Plano de GC e os gestores recebem *feedback* anual por escrito na avaliação de desempenho.

Entre os resultados percebidos, a organização cita: *i)* direcionamento dos investimentos em capacitação e desenvolvimento, a partir da identificação dos conhecimentos prioritários; e *ii)* desenvolvimento e aplicação de metodologia de transferência do conhecimento de empregados com a perspectiva de sair em breve da organização.

4.6 Análise global dos resultados

A pesquisa realizada junto a 76 organizações da administração pública federal mostra um quadro bem diferente em termos do grau de externalização e formalização da gestão do conhecimento. É bastante claro que as organizações que estão no estágio avançado de institucionalização já progrediram muito no sentido de implementar a GC de maneira organizada, sistemática, intencional e estratégica, com objetivos, iniciativas, recursos alocados, resultados e indicadores concretos. As instituições que estão no estágio intermediário já mostram progressos significativos também nesta direção.

No caso das organizações em estágio avançado, é relevante notar que a GC faz parte das prioridades estratégicas e é alta a percepção da importância deste método de gestão. Estas contam com área ou grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos de GC. Além disso, há programas, políticas e estratégias de GC formalizadas. Os objetivos mais recorrentes de GC são voltados para a preservação do conhecimento organizacional, o compartilhamento do conhecimento, a integração da GC a processos de trabalho, bem como para a aprendizagem, a inovação e o desenvolvimento de competências essenciais. Para alcançar tais objetivos, existem iniciativas que criam ambientes propícios ao compartilhamento de experiências e *expertise*, ao mapeamento de conhecimentos individuais, ao desenvolvimento de competências e à reutilização de informações e experiências de forma sistemática.

No caso das organizações que estão no estágio intermediário, as iniciativas são variadas e visam organizar e disseminar conhecimento; formar redes colaborativas; mapear e desenvolver competências essenciais; reter o conhecimento e preservar a memória organizacional; promover o compartilhamento do conhecimento; e aumentar a transparência e melhorar a gestão de documentos. A diferença em relação às organizações em estágio avançado é que as iniciativas de GC são implementadas de maneira isolada por áreas diversas da organização.

Tanto no caso das organizações em estágio avançado como naquelas que estão no estágio intermediário, há certa coincidência dos fatores que têm contribuído para o êxito da GC.

1. Alinhamento organizacional e estratégia de conhecimento:
    - alta prioridade dada às iniciativas no nível mais alto da organização; e

- identificação da base de conhecimento organizacional relevante para a organização.

2. Acesso ao conhecimento externo:
   - ter acesso a consultores especializados;
   - acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema;
   - busca externa de melhores práticas e *benchmarking*; e
   - troca de informações com outras organizações que estão neste processo.
3. Infraestrutura computacional e sistemas de informática que apoiem os processos de GC.
4. Desenvolvimento do capital intelectual.
5. Programas de capacitação para o pessoal.

Além desse conjunto de fatores críticos de sucesso indicados pelas organizações que estão nos estágios intermediário e avançado em GC, é importante salientar os obstáculos mencionados pelas organizações que estão no estágio inicial. Tais obstáculos podem ser divididos em três grandes blocos, listados a seguir.

1. Comprometimento da alta direção e chefias intermediárias:
   - gestão do conhecimento e da informação não é prioridade do governo; e
   - falta de comprometimento dos diretores.
2. Compreensão do que é GC, para que serve e os resultados que esta pode proporcionar:
   - baixa compreensão sobre GC na organização;
   - resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças;
   - deficiências na capacitação de pessoal; e
   - pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.
3. Estabelecimento de processos básicos e centrais de GC:
   - falta de incentivos para compartilhar conhecimento;
   - 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.

Como conclusão final, é importante salientar que a análise das práticas de gestão do conhecimento nas 76 organizações da administração pública – assim como nas cinco instituições do Ministério Público, no TCU e no ONS – confirma o que foi demonstrado no estudo de Batista *et al*. (2005), de que há relação positiva entre o apoio e a formalização da GC no nível mais estratégico e os resultados obtidos.

É relevante destacar também que as organizações que estão no estágio inicial de externalização e formalização podem evoluir rapidamente para os estágios intermediários e avançados, mediante o intercâmbio de experiências com as organizações que se encontram em estágios mais avançados, assim como por meio da utilização de fontes externas de aprendizagem existentes. No entanto, tudo começa com a priorização do tema e o comprometimento da alta direção com a institucionalização da GC nas organizações.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PESQUISAS REALIZADAS EM 2004 E 2014

Para identificar o que mudou no período 2004-2014 em relação ao grau de externalização e formalização da GC na administração pública, comparou-se, em primeiro lugar, o estágio de cada organização em 2014 com aquele de 2004. Para tal, analisaram-se apenas as respostas das organizações que responderam ao questionário nas pesquisas realizadas pelo Ipea nestes dois anos. Trata-se de conjunto de dezoito organizações da administração direta do Executivo federal. São estas:

- Comaer;
- Comex;
- CGU;
- Mapa;
- MCTI;
- MinC;

- MD;
- MEC;
- MI;
- MJ;
- MPS;
- MS;
- MDS;
- MDIC;
- MP;
- MTE;
- MTur; e
- MT.

Em seguida, procurou-se identificar semelhanças e diferenças nas respostas dadas por essas organizações nas duas pesquisas realizadas (2004 e 2014), em relação aos tópicos abordados no questionário de pesquisa, a saber:

- quem introduziu o tema e o apoio dos diferentes níveis da organização;
- o grau de formalização;
- os objetivos mais recorrentes;
- o escopo das iniciativas de GC (áreas e tipos de ações);
- a alocação de recursos;
- os facilitadores usados para iniciar/implantar processos de GC na organização;
- os obstáculos à implantação de processos de GC na organização;
- os resultados observados; e
- o monitoramento e o acompanhamento das iniciativas.

O resultado da análise é apresentado a seguir.

É importante destacar que seis empresas estatais responderam ao questionário em 2004 e 2014: BB, Eletrosul, Petrobras, CEF, ECT e Serpro. No entanto, como não foi possível recuperar os questionários respondidos por estas organizações em 2004,

optou-se, neste trabalho, por não comparar o grau de externalização e formalização da GC em que se encontravam nestes dois anos.

5.1 Análise comparativa da situação de cada organização pesquisada em 2004 e 2014

Em 2004, das dezoito organizações pesquisadas em 2004 e 2014, doze estavam no estágio inicial, formado por um grupo de instituições que não consideravam, a curto prazo, a GC como tema estratégico e contavam com iniciativas muito incipientes (Batista *et al.*, 2005), a saber:

- Comaer;
- CGU;
- Mapa;
- MCTI;
- MinC;
- MEC;
- MI;
- MDS;
- MDIC;
- MP;
- MTE; e
- MT.

Em 2014, a metade dessas doze organizações permanecia nesse grupo (conferir seção 4 deste estudo):

- MinC;
- MEC;
- MI;
- MDIC;
- MTE; e
- MT.

Em 2004, das dezoito organizações pesquisadas em 2004 e 2014, seis encontravam-se no estágio intermediário, constituído por um grupo de instituições que mostravam nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresentavam iniciativas de curto prazo sendo implementadas: *i)* Comex; *ii)* MD; *iii)* MJ; *iv)* MPS; *v)* MS; e *vi)* MTur (Batista *et al.*, 2005).

Em 2014, três dessas organizações permaneciam nesse grupo: *i)* Comex; *ii)* MPS; e *iii)* MS. No total, portanto, a metade – isto é, nove das dezoito instituições pesquisadas – não avançou, no período 2004-2014, na externalização e na formalização da GC (conferir seção 4 deste estudo).

Três organizações que estavam, em 2004, no estágio intermediário passaram a integrar, em 2014, o estágio inicial: *i)* MD; *ii)* MJ; e *iii)* MTur (Batista *et al.*, 2005). Houve, portanto, no caso destas instituições, recuo no processo de externalização e formalização da GC.

Em 2014, seis organizações que estavam, em 2004, no estágio inicial passaram para o estágio intermediário: *i)* Comaer; *ii)* CGU; *iii)* Mapa; *vi)* MCTI; *v)* MDS; e *vi)* MP. No caso destas instituições, houve avanço na externalização e na formalização da GC (conferir seção 4 deste estudo).

5.2 Análise comparativa do conjunto de organizações da administração direta

5.2.1 Quem introduziu o tema e o apoio dos diferentes níveis da organização

A análise dos resultados das pesquisas realizadas em 2004 e em 2014 junto às dezoito organizações da administração direta do Executivo federal mostra que houve aumento do índice de organizações que consideram que é necessário ter alguma forma de GC. Em 2014, este índice era de 35% e subiu para 56%. No entanto, ocorreu queda no índice de organizações onde GC faz parte das prioridades estratégicas (de 35%, em 2004, para 28%, em 2014). Houve redução também na percepção da importância da GC para a alta administração. Em 2004, tal percepção era considerada alta em 69% das instituições; em 2014, em apenas 24%. Além disso, reduziu-se o percentual de organizações onde as chefias intermediárias atribuem alta importância à GC (de 38%, em 2004, para 11%, em 2014). Finalmente, até mesmo com o pequeno aumento na percepção dos funcionários

em geral da alta importância da GC – nenhuma organização considerava ser alta em 2004, e 6% consideram em 2014 –, ainda é muito baixa a percepção da relevância da GC entre eles.

Nas organizações onde existe estratégia explícita de GC, esta continua sendo pouco disseminada. Em 2004, nenhuma organização considerava a estratégia amplamente disseminada. Este número subiu apenas 6%.

Em 2004, a introdução do tema continuou sendo iniciativa da alta diretoria em 35% das instituições; em 2014, é iniciativa em 39% destas. No entanto, em 2014, em 33% das organizações, as ações de GC partiram das áreas com iniciativas isoladas, o que demonstra que a prática de implementar GC desta forma ainda é muito frequente nas organizações.

5.2.2 Grau de formalização

A GC continua, na maioria das organizações, sendo um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais. Em 2004, o índice de organizações nesta situação era de 59%; em 2014, caiu apenas 3% (para 56%). No entanto, houve aumento, de 24% para 35%, de instituições onde foi criada uma área ou instituído um grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC.

Cresceu o percentual de instituições com programas, políticas e estratégias de GC por escrito (de 18%, em 2004, para 28%, em 2014).

5.2.3 Objetivos mais recorrentes

Em geral, as organizações continuam com dificuldade na definição dos principais objetivos de GC. Na maioria das instituições, os objetivos de GC continuam sendo discutidos de maneira vaga e abstrata e não formalizada. Em 2004, isto era realidade em 59% das organizações, tendo caído, em 2014, apenas 3% (56%). Cresceu pouco também o índice de organizações com objetivos de GC formalizados ainda que de forma genérica (de 24%, em 2004, para 31%, em 2014). Portanto, o aumento no surgimento de áreas ou grupos de pessoas com responsabilidades na área de GC não teve ainda impacto relevante na definição de objetivos de GC.

Em 2004, os poucos objetivos de GC apresentados estavam relacionados à gestão da informação. Em 2014, houve diversificação. Além dos objetivos voltados para a gestão da informação, existem outros ligados ao compartilhamento do conhecimento, à preservação da memória organizacional, bem como ao armazenamento, à organização e à disseminação do conhecimento, com o intuito de facilitar o acesso dos usuários ao mapeamento dos conhecimentos críticos.

5.2.4 Escopo das iniciativas de GC (áreas e tipos de ação)

Em 2004, a maioria das organizações não apresentou iniciativas de GC em fase de utilização definidas para alcançar objetivos de GC. Entre as principais ações citadas naquele ano, estavam: banco de conhecimentos, listas e fóruns de discussão, portal, sítio na internet, intranet, lições aprendidas e gestão eletrônica de documentos.

De modo geral, as iniciativas estavam em fase inicial de implementação. Ao analisarem-se as áreas em que as práticas encontravam-se em fase mais avançada de implementação, percebe-se que se destacam contabilidade e finanças e centro de documentação e informação/biblioteca.

Em 2014, poucas organizações apresentaram iniciativas de GC alinhadas com objetivos específicos de gestão do conhecimento. As mais citadas foram: portal, implantação de sistemas informatizados de gestão da informação, gestão de documentos e gestão de pessoas por competências. Tal como em 2004, as iniciativas em 2014 também estão em fase inicial. Nesse ano, as áreas mais atuantes na implementação das práticas de GC são TI e centro de documentação e informação/biblioteca.

Observa-se que ainda predominam as práticas de GC relacionadas à gestão da informação e a aspectos de tecnologia com poucas referências a iniciativas de GC vinculadas à gestão de pessoas.

5.2.5 Alocação de recursos

Houve aumento no índice de organizações que contam com orçamento efetivo para tratar a GC de maneira compatível com os objetivos traçados. Em 2004, tal orçamento não existia em todas as dezoito instituições pesquisadas. Nesse ano, 19% destas já dispõem de orçamento para implementar iniciativas de GC. Apesar disso, é elevado ainda

o índice de organizações onde a importância dada aos objetivos de GC – por meio de discursos e políticas – ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura). Em 2004, o índice era de 41%; em 2014, caiu para 38%.

5.2.6 Facilitadores usados para iniciar/implantar processos de GC na organização

A análise dos cinco elementos facilitadores usados com alta intensidade pelas organizações para iniciar ou implantar processos de GC e citados nas duas pesquisas mostra que quatro são citados em ambas: *i)* identificação da base de conhecimento organizacional relevante; *ii)* ter acesso a consultores especializados; *iii)* infraestrutura computacional, redes, servidores etc.; e *iv)* implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização.

5.2.7 Obstáculos à implantação da GC na organização

Em 2004, os obstáculos à implantação de processos de GC na organização mais citados como altamente importantes foram: *i)* deficiência na capacitação do pessoal (83%); *ii)* inexistência de indicadores (77%); *iii)* baixa compreensão da gestão do conhecimento na organização (62%); *vi)* dificuldade para capturar o conhecimento não documentado (62%); e *v)* falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária (57%). Por sua vez, em 2014, os mais mencionados foram: *i)* dificuldade para capturar o conhecimento não documentado (60%); e *ii)* falta de incentivos para compartilhar conhecimento (44%). Aparecem nas duas listas a dificuldade para capturar o conhecimento não documentado e a baixa compreensão sobre GC na organização. O primeiro obstáculo pode ser superado com iniciativas na área de gestão de pessoas, tais como *mentoring*, *coaching* e narrativas. Já o segundo demanda esforço da organização no sentido de realizar eventos de sensibilização e capacitação sobre o que é GC, para que serve e como implementar.

5.2.8 Principais resultados observados

Em 2004, os principais resultados apontados foram: maior agilidade dos trabalhos, eliminação de duplicidades, maior interação entre grupos informais e maior compartilhamento de lições aprendidas. A grande maioria das organizações, no entanto, não apresentou resultados.

Em 2014, houve aumento no número de resultados apresentados. No entanto, observa-se que muitos não estão diretamente relacionados às iniciativas de GC. Entre os resultados listados, destacam-se os seguintes: maior utilização de informações; melhoria

da comunicação interna; aprimoramento da gestão documental; maior acesso ao conhecimento; ampliação do uso do ambiente virtual de colaboração; e maior preservação da memória organizacional.

5.2.9 Monitoramento e acompanhamento das iniciativas

É ainda elevado o número de organizações onde não existem monitoramento e acompanhamento para avaliar o progresso na implementação das práticas de GC. Em 2004, o índice de instituições nesta situação era de 64%. Em 2014, até mesmo caindo para 56%, continua elevado. Um reflexo desta situação é o pouco uso de sistema formal de indicadores para avaliar tais práticas. No primeiro ano, este tipo de sistema era inexistente nas dezoito organizações. No segundo, apenas 6% das instituições utilizaram indicadores específicos de GC.

5.3 Análise global dos resultados

A análise comparativa do grau de externalização e formalização da GC nas dezoito organizações da administração direta que participaram das pesquisas realizadas pelo Ipea em 2004 e 2014 mostra que o panorama pouco mudou nos últimos dez anos. A situação atual é a seguinte:

- seis organizações permanecem no estágio inicial em que se encontravam em 2004;
- três instituições estão, em 2014, no estágio intermediário em que se encontravam em 2004;
- três instituições que estavam no estágio intermediário retrocederam para o estágio inicial; e
- seis organizações que estavam no estágio inicial evoluíram para o estágio intermediário, mas têm ainda um longo caminho a percorrer para alcançar o estágio avançado.

A análise comparativa do conjunto das dezoito organizações da administração direta em relação aos tópicos abordados no questionário de pesquisa confirma a constatação de que o grau de externalização e formalização da GC nestas instituições em 2014 é muito semelhante ao encontrado em 2004. Os seguintes aspectos positivos e negativos em relação ao avanço na institucionalização da GC merecem destaque:

1. Importância da GC – Houve aumento no índice de organizações que consideram que é necessário ter alguma forma de GC. No entanto, caiu o número de instituições onde este método de gestão faz parte das prioridades estratégicas;

ocorreu redução na percepção da importância da GC para a alta administração e as chefias intermediárias; e continua baixa a percepção da importância da GC junto aos servidores das instituições.

2. Disseminação da estratégia – Nas instituições onde existe estratégia explícita de GC, esta continua sendo pouco disseminada.

3. Introdução da GC na organização – Tal introdução ainda é, na maior parte das organizações, iniciativa da alta diretoria. Entretanto, em 2014, cresceu o número de instituições em que as iniciativas de GC partiram de áreas com práticas isoladas de GC.

4. Grau de formalização – A GC continua, na maioria das instituições, sendo um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais. Todavia, cresceu o índice de instituições onde existe uma área ou um grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC e o número de organizações com programas, políticas e estratégias de GC por escrito.

5. Objetivos mais recorrentes – Em geral, as organizações continuam com dificuldade na definição dos principais objetivos de GC. Na maioria destas, os objetivos deste método de gestão continuam, em 2014, sendo discutidos de maneira vaga e abstrata e não são formalizados. Observa-se que o aumento de áreas ou grupos com responsabilidades na área de GC ainda não teve impacto relevante na definição dos objetivos deste método de gestão.

6. Escopo das iniciativas de GC – O quadro permanece, em 2014, semelhante ao de 2004. Poucas organizações relatam iniciativas de GC alinhadas com objetivos específicos de gestão do conhecimento. Observa-se que ainda predominam práticas de GC ligadas à gestão da informação e a aspectos de tecnologia. Continuam sendo poucas as iniciativas de GC vinculadas à gestão de pessoas.

7. Alocação de recursos – Ainda é reduzido o índice de organizações que contam com recursos (humanos, financeiros e infraestrutura) para implementar iniciativas de GC.

8. Obstáculos à implantação da GC na organização – A falta de incentivos para capturar o conhecimento não documentado e a baixa compreensão sobre GC na organização continuam sendo obstáculos, em 2014, para a implantação de processos de GC na organização.

9. Principais resultados observados – Os resultados alcançados, em 2014, continuam sendo poucos e relacionados à gestão da informação e ao uso de plataformas de funcionamento de ambientes virtuais de colaboração.

10. Monitoramento e acompanhamento de iniciativas – Continua elevado o número de organizações onde não existe monitoramento e acompanhamento para avaliar o progresso na implementação das práticas de GC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais conclusões da pesquisa realizada pelo Ipea em 2004 foi que, para a efetiva institucionalização da gestão do conhecimento na administração direta do Executivo federal, seria necessária a implantação de uma política de GC (Batista *et al.*, 2005).

Ao longo da última década, tal política não se tornou realidade no âmbito federal, como ocorreu, por exemplo, nos governos dos estados de São Paulo e Minas Gerais. No caso do primeiro, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação foi instituída em 2009 (Decreto nº 53.963, de 21de janeiro de 2009), enquanto a Política de Gestão do Conhecimento do Governo de Minas é mais recente, tendo sido implementada em 2012 (Resolução nº 55 de 27 de julho de 2012).

O trabalho publicado pelo Ipea em 2005, que apresentou os resultados da pesquisa sobre GC realizada em 2004, propôs também as seguintes diretrizes:

- a instituição de unidades gerenciais específicas de GC nas organizações;
- a criação das funções de gestor do conhecimento e de diretor de GC;
- a implementação de programas de sensibilização e capacitação permanente em GC;
- o desenvolvimento de metodologia específica para definir políticas e estratégias de GC nas organizações;
- a instituição de observatório para avaliar permanentemente as ações do governo na área de GC;
- a alocação de recursos financeiros mediante a inclusão no Plano Plurianual (PPA) do Programa de Gestão do Conhecimento no Serviço Público;
- o alinhamento entre política de GC e diretrizes estratégicas definidas no processo de planejamento estratégico;
- o estabelecimento de sistema de reconhecimento e recompensa;
- o mapeamento de práticas de GC nos ministérios e a priorização de algumas iniciativas;
- o estímulo à criação de comunidades de prática por áreas temáticas;
- a promoção da cooperação entre empresas estatais e órgãos da administração direta para disseminar práticas de GC;

- a associação das ações do Programa de Gestão do Conhecimento no Serviço Público com as do Programa Nacional de Desburocratização e as do Comitê Executivo do Governo Eletrônico;
- a promoção de sistema de avaliação do impacto das práticas de GC sobre o desempenho das organizações públicas;
- a criação de portal do conhecimento para disseminação de melhorias práticas de GC;
- o estímulo à criação de sítios na internet e banco de dados comuns entre os ministérios para promover o compartilhamento de informação e conhecimento;
- o estabelecimento de mecanismos permanentes de compartilhamento de informação e conhecimento por áreas temáticas entre os ministérios; e
- o desenvolvimento de programas de capacitação para formar multiplicadores com a finalidade de transmitir conceitos, metodologias e ferramentas de GC (Batista *et al.*, 2005).

As diretrizes propostas, com raras exceções, não foram colocadas em prática. A implementação de algumas destas foi resultado de esforços isolados das organizações, e não do emprego de uma política ou de um programa voltado para toda a administração pública – por exemplo, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que surgiu, em 1991, no âmbito do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, com o propósito de melhorar a gestão das organizações públicas, tornando-as mais eficientes na administração dos recursos públicos mais voltada para o atendimento às demandas da sociedade que para seus processos burocráticos internos.

Entre as diretrizes implementadas, merecem destaque: a criação de unidades gerenciais ou grupos de pessoas com responsabilidades em termos de GC em algumas organizações; a inclusão no planejamento estratégico de algumas organizações de ações voltadas para a implementação da GC; o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), proposto em publicação do Ipea em 2012 para ajudar as organizações na implementação da GC; e o Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento e Inovação, instituído em 2014 e, no momento, em fase de preparação para lançamento. No entanto, o tema GC não recebeu o destaque recomendado pelo estudo do Ipea por parte dos órgãos competentes.

A análise comparativa dos resultados das pesquisas realizadas pelo Ipea em 2004 e 2014, apresentada na subseção 5.3, mostra que não houve avanço significativo na externalização e na institucionalização da GC nas dezoito organizações da administração direta nos últimos dez anos. Em alguns casos, houve até mesmo retrocesso.

A análise dos resultados das organizações da administração pública federal, assim como das demais organizações pesquisadas, apresentada na subseção 4.6, revela que há motivos para comemorar; no entanto, existem também razões de preocupação. Por um lado, é bastante claro que as organizações que estão no estágio avançado de externalização e formalização da GC já progrediram muito no sentido de implementar a GC de maneira organizada, sistemática, intencional e estratégica, com objetivos, iniciativas, recursos alocados, resultados e indicadores concretos. As instituições que estão no estágio intermediário já mostram progressos significativos também nesta direção. Por outro lado, é preocupante o fato de a maioria das organizações da administração pública federal estar ainda no estágio inicial de externalização e formalização – isto é, não consideram, a curto prazo, a GC como tema estratégico, ou, até então, contam com iniciativas muito incipientes, ou, em muitos casos, ainda não têm iniciativas.

Pode-se afirmar que a situação atual de órgãos e entidades da administração direta é reflexo da falta de priorização da gestão do conhecimento como tema estratégico no âmbito do Executivo federal, assim como nos demais poderes e no Ministério Público, na última década. De fato, no caso do Executivo federal, o tema não entrou na agenda dos governos nos últimos dez anos. Os avanços observados na institucionalização da GC foram resultado de iniciativas isoladas no âmbito organizacional, e não de esforço mais amplo, como o ocorrido no início dos anos 1990, com o GesPública.

A exemplo do que havia ocorrido na pesquisa de 2004, a análise das práticas de gestão do conhecimento nas 81 organizações pesquisadas demonstra a existência de relação clara e positiva entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial mais estratégico e os resultados obtidos (Batista *et al.*, 2005).

Para que não se tenha uma nova década perdida para a institucionalização da GC na administração pública federal brasileira, torna-se imprescindível – além da observância das recomendações apresentadas nos parágrafos anteriores – que as organizações menos avançadas na GC acelerem seu processo de aprendizagem, tanto por meio do

intercâmbio de experiências com as instituições federais e estaduais em estágios mais avançados, como a partir do uso de fontes externas de aprendizagem – por exemplo, a experiência do governo do Canadá, que é, atualmente, importante referência de institucionalização da GC na esfera pública (Dalkir, 2002; 2010).

Por fim, recomenda-se, para agilizar a institucionalização da GC no Executivo federal, tratar o tema de maneira estratégica mediante a vinculação do Programa de Gestão do Conhecimento no Serviço Público à CC/PR, com a determinação expressa – por parte do presidente da República – de sua adoção por todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional e sua inclusão como programa específico no PPA 2016-2019.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. *et al*. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095).

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2012.

BEAMISH, N. G.; ARMISTEAD, C. G. Selected debate from the arena f knowledge management: new endorsements for established organizational practices. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, p. 101-111, 2001.

BLACKLER, F. *et al*. Editorial introduction: knowledge workers and contemporary organizations. **Journal of Management Studies**, v. 30, p. 851-862, 1993.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **GesPública** – Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: 500 pontos. Brasília: MP, 2007. Disponível em: < http://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/03_Instrumento_500pontos_2007.pdf>.

DAHLMAN, C. J. *et al*. **Finland as a knowledge economy**. Elements of success and lessons learned. Washington: World Bank Institute, 2006. Disponível em: <http://goo.gl/8hcSdw>. Acesso em: 6 out. 2014.

DALKIR, K. How to stem the loss of intellectual capital: a three-tiered approach. *In*: **Proceeding, Fifth World Congress on Intellectual Capital Management**, Hamilton, Jan. 2002.

_____. La continuité du savoir: preservation et transmission du savoir dans le secteur public. **Télescope**, v. 16, n. 1, p. 146-167, 2010.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

JASIMUDDIN, S. M. Disciplinary roots of knowledge management: a theoretical review. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 14, p. 171-180, 2006.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge. **Organization Science**, v. 5, p. 14-37, 1994.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Survey of knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government**. Paris: OECD, 2003.

SHER, J. P.; LEE, C. V. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information and Management**, v. 41, n. 8, p. 933-945, 2004.

WIIG, K. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

HEISIG, P. Harmonization of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, p. 4-31, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A

AÇÕES DO IPEA NA ÁREA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nos últimos dez anos, o Ipea realizou diversas ações na área de gestão do conhecimento (GC): estudos e pesquisas; publicações; proposta de política de GC para a administração pública; recomendação de modelo e metodologia de implementação; iniciativas executadas na própria instituição; assessoria a organizações públicas; promoção de eventos; adesão à rede internacional de pesquisa e, mais recentemente, criação de um observatório. Neste apêndice, são detalhadas duas destas ações (publicações e assessoria). Além disso, é descrito o impacto do trabalho realizado pelo Ipea nesta década.

O Ipea publicou, no período 2004-2014, seis trabalhos sobre GC na administração pública. O primeiro, *Governo que Aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal* (Texto para Discussão nº 1022, de março de 2004), discute a importância do conceito da GC para a administração pública e identifica o estágio de sua implementação em seis organizações: Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e Banco Central do Brasil (BCB). A publicação destaca algumas práticas de sucesso e situa o tema da GC nas organizações públicas no campo de estudo da gestão pública, defendendo a tese de que a finalidade da GC em tais organizações deveria ser vista de forma mais ampla que em empresas do setor privado. Na conclusão, lista alguns fatores críticos para a institucionalização da GC em órgãos e entidades da administração pública.

O segundo trabalho, *Gestão do Conhecimento na Administração Pública* (Texto para Discussão nº 1095, de junho de 2005), analisa as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública quanto à implementação de práticas de GC em 28 órgãos da administração direta e em seis empresas estatais do Executivo federal brasileiro. O texto analisa a situação atual das práticas deste método de gestão na administração pública direta (governo federal), aborda estratégias de implantação da GC, 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 GC e apresenta recomendações para a elaboração e a implementação de uma política de GC para o setor público. Este trabalho foi realizado mediante parceria entre o Ipea, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) e o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica do Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

O terceiro trabalho, *O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)* (Texto para Discussão nº 1181, de maio de 2006), analisa como as áreas de administração e planejamento de 45 instituições federais de ensino superior (Ifes) tratam o tema da GC. O texto avalia a situação da implantação de práticas de GC nestas organizações, compara a situação da implementação de iniciativas deste método de gestão nas Ifes com o estágio em que se encontram a adoção de tais práticas em órgãos e entidades da administração direta federal, avalia o estágio no qual as instituições se encontram com relação à formalização e à explicitação da GC, propõe recomendações sobre medidas que os dirigentes deveriam adotar para consolidar processos de GC e apresenta proposta de ciclo operacional da gestão do conhecimento para as áreas de administração e planejamento das Ifes. Este trabalho foi realizado mediante parceria estabelecida entre o Ipea, o Fórum de Pró-Reitores de Administração e Planejamento e a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) do Ministério da Educação (MEC).

O quarto trabalho, *Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas de Saúde* (Texto para Discussão nº 1316, de dezembro de 2007), avalia como o tema GC é tratado em organizações públicas de saúde, a saber: centros de pesquisa clínica (unidades vinculadas a hospitais universitários e a outras organizações de saúde) e organizações adesas ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Estas organizações responderam, em parte ou totalmente, a três instrumentos: *i)* o método da Centro Americano de Produtividadee Qualidade (APQC), que analisa o grau de institucionalização da GC; *ii)* o questionário desenvolvido pelo Ipea para avaliar a implantação e o alcance de 27 práticas de GC; e *iii)* os requisitos do item 4.3 do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública do Programa GesPública, *Gestão do conhecimento do instrumento de avaliação do GesPública*, que verifica como a organização identifica, desenvolve, cultiva, protege e compartilha o conhecimento. O trabalho – realizado por

técnicos do Ipea e da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) do Ministério da Saúde (MS) – contou com o apoio do Departamento de Ciência e Tecnologia (Decit) da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos (SCTIE) do Ministério da Saúde (MS) e da Secretaria de Gestão (Seges) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). O diagnóstico realizado e os instrumentos da pesquisa ofereceram às organizações públicas analisadas informações relevantes sobre como traçar estratégias ou definir políticas de institucionalização da GC.

O quinto trabalho, *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*: *como implementar a GC para produzir resultados em benefício do cidadão* (livro publicado em 2012), propõe modelo de GC para a administração pública brasileira constituído por seis componentes:

- direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas;
- viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos;
- processo de GC: ato de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar;
- ciclo conhecimento/executar/verificar/agir (KDCA);
- resultados de GC; e
- partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

O modelo é destinado às entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário – dos níveis federal, estadual e municipal, das administrações direta e indireta – e visa facilitar o planejamento e a implementação da GC na administração pública brasileira. Além disso, descreve metodologia de implementação da GC constituída de quatro etapas: *i)* diagnosticar; *ii)* planejar; *iii)* desenvolver; e *iv)* implementar.

O sexto trabalho, *Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira* (Texto para Discussão nº 1941, de março de 2014), analisa casos de implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) e cinco organizações públicas: Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR) da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); Ipea; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI);

e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Trata-se da aplicação prática do modelo proposto no livro publicado em 2012 pelo Ipea nas instituições mencionadas.

O Ipea presta, desde 2012, assessoria a diversas organizações na implementação do MGCAPB e de repositórios do conhecimento. São estas: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG), Polícia Civil e Polícia Militar de Minas Gerais; SAR/Anac; ABDI; Fiocruz (Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Biomanguinhos, Casa Oswaldo Cruz e Departamento de Recursos Humanos); Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) do MPDFT; Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx), Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS); Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); ECT; Escola Nacional de Administração Pública (Enap); Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES); e Controladoria-Geral da União (CGU).

O impacto das ações realizadas pelo Ipea pode ser observado na gestão organizacional, na elaboração de política de GC e no meio acadêmico.

Na gestão organizacional, o modelo e a metodologia de implementação da GC – proposta no livro *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira* – foram adotados por agências reguladoras (SAR/Anac e ABDI), por empresa estatal (ECT), por órgão do Ministério Público estadual (DTI/MPDFT), por órgãos estaduais (Polícia Civil e Militar de Minas Gerais) e por fundação pública vinculada ao MS (Fiocruz). Como resultado da assessoria prestada pelo instituto, a SAR/Anac realizou as etapas de diagnóstico e planejamento e está implementando projetos de GC, com a utilização das seguintes ações e práticas de GC: *i)* comunidades de prática; *ii)* trilhas de aprendizagem; *iii)* disseminação de conhecimentos para viabilizar a melhoria dos macroprocessos da SAR; *iv)* revisão de atos normativos e procedimentais; *v)* lições aprendidas; e *vi)* repositório digital (MemoAir). Além disso, a superintendência instituiu uma unidade gerencial e equipes de trabalho para executar os projetos de GC. A ABDI pôs em prática as etapas de diagnóstico e planejamento e está implementando dois projetos de GC envolvendo toda a organização: "as conversas na ABDI" e o Portal da Gestão do Conhecimento – em desenvolvimento. A ECT cumpriu as etapas de diagnóstico, planejamento e desenvolvimento (projeto-piloto) e prepara-se para a última etapa (implementação), quando deverá ser instituída a estrutura de governança para viabilizar a institucionalização da GC em toda a empresa. O DTI/MPDFT realizou as etapas de diagnóstico e planejamento. O próximo passo

será a implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), que prevê as seguintes práticas: *i) mentoring*; *ii) coaching*; *iii)* memória organizacional; *iv)* banco de competências organizacionais; *v)* banco de competências individuais; *vi)* melhores práticas; e *vii)* gestão do capital intelectual. A Polícia Civil e a Polícia Militar de Minas Gerais – bem como a Casa Oswaldo Cruz, o Biomanguinhos e o Departamento de Recursos Humanos da Fiocruz – realizaram as etapas de diagnóstico e planejamento e encontram-se, no momento, executando seus planos de GC.

Na elaboração de política de GC, o livro publicado em 2012 e a assessoria prestada à Seplag/MG, com quem o Ipea firmou acordo de cooperação técnica em 2013, tiveram papel decisivo na redação da Política Estadual e do Plano Estadual de GC do governo de Minas Gerais.

Na área acadêmica, os trabalhos publicados pelo Ipea são citados em dezenas de monografias, dissertações, teses, artigos publicados em diversas revistas e trabalhos apresentados em eventos científicos.

Em síntese, observa-se que – graças a sua dedicação ao tema – o Ipea é hoje uma das principais referências sobre GC na administração pública, tanto no ambiente organizacional como no meio acadêmico.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC EM ÓRGÃOS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Intenção estratégica

Percepção da importância de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Existe na organização a percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento.
- A Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização.
- A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos.
- A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo.
- A Gestão do Conhecimento não é considerada importante na organização.

Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional: indique a importância – baixa/média/alta.

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Baixa	Média	Alta
Pela alta adminsitração			
Pelas chefias intermediárias			
Pelos funcionários de maneira ampla			

Caso exista uma estratégia explícita de Gestão do conhecimento/Informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim.
- Não.
- Em parte.
- Não existe estratégia explícita.

Qual é o estado atual das iniciativas de GC na sua organização?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ainda não existem iniciativas de GC.
- Existem estudos e análises sobre GC.
- Existem iniciativas em fase de planejamento.
- As iniciativas estão em fase de implantação.
- Existem iniciativas em fase parcial de utilização.
- A GC é amplamente utilizada na organização.

Qual é o grau de formalização da GC na organização? Indique a afirmação que melhor reflete o estado atual.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.
- Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.
- Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC.
- Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de Gestão do Conhecimento.

Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da Informação na organização?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Não existe política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da Informação.
- Programas/políticas/estratégias por escrito.
- Compromisso público (feito por ministro, diretor geral etc.).
- Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI, redes de conhecimento.
- Outros: As políticas de gestão da informação estão implementadas (SDO e STI), contudo, não estão formalizadas no sentido de consolidarem uma política de Gestão do Conhecimento.

Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC:

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

	Em planejamento	Em implantação	Em fase parcial de utilização	Amplamente utilizada	Não se aplica
Nenhuma área/departamento					
Direção geral					
Contabilidade/finanças					
Centro de Documentação e Informação/ biblioteca					
Recursos humanos ou gestão de pessoas					
Tecnologia da informação ou informática					
Outros:					

Quem assumiu a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Ninguém.
- Alta diretoria.
- Diretor/Equipe de gestão de recursos humanos.
- Diretor/Equipe de tecnologia/sistemas de informação.
- Diretor/Equipe de documentação e informação.
- Outros: Iniciativas isoladas das áreas acima descritas.

Definição de Objetivos

Formalização de Objetivos de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados.
- Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica.
- Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo.

Definição dos Objetivos de GC: (questões abertas)

Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui:

Quais são os principais objetivos da GC na organização?

Como foi o processo de elaboração desses objetivos?

Quem participou da elaboração desses objetivos?

Alocação de Recursos

Alocação de Recursos: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- A importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura).
- Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC.
- Embora ainda não suficientes, os recursos destinados à GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização.
- Há um orçamento efetivo para tratar a Gestão do Conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização.

Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Área específica/Unidade especial de Gestão do Conhecimento e da Informação (gerência de conhecimento).
- Informática/sistemas de informação.
- Centro de Documentação e Informação/Biblioteca.
- Qualidade.
- Recursos Humanos.
- Equipe multidisciplinar interdepartamental.
- Outros – Cada área é responsável pelas suas ações isoladas.

Ações e contexto das iniciativas (caso existam)

Se a sua organização possui política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da Informação, quais são os elementos-chave incluídos?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Minha organização não possui política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da Informação.
- Gestão da informação (gestão de documentos,...).
- Aspectos de tecnologia da informação (intranet, portal,...).
- Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, mentoring,...).
- Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes etc.).
- Outros: Na área de Gestão da Informação possuímos política clara e na Gestão do Conhecimento há práticas isoladas e uma política não estabelecida.

Ações de GC: questões abertas. Informe "ND" (Nada a Declarar) caso sua organização não possua política ou estratégia de GC.

Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui:

Com base nos objetivos traçados, quais as iniciativas que já estão em curso?

Quais as que estão planejadas?

Quais as que apresentam resultados mais efetivos e visíveis?

Implementação

Selecione que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização: designar a intensidade de uso – alto/médio/baixo

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Baixo	Médio	Alto
Programas de capacitação para o pessoal			
Alta prioridade dada à iniciativa de implementação, no nível mais alto da hierarquia			
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação			
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança			
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento			
Alocação de recursos financeiros suficientes			
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa			
Metodologias que guiem o processo			
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer			
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização			
Ter acesso a consultores especializados			
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			
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.			
Benchmarking das melhores práticas e processos			

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

	Baixo	Médio	Alto
Falta de comprometimento dos diretores			
Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade			
Receio de que outros órgãos e/ou público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais			
Estratégias de Gestão do Conhecimento são mais fáceis de implementar no setor privado, mas são inadequadas ao setor público			

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo.

Grupo 2 – Recursos Humanos Dedicados

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na capacitação do pessoal			
Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização			
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas.			
Outros			

Especifique que outros obstáculos à implantação de processos de GC na organização foram observados quanto a Recursos Humanos. Informe ND (Nada a Declarar) se for o caso.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo.

Grupo 3 – Infraestrutura Tecnológica

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores, etc.			
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.			
Outros:			

Especifique que outros obstáculos à implantação de processos de GC na organização foram observados quanto a Infraestrutura Tecnológica. Informe ND (Nada a Declarar) se for o caso

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo.

Grupo 4 – Processo de Trabalho e Cultura Organizacional

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Baixo	Médio	Alto
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças			
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária			
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado			
Outros			

Especifique que outros obstáculos à implantação de processos de GC na organização foram observados quanto a Processo de Trabalho e Cultura Organizacional. Informe ND (Nada a Declarar) se for o caso

Por favor, coloque sua resposta aqui:

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

Marque todos que se aplicam:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sim' na questão anterior (Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento na sua organização?)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento.
- Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento.
- Comparações entre a sua organização e outras.
- Outros.

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Muito sucesso.
- Algum sucesso.
- Não muito sucesso.
- Nenhum sucesso.

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo.

Grupo 5 – Indicadores e Sistema de Avaliação

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Baixo	Médio	Alto
Inexistência de indicadores			
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento			
Outros			

Especifique que outros obstáculos à implantação de processos de GC na organização foram observados quanto a Processo de Trabalho e Cultura Organizacional. Informe ND (Nada a Declarar) se for o caso.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo.

Grupo 6 – Visibilidade e Comunicação Interna Externa

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Baixo	Médio	Alto
Falhas de comunicação			
Outros			

Especifique que outros obstáculos à implantação de processos de GC na organização foram observados quanto a Processo de Trabalho e Cultura Organizacional. Informe ND (Nada a Declarar) se for o caso.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Que resultados foram percebidos até o momento?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Que resultados foram avaliados até o momento?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Quais os indicadores de acompanhamento utilizados?

APÊNDICE C

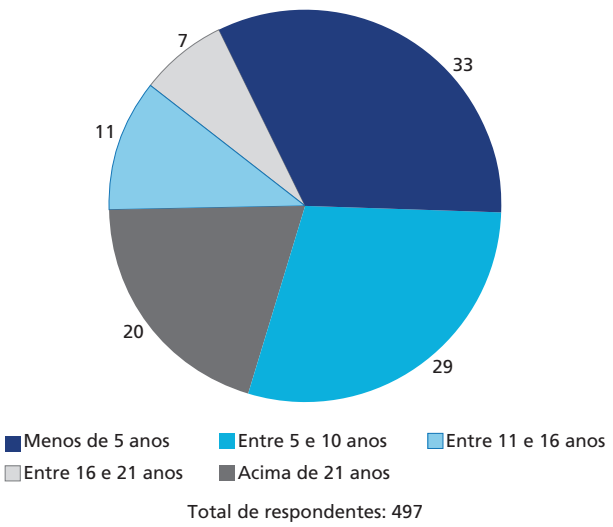
PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS ORGANIZAÇÕES

TABELA C.1
Informe há quanto tempo cada um dos participantes trabalha na organização
(Total de 497 participantes responderam a essa questão)

Menos de 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 11 e 16 anos	Entre 16 e 21 anos	Acima de 21 anos
167	144	53	33	100

Elaboração do autor.

GRÁFICO C.1
Tempo de trabalho na organização
(Em %)



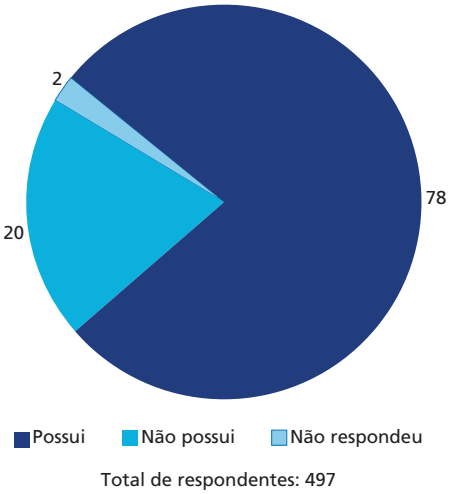
Elaboração do autor.

TABELA C.2
Informe, para cada participante, se possui função

Possui função	Não possui função	Não responderam
387	101	9

Elaboração do autor.

GRÁFICO C.2
Participantes quanto à função
(Em %)



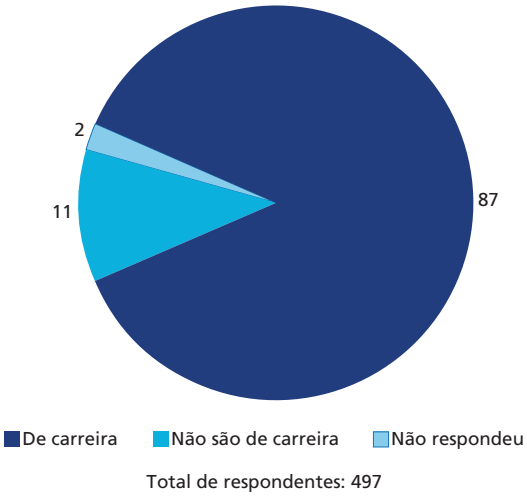
Elaboração do autor.

TABELA C.3
Informe, para cada participante, se é servidor/funcionário de carreira

De carreira	Não são de carreira	Não responderam
432	54	11

Elaboração do autor.

GRÁFICO C.3
Participantes quanto à carreira
(Em %)



Elaboração do autor.

TABELA C.4
Do total dos participantes, quantos informaram não ter familiaridade com o tema gestão do conhecimento
(Total: 497 respondentes)

	Possuem familiaridade	Nenhuma familiaridade
	359	138
(%)	72,23	27,77

Elaboração do autor.

TABELA C.5
Qual o percentual de respondentes que participaram destes eventos: palestras, seminários e congressos
(Do total de 359 que disseram ter familiaridade)

	Palestras	Seminários	Congressos
	286	166	104
(%)	79,67	46,24	28,97

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA C.6
Qual o percentual de correspondentes que cursaram pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado
(Do total de 359 que disseram ter familiaridade)

	Especialização	Mestrado	Doutorado
	43	28	12
(%)	11,98	7,80	3,34

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se nesta questão que as organizações assinalassem mais de uma opção.

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

TABELA C.7
Qual é o percentual de organizações que representam o Executivo, o Legislativo e o Judiciário
(Total de 74 organizações participantes)

	Executivo	Legislativo	Judiciário
	67	2	5
(%)	90,54	2,70	6,76

Elaboração do autor.

TABELA C.8

No Executivo federal, qual é o percentual de organizações que responderam ser:

(Total de 67 organizações do Executivo federal)

	Administração direta	Fundações e autarquias	Empresas públicas
	34	15	18
(%)	50,75	22,39	26,87

Elaboração do autor.

TABELA C.9

Do total de 33 organizações que representam a administração indireta, quantas são fundações e autarquias e qual é o percentual que representa as agências reguladoras e as fundações?

(15 organizações)

	Fundações	Agências reguladoras	Outras autarquias
	3	9	3
(%)	20	60	20

Elaboração do autor.

TABELA C.10

Do total de 33 organizações que representam a administração indireta, quantas são empresas públicas? Qual é o percentual que representa as empresas estatais e as sociedades de economia mista

(18 organizações)

	Empresas estatais	Sociedade de economia mista
	10	8
(%)	55,56	44,44

Elaboração do autor.

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

TABELA C.11

Qual o percentual das organizações que responderam ao questionário de acordo com o número de servidores/funcionários

	Menos de 100	Entre 101 e 500	Entre 501 e 1.000	Entre 1.001 e 5.000	Acima de 5.000
	0	13	10	29	21
(%)	0	17,57	13,51	39,19	28,38

Elaboração do autor.
Obs.: O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) não respondeu a esta questão.

TABELA C.12

Qual o total geral de servidores/funcionários que ajudaram a preencher o questionários?

Pessoas que participaram
571

Elaboração do autor.

TABELA C.13

Qual o percentual das organizações que responderam ao questionário, de acordo com o orçamento anual total?

	Abaixo de R$ 50 milhões	Entre R$ 50 e R$ 200 milhões	Entre R$ 200 e R$ 500 milhões	Entre R$ 500 milhões e R$ 1 bilhão	Acima de R$ 1 bilhão
	5	6	10	9	42
(%)	7	8	14	12	57

Elaboração do autor.
Obs.: O Serpro e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Mdic) não responderam a esta questão.

TABELA C.14

Qual o percentual das organizações que responderam ao questionário, de acordo com a multiplicidade de locais de trabalho

Não têm múltiplos locais de trabalho	Sim, na mesma cidade.	Sim, em cidades diferentes
9	12	52

Elaboração do autor.
Obs.: O Serpro não respondeu a esta questão.

APÊNDICE D

RESPOSTAS DAS 74 ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

TABELA D.1
Percepção da importância de gestão do conhecimento (GC)
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Existe na organização a percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento	34	47
A gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização	20	28
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos	7	10
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo	10	14
A gestão do conhecimento não é considerada importante na organização	1	1
Total geral	**72**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA D.2
Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional:
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixa	Média	Alta
Pela alta administração	19	54	27
Pelas chefias intermediárias	15	66	19
Pelos funcionários de maneira ampla	39	49	12

Elaboração do autor.

TABELA D.3
Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?
(Índice de organizações que responderam)

Resposta	Total	2014 (%)
Sim	2	3
Não	12	16
Em parte	20	27
Não existe estratégia explícita	40	54
Total geral	**74**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA D.4
Qual é o estado atual das iniciativas de GC na sua organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ainda não existem iniciativas de GC	13	18
Existem estudos e análises sobre GC	5	7
Existem iniciativas em fase de planejamento	15	21
As iniciativas estão em fase de implantação	11	15
As iniciativas estão em fase parcial de utilização	29	40
A GC é amplamente utilizada na organização	0	0
Total geral	**73**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA D.5
Qual é o grau de formalização da GC na organização? Indique a afirmação que melhor reflete o estado atual
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais	38	52
Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos	5	7
Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC	29	40
Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento	1	1
Total geral	**73**	**100**

TABELA D.6
Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação na organização?
(Número de respostas por assertiva)

Respostas	Total
Não existe política ou estratégia de gestão do conhecimento de da informação	39
Programas/políticas/estratégias por escrito	22
Compromisso público (feito por ministro, diretor geral etc.)	2
Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de tecnologia da informação (TI), redes de conhecimento	13
Outros: as políticas de gestão da informação estão implementadas; contudo, não estão formalizadas no sentido de consolidarem uma política de gestão do conhecimento	16

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA D.7
Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC
(As respostas foram distribuídas em %)

	Em planejamento	Em implantação	Em fase parcial de utilização	Amplamente utilizada	Não se aplica
Nenhum departamento	0	0	0	2	98
Direção geral	31	6	23	8	32
Contabilidade/finanças	14	8	17	20	41
Centro de documentação e informação/ biblioteca	22	15	25	22	15
Recursos humanos ou gestão de pessoas	28	16	34	6	16
TI ou informática	25	16	25	21	12
Outros	16	10	3	13	58

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA D.8
Quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ninguém	8	11
Alta diretoria	27	36
Diretor/equipe de gestão de recursos humanos	15	20
Diretor/equipe de tecnologia/sistemas de informação	11	15
Diretor/equipe de documentação e informação	10	14
Outros: iniciativas isoladas das áreas acima descritas	27	36

Elaboração do autor.

TABELA D.9
Formalização de objetivos de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada	49	68
Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica	17	24
Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo	6	8
Total geral	**72**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA D.10
Alocação de recursos: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Total	%
A importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura)	33	46
Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC	29	41
Embora ainda não suficientes, os recursos destinados à GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização	5	7
Há um orçamento efetivo para tratar a gestão do conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização	4	6
Total geral	**71**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA D.11
Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Total	%
Área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência de conhecimento)	12	16
Informática/sistemas de informação	2	3
Centro de documentação e informação/biblioteca	4	5
Qualidade	1	1
Recursos humanos	9	12
Equipe multidisciplinar interdepartamental	8	11
Outros: cada área é responsável pelas suas ações isoladas	19	26

Elaboração do autor.

TABELA D.12
Se a sua organização possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação, quais são os elementos-chave incluídos?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Minha organização não possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação	39	53
Gestão da informação (gestão de documentos, etc.)	33	45
Aspectos de tecnologia da informação (intranet, portal, etc.)	35	47
Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, *mentoring*, etc.)	30	41
Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes etc.)	20	27
Outros: na área de gestão da informação possuímos política clara e na gestão do conhecimento existem diretrizes gerais e práticas isoladas e uma política não estabelecida	16	22

Elaboração do autor.

TABELA D.13

Selecione que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização: designar a intensidade de uso: alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Programas de capacitação para o pessoal	45	37	18
Alta prioridade dada à iniciativa de implementação, no nível mais alto da hierarquia	67	23	10
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação	81	13	7
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	75	21	4
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	75	21	4
Alocação de recursos financeiros suficientes	66	26	8
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	66	25	10
Metodologias que guiem o processo	67	25	8
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	71	23	5
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	64	25	11
Ter acesso a consultores especializados	49	33	18
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	37	36	27
Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo	54	32	14
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	43	43	14
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	30	40	30
Benchmarking das melhores práticas e processos	57	33	10

Elaboração do autor.

TABELA D.14

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 1 – Apoio da alta administração e prioridades

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falta de comprometimento dos diretores	37	36	27
Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo	29	34	37
Receio de que outros órgãos e/ou público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais	68	15	17
Estratégias de gestão do conhecimento são mais fáceis de implementar no setor privado, mas são inadequadas ao setor público	79	18	3

Elaboração do autor.

TABELA D.15

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 2 – Recursos humanos dedicados

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na capacitação do pessoal	32	37	31
Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização	8	32	59
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas	20	46	34
Outros	17	22	61

Elaboração do autor.

TABELA D.16

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 3 – Infraestrutura tecnológica

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	65	28	7
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	44	32	24
Outros	43	29	29

Elaboração do autor.

TABELA D.17

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 4 – Processo de trabalho e cultura organizacional

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças	20	45	35
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	7	39	54
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado	9	21	71
Outros	27	36	36

Elaboração do autor.

TABELA D.18
Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?
(Índice de organizações que responderam)

Repostas	Total	%
Sim	18	24
Não	53	72
N/A	3	4
Total geral	**74**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA D.19
Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?
(Número de respostas por assertiva)

Respostas	Total
Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento	4
Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento	11
Comparações entre a sua organização e outras	4
Outros	3

Elaboração do autor.
Obs.: Questão respondida pelas organizações que assinalaram ''sim" na tabela D.18.

TABELA D.20
De um modo geral, na implantação de práticas de gestão do conhecimento e da informação, você considera que a sua organização tem tido:
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Muito sucesso	5	7
Algum sucesso	37	55
Não muito sucesso	18	27
Nenhum sucesso	**7**	10
Total geral	**67**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA D.21

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 5 – Indicadores e sistema de avaliação

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Inexistência de indicadores	22	42	36
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	16	41	43
Outros	50	38	13

Elaboração do autor.

TABELA D.22

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 6 – Visibilidade e comunicação interna e externa

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falhas de comunicação	24	36	40
Outros	50	13	38

Elaboração do autor.

APÊNDICE E

RESPOSTAS DAS 48 ORGANIZAÇÕES DO GRUPO 1

TABELA E.1
Percepção da importância de GC
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Existe na organização a percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento	26	55
A gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização	5	11
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos	6	13
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo	9	19
A gestão do conhecimento não é considerada importante na organização	1	2
Total geral	**47**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.2
Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixa	Média	Alta
Pela alta administração	25	54	21
Pelas chefias intermediárias	19	67	15
Pelos funcionários de maneira ampla	42	46	13

Elaboração do autor.

TABELA E.3
Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?
(Índice de organizações que responderam)

Resposta	Total	2014 (%)
Sim	0	0
Não	10	21
Em parte	3	6
Não existe estratégia explícita	35	73
Total geral	**48**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.4
Qual é o estado atual das iniciativas de GC na sua organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ainda não existem iniciativas de GC	13	27
Existem estudos e análises sobre GC	5	10
Existem iniciativas em fase de planejamento	12	25
As iniciativas estão em fase de implantação	3	6
As iniciativas estão em fase parcial de utilização	15	31
A GC é amplamente utilizada na organização	0	0
Total geral	**48**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.5
Qual é o grau de formalização da GC na organização? Indique a afirmação que melhor reflete o estado atual
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais	35	74
Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos	2	4
Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC	10	21
Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento	0	0
Total geral	**47**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.6
Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação na organização?
(Número de respostas por assertiva)

Respostas	**Total**
Não existe política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação	**36**
Programas/políticas/estratégias por escrito	**6**
Compromisso público (feito por ministro, diretor-geral etc.)	**0**
Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos equipe de TI, redes de conhecimento.	**4**
Outros: as políticas de gestão da informação estão implementadas; contudo, não estão formalizadas no sentido de consolidarem uma política de gestão do conhecimento	**8**

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA E.7
Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC
(As respostas foram distribuídas em %)

	Em planejamento	Em implantação	Em fase parcial de utilização	Amplamente utilizada	Não se aplica
Nenhum departamento	0	0	0	3	97
Direção geral	28	5	15	8	45
Contabilidade/finanças	14	3	11	19	54
Centro de documentação e informação/biblioteca	21	10	29	19	21
Recursos humanos ou gestão de pessoas	30	17	30	0	22
Tecnologia da informação ou informática	26	19	21	19	16
Outros	11	17	6	6	61

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA E.8
Quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ninguém	8	17
Alta diretoria	11	23
Diretor/equipe de gestão de recursos humanos	8	17
Diretor/equipe de tecnologia/sistemas de informação	7	15
Diretor/equipe de documentação e informação	5	10
Outros: iniciativas isoladas das áreas acima descritas	27	56

Elaboração do autor.

TABELA E.9
Formalização de objetivos de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização

Respostas	Total	%
Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada	43	91
Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica	4	9
Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo	0	0
Total geral	**47**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.10
Alocação de recursos: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
A importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura)	30	64
Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC	17	36
Embora ainda não suficientes, os recursos destinados à GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização	0	0
Há um orçamento efetivo para tratar a gestão do conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização	0	0
Total geral	**47**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.11
Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência de conhecimento)	3	6
Informática/sistemas de informação	2	4
Centro de documentação e informação/biblioteca	2	4
Qualidade	0	0
Recursos humanos	4	9
Equipe multidisciplinar interdepartamental	6	13
Outros: cada área é responsável pelas suas ações isoladas	30	64
Total geral	**47**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.12
Se a sua organização possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação, quais são os elementos-chave incluídos?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Minha organização não possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação	35	73
Gestão da informação (gestão de documentos etc.)	13	27
Aspectos de tecnologia da informação (intranet, portal etc.)	13	27
Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, *mentoring* etc.)	10	21
Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes etc.)	4	8
Outros: na área de gestão da informação possuímos política clara e na gestão do conhecimento existem diretrizes gerais e práticas	14	29

Elaboração do autor.

TABELA E.13

Selecione que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização: designar a intensidade de uso – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Programas de capacitação para o pessoal	60	30	11
Alta prioridade dada à iniciativa de implementação, no nível mais alto da hierarquia	85	11	4
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação	91	4	4
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	91	9	0
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	87	13	0
Alocação de recursos financeiros suficientes	83	13	4
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	83	17	0
Metodologias que guiem o processo	91	9	0
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	89	11	0
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	85	15	0
Ter acesso a consultores especializados	68	32	0
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	55	36	9
Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo	74	24	2
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	57	39	4
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	38	34	28
Benchmarking das melhores práticas e processos	78	20	2

Elaboração do autor.

TABELA E.14

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 1 – Apoio da alta administração e prioridades

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falta de comprometimento dos diretores	31	33	36
Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo	22	33	44
Receio de que outros órgãos e/ou públicos em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais	58	18	24
Estratégias de gestão do conhecimento são mais fáceis de implementar no setor privado, mas são inadequadas ao setor público	77	20	2

Elaboração do autor.

TABELA E.15

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 2 – Recursos humanos dedicados

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na capacitação do pessoal	35	28	37
Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização	4	20	76
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas	17	46	37
Outros	23	31	46

Elaboração do autor.

TABELA E.16

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 3 – Infraestrutura tecnológica

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	69	24	7
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	40	31	29
Outros	38	38	25

Elaboração do autor.

TABELA E.17

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 4 – Processo de trabalho e cultura organizacional

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças	23	35	42
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	7	33	60
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado	9	21	70
Outros	60	0	40

Elaboração do autor.

TABELA E.18

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Índice de organizações que responderam)

Repostas	Total	%
Sim	1	2
Não	44	92
N/A	3	6
Total geral	**48**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.19

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Número de respostas por assertiva)

Respostas	**Total**
Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento	**1**
Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento	**0**
Comparações entre a sua organização e outras	**0**
Outros	**0**

Elaboração do autor.
Observação: Questão respondida pelas organizações que assinalaram ''sim'' na tabela 18.

TABELA E.20

De um modo geral, na implantação de práticas de gestão do conhecimento e da informação, você considera que a sua organização tem tido:

(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Muito sucesso	1	2
Algum sucesso	15	37
Não muito sucesso	18	44
Nenhum sucesso	7	17
Total geral	**41**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA E.21

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 5 – Indicadores e sistema de avaliação

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Inexistência de indicadores	26	36	38
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	12	43	45
Outros	60	20	20

Elaboração do autor.

TABELA E.22

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 6 – Visibilidade e comunicação interna e externa

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falhas de comunicação	21	33	45
Outros	67	0	33

Elaboração do autor.

APÊNDICE F

RESPOSTAS DAS 21 ORGANIZAÇÕES DO GRUPO 2

TABELA F.1
Percepção da importância de GC
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Existe na organização a percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento	7	35
A gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização	11	55
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos	1	5
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo	1	5
A gestão do conhecimento não é considerada importante na organização	0	0
Total geral	**20**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA F.2
Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixa	Média	Alta
Pela alta administração	10	57	33
Pelas chefias intermediárias	10	67	24
Pelos funcionários de maneira ampla	43	48	10

Elaboração do autor.

TABELA F.3
Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?
(Índice de organizações que responderam)

Resposta	Total	2014 (%)
Sim	2	10
Não	2	10
Em parte	12	57
Não existe estratégia explícita	5	24
Total geral	**21**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA F.4
Qual é o estado atual das iniciativas de GC na sua organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ainda não existem iniciativas de GC	0	0
Existem estudos e análises sobre GC	0	0
Existem iniciativas em fase de planejamento	3	15
As iniciativas estão em fase de implantação	6	30
As iniciativas estão em fase parcial de utilização	11	55
A GC é amplamente utilizada na organização	0	0
Total geral	**20**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA F.5
Qual é o grau de formalização da GC na organização? Indique a afirmação que melhor reflete o estado atual
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais	3	14
Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.	2	10
Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC	16	76
Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento	0	0
Total geral	**21**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA F.6
Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação na organização?
(Número de respostas por assertiva)

Respostas	Total
Não existe política ou estratégia de gestão do conhecimento ou da informação	3
Programas/políticas/estratégias por escrito	12
Compromisso público (feito por ministro, diretor geral etc.)	1
Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI, redes de conhecimento	6
Outros: as políticas de gestão da informação estão implementadas; contudo, não estão formalizadas no sentido de consolidarem uma política de gestão do conhecimento	7

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA F.7
Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC
(As respostas foram distribuídas em %)

	Em planejamento	Em implantação	Em fase parcial de utilização	Amplamente utilizada	Não se aplica
Nenhum departamento	0	0	0	0	100
Direção geral	39	11	39	6	6
Contabilidade/ finanças	12	18	29	24	18
Centro de documentação e informação/ biblioteca	30	25	20	25	0
Recursos humanos ou gestão de pessoas	29	18	41	12	0
Tecnologia da informação ou informática	32	16	32	21	0
Outros	30	0	0	20	50

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se nesta questão que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA F.8
Quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ninguém	0	0
Alta diretoria	13	62
Diretor/equipe de gestão de recursos humanos	5	24
Diretor/equipe de tecnologia/sistemas de informação	4	19
Diretor/equipe de documentação e informação	5	24
Outros: iniciativas isoladas das áreas acima descritas	13	62

Elaboração do autor.

TABELA F.9
Formalização de objetivos de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização

Respostas	Total	%
Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada	6	30
Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica	11	55
Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo	3	15
Total geral	**20**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA F.10
Alocação de recursos: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
A importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura)	3	16
Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC	10	53
Embora ainda não suficientes, os recursos destinados à GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização.	3	16
Há um orçamento efetivo para tratar a gestão do conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização	3	16
Total geral	**19**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA F.11
Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência de conhecimento)	7	33
Informática/sistemas de informação	0	0
Centro de documentação e informação/biblioteca	2	10
Qualidade	1	5
Recursos humanos	3	14
Equipe multidisciplinar interdepartamental	1	5
Outros: cada área é responsável pelas suas ações isoladas	7	33
Total geral	**21**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA F.12
Se a sua organização possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação, quais são os elementos-chave incluídos?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Minha organização não possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação	4	19
Gestão da informação (gestão de documentos etc.)	15	71
Aspectos de tecnologia da informação (intranet, portal etc.)	17	81
Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, *mentoring* etc.)	15	71
Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes etc.)	11	52
Outros: na área de gestão da informação possuímos política clara e na gestão do conhecimento existem diretrizes gerais e práticas	6	29

Elaboração do autor.

TABELA F.13

Selecione que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização: designar a intensidade de uso – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Programas de capacitação para o pessoal	24	52	24
Alta prioridade dada à iniciativa de implementação, no nível mais alto da hierarquia.	33	48	19
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação	65	30	5
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	52	43	5
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	57	29	14
Alocação de recursos financeiros suficientes	38	52	10
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	33	48	19
Metodologias que guiem o processo	29	52	19
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	38	43	19
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	25	45	30
Ter acesso a consultores especializados	15	35	50
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	5	33	62
Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo	24	43	33
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	24	52	24
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	19	52	29
Benchmarking das melhores práticas e processos	21	58	21

Elaboração do autor.

TABELA F.14

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 1 – Apoio da alta administração e prioridades

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falta de comprometimento dos diretores	48	43	10
Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo	38	33	29
Receio de que outros órgãos e/ou público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais	81	14	5
Estratégias de gestão do conhecimento são mais fáceis de implementar no setor privado, mas são inadequadas ao setor público	81	14	5

Elaboração do autor.

TABELA F.15

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 2 – Recursos humanos dedicados

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na capacitação do pessoal	19	57	24
Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização	14	52	33
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas	24	43	33
Outros	0	0	24

Elaboração do autor.

TABELA F.16

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 3 – Infraestrutura tecnológica

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	52	38	10
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	43	38	19
Outros	10	0	10

Elaboração do autor.

TABELA F.17

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 4 – Processo de trabalho e cultura organizacional

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças	19	52	29
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	10	43	48
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado	5	20	75
Outros	0	10	10

Elaboração do autor.

TABELA F.18

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Índice de organizações que responderam)

	Total	(%)
Não	8	38
Sim	13	62
Total geral	**21**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA F.19

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Número de respostas por assertiva)

Respostas	Total	
Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento	2	15
Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento	8	62
Comparações entre a sua organização e outras	2	15
Outros	3	23

Elaboração do autor.
Obs.: Questão respondida pelas organizações que assinalaram ''sim" na tabela F.18.

TABELA F.20

De um modo geral, na implantação de práticas de gestão do conhecimento e da informação, você considera que a sua organização tem tido:

(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Total	%
Muito sucesso	3	14
Algum sucesso	18	86
Não muito sucesso	0	0
Nenhum sucesso	0	0

Elaboração do autor.

TABELA F.21

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 5 – Indicadores e sistema de avaliação

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Inexistência de indicadores	14	52	33
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	14	38	48
Outros	0	5	5

Elaboração do autor.

TABELA F.22

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 6 – Visibilidade e comunicação interna e externa

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falhas de comunicação	24	43	33
Outros	0	5	5

Elaboração do autor.

APÊNDICE G

RESPOSTAS DAS DEMAIS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO –TCU, INSTITUIÇÕES DO MINISTÉRIO PÚBLICO E OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO – ONS)

TABELA G.1
Percepção da importância de GC
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
A gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização	2	29
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos	0	0
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo	0	0
Existe na organização a percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento	5	71
Total geral	**7**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA G.2
Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixa	Média	Alta
Pela alta administração	0	43	57
Pelas chefias intermediárias	0	86	14
Pelos funcionários de maneira ampla	57	43	0

Elaboração do autor.

TABELA G.3
Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?
(Índice de organizações que responderam)

Resposta	Total	2014 (%)
Sim	0	0
Não	0	0
Em parte	2	29
Não existe estratégia explícita	5	71
Total geral	**7**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA G.4
Qual é o estado atual das iniciativas de GC na sua organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ainda não existem iniciativas de GC	2	29
Existem estudos e análises sobre GC	0	0
Existem iniciativas em fase de planejamento	0	0
As iniciativas estão em fase de implantação	0	0
As iniciativas estão em fase parcial de utilização	5	71
A GC é amplamente utilizada na organização	0	0
Total geral	**7**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA G.5
Qual é o grau de formalização da GC na organização? Indique a afirmação que melhor reflete o estado atual
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais	5	71
Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.	1	14
Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC.	1	14
Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento	0	0
Total geral	**7**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA G.6
Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação na organização?
(Número de respostas por assertiva)

Respostas	**Total**
Não existe política ou estratégia de gestão do conhecimento ou da informação	**5**
Programas/políticas/estratégias por escrito	**1**
Compromisso público (feito por ministro, diretor geral etc.)	**1**
Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI, redes de conhecimento	**1**
Outros: as políticas de gestão da informação estão implementadas; contudo, não estão formalizadas no sentido de consolidarem uma política de gestão do conhecimento	**0**

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA G.7
Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC
(As respostas foram distribuídas em %)

	Em planejamento	Em implantação	Em fase parcial de utilização	Amplamente utilizada	Não se aplica
Nenhum departamento	0	0	0	0	100
Direção geral	17	0	33	0	50
Contabilidade/ finanças	0	0	33	0	67
Centro de documentação e informação/biblioteca	33	17	17	17	17
Recursos humanos ou gestão de pessoas	0	33	33	0	33
Tecnologia da informação ou informática	0	0	67	17	17
Outros	0	0	0	0	100

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA G.8
Quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ninguém	1	14
Alta diretoria	3	43
Diretor/equipe de gestão de recursos humanos	2	29
Diretor/equipe de tecnologia/sistemas de informação	2	29
Diretor/equipe de documentação e informação	1	14
Outros: iniciativas isoladas das áreas acima descritas	3	43

Elaboração do autor.

TABELA G.9
Formalização de objetivos de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada	5	71
Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica	1	14
Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo	1	14
Total geral	7	100

Elaboração do autor.

TABELA G.10
Alocação de recursos: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
A importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura)	3	43
Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC	3	43
Embora ainda não suficientes, os recursos destinados à GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização	1	14
Há um orçamento efetivo para tratar a gestão do conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização	0	0
Total geral	**7**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA G.11
Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência de conhecimento)	0	0
Informática/sistemas de informação	0	0
Centro de documentação e informação/biblioteca	0	0
Qualidade	0	0
Recursos humanos	0	0
Equipe multidisciplinar interdepartamental	3	43
Outros: cada área é responsável pelas suas ações isoladas	4	57
Total geral	**7**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA G.12
Se a sua organização possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação, quais são os elementos-chave incluídos?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Minha organização não possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação	3	43
Gestão da informação (gestão de documentos etc.)	3	43
Aspectos de tecnologia da informação (intranet, portal etc.)	4	57
Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, *mentoring* etc.)	4	57
Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes etc.)	3	43
Outros: na área de gestão da informação possuímos política clara e na gestão do conhecimento existem diretrizes gerais e práticas	0	0

Elaboração do autor.

TABELA G.13

Selecione que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização: designar a intensidade de uso – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

	Baixo	Médio	Alto
Programas de capacitação para o pessoal	20	20	60
Alta prioridade dada à iniciativa de implementação, no nível mais alto da hierarquia	60	40	0
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação	60	40	0
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	100	0	0
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	60	40	0
Alocação de recursos financeiros suficientes	60	40	0
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	40	20	40
Metodologias que guiem o processo	40	40	20
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	80	20	0
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	80	0	20
Ter acesso a consultores especializados	40	20	40
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	60	0	40
Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo	50	0	50
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	20	20	60
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	0	20	80
Benchmarking das melhores práticas e processos	40	40	20

Elaboração do autor.

TABELA G.14

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/ baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 1 – Apoio da alta administração e prioridades

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falta de comprometimento dos diretores	0	60	40
Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo	20	40	40
Receio de que outros órgãos e/ou público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/ confidenciais	80	20	0
Estratégias de gestão do conhecimento são mais fáceis de implementar no setor privado, mas são inadequadas ao setor público	100	0	0

Elaboração do autor.

TABELA G.15

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 2 – Recursos humanos dedicados

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na capacitação do pessoal	40	20	40
Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização	0	40	60
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas	20	40	40
Outros	100	0	0

Elaboração do autor.

TABELA G.16

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 3 – Infraestrutura tecnológica

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	60	20	20
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	60	0	40
Outros	100	0	0

Elaboração do autor.

TABELA G.17

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 4 – Processo de trabalho e cultura organizacional

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças	0	60	40
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	0	40	60
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado	0	20	80
Outros	0	100	0

Elaboração do autor.

TABELA G.18

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Índice de organizações que responderam)

Repostas	Total	%
Sim	1	14
Não	5	71
N/A	1	14
Total geral	**7**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA G.19

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Número de respostas por assertiva)

Respostas	Total
Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento	0
Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento	0
Comparações entre a sua organização e outras	0
Outros	1

Elaboração do autor.
Obs.: Questão respondida pelas organizações que assinalaram ''sim" na tabela G.18.

TABELA G.20

De um modo geral, na implantação de práticas de gestão do conhecimento e da informação, você considera que a sua organização tem tido:

(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Muito sucesso	0	0
Algum sucesso	5	100
Não muito sucesso	0	0
Nenhum sucesso	0	0
Total geral		

Elaboração do autor.

TABELA G.21

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 5 – Indicadores e sistema de avaliação

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Inexistência de indicadores	25	0	75
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	0	50	50
Outros	0	0	0

Elaboração do autor.

TABELA G.22

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 6 – Visibilidade e comunicação interna e externa

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falhas de comunicação	0	50	50
Outros	0	0	0

Elaboração do autor.

APÊNDICE H

PESQUISA IPEA 2004: RESPOSTAS DE DEZOITO ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO EXECUTIVO FEDERAL

TABELA H.1
Percepção da importância de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Existe na organização a percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento	6	35
A gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização	6	35
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos	3	18
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo	2	12
A gestão do conhecimento não é considerada importante na organização	0	0
Total geral	**17**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.2
Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixa	Média	Alta	Total
Pela alta administração	19	13	69	100
Pelas chefias intermediárias	13	50	38	100
Pelos funcionários de maneira ampla	88	13	0	100

Elaboração do autor.

TABELA H.3
Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?
(Índice de organizações que responderam)

Resposta	Total	2004 (%)
Sim	0	0
Não	7	44
Em parte	5	31
Não existe estratégia explícita	0	0
Não se aplica	4	25
Total geral	**16**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.4
Qual é o estado atual das iniciativas de GC na sua organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ainda não existem iniciativas de GC	0	0
Existem estudos e análises sobre GC	4	24
Existem iniciativas em fase de planejamento	3	18
As iniciativas estão em fase de implantação	2	12
As iniciativas estão em fase parcial de utilização	7	41
A GC é amplamente utilizada na organização	0	0
Não se aplica	1	6
Total geral	**17**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.5
Qual é o grau de formalização da GC na organização? Indique a afirmação que melhor reflete o estado atual
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais	10	59
Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos	2	12
Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC	4	24
Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento	0	0
Outros	1	6
Total geral	**17**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.6
Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação na organização?
(Número de respostas por assertiva)

Respostas	Total
Não existe política ou estratégia de gestão do conhecimento ou da informação	0
Programas/políticas/estratégias por escrito	3
Compromisso público (feito por ministro, diretor geral etc.)	2
Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI, redes de conhecimento	3
Outros (diversas)	9

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA H.7
Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC
(As respostas foram distribuídas percentualmente em %)

	Em planejamento	Em implantação	Em fase parcial de utilização	Amplamente utilizada	Não se aplica
Nenhum departamento	0	0	0	0	0
Direção geral	30	10	20	10	20
Contabilidade/finanças	8	8	15	31	38
Centro de documentação e informação/ biblioteca	7	7	14	29	43
Recursos humanos ou gestão de pessoas	14	14	29	14	29
Tecnologia da informação ou informática	40	0	33	7	20
Outros	0	0	0	0	0

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA H.8
Quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ninguém	3	18
Alta diretoria	6	35
Diretor/equipe de gestão de recursos humanos	0	0
Diretor/equipe de tecnologia/sistemas de informação	2	12
Diretor/equipe de documentação e informação	0	0
Outros (diversos)	6	35

Elaboração do autor.

TABELA H.9
Formalização de objetivos de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada	10	59
Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica	4	24
Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo	0	0
Não se aplica	3	18
Total geral	**17**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.10
Alocação de recursos: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
A importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura)	7	41
Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC	4	24
Embora ainda não suficientes, os recursos destinados à GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização	3	18
Há um orçamento efetivo para tratar a gestão do conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização	0	0
Não se aplica	3	18
Total geral	**17**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.11
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência de conhecimento)	0	0
Informática/sistemas de informação	2	12
Centro de documentação e informação/biblioteca	0	0
Qualidade	0	0
Recursos humanos	0	0
Equipe multidisciplinar interdepartamental	5	29
Outros (diversos)	4	24
Não há	6	35
Total geral	**17**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.12
Se a sua organização possui política ou estratégia de GC e da informação, quais são os elementos-chave incluídos?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Minha organização não possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação	1	6
Gestão da informação (gestão de documentos, etc.)	8	47
Aspectos de tecnologia da informação (intranet, portal, etc.)	7	41
Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, *mentoring*, etc.)	5	29
Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes etc.)	4	24

Elaboração do autor.

TABELA H.13

Selecione que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização: designar a intensidade de uso – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Programas de capacitação para o pessoal	42	25	33
Alta prioridade dada à iniciativa de implementação, no nível mais alto da hierarquia	46	31	23
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação	58	42	0
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	73	18	9
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	64	18	18
Alocação de recursos financeiros suficientes	62	23	15
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	38	23	38
Metodologias que guiem o processo	36	45	18
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	70	30	0
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	50	20	30
Ter acesso a consultores especializados	31	38	31
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	33	42	25
Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo	33	50	17
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	18	64	18
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	8	62	31
Benchmarking das melhores práticas e processos	42	50	8

Elaboração do autor.

TABELA H.14

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 1 – Apoio da alta administração e prioridades

Respostas	Baixo	Médio	Alto	Total
Falta de comprometimento dos diretores	58	33	8	100
Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo	50	42	8	100
Receio de que outros órgãos e/ou público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais	25	42	33	100
Estratégias de gestão do conhecimento são mais fáceis de implementar no setor privado, mas são inadequadas ao setor público	55	45	0	100

Elaboração do autor.

TABELA H.15

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 2 – Recursos humanos dedicados

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na capacitação do pessoal	0	17	83
Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização	0	38	62
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas	15	54	31
Outros	0	0	0

Elaboração do autor.

TABELA H.16

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 3 – Infraestrutura tecnológica

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	38	23	38
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	46	31	23
Outros	0	0	8

Elaboração do autor.

TABELA H.17

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 4 – Processo de trabalho e cultura organizacional

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças	21	43	36
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	14	29	57
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado	15	23	6
Outros	0	0	7

Elaboração do autor.

TABELA H.18

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Índice de organizações que responderam, em %)

Repostas	Total	%
Sim	5	36
Não	9	64
N/A	0	0
Total geral	**14**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.19

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Número de respostas por assertiva)

Respostas	Total
Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento	0
Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento	5
Comparações entre a sua organização e outras	0
Outros	5

Elaboração do autor.
Obs.: Questão respondida pelas organizações que assinalaram ''sim" na tabela H.18.

TABELA H.20

De um modo geral, na implantação de práticas de gestão do conhecimento e da informação, você considera que a sua organização tem tido:

(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Total	%
Muito sucesso	0	0
Algum sucesso	9	75
Não muito sucesso	1	8
Nenhum sucesso	2	17
Total geral	**12**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA H.21

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 5 – Indicadores e sistema de avaliação

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Inexistência de indicadores	8	15	77
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	7	50	43
Outros	0	0	0

Elaboração do autor.

TABELA H.22

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 6 – Visibilidade e comunicação interna e externa

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falhas de comunicação	2	36	43
Outros	0	0	7

Elaboração do autor.

APÊNDICE I

PESQUISA 2014: RESPOSTAS DAS DEZOITO ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

TABELA I.1
Percepção da importância de GC
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
A gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização	5	28
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos	1	6
A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo	2	11
Existe na organização a percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento	10	56
Total geral	**18**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA I.2
Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixa	Média	Alta
Pela alta administração	28	50	22
Pelas chefias intermediárias	17	72	11
Pelos funcionários de maneira ampla	39	56	6

Elaboração do autor.

TABELA I.3
Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	2014 (%)
Sim	1	6
Não	3	17
Em parte	7	39
Não existe estratégia explícita	7	39
Total geral	**18**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA I.4
Qual é o estado atual das iniciativas de GC na sua organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Ainda não existem iniciativas de GC	4	22
Existem estudos e análises sobre GC	0	0
Existem iniciativas em fase de planejamento	4	22
As iniciativas estão em fase de implantação	2	11
Existem iniciativas em fase parcial de utilização	8	44
A GC é amplamente utilizada na organização	0	0
Total geral	18	100

Elaboração do autor.

TABELA I.5
Qual é o grau de formalização da GC na organização? Indique a afirmação que melhor reflete o estado atual
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais	9	53
Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos	2	12
Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC	6	35
Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento	0	0
Total geral	17	100

Elaboração do autor.

TABELA I.6
Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação na organização?
(As respostas foram distribuídas por assertiva – número de respostas por assertiva)

Respostas	Total	
Não existe política ou estratégia de gestão do conhecimento ou da informação	9	50
Programas/políticas/estratégias por escrito	5	28
Compromisso público (feito por ministro, diretor geral etc.)	1	6
Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI, redes de conhecimento Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação na organização?	2	11
Outros: as políticas de gestão da informação estão implementadas; contudo, não estão formalizadas no sentido de consolidarem uma política de gestão do conhecimento	5	28
Total de respostas	22	

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA I.7
Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC
(As respostas foram distribuídas em %)

	Em planejamento	Em implantação	Em fase parcial de utilização	Amplamente utilizada
Nenhum departamento	0	0	0	11
Direção geral	44	6	13	6
Contabilidade/finanças	7	14	7	29
Centro de documentação e informação/biblioteca	25	19	25	13
Recursos humanos ou gestão de pessoas	36	7	21	14
Tecnologia da informação ou informática	27	27	20	20

Elaboração do autor.
Obs.: Permitiu-se, nesta questão, que as organizações assinalassem mais de uma opção.

TABELA I.8
Quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização?
(ÍNDICE DE ORGANIZAÇÕES QUE RESPONDERAM)

Respostas	Total	%
Ninguém	4	22
Alta diretoria	7	39
Diretor/equipe de gestão de recursos humanos	3	17
Diretor/equipe de tecnologia/sistemas de informação	3	17
Diretor/equipe de documentação e informação	4	22
Outros: iniciativas isoladas das áreas acima descritas	6	33

Elaboração do autor.

TABELA I.9
Formalização de objetivos de GC: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada	9	56
Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica	5	31
Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo	2	13
Total geral	16	100

Elaboração do autor.

TABELA I.10
Alocação de recursos: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
A importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura)	6	38
Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC	5	31
Embora ainda não suficientes, os recursos destinados à GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização	2	13
Há um orçamento efetivo para tratar a gestão do conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização	3	19
Total geral	16	100

Elaboração do autor.

(Continua)

TABELA I.11
Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização?
(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência de conhecimento)	4	24
Informática/sistemas de informação	0	0
Centro de documentação e informação/biblioteca	1	6
Qualidade	1	6
Recursos humanos	0	0
Equipe multidisciplinar interdepartamental	1	6
Outros: cada área é responsável pelas suas ações isoladas	10	59
Total geral	17	100

Elaboração do autor.

TABELA I.12
Se a sua organização possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação, quais são os elementos-chave incluídos?
(Total de respostas por assertiva)

Respostas	Total
Minha organização não possui política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação	10
Gestão da informação (gestão de documentos etc.)	8
Aspectos de tecnologia da informação (intranet, portal etc.)	8
Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, *mentoring*, etc.)	7
Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes etc.)	7
Outros: na área de gestão da informação possuímos política clara e na gestão do conhecimento existem diretrizes gerais e práticas	4
Total de respostas	44

Elaboração do autor.
Obs.: Dezoito organizações responderam esta questão. No entanto, como algumas organizações assinalaram mais de uma alternativa, o total foi de 44 respostas.

TABELA I.13
Selecione que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização: designar a intensidade de uso – alto/médio/baixo
(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Programas de capacitação para o pessoal	47	41	12
Alta prioridade dada à iniciativa de implementação, no nível mais alto da hierarquia	59	29	12
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação	71	24	6
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	65	29	6

(Continua)

(Continuação)

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	71	12	18
Alocação de recursos financeiros suficientes	59	35	6
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	59	24	18
Metodologias que guiem o processo	59	29	12
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	65	18	18
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	53	29	18
Ter acesso a consultores especializados	41	35	24
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	41	35	24
Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo	47	35	18
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	35	41	24
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	29	47	24
Benchmarking das melhores práticas e processos	53	33	13

Elaboração do autor.

TABELA I.14

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio /baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 1 – Apoio da alta administração e prioridades

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falta de comprometimento dos diretores	41	24	35
Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo	35	24	41
Receio de que outros órgãos e/ou público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais	65	12	24
Estratégias de gestão do conhecimento são mais fáceis de implementar no setor privado, mas são inadequadas ao setor público	71	18	12

Elaboração do autor.

TABELA I.15

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 2 – Recursos humanos dedicados

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na capacitação do pessoal	12	65	24
Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização	24	35	41
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas	18	71	12
Outros	0	0	12

Elaboração do autor.

TABELA I.16

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 3 – Infraestrutura tecnológica

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	65	18	18
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	47	24	29
Outros	0	0	6

Elaboração do autor.

TABELA I.17

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 4 – Processo de trabalho e cultura organizacional

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças	31	44	25
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	19	50	31
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado	13	27	60
Outros	0	0	6

Elaboração do autor.

TABELA I.18

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

(Índice de organizações que responderam, em %)

Respostas	Total	%
Sim	6	33
Não	10	56
N/A	2	11
Total geral	**18**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA I.19

Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de GC na sua organização?

(Número de respostas por assertiva)

Respostas	Total
Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento	1
Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento	4
Comparações entre a sua organização e outras	0
Outros	2

Elaboração do autor.
Obs.: Questão respondida pelas organizações que assinalaram "sim" na tabela I.18.

TABELA I.20

De um modo geral, na implantação de práticas de gestão do conhecimento e da informação, você considera que a sua organização tem tido:

(Índice de organizações que responderam)

Respostas	Total	%
Muito sucesso	3	19
Algum sucesso	7	44
Não muito sucesso	3	19
Nenhum sucesso	3	19
Total	**16**	**100**

Elaboração do autor.

TABELA I.21

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 5 – Indicadores e sistema de avaliação

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Inexistência de indicadores	38	38	25
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	25	31	44
Outros	11	6	0

Elaboração do autor.

TABELA I.22

Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização: indicar o grau de importância – alto/médio/baixo

(Índice de organizações que responderam, em %)

Grupo 6 – Visibilidade e comunicação interna e externa

Respostas	Baixo	Médio	Alto
Falhas de comunicação	25	44	31
Outros	6	6	0

Elaboração do autor.

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Administração direta – é composta pelos órgãos internos da administração pública. Fonte: *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública*: *250 e 500 pontos*. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Administração pública – é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (Executivo, Judiciário e Legislativo) e esferas (federal, estadual e municipal). Fonte: *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública*: *250 e 500 pontos*. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Administração pública indireta – é constituída por outras pessoas jurídicas (autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais) a quem é delegada competência privada do Estado. Fonte: *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: 250 e 500 pontos*. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Advocacia-Geral da União (AGU) – é instituição pública que tem como objetivo a representação da União nos campos judicial e extrajudicial, sendo-lhe, ainda, reservadas as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo, nos termos do Artigo 131 da Constituição Federal de 1988 (CF/1988). Fonte: sítio da AGU na rede mundial de computadores. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/faq>. Acesso em: 18 ago. 2014.

Agência Nacional de Águas (ANA) – é autarquia especial, com autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente (MMA). Sua missão é implementar e coordenar a gestão compartilhada e integrada dos recursos hídricos e regular a água, bem como promover seu uso sustentável em benefício das atuais e futuras gerações. Disponível em: <http://www2.ana.gov.br/Paginas/institucional/SobreAna/abaservinter1.aspx>. Acesso em: 1º out. 2014.

Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) – vinculada à Secretaria de Aviação Civil (SAC) da Presidência da República (PR), é autarquia especial, caracterizada por independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes, que atuam em regime de colegiado. Tem como atribuições regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária. Para tal, o órgão deve observar e implementar as orientações, as diretrizes e as políticas estabelecidas pelo governo federal, bem como adotar as medidas necessárias ao atendimento do interesse público e ao desenvolvimento da aviação. Fonte: sítio da Anac na rede mundial de computadores. Disponível em:_<http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD_CHAVE=7>. Acesso em: 18 de agosto de 2014.

Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) – é autarquia especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), foi criada para regular o setor elétrico brasileiro, por meio da Lei nº 9.427/1996 e do Decreto nº 2.335/1997. A Aneel iniciou suas atividades em dezembro de 1997, tendo como principais atribuições: regular a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica; fiscalizar – diretamente ou mediante convênios com órgãos estaduais – as concessões, as permissões e os serviços de energia elétrica; implementar as políticas e as diretrizes do governo federal relativas à exploração da energia elétrica e ao aproveitamento dos potenciais hidráulicos; estabelecer tarifas; mediar, na esfera administrativa, os conflitos entre os agentes e entre estes agentes e os consumidores; e – por delegação do governo federal – promover as atividades concernentes às outorga de concessão, permissão e autorização de empreendimentos e serviços de energia elétrica. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=636&idPerfil=3&idiomaAtual=0>. Acesso em: 1º out. 2014.

Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) – é autarquia especial criada pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT) (Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997), administrativamente independente, financeiramente autônoma e sem subordinação hierárquica a nenhum órgão do governo. Tem como missão promover o desenvolvimento das telecomunicações do país, de modo a dotá-lo de moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer serviços adequados e a preços justos, em todo o território nacional. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>. Acesso em: 1º out. 2014.

Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) – é entidade que integra a administração federal indireta, de regime autárquico especial, com personalidade jurídica de direito público, independência administrativa, autonomia financeira e funcional, além de ser vinculada à Secretaria de Portos (SEP) da Presidência da República (PR). Foi criada pela Lei nº 10.233/2001 e instalada em 17 de fevereiro de 2002. Disponível em: <http://www.antaq.gov.br/Portal/Institucional.asp>. Acesso em: 1º out. 2014.

Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) – a ANS é agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde (MS), responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil. Tem como missão promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais – inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores – e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos>. Acesso em: 1º out. 2014.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) – criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Anvisa é uma autarquia sob regime especial – ou seja, uma agência reguladora caracterizada pela independência administrativa, estabilidade de seus dirigentes durante o período de mandato e autonomia financeira. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/agencia>. Acesso em: 1º out. 2014.

Agência Nacional do Cinema (Ancine) – criada em 2001, pela Medida Provisória (MP) nº 2.228-1, a Ancine é agência reguladora que tem como atribuições o fomento, a regulação e a fiscalização do mercado do cinema e do audiovisual no Brasil. Trata-se de autarquia especial, vinculada desde 2003 ao Ministério da Cultura (MinC), com sede e foro no Distrito Federal e escritório central no Rio de Janeiro. Sua missão é desenvolver e regular o setor audiovisual em benefício da sociedade brasileira. Disponível em <http://www.ancine.gov.br/ancine/apresentacao>. Acesso em: 1º out. 2014

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) – foi implantada pelo Decreto nº 2.455, de 14 de janeiro de 1998. É o órgão regulador das atividades que integram a indústria de petróleo e gás natural e a dos biocombustíveis no Brasil. Autarquia federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), a ANP é responsável pela execução da política nacional para o setor energético de petróleo, gás

natural e biocombustíveis, de acordo com a Lei do Petróleo (Lei nº 9.478/1997). Esta agência estabelece regras, contrata profissionais e fiscaliza as atividades das indústrias reguladas. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/?id=268>. Acesso em: 1º out. 2014.

Agência reguladora – é pessoa jurídica de direito público interno, geralmente constituída sob a forma de autarquia especial ou outro ente da administração indireta, cuja finalidade é regular e/ou fiscalizar a atividade de determinado setor da economia de um país – a exemplo dos setores de energia elétrica, telecomunicações, produção e comercialização de petróleo, recursos hídricos, mercado audiovisual, planos e seguros de saúde suplementar, mercado de fármacos e vigilância sanitária, aviação civil, transportes terrestres ou aquaviários etc. Fonte: *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: 250 e 500 pontos*. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Autarquia – pessoa jurídica de direito público de capacidade meramente administrativa – ou seja, sem poder para legislar. Criada e extinta por lei, fica sujeita ao controle da administração direta e do Poder Legislativo. Fonte: *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: 250 e 500 pontos*. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Banco Central do Brasil (BCB) – criado pela Leiº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. É o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional. Tem como objetivos zelar pela adequada liquidez da economia, manter as reservas internacionais em nível adequado, estimular a formação de poupança, tomar conta da estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?LAICOMPETENCIAS>. Acesso em: 1º out. 2014.

Banco do Brasil (BB) – foi o primeiro banco a operar no país e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de duzentos anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua missão, segundo sua filosofia corporativa, é "ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento

do País". Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page22,3669,3669,22,0,1,8.bb?codigoNoticia=29857>. Acesso em: 1º out. 2014.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – trata-se de empresa pública federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), e objetiva apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Tem como missão promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/historia.html>. Acesso em: 1º out. 2014.

Caixa Econômica Federal (CEF) – é instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda (MF), com sede e foro na capital da República, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do país e no exterior. Instituição integrante do sistema financeiro nacional e auxiliar da execução da política de crédito do governo federal, a CEF sujeita-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil (BCB). Disponível em: <http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/orgaos_da_administracao>. Acesso em: 1º out. 2014.

Câmara dos Deputados – autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais – como educação, saúde, transporte, habitação, entre outras –, sem descuidar do correto emprego, pelos poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento dos tributos.

Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) – empresa de capital aberto – controlada pelo governo brasileiro – que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Com foco na rentabilidade, na competitividade, na integração e na sustentabilidade, a companhia lidera um sistema composto de doze subsidiárias, uma empresa de participações (Eletrobras Eletropar), um centro de pesquisas (Eletrobras Cepel) e metade do capital de Itaipu Binacional. Disponível em: <http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMIS482AEFCFPTBRIE.htm>. Acesso em: 2 out. 2014.

Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Eletronorte) – sociedade anônima de economia mista e subsidiária da empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras), é uma concessionária de serviço público de energia elétrica. Criada em 20 de junho de 1973, com sede no Distrito Federal, gera energia elétrica e a fornece aos nove estados da Amazônia Legal. Sua missão é atuar nos mercado de energia de forma integrada, rentável e sustentável. Disponível em: <http://www.eln.gov.br/opencms/opencms/aEmpresa/>. Acesso em: 2 out. 2014.

Comando da Aeronáutica (Comaer) – órgão integrante da Estrutura Regimental do Ministério da Defesa (MD) e subordinado diretamente ao ministro de Estado da Defesa, tem como missão defender a pátria, garantir os poderes constitucionais e assegurar a lei e a ordem, por iniciativa de qualquer dos poderes constitucionais. Possui a atribuição subsidiária geral de cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo presidente da República. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/institucional>. Acesso em: 2 out. 2014.

Comando da Marinha (Comar) – a Marinha – instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob autoridade suprema do presidente da República – destina-se à defesa da pátria e à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5417.htm>. Acesso em: 2 out. 2014.

Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU) – oriunda da Rede Ferroviária Federal S.A., constituiu-se em sociedade de economia mista em 22 de fevereiro de 1984 – através do Decreto-Lei nº 89.396 –, com o objetivo de modernizar, expandir e implantar sistemas de transporte de passageiros sobre trilhos no país. É vinculada ao Ministério das Cidades (MCidades) desde 1º de janeiro de 2003 (Decreto nº 4.566). Sua missão é atender às necessidades de deslocamentos da população, integrar o transporte no contexto dos desenvolvimentos urbano, social e econômico, e, assim, melhorar a qualidade de vida e reduzir as desigualdades sociais. Disponível em: <http://www.cbtu.gov.br/index.php/pt/a-cbtu/a-companhia/historico>. Acesso em: 1º out. 2014.

Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf) – é empresa pública vinculada ao Ministério da Integração Nacional (MI) que promove o desenvolvimento e a revitalização das bacias dos rios São Francisco, Parnaíba, Itapecuru e

Mearim, com utilização sustentável dos recursos naturais e estruturação de atividades produtivas para a inclusão econômica e social. Disponível em: <http://www2.codevasf.gov.br/empresa>. Acesso em: 2 out. 2014.

Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM) – é empresa pública, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), que tem as atribuições de Serviço Geológico do Brasil. Sua missão é difundir os conhecimentos geológico e hidrológico básicos necessários para o desenvolvimento sustentável do Brasil. Disponível em: <http://www.cprm.gov.br/>. Acesso em: 2 out. 2014.

Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) – é empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), criada por decreto presidencial e autorizada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, tendo iniciado suas atividades em 1º de janeiro de 1991. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1066&t=>. Acesso em: 2 out. 2014.

Controladoria-Geral da União (CGU) – é o órgão do governo federal responsável por assistir direta e imediatamente ao presidente da República quanto aos assuntos que – no âmbito do Poder Executivo – sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>. Acesso em: 1º out. 2014.

Conselho de Justiça Federal (CJF) – criado por meio da Lei nº 5.010, de 30 de maio de 1966. Tem como missão exercer, de forma efetiva, as supervisões orçamentária e administrativa, o poder correcional e a uniformização, bem como promover a integração e o aprimoramento da Justiça Federal. Disponível em: <http://www.cjf.jus.br/cjf/cjf/o-que-e>. Acesso em: 1º out. 2014.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – é instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Tem como missão contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj>. Acesso em: 10 out. 2014.

Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) – atua em prol do cidadão executando a fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público no Brasil e de seus membros, bem como respeitando a autonomia da instituição. Criado em 30 de dezembro de 2004, pela Emenda Constitucional (EC) nº 45, tem sede em Brasília- DF. Formado por quatorze membros, que representam setores diversos da sociedade, o CNMP tem como objetivo imprimir uma visão nacional ao MP. Ao conselho, cabe orientar e fiscalizar todos os ramos do Ministério Público brasileiro: o Ministério Público da União (MPU), que é composto pelo Ministério Público Federal (MPF), pelo Ministério Público Militar (MPM), pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) e pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT); e o Ministério Público dos Estados (MPE). Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/conheca-o-cnmp>. Acesso em: 2 out. 2014.

Departamento de Polícia Federal (DPF) – é órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira. Disponível em: <http://www.dpf.gov.br/acessoainformacao/competencias>. Acesso em: 2 out. 2014.

Departamento de Polícia Rodoviária Federal – integra a estrutura organizacional do Ministério da Justiça (MJ). Tem como missão fiscalizar diariamente mais de 61 mil quilômetros de rodovias e estradas federais, zelando pela vida daqueles que utilizam a malha viária federal para exercer o direito constitucional da livre locomoção. Disponível em: <https://www.prf.gov.br/PortalInternet/conhecaPRF.faces>. Acesso em: 6 out. 2014.

Eletrosul Centrais Elétricas S.A – é firma subsidiária da empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) e vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME). Foi constituída em 23 de dezembro de 1968 e autorizada a funcionar pelo Decreto nº 64.395, de 23 de abril de 1969. É sociedade de economia mista de capital fechado e atua nas áreas de geração e transmissão de energia elétrica. Disponível em: <http://www.eletrosul.gov.br/home/conteudo.php?cd=857>. Acesso em: 2 out. 2014.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) – nos moldes atuais, foi criada por meio do Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969. É vinculada ao Ministério das Comunicações (MC) e tem a atribuição de executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais em todo o território brasileiro. Disponível em: <http://www.mc.gov.br/instituicoes-vinculadas-institucional/24161-correios>. Acesso em: 2 out. 2014.

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) – é empresa pública instituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, organizada sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, e vinculada à Secretaria de Aviação Civil (SAC) da Presidência da República (PR). Tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos, bem como realizar quaisquer atividades – correlatas ou afins – que lhes forem conferidas pela SAC/PR.

Empresa pública – pessoa jurídica de direito privado, de capital público, criada ou assumida pelo Estado para a prestação de serviço público ou a exploração de atividades econômicas. Só pode ser criada ou extinta por lei. Fonte: *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: 250 e 500 pontos*. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Exército Brasileiro – sua missão é contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, bem como salvaguardar os interesses nacionais e cooperar com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isto, prepara a força terrestre, mantendo-a em permanente prontidão. Disponível em <http://www.eb.mil.br/web/guest/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em: 2 out. 2014.

Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) – é empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), que visa promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=institucional_empresa>. Acesso em: 2 out. 2014.

Fundação – pessoa jurídica voltada para a realização de atividades sem fins lucrativos e de interesse coletivo, tais como ensino, cultura, pesquisa científica e serviço social. As fundações de direito público são criadas e extintas por lei e estão sujeitas ao controle da administração direta e do Poder Legislativo. Fonte: *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: 250 e 500 pontos*. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) – é uma escola de governo, do Poder Executivo federal, que oferece formação e aperfeiçoamento em administração pública a servidores públicos federais. É vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e foi criada em 1986. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=893&Itemid=243>. Acesso em: 2 out. 2014.

Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) – criada pelo Decreto nº 66.624, de 22 de maio de 1970, dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde (MS), com sede na cidade do Rio de Janeiro, com prazo de duração indeterminado; tem por finalidade desenvolver atividades nos campos da saúde, da educação e do desenvolvimento científico e tecnológico. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/content/competencias>. Acesso em: 2 out. 2014.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) – autarquia federal criada pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969; é responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC). Tem como missão prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para educação de qualidade a todos. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/fnde/institucional/quem-somo>. Acesso em: 2 out. 2014.

Furnas – é firma de economia mista, subsidiária da empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) e vinculada ao MME, dedica-se a geração e transmissão de energia elétrica e atua com excelência empresarial e responsabilidade socioambiental no setor, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade. Disponível em: <http://www.furnas.com.br/frmEMQuemSomos.aspx>. Acesso em: 2 out. 2014.

Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR) – órgão essencial da Presidência da República, tem como área de competência os seguintes assuntos:

- assistência direta e imediata ao presidente da República no desempenho de suas atribuições;
- prevenção da ocorrência e articulação do gerenciamento de crises, em caso de grave e iminente ameaça à estabilidade institucional;
- assessoramento pessoal ao presidente da República em assuntos militares e de segurança;

- coordenação das atividades de inteligência federal e segurança da informação;
- segurança pessoal do chefe de Estado, do vice-presidente da República e dos respectivos familiares, dos titulares dos órgãos essenciais da Presidência da República e de outras autoridades ou personalidades, quando determinado pelo presidente da República, o que assegura o exercício do poder de polícia; e
- segurança dos palácios presidenciais e das residências do presidente da República e do vice-presidente da República, o que assegura o exercício do poder de polícia. Disponível em: <http://www.gsi.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/competencias>. Acesso em: 3 out. 2014.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) – é fundação pública federal vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República (PR). Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e a reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1226&Itemid=68>. Acesso em: 3 out. 2014.

Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) – autarquia federal, vinculada ao Ministério da Previdência Social (MPS); tem por finalidade promover o reconhecimento de direito ao recebimento de benefícios administrados pela Previdência Social, assegurando agilidade, comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7556.htm>. Acesso em: 3 out. 2014.

Itaipu Binacional – a Itaipu, no Brasil, tem 50% de seu capital social de titularidade da empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A (Eletrobras); sociedade de economia mista esta que possui ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque e está, portanto, sujeita ao cumprimento da Lei SOX; uma empresa pública de constituição jurídica *sui generis*, por sua binacionalidade. Disponível em: <http://www.itaipu.gov.br/institucional/gestao-transparente>. Acesso em: 3 out. 2014

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) – é responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/ministerio>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) – tem como competências os seguintes assuntos: política nacional de pesquisa científica, tecnológica e inovação; planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades de ciência e tecnologia; política de desenvolvimento de informática e automação; política nacional de biossegurança; política espacial; política nuclear e controle da exportação de bens e serviços sensíveis. Disponível em: <http://www.mcti.gov.br/o-mcti>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério das Comunicações (MC) – criado pelo Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, tem como suas áreas de competência os serviços de radiodifusão, postais e de telecomunicações, e é responsável por formular e propor as políticas nacionais para estas áreas, bem como a política nacional de inclusão digital. O ministério também é responsável, entre outras funções, por outorgar e fiscalizar serviços de radiodifusão e supervisionar suas entidades vinculadas: Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebras). Disponível em: <http://www.mc.gov.br/institucional>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério da Cultura (MinC) – criado por decreto presidencial, em 1985, a partir do desmembramento do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Desenvolve políticas de fomento e incentivo nas áreas de letras, artes e folclore, bem como nas diversas formas de expressão da cultura nacional, além de preservar os patrimônios histórico, arqueológico, artístico e nacional. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/institucional>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério da Defesa (MD) – é órgão do governo federal incumbido de exercer a direção superior das Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica. Sua missão é contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Disponível em: <http://www.defesa.gov.cv/index.php/o-ministerio-57/g-missao>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério da Educação (MEC) – órgão da administração federal direta; tem como área de competência os seguintes assuntos: Política Nacional de Educação; educação infantil; educação em geral, que compreende ensino fundamental, ensino médio,

ensino superior, educação de jovens e adultos, educação profissional, educação especial e educação à distância, exceto ensino militar; avaliação, informação e pesquisa educacional; pesquisa e extensão universitária; magistério; e assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=1164>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério da Integração (MI) – tem como missão promover a integração nacional, o desenvolvimento sustentável e a superação das desigualdades regionais do país, assegurando inclusão socioeconômica, melhoria da qualidade de vida, proteção civil e segurança hídrica da população. Disponível em: <http://www.integracao.gov.br/web/guest/mapa-estrategico>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério da Justiça (MJ) – tem por missão garantir e promover a cidadania, a justiça e a segurança pública, por meio de ação conjunta entre o Estado e a sociedade. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/Acesso/institucional>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério da Saúde (MS) – órgão do Poder Executivo federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, a prevenção e a assistência à saúde dos brasileiros. É função do ministério dispor de condições para a proteção e a recuperação da saúde da população, ao reduzir as enfermidades, controlar as doenças endêmicas e parasitárias e melhorar a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro. Disponível em: <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio#60>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA) – órgão da administração federal direta, criado por meio da Lei nº 11.958/2009. Disponível em: <http://www.mpa.gov.br/index.php/institucional>. Acesso em: 6 out. 2014.

Ministério da Previdência Social (MPS) – é órgão da administração federal direta e tem como área de competência assuntos relacionados a Previdência Social e previdência complementar. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/>. Acesso em: 6 out. 2014.

Ministério das Relações Exteriores (MRE) – é o órgão político da administração direta cuja missão institucional é auxiliar o presidente da República na formulação da política exterior do Brasil, assegurar sua execução, manter relações diplomáticas com governos de Estados estrangeiros, organismos e organizações internacionais e promover os interesses do Estado e da sociedade brasileiros no exterior. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/temas/acesso-a-informacao/institucional/conheca-o-ministerio>. Acesso em: 6 out. 2014.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) – é órgão integrante da estrutura da administração pública federal direta. Tem como missão formular, executar e avaliar políticas públicas para a promoção da competitividade, do comércio exterior, do investimento e da inovação nas empresas e do bem-estar do consumidor. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=3456>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) – criado em janeiro de 2004, pelo então presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, com a missão de promover a inclusão social, a segurança alimentar, a assistência integral e uma renda mínima de cidadania às famílias que vivem em situação de pobreza. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) – é órgão integrante do Poder Executivo federal, com o objetivo de planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, para fortalecer as capacidades do Estado com vista à promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=62&ler=s950>. Acesso em: 6 out. 2014.

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – órgão da administração federal direta. Tem como competência a elaboração de políticas e diretrizes para a geração de emprego e renda e de apoio ao trabalhador; a modernização das relações do trabalho; a fiscalização do trabalho, inclusive do trabalho portuário, bem como a aplicação das sanções previstas em normas legais ou coletivas; a política salarial; a formação e o desenvolvimento profissional; a segurança e a saúde no trabalho; a política de imigração; e o cooperativismo e o associativismo urbanos. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/portal-mte/acesso-a-informacao/institucional/>. Acesso em: 6 out. 2014.

Ministério dos Transportes (MT) – trata-se de órgão da administração pública federal direta, que tem como competência a política nacional de transportes ferroviário, rodoviário e aquaviário; a marinha mercante, as vias navegáveis e os portos fluviais e lacustres, excetuados os outorgados às companhias docas; e a participação na coordenação dos transportes aeroviários e serviços portuários. Disponível em: <http://transportes.gov.br/conteudo/36570>. Acesso em: 6 out. 2014.

Ministério do Turismo (MTur) – é órgão da administração federal direta, com o objetivo de desenvolver o turismo como atividade econômica sustentável, com papel relevante na geração de empregos e divisas, que proporcione a inclusão social. O MTur inova na condução de políticas públicas com modelo de gestão descentralizado, orientado pelo pensamento estratégico. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/regimento/>. Acesso em: 3 out. 2014.

Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) – pertence à estrutura do Ministério Público da União (MPU) e atua perante o Poder Judiciário do Distrito Federal. Entre as áreas de atuação do MPDFT, estão as criminal, de meio ambiente, de patrimônio público, de saúde, de educação, de infância e juventude e de filiação. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=135:o-ministerio-publico-do-distrito-federal-e-territorios-mpdft&catid=94:ministerio-publico&Itemid=180>. Acesso em: 6 out. 2014.

Ministério Público do Trabalho (MPT) – É instituição permanente, essencial à função jurisdicional do estado. O MPT tem autonomia funcional e administrativa e, desta forma, atua como órgão independente dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Disponível em: <http://goo.gl/ta55RH >. Acesso em: 6 out. 2014.

Ministério Público Federal (MPF) – é um dos ramos no Ministério Público da União (MPU) e tem como missão "promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito". Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/>. Acesso em: 6 outubro. 2014.

Ministério Público Militar (MPM) – integra o Ministério Público da União (MPU) e atua na apuração dos crimes militares, no controle externo da atividade policial judiciária militar e na instauração do inquérito civil. Disponível em: <http://www.mpm.

mp.br/funcao/>. Acesso em: 6 out. 2014.

Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) – é o órgão responsável pela coordenação e pelo controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional (SIN), sob a fiscalização e a regulação da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

O ONS é pessoa jurídica de direito privado, sob a forma de associação civil, sem fins lucrativos, criado em 26 de agosto de 1998, pela Lei nº 9.648 – com as alterações introduzidas pela Lei nº 10.848/2004 – e regulamentado pelo Decreto nº 5.081/2004. Fonte: sítio do ONS na rede mundial de computadores. Disponível em: <http://www.ons.org.br/institucional/o_que_e_o_ons.aspx>. Acesso em: 18 ago. 2014.

Petróleo Brasileiro S.A (Petrobras) – é sociedade anônima de capital aberto, que atua como empresa integrada de energia nos seguintes setores: de exploração e produção; de refino; de comercialização; de transporte; petroquímico; de distribuição de derivados; de gás natural; de energia elétrica; gás-químico; e de biocombustíveis. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>. Acesso em: 6 out. 2014.

Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRF) – é órgão específico e singular, diretamente subordinado ao Ministério da Fazenda (MF); exerce funções essenciais para que o Estado possa cumprir seus objetivos. Também subsidia o Poder Executivo federal na formulação da política tributária brasileira, previne e combate a sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, a fraude comercial, os tráficos de drogas e animais em extinção e outros atos ilícitos relacionados ao comércio internacional. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/ConhecaRFB.htm>. Acesso em: 6 out. 2014.

Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR) – criada pela Lei nº 11.754, de 23 de julho de 2008, teve sua estrutura regimental aprovada pelo Decreto nº 6.517, de 28 de julho de 2008. A esta compete assessorar – direta e imediatamente – o presidente da República, no planejamento nacional e na formulação de políticas públicas de longo prazo voltadas ao desenvolvimento nacional. Disponível em: <http://www.sae.gov.br/site/acessoainformacao/>. Acesso em: 6 out. 2014.

Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR) – com *status* de ministério e ligada à PR, a SAC foi criada em 2011 pela Lei nº 12462/2011, com o propósito de coordenar e supervisionar ações voltadas para o desenvolvimento estratégico do setor da aviação civil e da infraestrutura aeroportuária e aeronáutica no Brasil. Disponível em: <http://www.aviacaocivil.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/sobre>. Acesso em: 6 out. 2014.

Secretaria de Comunicação Social (Secom) da Presidência da República (PR) – coordena as ações de comunicação governamental, que obedecem aos critérios de sobriedade e transparência, eficiência e racionalidade da aplicação dos recursos, além de supervisionar a adequação das mensagens aos públicos. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 6 out. 2014.

Secretaria de Direitos Humanos (SDH) – é responsável pela articulação interministerial e intersetorial das políticas de promoção dos – e proteção aos – direitos humanos no Brasil. Criada em 1977 como órgão do Ministério da Justiça (MJ), a secretaria recebeu *status* de ministério em 2003. Em 2010, a então Secretaria Especial de Direitos Humanos mudou de nome, passando a ser denominada apenas de Secretaria de Direitos Humanos. Disponível em: <http://www.sdh.gov.br/sobre/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 6 out. 2014.

Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República (Seppir/PR) – criada pela Medida Provisória (MP) nº 111, de 21 de março de 2003, e convertida na Lei nº 10.678, a Seppir/PR é um órgão de assessoramento imediato ao presidente da República. Disponível em: <http://www.seppir.gov.br/sobre>. Acesso em: 6 out. 2014.

Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM/PR) – criada em 2003, tem como principal objetivo promover a igualdade entre homens e mulheres e combater as formas de preconceito e discriminação herdadas de sociedade patriarcal e excludente. A secretaria assessora o presidente da República em articulação com os demais ministérios, na formulação e no desenvolvimento de políticas para as mulheres. Disponível em: <http://www.spm.gov.br/>. Acesso em: 6 out. 2014.

Secretaria-Geral da Presidência da República – tem como principal atribuição intermediar as relações do governo federal com as entidades da sociedade civil.

Disponível em: <http://www.secretariageral.gov.br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 6 out. 2014.

Senado Federal – é uma das casas do Congresso Nacional, ao lado da Câmara dos Deputados. Criada em 1824, com a I Constituição do Império. Desde então, tem exercido papel fundamental na consolidação da democracia e na estabilidade das instituições. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/senado/>. Acesso em: 5 out. 2014.

Serviço de Processamento de Dados (Serpro) – é empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda (MF). Criada em 1º de dezembro de 1964, pela Lei nº 4.516, com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da administração pública brasileira. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/a--empresa-1>. Acesso em: 6 out. 2014.

Sociedade de economia mista – pessoa jurídica de direito privado, composta por capitais públicos e privados, que só pode assumir a forma de sociedade anônima. Não está sujeita à falência, mas seus bens são penhoráveis, e a entidade que as institui responde subsidiariamente pelas suas obrigações. Fonte: *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: 250 e 500 pontos*. Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Superior Tribunal Federal (STF) – órgão de cúpula do Poder Judiciário, e a este compete, precipuamente, a guarda da Constituição Federal de 1988 (CF/1988), conforme definido em seu Artigo 102. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=sobreStfConhecaStfInstitucional>. Acesso em: 6 out. 2014.

Superior Tribunal Militar (STM) – integra o Poder Judiciário e julga os crimes militares previstos no Código Penal Militar (CPM), tendo como principais jurisdicionados os militares das Forças Armadas e, em certos casos, até civis. Disponível em: <http://www.stm.jus.br/institucional/historico>. Acesso em: 6 out. 2014.

Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebras) – é sociedade anônima aberta, de economia mista, vinculada ao Ministério das Comunicações (MC). Cabe à Telebras

implementar a rede privativa de comunicação da administração pública federal, apoiar e suportar políticas públicas em banda larga, além de prover infraestrutura e redes de suporte a serviços de telecomunicações prestados por empresas privadas, estados, Distrito Federal, municípios e entidades sem fins lucrativos. Disponível em: <http://www.telebras.com.br/a_telebras.php>. Acesso em: 6 out. 2014.

Tribunal de Contas da União (TCU) – a Constituição Federal de 1988 (CF/1988) conferiu ao TCU o papel de auxiliar o Congresso Nacional no exercício do controle externo. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia>. Acesso em: 6 out. 2014.

Tribunal Superior do Trabalho (TST) – com sede em Brasília-DF e jurisdição em todo o território nacional, é órgão de cúpula da Justiça do Trabalho, nos termos do Artigo 111, inciso I, da Constituição Federal de 1988 (CF/1988), cuja função precípua consiste em uniformizar a jurisprudência trabalhista brasileira. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/institucional>. Acesso em: 6 out. 2014.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

EDITORIAL

Coordenação
Cláudio Passos de Oliveira

Supervisão
Everson da Silva Moura
Reginaldo da Silva Domingos

Revisão
Ângela Pereira da Silva de Oliveira
Clícia Silveira Rodrigues
Idalina Barbara de Castro
Leonardo Moreira Vallejo
Marcelo Araujo de Sales Aguiar
Marco Aurélio Dias Pires
Olavo Mesquita de Carvalho
Regina Marta de Aguiar
Bárbara Seixas Arreguy Pimentel (estagiária)
Laryssa Vitória Santana (estagiária)
Manuella Sâmella Borges Muniz (estagiária)
Thayles Moura dos Santos (estagiária)
Thércio Lima Menezes (estagiário)

Editoração
Bernar José Vieira
Cristiano Ferreira de Araújo
Daniella Silva Nogueira
Danilo Leite de Macedo Tavares
Diego André Souza Santos
Jeovah Herculano Szervinsk Junior
Leonardo Hideki Higa

Capa
Luís Cláudio Cardoso da Silva

Projeto Gráfico
Renato Rodrigues Bueno

The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.

Livraria do Ipea

SBS – Quadra 1 - Bloco J - Ed. BNDES, Térreo.
70076-900 – Brasília – DF
Fone: (61) 3315-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Composto em adobe garamond pro 12/16 (texto)
Frutiger 67 bold condensed (títulos, gráficos e tabelas)
Brasília-DF

Logotipo/slogan de governo removido em observancia ao disposto no art. 40 da Lei n 9.504/1997

Missão do Ipea
Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.

ISSN 1415-4765

ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Secretaria de Assuntos Estratégicos