

Angela Regina Heinzen Amin Helou

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.

Coorientador: Neri dos Santos, Ph.D.

**Florianópolis/SC  
2015**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Helou, Angela Regina Heinzen Amin

Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública / Angela Regina Heinzen Amin

Helou; orientador, Gregório Jean Varvakis Rados; coorientador, Neri dos Santos. - Florianópolis, SC, 2015. 391 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Administração Pública. 3. Maturidade de gestão do conhecimento. I. Rados, Gregório Jean Varvakis. II. dos Santos, Neri. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Angela Regina Heinzen Amin Helou

## **AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta Tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2015.

---

Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Programa – EGC/UFSC

### **Banca Examinadora:**

---

Gregório Jean Varvakis  
Rados, Dr.  
Orientador

---

Neri dos Santos, Ph.D.  
Coorientador

---

Roberto Carlos dos Santos  
Pacheco, Dr.  
Membro Interno

---

Paulo Maurício Selig, Ph.D.  
Membro Interno

---

Guilherme Ary Plonski,  
Ph.D.  
Membro Externo

---

Fabio Ferreira Batista, Ph.D.  
Membro Externo

---

Jose Francisco Salm, Ph.D.  
Membro Externo



Este trabalho é dedicado aos meus pais, Pedro (em memória) e Petronila. Ela, que foi diretora do Grupo Escolar Raulino Horn, onde fiz a escola primária, com seus 93 anos de muita lucidez, e meu pai, além de nos dedicarem carinho, sempre nos ensinaram que o conhecimento deve ser o nosso grande patrimônio pessoal.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço minha família: Esperidião, João Antônio, Maria e Joana.

Aos Professores do EGC e em especial ao meu orientador Gregório Jean Varvakis Rados, o Grego, pela sua paciência e dedicação, ao Professor Neri dos Santos, pelo seu incentivo permanente para seguir na pesquisa, e a equipe da Secretaria, em especial Airton dos Santos.

Aos demais membros da Banca que aceitaram o desafio de avaliar o trabalho realizado, professores: Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr. Coordenador do Programa e membro interno; Paulo Maurício Selig, Ph.D. membro interno; Guilherme Ary Plonski, Ph.D. membro externo, Fábio Ferreira Batista, Ph.D. membro externo e José Francisco Salm, Ph.D. membro externo.

Ao Grupo do NGS, não só pelos momentos de aprofundamento nos temas estudados durante todo o curso, mas no momento de avaliar a pesquisa realizada, contribuindo para o seu aperfeiçoamento: Bruna Fraga, Maurício Manhães, Patrícia Freire, Jane Santos, Guillermo Davila, Danielly Inomata, Julio Graeff Erpen, Patrícia Dorow, Paula Regina Zarelli, Diego Jacob Kurtz, Helio Ferenhof e Jaqueline Rossato.

Ao Professor Fábio Ferreira Batista, do IPEA, que com sua presteza permitiu a minha participação nos eventos de implantação e acompanhamento do MGCAPB (BATISTA 2012) nas organizações: ANAC, ITA, DCTA, IPEA, Correios, SEPLAG-MG, Secretaria da Educação-MG, Polícia Militar-MG, Polícia Civil-MG, nas Unidades da FIOCRUZ (Vice Presidência de Ensino, Informação e Comunicação, Diretoria de Recursos Humanos, Bio-Manguinhos e Casa Oswaldo Cruz) e Ministério Público de Goiás.

Aos dirigentes das Organizações por permitirem a minha participação nos eventos, suas colaborações no envio das informações solicitadas e nas respostas ao questionário aplicado, a ANAC no processo de aplicabilidade e a FIOCRUZ na validação semântica do questionário proposto.

À professora e amiga Ana Cláudia Donner Abreu pelas horas dedicadas nas discussões para o aperfeiçoamento do trabalho, a Greicy K. S. Lenzi, Dra. e o Professor Nilo Otani, Ph.D., pela ajuda, em especial na parte metodológica.

Aos colaboradores Denise Quinteiro Dias, Luciane Zuê Zacarioski e Souza e Paulo Sérgio Filipine.





A ciência explica a natureza e cria novos mundos  
que não percebemos com nossos sentidos.

(GLEISER, 2014))

Não há conhecimento “espelho” do mundo  
objectivo. O conhecimento é sempre tradução e  
construção. Resulta daí que todas as observações e  
todas as concepções devem incluir o  
conhecimento do observador-conceptualizador.  
Não ao conhecimento sem autoconhecimento.

(MORIN, 1997)



## RESUMO

O presente trabalho de tese de doutorado aborda a questão da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas. Para o seu desenvolvimento, a partir de uma busca sistemática de literatura, procurou-se identificar modelos referenciais já desenvolvidos, de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas, que pudessem servir de base para a concepção de um *framework*, adaptado à realidade brasileira, o qual foi submetido à uma verificação de consistência e de aplicabilidade em múltiplos estudos de caso. Nesse sentido, formulou-se o seguinte pergunta de pesquisa: “*Como avaliar a maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas*”? Para responder a este problema de pesquisa foi realizada, preliminarmente, uma fundamentação teórica, alicerçada em três temas: (i) Administração Pública (principais abordagens e Administração Pública brasileira); (ii) Gestão do Conhecimento na Administração Pública (conhecimento organizacional e modelos de gestão do conhecimento); e, (iii) Maturidade de Gestão do Conhecimento na Administração Pública (maturidade da gestão do conhecimento e revisão dos modelos de maturidade). Da mesma forma, foi delineado um procedimento metodológico, baseado nas seguintes perspectivas: (i) Quanto a lógica de pesquisa: em uma perspectiva indutiva; (ii) Quanto a abordagem: em uma perspectiva mista (qualitativa e quantitativa); (iii) Quanto aos objetivos: considera-se exploratória e descritiva; e, (iv) Quanto aos procedimentos técnicos: trata-se de um estudo multicaso com pesquisa empírica em onze organizações públicas: ANAC, ITA, DCTA, IPEA, Correios, SEPLAG-MG, Secretaria da Educação-MG, Polícia Militar-MG e Polícia Civil-MG, FIOCRUZ nas unidades: Vice Presidência de Ensino, Informação e Comunicação; Diretoria de Recursos Humanos; Bio-Manguinhos e Casa Oswaldo Cruz, Ministério público de Goiás, Os resultados alcançados evidenciaram os seguintes aspectos: (i) As barreiras e os facilitadores de implantação da gestão do conhecimento, de cada organização; (ii) os fatores críticos de sucesso da implantação da GC em cada organização; e (iii) o *framework* para a Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira; e, sobretudo, (iii) A importância da gestão do conhecimento para o desenvolvimento das organizações públicas brasileiras.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Maturidade de Gestão do Conhecimento.



## ABSTRACT

This doctorate thesis approaches the question of the knowledge management maturity in public organizations. For its development, from a systematic search of literature, it sought to identify the referential models already developed for evaluating the knowledge management maturity in public organizations that could serve as grounds for the conception of a model adapted to the Brazilian reality, which was submitted to a verification of consistency and of applicability in some case studies. In this sense, the following research problem was formulated: “*How to assess the knowledge management maturity in public organizations?*” To answer this research problem, it was conducted, primarily, a theoretical foundation grounded in three themes: (i) Public Administration (main approaches and Brazilian Public Administration); (ii) Knowledge Management in Public Administration (organizational knowledge and models of knowledge management); and, (iii) Knowledge Management Maturity in public Administration (Knowledge Management Maturity and review of maturity models). In the same way, a methodological procedure was outlined, based on the following perspectives: (i) Regarding the research logic: in an inductive perspective; (ii) Regarding the approach: in a mixed perspective (both qualitative and quantitative); (iii) Regarding the objectives: it is considered to be exploratory and descriptive; and, (iv) Regarding the technical procedures: it is a multi-case study with empirical research in eleven public organizations: ANAC (National Agency of Civil Aviation), Ita, DCTA, IPEA (Institute of Applied Economic Research), Correios (Brazilian National Post Office Agency), SEPLAG-MG (Secretariat of State, Planning and Management of the State of Minas Gerais) Secretaria da Educação-MG (Education Secretariat of the State of Minas Gerais), Polícia Militar-MG (Military Police of the State of Minas Gerais) and Polícia Civil-MG (Civilian Police of the State of Minas Gerais), FIOCRUZ nas unidades: Vice Presidência de Ensino, Informação e Comunicação; Diretoria de Recursos Humanos; Bio-Manguinhos e Casa Oswaldo Cruz, Ministério Público de Goiás, The obtained results demonstrated the following aspects: (i) The barriers and the facilitators for implementing the knowledge management of each organization; (ii) That the study of every dimension (People, Leadership, Technology, Processes and Structure) allowed us to conceive an “Assessment Model of Knowledge Management Maturity in Public Administration; and, especially, (iii) The importance of knowledge management for the development of Brazilian public

organizations.

**Keywords:** Public Administration. Knowledge Management. Maturity.

## RESUMEN

La presente tesis doctoral trata el tema de la madurez de la gestión del conocimiento en organizaciones públicas. Para su elaboración, a partir de la investigación sistemática de literatura especializada, se identificaron modelos de referencia ya desarrollados, capaces de evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en organizaciones públicas y que pudieran servir como base para la concepción de un modelo adaptado a la realidad brasileña, para lo cual se sometieron a una verificación de consistencia y aplicabilidad en algunos estudios de caso. En ese sentido, se formuló el siguiente problema de investigación: “*Como evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en organizaciones públicas?*” Para contestar ese problema de investigación se formuló, inicialmente, un fundamento teórico, basado en tres temas: (i) Administración Pública (principales abordajes y Administración Pública brasileña); (ii) Gestión del Conocimiento en la Administración Pública (conocimiento organizativo y modelos de gestión del conocimiento); y, (iii) Madurez de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública (madurez de la gestión del conocimiento y revisión de los modelos de madurez). De la misma manera, se delineó un procedimiento metodológico, basado en las siguientes perspectivas: (i) Sobre la lógica de investigación: en una perspectiva inductiva; (ii) Sobre el abordaje: en una perspectiva mixta (cualitativa y cuantitativa); (iii) Sobre los objetivos: se considera exploratoria y descriptiva; y, (iv) Sobre los procedimientos técnicos: se trata de un estudio de múltiples casos, con investigación empírica en once organizaciones públicas: ANAC (*Agência Nacional de Aviação Civil*), Ita, DCTA, Ipea (*Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*), ABDI, Agência ..... Correos, SEPLAG-MG (*Secretaria de Planejamento e Gestão – Minas Gerais*), Secretaría de Educación-MG (Minas Gerais), Policía Militar-MG y Policía Civil-MG. FIOCRUZ nas unidades: Vice Presidência de Ensino, Informação e Comunicação; Diretoria de Recursos Humanos; Bio-Manguinhos e Casa Oswaldo Cruz, Ministério público de Goiás, Los resultados alcanzados evidenciaron los siguientes aspectos: (i) Los obstáculos y los facilitadores de la implementación de la gestión del conocimiento, en cada organización; (ii) Que el estudio de cada dimensión (Personas, Liderazgo, Tecnología, Procesos y Estructura) permite concebir un “Modelo de Evaluación de la Madurez de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública”; y, principalmente, (iii) La relevancia de la gestión del conocimiento para el desarrollo de las organizaciones públicas brasileñas.

**Palabras clave:** Administración Pública; Madurez de la Gestión del Conocimiento.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões teóricas de análise .....	45
Figura 2: Administração Pública: principais abordagens .....	47
Figura 3: A Nova Administração Pública - implementação de diretrizes .....	56
Figura 4: Perspectivas de estudos do conhecimento organizacional .....	71
Figura 5: Relação da gestão do conhecimento com outras disciplinas..	72
Figura 6: Espiral do Conhecimento.....	79
Figura 7: Modelo Choo .....	82
Figura 8: O ciclo do conhecimento .....	82
Figura 9: Modelo Boisot .....	83
Figura 10: Visão Global do Modelo ICAS.....	87
Figura 11: Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento .....	88
Figura 12: Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento .....	90
Figura 13: Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento/APO .....	93
Figura 14: MCGAPB (BATISTA, 2012).....	95
Figura 15: Retrospectiva das iniciativas do Governo Federal.....	100
Figura 16: Visão geral do Siemens – KMMM.....	110
Figura 17: Áreas-chave do Siemens KMMM .....	111
Figura 18: Áreas-chave do KPQM.....	114
Figura 19: Níveis de maturidade em GC.....	120
Figura 20: Fases da pesquisa.....	128
Figura 21: Mapa de visitas .....	141
Figura 22: Linha do tempo das visitas oficinas .....	142
Figura 23: Estrutura de dimensão de análise.....	235
Figura 24: Diretrizes para avaliação.....	236
Figura 25: Escala de Maturidade de 5Cs.....	250
Figura 26: Maturidade de GC – ANAC – Escala 5Cs.....	254



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pesquisa de termos - Scopus .....	39
Quadro 2: Pesquisa de termos – Scholar Google .....	40
Quadro 3- Características da NAP .....	54
Quadro 4: Modelos da NAP .....	55
Quadro 5: Etapas do processo de elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) .....	97
Quadro 6: Desafios da gestão do conhecimento da Administração Pública.....	100
Quadro 7: Diferenças entre organizações maduras e imaturas.....	107
Quadro 8: Níveis de maturidade do KM .....	116
Quadro 9: Quadro consolidado com dimensões de análise .....	121
Quadro 10: Dimensões de análise de barreiras.....	123
Quadro 11: Dimensões de análise de facilitadores.....	124
Quadro 12: Categorias e Unidades de Análise .....	133
Quadro 13: Procedimentos de Coleta de Dados .....	134
Quadro 14: Instrumentos de pesquisa .....	139
Quadro 15: Questionário ANAC .....	145
Quadro 16: Facilitadores e Barreiras.....	148
Quadro 17: ANAC .....	150
Quadro 18: Questionário ECT.....	151
Quadro 19: Análise do questionário aplicado no ECT .....	157
Quadro 20: Correios .....	159
Quadro 21: Questionário IPEA .....	159
Quadro 22: Análise do questionário aplicado no IPEA.....	163
Quadro 23: IPEA – FCS.....	165
Quadro 24: Questionário SEPLAG/MG.....	166
Quadro 25: Análise do questionário aplicado na SEPLAG/MG .....	169
Quadro 26: SEPLAG-MG.....	172
Quadro 27: Questionário SEE/MG.....	173
Quadro 28: Análise do questionário aplicado na SEE/MG .....	175
Quadro 29: SEE/MG .....	177
Quadro 30: Questionário PM/MG.....	178
Quadro 31: Análise do questionário aplicado na PM/MG .....	180
Quadro 32: PM/MG .....	181
Quadro 33: Apresentação dados PC/MG .....	183
Quadro 34: Análise do questionário aplicado na PC/MG .....	186
Quadro 35: PC/MG .....	187
Quadro 36: Questionário DCTA .....	188
Quadro 37: Análise do questionário aplicado no DCTA.....	191

Quadro 38: ITA.....	192
Quadro 39: Análise do questionário aplicado no ITA.....	195
Quadro 40: Questionário ABDI.....	196
Quadro 41: Análise do questionário aplicado no ABDI .....	198
Quadro 42: ABDI.....	199
Quadro 43: Análise do questionário aplicado na Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação/FIOCRUZ .....	203
Quadro 44: Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação/FIOCRUZ .....	205
Quadro 45: Questionário FIOCRUZ – Diretoria de Recursos Humanos .....	206
Quadro 46: Barreiras e Facilitadores – DIREH .....	208
Quadro 47: Questionário Bio-Manguinhos .....	208
Quadro 48: Análise do questionário aplicado na Bio-Manguinhos ....	212
Quadro 49: Bio-Manguinhos – FCS .....	213
Quadro 50: Questionário Casa Oswaldo Cruz .....	214
Quadro 51: Análise do questionário aplicado na Casa Oswaldo Cruz	218
Quadro 52: Casa Oswaldo Cruz – FCS.....	220
Quadro 53: - Dimensões Pessoas, Processos de GC, Tecnologia, Liderança: Barreiras, Facilitadores e Fatores Críticos de Sucesso – Geral .....	221
Quadro 54: Dimensões Pessoas, Processos de GC, Tecnologia, Liderança: Barreiras, Facilitadores e Fatores Críticos de Sucesso – Síntese .....	225
Quadro 55: Proposta de Avaliação da Maturidade: etapas e descrição das atividades .....	237
Quadro 56: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação –Dimensão Liderança.....	239
Quadro 57: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação –Dimensão Pessoas .....	240
Quadro 58: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Processos .....	242
Quadro 59: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Tecnologia.....	243
Quadro 60: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação - Dimensão Processo de GC .....	244
Quadro 61: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Aprendizagem e Inovação .....	245
Quadro 62: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Resultados da GC.....	246

Quadro 63: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Cultura Organizacional .....	247
Quadro 64: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Arcabouço Legal .....	249
Quadro 65: Descrição dos níveis de maturidade de GC (variável semântica) .....	251
Quadro 66: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Liderança .....	256
Quadro 67: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Pessoas.....	257
Quadro 68: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Processos .....	258
Quadro 69: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Tecnologia .....	259
Quadro 70: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação - Dimensão Processo de GC .....	260
Quadro 71: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Aprendizagem e Inovação .....	261
Quadro 72: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Resultados da GC .....	262
Quadro 73: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Cultura Organizacional.....	263
Quadro 74: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Arcabouço Legal .....	263



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gráfico radar: pontuação por critério de avaliação da GC.	148
Gráfico 2: Nível de maturidade inicial - ECT .....	157
Gráfico 3: Nível de Maturidade Inicial –IPEA.....	163
Gráfico 4: Nível de maturidade inicial – SEPLAG-MG .....	169
Gráfico 5: Análise do questionário aplicado na SEE/MG.....	175
Gráfico 6: Nível de Maturidade Inicial – PM-MG.....	180
Gráfico 7: Nível de maturidade inicial – PC/MG.....	185
Gráfico 8: Nível de Maturidade Inicial – ABDI.....	197
Gráfico 9: Nível de Maturidade Inicial – FICORUZ .....	203
Gráfico 10: Nível de Maturidade Inicial – Bio-Manguinhos   Fiocruz	211
Gráfico 11: Nível de Maturidade Inicial – Casa Oswaldo Cruz/Fiocruz .....	218





## SUMÁRIO

<b>1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	31
1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	32
1.3 OBJETIVOS .....	34
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>34</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>35</b>
1.4 JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DO TEMA .....	35
1.5 INTERDISCIPLINARIDADE DO TRABALHO E ADERÊNCIA AO EGC .....	36
1.6 RELEVÂNCIA, INEDITISMO E ORIGINALIDADE DA PESQUISA .....	37
1.7 DELIMITAÇÃO DA TESE .....	42
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	42
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>45</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	46
<b>2.1.1. Perspectiva epistemológica</b> .....	<b>46</b>
<b>2.1.2 Novos Modelos de Gestão na Administração Pública</b> .....	<b>51</b>
2.1.2.1 A Nova Administração Pública – NAP .....	51
2.1.2.2 Novo Serviço Público.....	58
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	60
<b>2.2.1 O âmbito organizacional da Administração Pública</b> .....	<b>64</b>
2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	67
<b>2.3.1 Conhecimento Organizacional</b> .....	<b>67</b>
<b>2.3.2. Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>68</b>
2.3.2.1 As Aplicações do Conhecimento nas Organizações.....	72
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	74
<b>2.4.1 Modelos de Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>77</b>
2.4.1.1 Modelo de Von Krogh e Ross .....	77
2.4.1.2 Modelo de Nonaka e Takeuchi.....	78
2.4.1.3 Modelo de Choo .....	81
2.4.1.4 Modelo de Boisot .....	83
2.4.1.5 Modelo de Wiig.....	84
2.4.1.6 Modelo ICAS .....	86
2.4.1.7 Modelo de Probst, Raub e Romhardt .....	87
2.4.1.8 Modelo de Bukowitz e Williams.....	90
2.4.1.9 Modelo da APO.....	92

2.4.1.10 Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (BATISTA, 2012) .....	95
<b>2.4.2 Maturidade da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>104</b>
2.4.2.1 Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento .....	105
2.4.2.1.1 Siemens' KMMM (Knowledge Management Maturity Model) .....	109
2.4.2.1.2 Infosys Knowledge Management Maturity Model (Infosys KMMM).....	112
2.4.2.1.3 Knowledge Process Quality Model (KPQM).....	113
2.4.2.1.4 Knowledge Management Capability Assessment (KMCA)..	115
2.4.2.1.5 Modelo de Maturidade de GC do modelo MGCAPB - Batista (2012).....	117
<b>2.4.3. Barreiras e Facilitadores .....</b>	<b>122</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>127</b>
3.1. FASES DA PESQUISA .....	127
<b>3.1.1 Fase 1: Planejamento .....</b>	<b>127</b>
<b>3.1.2 Fase 2: Fundamentação Teórica .....</b>	<b>130</b>
<b>3.1.3 Fase 3: Coleta e Interpretação de Dados.....</b>	<b>133</b>
3.1.3.1 Caracterização das Categorias e unidades de análise .....	133
3.1.3.2 Procedimentos de Coleta de Dados.....	134
3.1.3.3 Etapas de Coleta de Dados.....	136
3.1.3.3.1 Etapa da observação.....	136
3.1.3.3.2 Etapa do levantamento de barreiras e facilitadores.....	137
3.1.3.4 Análise de Conteúdo .....	139
3.1.3.5 Caracterização do ambiente de estudo .....	140
<b>3.1.4 Fase 4: Verificação da aplicabilidade e adaptação do questionário proposto para identificar o nível de maturidade de GC.....</b>	<b>143</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA .....</b>	<b>145</b>
4.1 AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC- SAR	145
<b>4.1.1 Apresentação dos dados.....</b>	<b>145</b>
<b>4.1.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>147</b>
4.2 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT – CORREIOS .....	150
<b>4.2.1 Apresentação das Barreiras e Facilitadores apontados.....</b>	<b>150</b>
<b>4.2.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>156</b>
4.3 INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA .....	159
<b>4.3.1 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>159</b>
<b>4.3.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>162</b>

4.4 SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – SEPLAG/MG .....	166
<b>4.4.1 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>166</b>
<b>4.4.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>168</b>
4.5 SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS – SEE.....	172
<b>4.5.1 Apresentação dos dados.....</b>	<b>172</b>
<b>4.5.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>174</b>
4.6 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PM/MG .....	177
<b>4.6.1 Apresentação dos dados.....</b>	<b>177</b>
<b>4.6.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>179</b>
4.7 POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PC/MG	182
<b>4.7.1 Apresentação dos dados.....</b>	<b>182</b>
<b>4.7.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>184</b>
4.8 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA AEROESPACIAL – DCTA .....	187
<b>4.8.1 Apresentação dos dados.....</b>	<b>187</b>
<b>4.8.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>191</b>
4.9 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA – ITA .....	192
<b>4.9.1 Apresentação dos dados.....</b>	<b>192</b>
4.10 AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI .....	195
<b>4.10.1 Apresentação dos dados.....</b>	<b>195</b>
<b>4.10.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>197</b>
4.11 FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ .....	199
<b>4.11.1 Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação/FIOCRUZ .....</b>	<b>200</b>
4.11.1.1 Apresentação dos dados .....	200
4.11.1.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso .....	202
<b>4.11.2 Diretoria de Recursos Humanos – FIOCRUZ.....</b>	<b>205</b>
4.11.2.1 Apresentação dos dados .....	205
<b>4.11.3 Bio-Manguinhos – FIOCRUZ .....</b>	<b>208</b>
4.11.3.1 Apresentação dos dados .....	208
4.11.3.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....	211
<b>4.11.4 Casa Oswaldo Cruz – FIOCRUZ.....</b>	<b>213</b>
4.11.4.1 Apresentação dos dados .....	213
4.11.4.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....	218
4.12 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	221
<b>4.12.1 Barreiras, facilitadores e fatores críticos de sucesso .....</b>	<b>221</b>
<b>4.12.2 Dimensões Identificadas.....</b>	<b>227</b>

4.12.2.1 Arcabouço Legal .....	227
4.12.2.2 Cultura Organizacional .....	229
<b>5 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE GC PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>233</b>
5.1 INTRODUÇÃO .....	233
5.2 INCORPORAÇÃO DE NOVAS DIMENSÕES DE ANÁLISE ..	234
5.3 AVALIAÇÃO CONTÍNUA DE MATURIDADE DE GC .....	235
5.4 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DE GC .....	237
<b>5.4.1 Critérios de avaliação: questionário, preenchimento e pontuação.....</b>	<b>237</b>
5.4.1.1 Dimensão Liderança .....	238
5.4.1.2 Dimensão Pessoas .....	240
5.4.1.3 Dimensão Processos.....	241
5.4.1.4 Dimensão Tecnologia .....	242
5.4.1.5 Dimensão Processo de GC .....	243
5.4.1.6 Dimensão Aprendizagem e Inovação.....	244
5.4.1.7 Dimensão Resultados da GC.....	245
5.4.1.8 Dimensão Cultura Organizacional .....	246
5.4.1.9 Dimensão Arcabouço Legal.....	248
5.5 ESCALA DOS NÍVEIS DE MATURIDADE .....	250
5.6 VERIFICAÇÃO DE APLICABILIDADE E ADAPTAÇÃO .....	251
<b>5.6.1 Verificação Semântica .....</b>	<b>252</b>
<b>5.6.2 Verificação de aplicabilidade .....</b>	<b>254</b>
<b>5.6.3 Questionário após a verificação de aplicabilidade: .....</b>	<b>255</b>
5.6.3.1 Dimensão pessoas .....	257
5.6.3.2 Dimensão processos .....	258
5.6.3.3 Dimensão tecnologia.....	259
5.6.3.4 Dimensão processo de GC .....	260
5.6.3.5 Dimensão aprendizagem e inovação .....	261
5.6.3.6 Dimensão Gestão do Conhecimento .....	262
5.6.3.7 Dimensão cultura organizacional.....	263
5.6.3.8 Dimensão Arcabouço Legal.....	263
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>265</b>
6.1 INTRODUÇÃO .....	265
6.2 QUANTO À GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	266
6.3 QUANTO À ANÁLISE DE MATURIDADE.....	267
6.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	268
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>271</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>287</b>
<b>APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE ACOMPANHAMENTO DA</b>	

<b>IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>301</b>
<b>APÊNDICE C: DIÁRIO DE CAMPO .....</b>	<b>303</b>
<b>APÊNDICE D: questionário DOS FACILITADORES E BARREIRAS .....</b>	<b>307</b>
<b>APENDICE E - DADOS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....</b>	<b>313</b>
<b>APÊNDICE F: ANÁLISE DA DIMENSÃO PESSOAS: BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – POR ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>363</b>
<b>APÊNDICE G: ANÁLISE DA DIMENSÃO PROCESSOS DE GC: BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – POR ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>365</b>
<b>APÊNDICE H: ANÁLISE DA DIMENSÃO TECNOLOGIA: BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – POR ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>367</b>
<b>APÊNDICE I: ANÁLISE DA DIMENSÃO LIDERANÇA: BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – POR ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>369</b>
<b>APÊNDICE J: ANÁLISE DAS DIMENSÕES – PESSOAS, PROCESSOS DE GC, TECNOLOGIA, LIDERANÇA: BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – GERAL .....</b>	<b>371</b>
<b>APÊNDICE K: VALIDAÇÃO DE APLICABILIDADE DO QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR A MATURIDADE DE GC.....</b>	<b>375</b>



## 1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

### 1.1 INTRODUÇÃO

Nos estudos realizados sobre a Administração Pública é importante sempre considerar dois aspectos: a perspectiva governamental e o âmbito organizacional. Na perspectiva governamental, as questões envolvem planejamento, execução e avaliação de políticas públicas. Em contrapartida, no âmbito organizacional, as questões estão intimamente ligadas à gestão de planos, programas, projetos, ações e processos das organizações públicas e, também, à gestão dos servidores públicos (BRESSER PEREIRA, 2009; MATIAS PEREIRA, 2011).

Especificamente, em relação à Administração Pública brasileira, existe um debate que envolve uma crise que permeia várias dimensões da estratégia – foco e convergência de programas e ações; da estrutura – lenta excessiva em alguns setores e escassa em outros; dos processos – sujeitos às regras padronizadas e burocratizadas; das pessoas – distorções de distribuição, carência, qualificação e remuneração; dos recursos – inadequados; e da cultura – burocrática e permeada de práticas patrimonialistas. Nessas condições, a Administração Pública brasileira não tem sido capaz de responder, como organização, às demandas e desafios contemporâneos (MATIAS PEREIRA, 2011).

Evidências apontam para a constatação dos seguintes aspectos: (a) Incapacidade da Administração Pública brasileira de satisfazer as necessidades dos cidadãos; (b) Modelo de gestão que prejudica a concorrência e a competitividade do país e das organizações que estão em falta de sintonia com os modelos globais; (c) Os processos longos e complexos que impedem a resolução dos problemas em tempo útil e que criam desconfiança com relação à transparência e legalidade da ação pública, e (d) Falta de motivação dos funcionários públicos brasileiros e a desvalorização da missão do serviço público (MATIAS PEREIRA, 2011). Por isso, a modernização da Administração Pública brasileira precisa ser permeada por um modelo de gestão que possa alcançar os objetivos de melhorar a qualidade da oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social, elevar a transparência e promover a valorização do servidor público (BRESSER PEREIRA, 2009).

Avaliações recentes, sobre o desempenho da Administração Pública Brasileira, indicam que a maior dificuldade do governo federal encontra-se no campo operacional da gestão, o que reforça a percepção

de teóricos e práticos no que se refere à necessidade de uma reforma que melhore o desempenho deste campo específico (MATIAS PEREIRA, 2011). Analogamente, observa-se que o acesso à informação, bem como, a elevação do nível de educação e da cidadania, contribuem para aumentar a cobrança de resultados com relação à Administração Pública. Face a esse escopo, pretende-se contribuir, com esta tese, para a gestão pública brasileira, em termos de resultado e de qualidade dos serviços públicos ofertados a partir da realização de uma pesquisa empírica que tem esse campo de estudo e cujos resultados servirão para alicerçar a construção do campo de conhecimentos da administração pública.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das mudanças provocadas pela emergência da denominada Sociedade do Conhecimento, vem ocorrendo uma redefinição do papel do Estado e da Administração Pública, bem como, das demandas para gerenciar um ativo intangível, agora reconhecido como fator de produção: o conhecimento (BRESSER PEREIRA, 2009; WIIG, 2000, MCNABB, 2007). Para Stewart (1998), o conhecimento tornou-se um fator gerador de riquezas mais relevante do que o capital e o trabalho, e para tanto, sua identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação tornam-se cada vez mais necessários.

Distinto daqueles fatores de produção da Era Industrial, o conhecimento torna-se, cada vez mais, um ativo fundamental nas organizações, o qual deve ser criado, organizado e disseminado entre as pessoas, as organizações, interorganizações e a sociedade (DALKIR, 2005; MCNABB, 2007; URIARTE, 2008).

No contexto da Administração Pública brasileira, a qual ainda vem sendo estruturada sob uma fórmula clássica de gestão que, baseia-se, sobretudo, em uma perspectiva burocrática, observam-se poucas experiências de gestão pública que incorporam o conhecimento como ativo relevante. As características patrimonialistas e burocráticas apontadas por Ramos (1981) ainda persistem na Administração Pública Brasileira, mas, recentemente, a Nova Administração Pública (NAP) serviu como base para o desenvolvimento de um programa de modernização do Estado denominado GESPÚBLICA. Além disso, já existem experiências de coprodução do bem público que se encontram fundamentas no Novo Serviço Público (NSP) (SALM, MENEGASSO, 2009). A evolução desses modelos deveu-se, sobretudo, ao fato de a Administração Pública burocrática não estar mais conseguindo atender



às crescentes demandas sobre as quais a ação pública se fundamenta.

Sendo uma evolução como modelo para a Administração Pública, a NAP fundamenta-se na utilização de um novo paradigma nas relações políticas e administrativas, com vistas à construção de um novo perfil de Estado - mais eficaz e melhor qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade e com menores custos para a sociedade. Contudo, essas características não conseguiram incorporar a dimensão política e humana à Administração Pública (TROSA, 2001).

E assim, sob outra ótica, hoje a Administração Pública brasileira já experimenta iniciativas de gestão fundamentadas no modelo do Novo Serviço Público – NSP (DENHARDT, J. V. & DENHARDT, R. B., 2007), seja através dos conselhos comunitários, das parecerias público privadas, das organizações sociais ou das parcerias com as instituições de terceiro setor. Esse paradigma incorpora, dentre outras dimensões, a participação do cidadão na construção das políticas públicas, o que, de certa forma, apresentava-se como a limitação do modelo anterior.

Independente do modelo de Administração Pública que seja adotado parte-se do princípio de que o serviço , quando prestado pelo Estado ao cidadão, deve ser de excelência e, garantido com a eficiência, a eficácia e efetividade. Nesse sentido, o fator de produção conhecimento pode desempenhar um papel preponderante na gestão pública, ao proporcionar ao gestor público um aprofundamento do conhecimento dos processos internos das organizações, bem como das demandas externas da sociedade (WIIG, 2001; CHOO, 2006; McNABB, 2007).

Nessa direção, com o objetivo de contribuir para o desafio acima delineado, determinadas organizações públicas encontram-se em processo de mudança organizacional a partir da implantação de modelos de gestão do conhecimento (GC) visando à gestão desse recurso e ativo organizacional. Como consequência dessa mudança, o processo de avaliação é um caminho natural para se buscar o aprimoramento contínuo dessa implantação. Porém, historicamente na administração pública brasileira não há a preocupação de avaliar programas públicos, em geral, e programas sociais, em particular. Durante anos, a produção de conhecimento técnico na busca da melhoria dos padrões de gerenciamento do setor público sempre esteve muito mais voltada para os processos de formulação de programas do que para os relacionados a sua implementação e avaliação. (COSTA, CASTANHAR, 2003).

O que se coloca, então, é a necessidade crucial e urgente de se obter maior eficiência e maior impacto nos investimentos governamentais. A avaliação sistemática, contínua e eficaz dos

processos implantados na administração pública pode ser um instrumento fundamental para se alcançar melhores resultados e proporcionar uma melhor utilização e controle dos recursos neles aplicados, além de fornecer aos formuladores de políticas e aos gestores de programas, dados importantes para o desenho de políticas mais consistentes e para a gestão pública mais eficaz. Dessa forma, o desafio que se coloca no âmbito da avaliação da implantação de mudanças na administração pública, pode ser estendido para a avaliação da implantação da GC em Instituições públicas. Assim, uma vez implantado um modelo de GC na AP, torna-se necessário desenvolver mecanismos para avaliar a maturidade da implantação da GC na organização. Avaliar, portanto, tem sua relevância porque permite à organização buscar eficiência, eficácia e efetividade em sua ação, com vistas à prestação de um serviço de excelência ao cidadão, objetivo central da organização pública (KETTL, 1996).

A maturidade da implantação de estratégias de GC nas organizações é medida por modelos denominados de modelos de maturidade de GC. Mas, apesar de já estarem sendo viabilizadas algumas iniciativas de implantação da GC em organizações públicas brasileiras, que se encontram fundamentadas nos modelos OKA, APO e MGCAPB, existem poucos estudos empíricos desenvolvidos nessa área, tanto sobre a implantação de modelos de GC, quanto sobre como verificar a maturidade dessa implantação. De acordo com uma busca sistemática da literatura realizada para esta tese, ainda não existe um modelo que, por excelência, permita avaliar a maturidade da implantação de GC na Administração Pública (AP). Ressalta-se que os resultados dessa busca serão apresentados na seção de ineditismo, relevância e originalidade desta tese.

Sendo assim, a partir deste contexto aqui retratado, evidencia-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como avaliar a maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas?

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos podem ser assim formulados:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um *framework* para avaliar a maturidade da gestão

do conhecimento em na Administração Pública Brasileira.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Em consideração ao objetivo geral proposto, pretende-se, especificamente:

- a) Identificar modelos referenciais para a avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas; (Método de pesquisa);
- b) Descrever barreiras e facilitadores da implantação de GC em organizações públicas; e
- c) Categorizar fatores críticos de sucesso da implantação de GC em organizações públicas;

### 1.4 JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DO TEMA

Existem duas formas de justificar a escolha do tema. A primeira, de ordem acadêmica; a segunda, de ordem pessoal.

Na esfera acadêmica, três cunhos teóricos colimam a elucidar as diretrizes da metodologia:

- Na observação do cotidiano, pode surgir a definição do tema (BARROS; LEHFELD, 1999);
- É preciso que o tema se encontre delimitado, ou focalizado (MATTAR, 2005);
- O tema deve considerar possíveis contribuições da pesquisa para o desenvolvimento do conhecimento humano, e possível solução do problema abordado (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Na área acadêmica, por conseguinte, o trabalho pretende contribuir no campo da gestão do conhecimento, a partir do desenvolvimento de um *framework* voltado à avaliação da maturidade da GC em órgãos públicos. A caracterização do ineditismo, abordado na sequência, apregoa a necessidade de desenvolvimento de pesquisas no entorno do tema. E, ainda, ao levantar a realidade no contexto nacional, pode fornecer equiparações teóricas e práticas em relação à literatura ora estudada.

Além disso, inúmeros estudos apontam para uma lacuna de trabalhos de Gestão do Conhecimento desenvolvidos para a

Administração Pública (PETTIGREW, 2005; MOORE, 1995; HARTLEY, 2006). Rashman e Hartley (2009), inclusive, apontam que uma lacuna desses estudos é o fato de que os trabalhos empíricos são desenvolvidos, sobretudo, na esfera da organização privada; o que, por si, já representa uma limitação dos mesmos. Assim, parece pertinente o desenvolvimento de estudos na esfera pública, pois preencheria este viés apontado pelos autores.

Na esfera pessoal, foi determinante a minha atuação profissional durante trinta anos na Administração Pública. Sendo no período de 1997 a 2004, como prefeita, na gestão municipal de Florianópolis. Durante todo este processo de atuação profissional, foi ficando claro para mim que não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir, e neste sentido, procurar medir as ações desenvolvidas passou a ser um processo natural.

Por outro lado, acredita-se que os modelos gerenciais utilizados na gestão pública precisam ser constantemente revistos e atualizados. Consta-se ainda, que a inovação em gestão passa pelo comprometimento da organização com objetivos ousados, quais sejam, desconstruir as ortodoxias dos métodos tradicionais de gestão, adotar novos princípios e aprender com as práticas bem sucedidas.

Nesse aspecto, o desenvolvimento desta tese, foi uma escolha pessoal, ao mesmo tempo em que poderá agregar valor aos modelos de gestão pública, dada a pouca produção científica sobre o tema.

## 1.5 INTERDISCIPLINARIDADE DO TRABALHO E ADERÊNCIA AO EGC

As transformações pelas quais passa a sociedade evidenciam mudanças significativas, principalmente no que concerne à própria maneira de o homem perceber o mundo. A revolução da informação, caracterizada pelo desenvolvimento tecnológico e rapidez de quebras de paradigmas, determina que as organizações foquem no conhecimento.

O desafio que se coloca aos gestores, de uma maneira geral, e aos gestores públicos, em particular, trata da forma de realizar os programas e projetos planejados, com eficiência e eficácia, considerando-se que os recursos encontram-se cada vez mais escassos. Neste sentido, a pesquisa busca levantar alternativas que podem contribuir para o desenvolvimento da gestão pública. Por isso esta proposta de pesquisa está inserida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC/UFSC), na área de concentração Gestão do Conhecimento, e na linha de pesquisa Teoria e prática em gestão do

conhecimento.

Sustenta-se que a perspectiva interdisciplinar do Programa permite construir uma discussão conceitual sobre os fenômenos que serão investigados e que são originários de diferentes campos de pesquisas, uma vez que o conhecimento organizacional, objeto de estudo do EGC, é um fenômeno que requer uma compreensão interdisciplinar para ser estudado já que necessita uma série de aportes teóricos para ser conceituado.

Por outro lado, o campo da administração pública já é um campo interdisciplinar que se articula em disciplinas como sociologia, economia, história, psicologia e ciência política.

A proposta do presente trabalho caracteriza-se como interdisciplinar ao considerar demandas no âmbito social e necessidades de desenvolvimento da gestão pública, por pretender estimular a criação de novos conhecimentos - com interesse na criação coletiva, na valorização de instrumentos que permitam o armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, e, por encorajar a inovação continuada com vistas à consecução de resultados comparativamente melhores.

Além disso, esta pesquisa segue o caminho de outras realizadas no Programa, como, por exemplo, a de Fábio Ferreira BATISTA, sobre o “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para Produzir Resultados em Benefício do Cidadão”, a de Mohana Faria DE SÁ, sobre “Avaliação de Práticas de Gestão do Conhecimento de Parques Tecnológicos: Uma Proposta para apoio à Gestão Pública” e, finalmente, a de Esperidião AMIN Helou Filho, sobre “Um Modelo de Gestão Pública por Indicadores de Sustentabilidade em associação com Observatórios Urbanos”. Ver observação Fábio e pesquisar outras pesquisas no EGC.

## 1.6 RELEVÂNCIA, INEDITISMO E ORIGINALIDADE DA PESQUISA

Estudos sobre o processo de implantação de gestão do conhecimento no setor público, em especial, no setor público brasileiro, são contemporâneos. Pode-se distinguir como tema emergente ao se vincular o substantivo “maturidade” - etimologicamente do latim, *maturitas* -, razão pela qual a relevância da pesquisa pauta-se na busca da eficiência e da eficácia necessárias ao desenvolvimento da gestão do serviço público brasileiro.

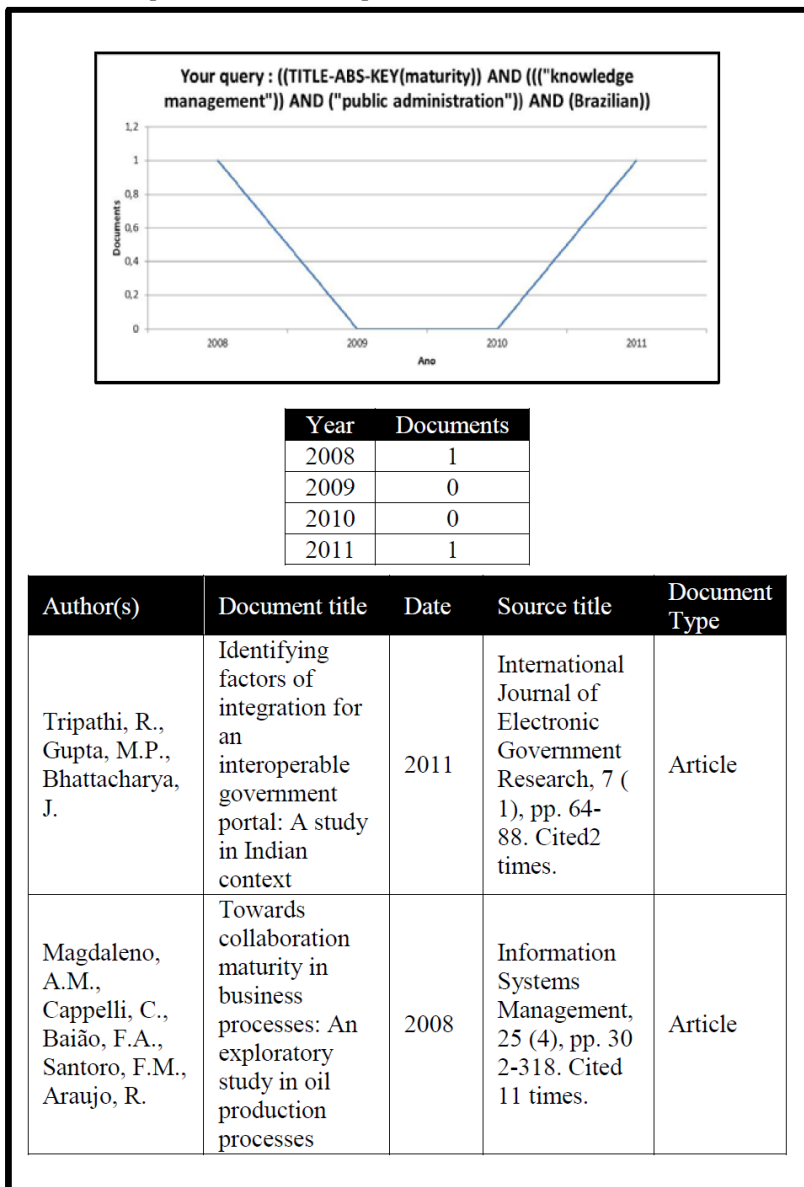
Assim, avaliar a maturidade da gestão do conhecimento implementada em órgãos e entidades da Administração Pública brasileira significa aprofundar-se, de forma teórica e prática, na identificação dos modelos referenciais para a avaliação da maturidade da gestão do conhecimento - inicial e sua evolução durante o processo -, com vistas a propor inovações para a Administração Pública.

A relevância deste estudo está centrada no desenvolvimento de um instrumento que permita aos órgãos e entidades da Administração Pública avaliar a maturidade de gestão do conhecimento, sua evolução com indicadores de eficiência e de eficácia, bem como, seu resultado nas ações da gestão pública.

A verificação do ineditismo do tema deu-se por intermédio, inicialmente, da busca sistemática da literatura, a partir da base de dados da Scopus, considerada a maior fonte referencial de literatura científica revisada por pares, com mais de quarenta e seis milhões de registros, aproximadamente 19.500 títulos e mais de 5.000 editoras mundiais (ELSEVIER, 2013).

Ao serem cumpridas as etapas de busca sistemática, chegou-se ao limite, com o levantamento dos termos: ((*TITLE-ABS-KEY(maturity)*) AND (((*"knowledge management"*)) AND (*"public administration"*)) AND (*Brazilian*)). Como resultado, apresentaram-se dois artigos, ambos sem relações específicas com o tema ora escolhido. Tal descrição é minudenciada nos Procedimentos Metodológicos do presente trabalho e replicada no Quadro 1 na página 39.

Quadro 1: Pesquisa de termos - Scopus



Fonte: Scopus (2013).

Outra forma de pesquisa para caracterizar o ineditismo de um tema, esta mais aberta, é por meio do Scholar Google, pela busca específica (entre aspas) do tema e com utilização do pdf (*portable document format*) para evitar *spans* e especificar trabalhos de cunho acadêmico, conforme descrito no Quadro 2, abaixo.

A busca pelos termos “maturidade da gestão do conhecimento” na “Administração Pública brasileira” resulta em um único trabalho: uma dissertação, cujo termo “maturidade” não consta ao longo de toda a pesquisa. E, a busca dos termos “maturidade da gestão do conhecimento” resulta em três trabalhos, também sem vínculos específicos com o tema da presente pesquisa.

Quadro 2: Pesquisa de termos – Scholar Google

Critérios de busca	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geral: ( <input checked="" type="radio"/> ) Pesquisar na WEB / ( <input type="radio"/> ) Pesquisar páginas em português</li> <li>• Período: ( <input checked="" type="radio"/> ) A qualquer momento / ( <input type="radio"/> ) Período específico</li> <li>• Classificar: ( <input checked="" type="radio"/> ) Por relevância / ( <input type="radio"/> ) Por data</li> <li>• Incluir: ( <input checked="" type="radio"/> ) Patentes / ( <input checked="" type="radio"/> ) Citações</li> </ul>	
Busca de termos	Resultados
“maturidade da gestão do conhecimento” pdf	<p>Três (3) resultados:</p> <p>1) Artigo: Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração.            JUNGES, F. M.; BORGES, M. L. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração.            In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XXX., São Carlos, 2010.            Disponível em:            &lt;<a href="http://www.projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/">http://www.projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/</a>&gt;. Acesso em: 18 maio 2013.            - Objetivo: analisar modelos de avaliação de GC.            - <u>Avaliação</u>: não envolve Administração Pública.</p> <p>2) Dissertação: Plano de Negócios: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento.            MACHADO, E. <b>Plano de negócios</b>: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de</p>

Continua



## Conclusão

Busca de termos	Resultados
	<p>Santa Catarina, Florianópolis, 2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo: incorporar a GC na elaboração do Plano de Negócios.</li> <li>- <u>Avaliação</u>: maturidade abordada especificamente nas perguntas de pesquisa, sem base teórica.</li> </ul> <p>3) Artigo: Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, y interpretación.</p> <p>ARIAS PÉREZ, J. E. Associations between the maturity of knowledge management and innovative performance: organization and people, and interpretation. Revista Lasallista de Investigación, v. 9, n. 1, p. 86-95, 2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo: Associar a maturidade da GC entre as pessoas e a organização.</li> <li>- <u>Avaliação</u>: O foco do trabalho é no desempenho organizacional voltado à inovação.</li> </ul>

Fonte: Scholar Google (2013).

Por conseguinte, com base nos resultados oriundos da busca sistemática, a originalidade da pesquisa está no acompanhamento e na avaliação de implantação de maturidade de GC, mas principalmente, na concepção de um *framework* para avaliar a maturidade da GC em organizações públicas. Essa proposta encontra fundamento em Khatibian *et al.* (2010), para quem novos modelos de maturidade devem ser desenvolvidos para verificar a maturação de processos e políticas de maneira mais específica.

Outrossim, tanto no âmbito acadêmico, mas, sobretudo no social, os resultados podem contribuir para o desenvolvimento da questão, seja com base na estratégia propositiva de possibilitar a elaboração de um instrumento de análise de evolução, com relação ao grau de maturidade da gestão do conhecimento, seja pelo entendimento multifacetado e multidisciplinar que técnicos podem expor, ou ainda, por eventuais insights que a pesquisa pode proporcionar aos gestores para viabilizarem melhor e com mais maturidade o serviço público.

## 1.7 DELIMITAÇÃO DA TESE

Para realizar esta pesquisa foi delineado o escopo que demarca sua abrangência com estudos encontrados na literatura sobre gestão do conhecimento e modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento. Em relação a administração pública foram estudados os modelos que a fundamentam, mas a análise ficou centrada no modelo da Nova Administração Pública que fundamenta o modelo de gestão da Administração Pública Brasileira. Neste sentido, não faz parte deste trabalho analisar todos os modelos de maturidade existentes, e sim aqueles modelos de maturidade para GC, bem como o escopo de delimitação do campo de estudo da Administração Pública é o Brasil.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é dimensionado em seis capítulos: 1) Delineamento da Pesquisa; 2) Referencial teórico – Administração Pública; Gestão do Conhecimento na Administração Pública; Maturidade de Gestão do Conhecimento na Administração Pública; 3) Procedimentos metodológicos; 4) Análise dos estudos de caso; 5) Considerações finais e propostas para futuros trabalhos; 6) Referências bibliográficas.

O capítulo 1 – Delineamento da pesquisa – a partir de uma breve introdução apresenta o tema e o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos. Da mesma forma, procura-se justificar a escolha do tema, a relevância, originalidade e ineditismo da tese, a definição dos principais termos utilizados e a lista de siglas.

O capítulo 2 – Referencial teórico – apresenta a fundamentação teórica que alicerça a pesquisa empírica, mormente, Administração Pública e Administração Pública brasileira; gestão do conhecimento na Administração Pública, modelos de GC; e a maturidade de gestão do conhecimento na Administração Pública. Os respectivos subcapítulos são considerados em função das especificidades do tema elencado.

O capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos – define o método que norteia a pesquisa, no que diz respeito a sua classificação, fases, métodos e técnicas, associadas às diferentes fases da pesquisa. Este capítulo procura também caracterizar a técnica a qual envolve a pesquisa empírica nas organizações em estudo.

O capítulo 4 – Apresentação, análise e interpretação dos resultados da pesquisa – descreve os estudos de caso realizados na pesquisa.

O capítulo 5 – Considerações finais e propostas para futuros

trabalhos – faz um fechamento de todo o trabalho indicando também perspectivas para futuras pesquisas.

O capítulo 6 – Referências bibliográficas – apresenta as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

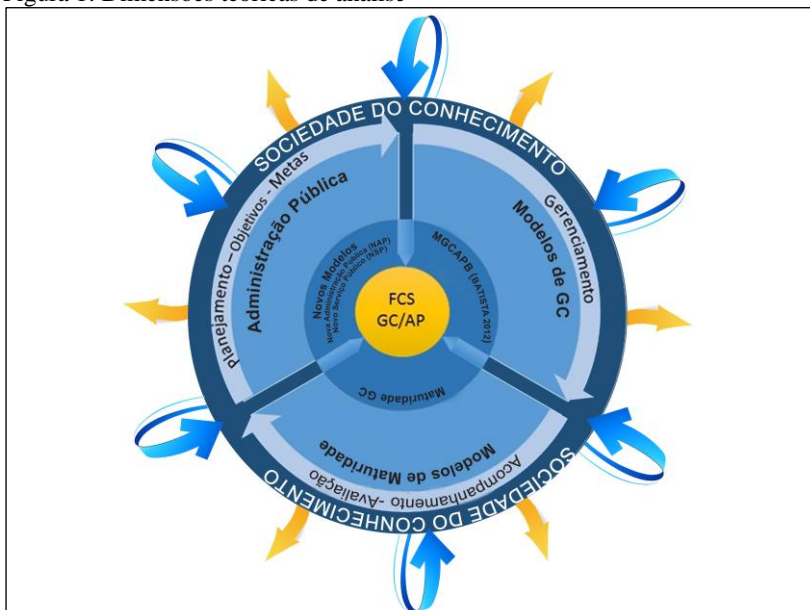


## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No Capítulo II, será apresentada a Fundamentação Teórica desta tese.

A Figura 1 abaixo, representa os constructos teóricos que a fundamentam:

Figura 1: Dimensões teóricas de análise



Fonte: Elaborada pela Autora (2015).

No constructo Administração Pública serão discutidos os modelos de administração pública com ênfase na Nova Administração Pública e ao Programa GESPUBLICA. No constructo Modelos de Gestão de Conhecimento serão apresentados os modelos de maturidade com destaque para o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (BATISTA, 2012). Por fim, no constructo, modelos de maturidade serão discutidos os modelos de maturidade de GC existentes com evidência do modelo de maturidade utilizado pelo MGCAPB (BATISTA, 2012). Esses temas serão discutidos a seguir:

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A ciência da administração possui inúmeros campos de conhecimento, e a Administração Pública é uma delas. A Administração Pública possui histórico próprio, cuja origem remonta há, aproximadamente, 4.000 anos, segundo Vieg (1968), com a concepção de um governo executor estabelecido.

No escopo do estudo sobre a Administração Pública é importante se considerar a perspectiva epistemológica e o âmbito organizacional. Na perspectiva epistemológica estão as bases teóricas que suportam os modelos de Administração Pública. Já, no âmbito organizacional, estão as questões ligadas à gestão estratégica de políticas, dos programas e das organizações públicas.

Em decorrência destas duas perspectivas, a fundamentação teórica se iniciará pela perspectiva epistemológica que se constituirá de uma análise dos modelos de Administração Pública. Em seguida, será feita uma descrição do que se denomina âmbito organizacional da Administração Pública, este o nível de análise pertinente a esta tese.

### 2.1.1. Perspectiva epistemológica

A Administração Pública representa uma área específica de conhecimento que se organiza em um conjunto próprio de leis, valores e cultura organizacional com diferenças significativas com relação ao mundo corporativo (TORRES, 2012). Autores como Henry (1975), Fischer (1985) e Mikulecky (2011) reforçam que a Administração Pública assume formas diferentes do setor privado.

O ensaio teórico de Wilson e que data de 1887 é considerado um marco histórico desta área (FISCHER, 1985). Contudo, é a partir da década 1940, que começam a ser desenvolvidos estudos mais sistemáticos sobre a Administração Pública e, com o fim da Segunda Guerra Mundial, houve maior preocupação quanto aos problemas da Administração Pública em todas as partes do mundo (HEADY *et al.* 1967).

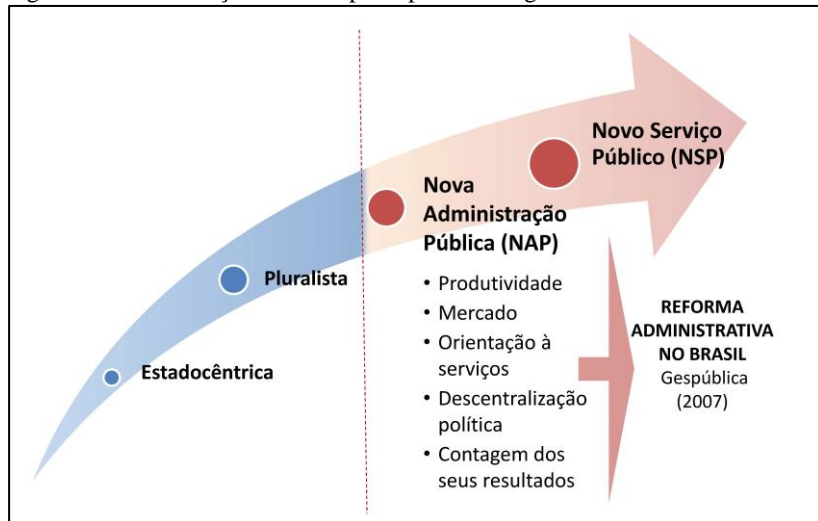
Pode-se perceber, a partir de uma revisão da literatura, que o conceito de Administração Pública envolve uma série de concepções que foram sumarizadas por diferentes autores.

Para Vieg (1968), trata-se de uma expressão genérica que indica um conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento de políticas públicas, e percebida como a parte da política que se concentra na burocracia, e em suas relações com os ramos Executivo, Legislativo e

Judiciário do Governo. Salm e Menegasso (2009) consideram a Administração Pública um conjunto de conhecimentos e de estratégias para prover os serviços públicos ao ser humano, que, enquanto cidadão de múltiplas dimensões, participa de uma sociedade multicêntrica e articulada politicamente.

Na teoria da Administração Pública, Denhardt (2012) identifica como principais orientações: (a) a Administração Pública como uma parte do processo governamental e, portanto, com afinidade pela ciência política. Nessa visão, a teoria da organização é uma parte de uma teoria política mais ampla; (b) as organizações públicas apresentam-se iguais às organizações privadas. Com base nessa ótica, a teoria da organização pública constitui parte de uma teoria organizacional mais ampla; (c) a visão de que a Administração Pública se distingue por sua relação com o processo de governo, sustentada por muitos dos primeiros autores dessa área de estudo. Nela, reconhece-se que o aparato burocrático público não é apenas um suporte do governo, mas também exerce um papel significativo no processo governamental e político (DENHARDT, 2012).

Figura 2: Administração Pública: principais abordagens



Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Kelly e Dodds (2012), por sua vez, argumentam que a Administração Pública pode assumir diferentes características de estudo:

a) voltada para o desenvolvimento da sabedoria prática; (b) voltada para o desenvolvimento da experiência prática; (c) voltada para o desenvolvimento do conhecimento científico ou, ainda (d) de perspectivas relativistas: é resumida como pós-modernista e alerta para diversos valores culturais, que podem informar os entendimentos do governo e se concentrar nos julgamentos, interpretações e crenças dos atores.

Já, Andion (2012), analisa quatro correntes principais que compõem o campo da Administração Pública, as quais se denominam: estadocêntrica, pluralista, Nova Administração Pública e Novo Serviço Público, como ilustrado na Figura 2 da página 47.

A corrente estadocêntrica aproxima a Administração Pública da ciência jurídica e da ciência administrativa, e tem como foco principal a ampliação da competência e da racionalidade funcional na Administração Pública, e cujas teorias contêm algumas concepções em comum (ANDION, 2012).

A visão unitária do Estado, concebido como Estado nação e responsável pelo planejamento, operação e avaliação das políticas públicas de forma centralizada e de cima para baixo, pode ser compreendida da seguinte forma:

- Estado como interventor e regulador, indutor de desenvolvimento econômico junto com o mercado;
- A organização burocrática como tipo ideal com ênfase na hierarquização, na impessoalidade, na neutralidade e na competência técnica;
- Distanciamento entre técnica e política e separação entre racionalidade instrumental e substancial. A ação administrativa é orientada pela racionalidade com respeito a fins;
- Administradores públicos são vistos como funcionários responsáveis por implementar políticas e programas, e por garantir a prática dos princípios burocráticos e da administração científica.

A corrente pluralista, por sua vez, aborda a Administração Pública como campo político e preocupa-se com a participação dos atores sociais na definição das agendas políticas e na ampliação de controle social. Nesta corrente, o Estado deixa de ser visto como aparelho governamental e é interpretado como um espaço de luta entre diferentes classes sociais. A partir daí, as políticas públicas tornam-se



resultado de um processo político e incremental.

O principal mérito desta corrente diz respeito ao fato de considerar a sociedade civil como ator político, que permite à Administração Pública tornar-se mais permeável à participação popular (ANDION, 2012).

Já, a Nova Administração Pública – NAP é entendida como a ciência do gerenciamento, cujo movimento caracteriza-se por um modelo normativo, formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, o que permite, a partir de princípios mercadológicos, uma visão da esfera pública e seu funcionamento. Na NAP, as reformas visavam reestruturar o Estado, ao substituir o modelo burocrático por um modelo gerencial baseado em competição, e com foco em resultados (ANDION, 2012).

Por fim, o Novo Serviço Público fundamenta a Administração Pública a partir da coprodução do bem público, e tem por base as teorias democráticas e de cidadania, os modelos de comunidade e de sociedade civil, além do humanismo radical e da teoria do discurso.

Secchi (2009), por sua vez, fundamentado nestes mesmos paradigmas, faz uma comparação entre quatro modelos de gestão da Administração Pública, que têm inspirado as estruturas e os processos nas reformas da Administração Pública e também estuda os modelos burocráticos, Administração Pública gerencial, governo empreendedor e governança pública.

Esta fundamentação epistemológica dos conceitos e modelos de Administração Pública faz parte de uma discussão teórica que envolve este campo de estudo, e embora estes autores estejam se referindo, de maneira distinta, aos paradigmas da Administração Pública, todos aludem às mesmas diferentes concepções que envolvem o conceito.

Em sua reflexão sobre a Administração Pública, estudiosos como Heady *et al.* (1967), Ramos (1981) e Denhardt (2012) alertam sobre a relevância da relação entre a Administração Pública e o meio social, cujo princípio deve considerar o ambiente político, econômico e social das nações, ou seja, o contexto em que estão inseridos. Dessa forma, o estudo da Administração Pública deve se tornar uma disciplina de base muito mais ampla, que não se apoia apenas no conhecimento de técnicas e de processos, mas também em conhecimentos relacionados aos fatores sociológicos, econômicos e históricos que podem dar, para cada país, um caráter particular à Administração Pública.

Finalmente, é preciso considerar-se que a Administração Pública tem que lidar com problemas sociais e econômicos concretos, tais como, saúde, utilidades públicas, planejamentos regionais e outros ramos de

atividade governamental (GAUS; DIMOCK; WHITE, 1951).

Como modelo, segundo Schwartzmann (1987), a Administração Pública evoluiu em um primeiro estágio, de uma abordagem patrimonialista para uma burocrática, baseada nos princípios do modelo ideal de Max Weber, como o exercício do poder racional-legal, a centralização das decisões na hierarquia, traduzida no princípio da unidade de comando, a estrutura piramidal do poder, as rotinas rígidas com controle que são passos dos processos administrativos.

Galbraith (1996) entende que o termo burocracia pode refletir em uma atitude negativa com relação ao serviço público prestado, podendo caracterizar uma ação obsoleta ou inútil. A resposta para tal questão está nas mãos de uma liderança nos poderes executivo e legislativo, e o resultado é essencial para o funcionamento eficaz de uma sociedade justa.

Osborne e Gaebler (1992) corroboram e referenciam uma mudança na concepção do termo que, de um sentido positivo – por conotar racionalidade, eficiência e uma forma de estrutura organizacional – foi se transformando em uma estrutura de controle que visava à proteção do interesse público, e acabou por criar uma obsessão em torno da regulamentação do processo, ao invés de focar nos resultados obtidos.

Crozier (1981) enceta que o comportamento formal almejado na estrutura burocrática, em função de sua previsibilidade, supõe o desenvolvimento de uma atitude rígida que desenvolve uma casta, a qual pode abrir uma lacuna entre o funcionário e seu público. Assim, para Bresser Pereira (1996), o modelo burocrático foi adotado, também, pela necessidade de ser desenvolvido um tipo de administração que estabelecesse, além de uma clara separação entre público e privado, outra, entre o político e o administrador público.

A máquina burocrática já foi eficiente em uma sociedade estruturada nos padrões da Revolução Industrial, mas, para Osório (1995), vê-se defrontada com novas necessidades, resultado da conjugação de um processo de modernização voltado aos padrões atuais. E, ainda, encontra-se fora de sintonia com as realidades contemporâneas, e isso faz com que novas formas, padrões e métodos possam emergir (BENNIS, 1995).

O pressuposto da eficiência em que se baseava o modelo burocrático não se revelou real, conforme Bresser Pereira (1996). Assim, o modelo de burocracia estatal, moroso e excessivamente centralizado, mais preocupado com regras do que com resultados, com organogramas inchados e gerador de ineficiência e desperdício,

precisava ser reinventado (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Schon (1971) alerta que a instabilidade de instituições constituídas, ameaça à ideologia associada. Como resultado, tem-se uma metamorfose nos valores – uma mudança. Enfim, a procura por novos modelos e métodos de organização é constante na atualidade. Certamente, a burocracia não tende a desaparecer por completo, mas também o padrão dominante de organização passa a ser enfraquecido (TOFFLER, 1990). Desta maneira, desenvolvem-se novos modelos para a gestão da Administração Pública.

### **2.1.2 Novos Modelos de Gestão na Administração Pública**

A preocupação com os modelos de gestão pública envolve o reconhecimento da criticidade das organizações públicas para com a competitividade de uma Nação. As organizações públicas são necessárias à criação das condições e da infraestrutura para o desenvolvimento nacional, regional e municipal, além de serem cruciais para gerenciar as complexas relações entre Estado, mercado e sociedade civil (HARTLEY; SKELCHER, 2008).

Para Mikulecky (2011), serão os governantes do século XXI que poderão antecipar uma nova era de desenvolvimento humano sustentável se assegurarem, não só o acesso ao conhecimento universal, mas também a participação das pessoas na sociedade do conhecimento. Por isso, em razão desta criticidade e deste desafio apontado é que novos modelos de Administração Pública se desenvolvem.

#### **2.1.2.1 A Nova Administração Pública – NAP**

A partir da constatação da necessidade de revisão das bases de sustentação da Administração Pública, desenvolve-se a Nova Administração Pública (NAP), cujo fundamento é a utilização de um novo paradigma como modelo para relações políticas e administrativas, com vistas à construção de um novo perfil de Estado - mais eficaz e melhor qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade, e com menores custos para a sociedade.

O conceito da Nova Administração Pública (*New Public Management* - NPM) foi construído a partir de iniciativas de reformas administrativas desenvolvidas no Reino Unido, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia (DE PAULA, 2005). A literatura acadêmica contemporânea revelou que a construção desse conceito também está associada às pressões externas por serviços públicos melhores, com

custos mais baixos (GUIMARÃES, 2003). A partir disso, a NAP espalhou-se largamente no mundo, inspirando reformas em outros países e continentes, como foi o caso da América Latina.

As práticas e ideias implantadas foram prescritas e impulsionadas pelo chamado Consenso de Washington (1989), um conjunto de dez medidas recomendadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BIRD) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para países em desenvolvimento, entre elas a redução do tamanho do Estado. Em 1994, o Banco Mundial preconiza a adoção de mecanismos de gestão do setor privado pela Administração Pública e o envolvimento da comunidade na prestação de serviços públicos (DE PAULA, 2005).

Os seis elementos da NAP buscam redesenhar o papel do Estado e seu relacionamento com a sociedade, influenciando na tomada de decisão no ambiente estratégico e operacional. Tal processo, conforme Kettl (2000) compreende:

- a) Produtividade: como os governos podem produzir melhores serviços com menos impostos;
- b) Mercado: como os governos podem utilizar incentivos do mercado para erradicar sintomas da burocracia do governo;
- c) Orientação a serviços: como o governo pode estabelecer melhor comunicação com os cidadãos, visando produzir respostas mais condizentes com suas necessidades;
- d) Descentralização: de que modo os governos podem produzir programas mais efetivos diante do direcionamento da administração em níveis operacionais, para satisfazer as necessidades dos cidadãos;
- e) Políticas: como o governo pode melhorar a sua capacidade de identificar e acompanhar os resultados da execução; e
- f) Contagem dos seus resultados: como os governos podem melhorar o atendimento às solicitações dos cidadãos.

Hood (1995) considera que o foco da NAP é fundamentalmente a utilização de um novo modelo para relações políticas e administrativas, com vistas à construção de um novo perfil de Estado, mais eficaz para a prestação de serviços públicos de qualidade e com menores custos para a sociedade. Neste sentido, a Administração Pública deve considerar: o Foco no cidadão; a orientação para os resultados, incluindo o planejamento estratégico e indicadores de desempenho; a ênfase na transparência e no controle social; a flexibilização da gestão; e a

valorização e o desenvolvimento de pessoas.

Para Paula (2007), o movimento gerencialistas e a cultura do gerenciamento que eram aplicados, sobretudo no setor privado, foram incorporados ao setor público, dando origem ao surgimento do movimento “reinventando o governo”, expressão utilizada por Osborne e Gaebler (1992), que define, em suma, o conteúdo da NAP. A autora considera, entretanto, que nascida como uma expressão reelaborada pelas perspectivas gerencialistas, a NAP não conseguiu, apesar de seu discurso participativo, incorporar a dimensão sociopolítica no escopo da gestão, o que estabelece sua limitação.

Trosa (2001), também entende que a gestão do Estado precisa mudar na direção de profundas transformações que afetam a sociedade e, mesmo com uma ressalva sobre as especificidades da cultura e da situação nacional dos países, afirma que o rigor da gestão e a modernização da administração são necessários. Para tanto, salienta que tal mudança é provocada pelas transformações que afetam a sociedade, quais sejam:

- O Estado não pode ficar indiferente à globalização econômica e tecnológica, sob o risco de ver sua capacidade de influência reduzida;
- O Estado não pode ficar indiferente à evolução dos usuários que não querem apenas serviços mais corteses, mas também serviços adaptados a seus problemas, mais do que soluções gerais válidas para todo mundo;
- O Estado não pode ficar indiferente aos seus servidores, para os quais a ausência de capacidade de iniciativa, a lentidão dos circuitos hierárquicos e de gestão tornam-se cada vez mais difíceis de serem tolerados. Eles passam cada vez mais a se empenhar em busca de resultados, a se aproximar dos usuários, e nem sempre têm capacidade de assumir iniciativas e apresentar soluções. Esta contradição tende a tornar-se cada vez mais difícil de ser aceita pelos servidores públicos;
- O Estado, em todos os países, é pressionado pela opinião pública a prestar contas. Não as contas tradicionais – longos relatórios – mas prestar conta dos serviços prestados aos cidadãos, com quais custos e com que eficiência, a chamada *accountability*.

Sumarizando as concepções de autores que estudam o tema, Kettl

(2000) descreve os principais aspectos da NAP, conforme o Quadro 3 abaixo.

Os aspectos identificados têm sido aplicados em diversos países desde 1980, como maneira de modificar o papel do Estado e seu relacionamento com os cidadãos. Estudos de determinados autores (MONTAGNA, 2005; ROSE, 2004; RAKODI, 2003; HALLA *et al.*, 2003; BARZELAY, 2000; HOPE, 2001; HOOD, 1995) demonstram que tal processo de reformulação vai ao encontro de um aumento da eficiência do Estado, melhor governabilidade e maior satisfação da população.

A partir da identificação das necessidades da população, a NAP permite estabelecer o foco de atuação de acordo com as estratégias e projetos de governo, que atendam aos anseios do cidadão. Cabe salientar que um plano de comunicação é fundamental para demonstrar ao cidadão as realizações do governo, pois a informação é um elemento crucial para a construção de uma comunicação política efetiva entre o governo e seus cidadãos (ROSE, 2004).

Quadro 3- Características da NAP

<b>Características da NAP concebidas pela maioria dos autores</b>	<b>Características da NAP concebidas por alguns autores</b>
Cortes de orçamentos Contabilidade voltada a resultados Auditoria de resultados Clientes Descentralização Planejamento e gestão estratégica Separação entre provisão e produção Competição Medidas de desempenho Estilo gerencial diferenciado Terceirização Flexibilidade na gestão Incentivos à gestão de pessoas Contabilidade diferenciada	Restrições legais, orçamentárias e de despesas Racionalização das jurisdições Análise e avaliação das políticas Regulamentação melhorada Racionalização da estrutura administrativa Democratização da participação cidadã

*Continua*

## Conclusão

Características da NAP concebidas pela maioria dos autores	Características da NAP concebidas por alguns autores
Separação da política e da administração Gestão financeira efetiva Maior utilização da tecnologia da informação	

Fonte: Kettl (2000).

Embora existam semelhanças entre os diferentes processos de implantação do modelo NAP, cabe enfatizar as singularidades regionais, que produziram distintos modelos de NAP e foram sistematizados por Ferlie *et al.* (1999) em quatro tipos, conforme o Quadro 4 abaixo.

Quadro 4: Modelos da NAP

Modelo 1	Impulso para a eficiência – gerou polêmica ao copiar conceitos do setor privado como a eficiência no sistema comando-controle, a prevalência do controle financeiro e o monitoramento do desempenho.
Modelo 2	<i>Dowsing</i> e descentralização - premissa inversa do Modelo 1. Privilegiou a descentralização e a flexibilidade e desenvolveu aspectos de terceirização.
Modelo 3	Busca da excelência – com base no modelo de administração da década de 1980, buscou o equilíbrio entre a racionalidade e as relações humanas, salientando valores, cultura, e símbolos da organização.
Modelo 4	Orientação para o serviço público – mescla aspectos de gestão dos setores público e privado e privilegia a Administração Pública inovadora. Osborne e Gaebler (1992) são referências. O modelo ainda prioriza a participação e responsabilidade do setor público.

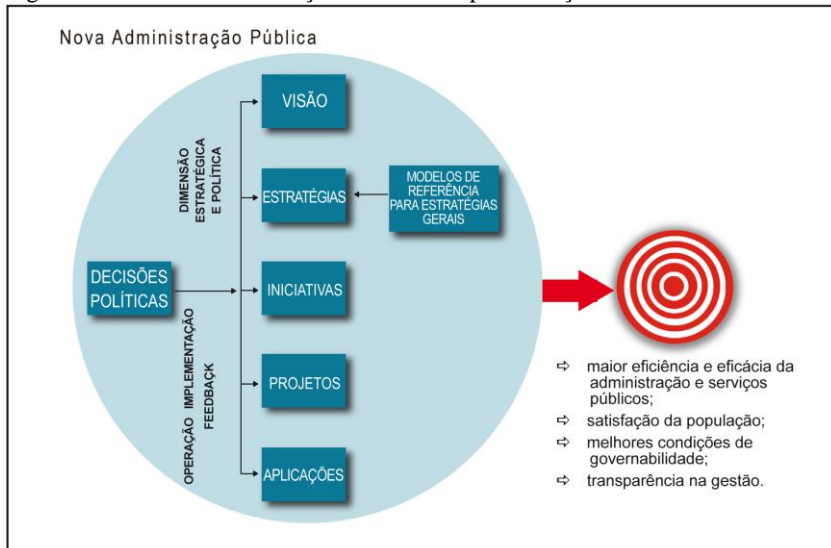
Fonte: Ferlie *et al.* (1999).

Em síntese, conforme Ferlie *et al.* (1999), os modelos da NAP expressam diferenças que permitem constituir distintas formas de organização pública, cujos aspectos dos modelos burocrático e gerencial convivem no mesmo ambiente organizacional.

Na implantação de diretrizes da Administração Pública, a NAP

prevê atuações nas seguintes dimensões: Política e Estratégica, Implementação e Operacionalização, como caracteriza a Figura 3, abaixo.

Figura 3: A Nova Administração Pública - implementação de diretrizes



Fonte: Kettl (2000).

O principal elemento comum destes modelos apresentados é a preocupação com o controle. No modelo burocrático, as características de formalidade e impessoalidade servem para controlar os agentes públicos, as comunicações, as relações intraorganizacionais e a organização com o ambiente. Na NAP, a função controle está presente, tanto na relação com os políticos, quanto no resultado das políticas públicas.

Os modelos utilizam a função controle para manter a homeostase do sistema organizacional e compartilham, também, a ideia da distinção entre política e Administração Pública proposta por vários autores do campo. A separação de funções entre política e administração permeia o modelo burocrático, em que o processo de construção da agenda pública é visto como uma tarefa política, enquanto a implementação da política pública é de responsabilidade da administração. Por outro lado, na NAP, a responsabilidade sobre o resultado das políticas é dos políticos; mas há uma descentralização do processo de decisão e o envolvimento de comunidades no desenho (desenvolvimento) destas políticas (SECCHI,



2009).

Esse modelo estrutural de gestão pública deve tornar o Estado mais capaz e mais eficiente, na medida que adota uma estrutura particular de divisão de trabalho, o que permite tornar os servidores públicos mais autônomos, responsáveis e eficientes (BRESSER PEREIRA, 2009).

Entretanto, Paes de Paula (2007) elabora um conjunto de críticas ao modelo e, revela que a nova administração pública tem caráter centralizador, pois o gerencialismo não se volta para as questões que envolvem a complexidade da gestão, a exemplo da integração entre os aspectos técnicos e políticos. A autora aponta como limitações do modelo:

- a formação de uma nova elite burocrática e a centralização do poder nas instâncias executivas – a NAP não reduz os custos governamentais, ao contrário, sua implantação gera uma nova camada de burocratas que é necessária para dar conta da reorganização do Estado e da regulação das atividades transferidas para o setor privado;
- inadequação da utilização das técnicas e práticas utilizadas pelo setor privado no setor público e dificuldade de lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão – a inserção da lógica do *management* resolve a ineficiência do setor público, mas não faz nenhuma recomendação em relação aos sistemas políticos, deixando de enfrentar a complexidade sociopolítica e comprometendo a análise sobre as especificidades de características da gestão do setor público;
- a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público – há uma dificuldade de conciliar os interesses dos gestores públicos, as metas oficiais do governo e a autonomia excessiva dos administradores com a visão estratégica de equidade, ética e responsabilidade social.

Dessa forma, a nova administração pública, que surgiu como uma expressão administrativa fundamentada nos princípios do livre mercado e, foi reelaborada pelo movimento reinventando o governo, se tornou um modelo rígido para capacitar o Estado na expansão dos meios de interlocução, negociação e participação social. E assim, não se mostrou apta para concretizar modelos de governança e lidar com a

complexidade da vida política ao postergar a elaboração de ideias, modelos e práticas gerenciais que atendam a especificidade do setor público.

### 2.1.2.2 Novo Serviço Público

Em outra direção, Denhardt (2012), parte de uma crítica à teoria dominante da Administração Pública e aponta que esta parece centrada no modelo racional de administração com três limitações: a) baseia-se em uma visão estreita e restritiva da razão humana; b) suporta-se em um entendimento incompleto da aquisição do conhecimento; c) os teóricos que se pautam no modelo racional não conseguem conectar, adequadamente, a teoria com a prática.

O primeiro aspecto, uma visão limitada e restritiva da razão humana, associa o conceito de racionalidade instrumental ao crescimento de uma economia de mercado. Para Ramos (1981), a teoria das organizações é subproduto dos processos organizacionais, que surgiram com o desenvolvimento de uma sociedade centrada no mercado. Para satisfazer as necessidades desta, os controladores das grandes organizações buscam maior eficiência mediante um processo racionalizado de produção, que foca sua atenção nos meios necessários para que a organização atinja determinados fins, o que afasta a atenção das pessoas sobre os próprios fins.

Entretanto, ao agirem dessa maneira, as organizações dificilmente expressam valores societários, mesmo que tentem, a custo mínimo, atingir tentando atingir os objetivos previamente definidos. Tal prática deve ser discutida nas organizações públicas, pois a distinção realizada pelo modelo racional entre meios e fins, tem clara conexão com a dicotomia que existe, também, entre política e administração (DENHARDT, 2012).

Para este autor, o papel das organizações públicas consiste em descobrir os meios mais eficientes para determinados fins políticos. Embora opere de forma eficiente, o modelo racional omite a preocupação com o contexto moral, no entendimento que a racionalização da sociedade acaba se tornando um processo em que as questões de valores humanos como liberdade, justiça e igualdade, deixam de ter importância como critério de julgamento para a ação pública e geralmente, são substituídas pelo cálculo específico de custos e benefícios, meios e fins (DENHARDT, 2012).

O segundo aspecto da limitação da teoria racional apregoa um entendimento incompleto sobre a aquisição do conhecimento, pois

pretende indicar que só existe um modo de se obter o conhecimento verdadeiro, ou seja, por intermédio da aplicação rigorosa dos métodos da ciência positiva nas relações sociais. Esse modelo não considera, portanto, o papel das experiências subjetivas na vida humana e revela que os indivíduos – elementos centrais da ação pública – têm razões subjetivas para as suas ações, com base nos valores, as quais são dificilmente observáveis.

Por fim, o terceiro aspecto trata da conexão inadequada entre teoria e prática, e reflete uma preocupação dos profissionais da Administração Pública: esses, por terem sua própria teoria, querem explicações a partir das quais possam criar novas práticas de trabalho. O fato de os teóricos, que seguem o modelo racional, estarem interessados em explicação, predição e controle, e por não buscarem saber se sua teoria possui relação com a realidade, reforça tal consideração (DENHARDT, 2012).

Assim, como desdobramento desse entendimento, Denhardt e Denhardt (2003) descrevem o Novo Serviço Público (NSP) com a visão fundamentada em promover e reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público. Para os autores, o Novo Serviço Público busca a inspiração, tanto na teoria política democrática, quanto em abordagens alternativas à gestão e ao design organizacional e tem sua origem em uma tradição humanística da teoria da administração.

São sete os princípios-chave do Novo Serviço Público:

- Servir cidadãos, não consumidores – como o serviço público é visto como uma extensão da cidadania, tanto o governo quanto os cidadãos precisam abdicar de seus interesses de curto prazo e assumir novos papéis na construção de uma sociedade civil;
- Perseguir interesses públicos – no Novo Serviço Público, o administrador não é mais o árbitro do interesse público, mas um ator-chave dentro de um sistema de governança que inclui inúmeros *stakeholders*, e o governo é um meio voltado para o alcance de valores compartilhados pela sociedade.
- Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo – os administradores públicos trabalham dentro de redes políticas complexas e seu trabalho precisa envolver os cidadãos no desenvolvimento de políticas públicas, o que traz informações à política e constrói a cidadania.

- Pensar estrategicamente e agir democraticamente – as políticas e os processos devem ser elaborados mediante processos de colaboração para que os cidadãos possam se envolver no processo de governança, ao invés de buscarem apenas satisfazer suas demandas de curto prazo.
- Reconhecer que *accountability* não é simples – o *accountability*, no serviço público, envolve o equilíbrio entre normas e responsabilidades que pressupõe questões morais, direito público e interesse público. Assim, os administradores públicos devem corresponder a normas, valores e preferências do complexo sistema de governança público.
- Servir em vez de dirigir – os servidores públicos necessitam usar uma liderança baseada em valores, para ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses de forma compartilhada. Devem compartilhar poder e liderar com compromisso, integridade, respeitando e conferindo poder à cidadania.
- Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade – as organizações públicas têm mais chance de ser bem-sucedidas, se operarem por meio de processos de colaboração e de liderança compartilhada que tenham como base o respeito pelas pessoas.

As características apresentadas pelo Novo Serviço Público (NSP) fundamentam-se em valores compartilhados e interesses comuns, que são vistos e reconhecidos por meio do diálogo e do engajamento dos cidadãos como uma extensão da cidadania (DENHARDT, 2012).

O foco central deste modelo de Administração Pública é servir ao interesse público, entendido como o resultado do diálogo sobre valores compartilhados (DENHARDT, 2012).

Em função destas limitações, para Denhardt (2012), a Administração Pública deve estar interessada na gestão dos processos de mudança que busquem atingir os valores societários, os quais devem ser publicamente definidos.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A enumeração dos conceitos e dos pressupostos da Administração Pública brasileira é realizada a partir de períodos que podem variar segundo o critério adotado, e pode privilegiar o aspecto

histórico-econômico, o político administrativo, bem como o socioeconômico (BONA SARTOR, 1996).

Ramos (1983) utiliza-se de critérios socioeconômicos para efetuar sua esquematização. Nela, três períodos são distintos: da Independência até 1930; de 1930 a 1945 e de 1945 até meados da década de 60.

No primeiro período, além de suas funções normais, a Administração Pública atendeu à necessidade de absorver o excedente de mão de obra que o incipiente sistema administrativo do País não podia ocupar. Neste aspecto, a Administração Pública vinha contribuindo para a formação de uma classe média que precisa ser considerada na evolução política, econômica e social do País. Do ponto de vista histórico, nesse período, o Brasil ainda não podia ser considerado uma verdadeira Nação - apenas um arquipélago de mercados regionais. A partir dessas condições, as atividades administrativas eram bastante simples, e não exigiam preparo especial de seus executores. Assim, nesse período, o caráter rudimentar da sociedade reflete-se na Administração Pública (RAMOS, 1983).

O segundo período, compreendido entre 1930 e 1945, incorpora as mudanças ocorridas nas condições objetivas do País. Elas decorrem, em grande parte, à depressão que acontece a nível mundial, a qual leva a economia nacional a enveredar-se por um extenso processo de substituição de importações. A partir deste momento, a Administração Pública é compelida a exercer funções que inexistiam, uma vez que surgem múltiplos serviços resultantes dos novos encargos impostos ao Estado pelo sistema produtivo nacional. Trata-se de um período caracterizado pela eficiência. A Administração Pública perde seu caráter assistencial, destinando-se à condução eficiente dos negócios públicos (RAMOS, 1983).

Já, no período compreendido entre 1930 e 1945, ocorre, então, uma verdadeira revolução administrativa no Brasil, a qual modifica a estrutura e funcionamento do serviço público federal.

Passa a ser introduzido o conceito de burocracia na Administração Pública, e começa o esforço de racionalização burocrática na esfera pública brasileira, prática, nesta época, bastante em voga nos países industrializados (WARLICH, 1983).

Os princípios de administração burocrática clássica foram introduzidos no País com a criação, em 1936, do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público. A criação do DASP representa, não apenas a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da Administração Pública burocrática, mas também a afirmação dos

princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica (BRESSER PEREIRA, 1996).

A adoção da Administração Pública burocrática busca substituir a administração patrimonialista que, localmente, expressava-se pelo coronelismo. Na administração patrimonialista, o uso do patrimônio público e a corrupção eram a norma. Por isso, torna-se, então, necessário desenvolver um tipo de administração que parta, não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público.

Surge assim, no Brasil, a administração burocrática moderna. Este modelo de administração, por intermédio de uma organização burocrática capitalista, baseia-se nos princípios do modelo ideal de Weber (1983), com o exercício do poder racional-legal, a partir da centralização das decisões na hierarquia que concretiza o princípio da unidade de comando; na estrutura piramidal do poder; nas rotinas rígidas e no controle, passo a passo, dos processos administrativos.

A Administração Pública, com base nesse modelo, passa a contar, também, com administradores profissionais, especialmente recrutados e treinados, para responder, de forma neutra, aos políticos.

A partir de 1945, como o perfil econômico da sociedade brasileira entra em nova fase, também o sistema administrativo entra em processo de mudança. A complexidade e os problemas da nova realidade tornam insolúveis os entraves que são tratados isoladamente. Esta fase incorporava ao trabalho administrativo o critério, ou a atitude de planificação; dessa forma, o que se encontra em pauta, é a funcionalidade das instituições administrativas em relação à questão do ajustamento dos serviços públicos à nova realidade econômica e social. Por necessidade, o novo sistema administrativo foi sendo criado para atender a essa nova sociedade. Nesta nova realidade social, o Estado torna-se planejador, um nível também qualitativamente novo (RAMOS, 1983).

Fundamental e inevitável, portanto, em todo o processo de desenvolvimento brasileiro nos últimos 50 anos, foi à criação de um aparato tecnoburocrático estatal, com presença obrigatória em setores-chave da atividade produtiva e crescente centralização administrativa. No caso do aparato produtivo, não apenas nos setores críticos para a consecução de estratégias desenvolvimentistas, baseadas na ampliação da infraestrutura e da oferta de insumos básicos como, igualmente, em setores e atividades de pouca ou nenhuma importância estratégica (CASTOR; FRANÇA, 1986).

Com o raio de atuação do setor público crescendo, acontece uma

aceleração no desenvolvimento da esfera burocrática. No final dos anos 60, com o Decreto-Lei 200, sob o comando de Amaral Peixoto e a inspiração de Hélio Beltrão, há uma tentativa de reforma gerencial da administração brasileira. A reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200 foi uma forma de superação da rigidez burocrática, e pode ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial brasileira. Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, com base no pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. Como princípios de racionalidade administrativa, instituíram-se o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados (NOGUEIRA, 1994).

O Decreto-Lei 200 teve, entretanto, duas consequências inesperadas e indesejáveis. De um lado, ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas. De outro, ao deixar de se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central – foi vista pejorativamente como “burocrática” ou rígida –, deixou de realizar concursos e desenvolver carreiras de altos administradores (BRESSER PEREIRA, 1996).

Desta maneira, a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei 200, foi implantada com base em um percentual de cinquenta por cento e fracassou. A crise política do Regime Militar, que se iniciou em meados dos anos 70, agravou ainda mais a situação da Administração Pública, na medida em que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração (BRESSER PEREIRA, 1996).

Com base em uma estrutura estatal pesada, burocrática e especializada, a Administração Pública foi incapaz de responder às demandas dos cidadãos, o que demonstram estes resultados e distorções: (a) reconhecida incapacidade de satisfazer as necessidades dos cidadãos; (b) uma forma de funcionamento que prejudica a concorrência e a competitividade internacional do País e das empresas; (c) falta de coerência do modelo de organização global; (d) processos de decisão longos e complexos e (e) falta de motivação dos funcionários e do próprio conceito de missão de serviço público (MATIAS PEREIRA, 2011).

Eis porque Andion (2012) ressalta que, a partir do final dos anos 80, há um interesse renovado pelo diálogo entre Administração Pública e a ciência política. O Estado deixa de ser visto como aparelho estatal, e as políticas públicas são resultado de um processo político e incremental

que envolve múltiplos atores.

Assim, ocorrem as primeiras experiências formais e informais de gestão pública participativa, e começam a se desenvolver no Brasil as propostas da Nova Administração Pública, que podem ser interpretadas como uma resposta à crise do Estado de Bem-Estar Social (ANDION, 2012).

Os princípios da NAP e seus objetivos – reestruturação do Estado com controle fiscal e implantação de técnicas gerenciais - provocaram mudanças na Administração Pública, de maneira que se tornaram base para a terceira reforma administrativa brasileira, implementada no final dos anos 90, durante o Governo Fernando Henrique Cardoso (ANDION, 2012).

Matias Pereira (2011) entende que a priorização do atendimento das demandas da sociedade exige que o Estado se torne mais inteligente, mais eficiente e eficaz na prestação dos serviços públicos, envolvendo mais qualidade e menores custos para a sociedade. Neste sentido, é que se faz necessária uma análise do âmbito organizacional da Administração Pública.

### **2.2.1 O âmbito organizacional da Administração Pública**

Dentro do âmbito organizacional, a Administração Pública compreende todo o aparato existente – estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades – à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior do Estado: a gestão do bem comum (PALUDO, 2013).

Dentro desta visão, a Administração Pública:

- É executora - presta serviço público e pratica atos administrativos por meio de órgãos e agentes.
- É instrumental – é um meio para promoção do desenvolvimento de um país.
- É hierarquizada.
- Possui competência limitada – pode decidir e comandar em sua área de competência.
- Tem responsabilidade técnica – ao prestar serviços públicos e praticar atos administrativos, a Administração Pública obedece às normas jurídicas e técnicas,
- Tem apenas poder administrativo.
- É dependente – sua função consiste em implementar as



decisões tomadas pelo Governo.

- É neutra – deve perseguir o bem comum da coletividade.

No Brasil, a Administração Pública – conforme o art.37 da Constituição Federal de 1988 - compreende a administração direta e a administração indireta. A administração direta é composta por órgãos integrantes dos três poderes, e a administração indireta é composta por entidades que possuem personalidade jurídica própria.

A administração direta é composta pelos órgãos dos poderes que compõem as pessoas jurídicas de Direito Público com capacidade política ou administrativa. Esses órgãos não possuem personalidade jurídica própria e pertencem ao ente público maior – União, Estado ou Municípios. São centros de competências despersonalizados, cuja atuação é imputada à entidade estatal a que pertencem.

A administração indireta é constituída por entidades de Direito público e privado. Todos têm personalidade jurídica própria e autonomia, e agem por outorga do serviço ou pela delegação se vinde execução. Quando exerce de forma descentralizada, as atividades administrativas ou exploram atividades econômicas, encontram-se vinculadas aos órgãos da administração direta ou ao Ministério correspondente. Quando prestam serviços públicos ou de interesse público são chamadas de autarquias ou fundações. Quando exploram a atividade econômica, referem-se às empresas públicas e sociedades de economia mista (PALUDO, 2012).

Para qualificar este âmbito organizacional, foi desenvolvido o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA – instituído pelo Decreto n.5.378 de 23 de fevereiro de 2005, e que é resultado da associação do Programa de Qualidade do Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização.

A missão deste Programa é contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. Para alcançar este objetivo, o Governo Federal adota como estratégia promover a articulação, a mobilização e o fomento dos agentes envolvidos na gestão pública (MATIAS PEREIRA, 2011).

O GESPÚBLICA tem como base os princípios constitucionais, e como pilares os fundamentos da excelência gerencial, orientados para sustentar o modelo de Excelência em Gestão Pública. Então, como critérios, a GESPÚBLICA (2007) adota alguns princípios; (a) excelência dirigida ao cidadão; (b) gestão participativa; (c) gestão baseada em processos e informações; (d) valorização das pessoas; (e)

visão de futuro; (f) aprendizado organizacional; (g) agilidade; (h) foco em resultado; (i) inovação (MATIAS PEREIRA, 2011).

A construção deste novo paradigma de gestão pública empreendedora, orientada para resultados, requer a geração de estímulos para a formação de lideranças para o setor público e exige vontade política dos governantes para aumentar os investimentos em infraestrutura, máquinas e equipamentos, pesquisas e estímulos à inovação no processo e no capital humano das organizações públicas.

Face ao que está posto, em relação ao que pode ser entendido como Administração Pública, tanto no aspecto epistemológico a partir da consideração dos modelos de administração pública, quanto no âmbito organizacional, é importante reforçar que no Brasil, esta se fundamenta, sobretudo, nos princípios da Nova Administração Pública, que foi a base usada para a reforma administrativa que originou o GESPÚBLICA.

Por isso, considera-se nesta tese Administração Pública como:

O conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades dos cidadãos e da coletividade. É constituída da administração direta e indireta, e é 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) (GESPÚBLICA, 2007, p. 54).

Ao assumir-se tal conceito, tem-se um entendimento de que a teoria da organização pública constitui parte de uma teoria organizacional mais ampla, cujo interesse principal deve ser a eficiência do serviço prestado. Há, também, uma preocupação com o relacionamento do governante-governado e com a busca por uma teoria geral racional, com base em critérios e fatos objetivos, com conexões que permitem a tomada de decisão. Face a estes objetivos, eis a razão pela qual se busca a epistemologia da gestão do conhecimento para dar suporte à concretização destes princípios acima referidos.

## 2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 2.3.1 Conhecimento Organizacional

Na literatura acadêmica, um dos poucos aspectos de consenso sobre as teorias do conhecimento é que, diferentemente do capital, quando compartilhado, o conhecimento aumenta (CINDIR, 1996). Para Apostolou e Mentzas (2003), certas pesquisas apontam para o conhecimento como resultado a ser criado e adquirido, enquanto outras estudam o conhecimento como um processo de construção e de criação.

Pode-se definir que o conhecimento é o resultado da relação que se estabelece entre o indivíduo que conhece e o objeto a ser conhecido, ou já conhecido. Para balizar tal fundamento, faz-se necessário promover um diálogo subjetivo entre os diferentes paradigmas existentes sobre o conhecimento. Pela interpretação da Teologia, Filosofia, passando pela Pedagogia e a Psicologia até chegar ao paradigma que baseia o entendimento da engenharia e gestão do conhecimento, um longo caminho foi percorrido (PACHECO *et al.*, 2010).

Na origem das discussões sobre o conceito de conhecimento, encontra-se a Filosofia. Os filósofos estabeleceram as diferenças entre conhecimento sensível e intelectual, aparência e essência, opinião (crença) e saber. Além disso, estabeleceram regras da lógica para se chegar à verdade. Na Idade Média é elaborada a visão teocentrista, cuja presença da Igreja Católica, coloca Deus como o centro do conhecimento. Surgem, então, os Patrísticos, representados por Santo Agostinho (354 d.C.), que favorecem a conciliação do pensamento cristão ao pensamento de Platão (428 a.C.); depois os Escolásticos, que somam ao pensamento cristão à filosofia de Aristóteles (384 a.C.), forçando a relação entre fé e razão, cujo expoente é São Tomás de Aquino (1225). A terceira escola da Idade Média, Nominalismo, marca o fim dessa Era, por separar a filosofia da teologia. A partir da ruptura com a visão teocentrista, na Idade Moderna, os pensadores libertam-se para cunhar a visão antropocentrista, quando colocam o homem como o centro do conhecimento. Surgem, neste momento, quatro escolas: o Racionalismo, com o discurso do Método de René Descartes; o Empirismo, de John Lock - baseado na experiência de que o conhecimento pode ser classificado em três tipos: intuitivo, demonstrativo e sensitivo; o Criticismo, conhecimento Universal e necessário, de David Hume; e o Iluminismo, representado pela “razão”

de Kant (FREIRE, 2012).

No século XX, com o advento da sociedade pós-industrial, alicerçado pela utilização intensiva de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Fialho *et al.* (2006) entendem que os novos modelos de negócios passam a exigir das organizações diferentes formas de abordagens, as quais requisitam novas habilidades cognitivas do trabalhador, bem como mais competência na gestão efetiva do conhecimento que este possui. Tal profissional do conhecimento passa a ser tratado como ativo organizacional, na medida em que agrega valor aos bens e serviços ofertados ao mercado, fato que promove o desenvolvimento de estudos sobre o conhecimento organizacional. Esses estudos envolvem, sobretudo, o desenvolvimento de um campo denominado Gestão do Conhecimento.

### **2.3.2. Gestão do Conhecimento**

Não existe uma definição universalmente aceita para o termo Gestão do Conhecimento, mas para Uriarte (2008), GC é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e seu consequente compartilhamento com toda a organização. De maneira mais técnica, o autor conceitua GC como o processo a partir do qual a organização gera valor, por meio de seus ativos intelectuais e de conhecimento. Assim, a GC refere-se ao processo de identificar, adquirir, distribuir e manter os conhecimentos que são essenciais para a organização. Na concepção do EGC/UFSC (apud SANTOS, 2011), a GC pode ser conceituada como a “gestão de atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivos”.

A Gestão do Conhecimento identifica, sobretudo, dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. Sobre estes dois tipos, pode-se dizer que o tácito é pessoal, incorporado às pessoas. Surge da experiência e se desenvolve a partir do processo de interação. É difícil de ser formalizado, registrado, articulado e comunicado. Já, o conhecimento explícito, é codificado e armazenado em plataformas que possam documentá-lo e arquivá-lo. Representa a memória de experiências da organização, suportada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), de uma maneira que possa ser acessada e replicada (DALKIR, 2005).

Mas como os dois tipos de conhecimento são mutuamente complementares, o conhecimento pessoal – tácito – pode se tornar conhecimento organizacional – explícito, a partir da interação entre

ambos. Essa dinâmica, que é a essência da criação do conhecimento nas organizações, concretiza-se por quatro maneiras de conversão do conhecimento: (a) a socialização – do conhecimento tácito individual para o conhecimento tácito do grupo; (b) externalização – do conhecimento tácito para o conhecimento explícito; (c) combinação – do conhecimento explícito para o conhecimento explícito; e (d) internalização – do conhecimento explícito para o conhecimento tácito.

Esta proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) constitui um dos núcleos da GC, porque o compartilhamento do conhecimento, da maneira como entendida pelos autores aumenta o potencial competitivo das organizações, dado ao fato de que o conhecimento é um fator de produção que cresce, quando compartilhado. Ao ser reforçado o entendimento da Gestão do Conhecimento como disciplina, seus estudos pioneiros datam de 1970 e observam o crescimento da importância da informação e do conhecimento explícito como ativos de valor para a organização. Na década de 80, ainda que a teoria econômica não reconheça o conhecimento como um ativo organizacional, sua importância é reconhecida pelos teóricos organizacionais e se expressa de forma individual na competência do profissional, denominado por Drucker (1972), de trabalhador do conhecimento. Já, nos anos 90, acadêmicos e consultores começam a falar da GC como uma nova prática nos negócios. O reconhecimento de que a competitividade das organizações está ligada à robustez de seus ativos de conhecimento, torna a GC um objetivo organizacional (DALKIR, 2005).

Mas, mesmo que uma discussão mais abrangente sobre teoria e prática da gestão do conhecimento venha envolvendo o meio acadêmico e organizacional, a maioria das organizações continua tendo sérias dificuldades em entender e gerenciar o conhecimento como recurso (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011). Por isso, Dalkir (2005) é uma das autoras que estrutura um ciclo integrado de GC com três grandes estágios: captura ou criação do conhecimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento e aquisição e aplicação do conhecimento.

A primeira fase do ciclo de GC é o da captura e codificação do conhecimento. Nesta fase, o conhecimento tácito é capturado e o conhecimento explícito é organizado e codificado. Na GC é preciso considerar que todo o conhecimento que a organização possui está presente nela mesma, mas há aqueles que ainda não são conhecidos pela própria organização e, assim, neste caso, precisam ser capturados (DALKIR, 2005).

Gerenciar o conhecimento tácito é o processo de capturar as

experiências e expertises das pessoas e torná-las disponíveis para todos na organização. Gerenciar o conhecimento explícito é organizá-lo e refiná-lo de maneira que seja fácil de ser encontrado e utilizado (DALKIR, 2005).

O processo de captura do conhecimento tácito pode ser feito, ao menos, de três maneiras: entrevistando especialistas, aprendendo com o que é dito, e aprendendo com a observação. Para cada uma dessas maneiras, existem técnicas e ferramentas que devem ser aplicadas para a extração do conhecimento, tanto no nível individual, quanto no nível organizacional. O mesmo pode ser afirmado sobre o processo de codificação do conhecimento. Quanto mais crítico um conhecimento for para a organização, mais importante torna-se seu gerenciamento, o que evidencia os benefícios da captura do conhecimento tácito e a codificação do conhecimento explícito (DALKIR, 2005).

A segunda fase, que envolve o compartilhamento e a disseminação do conhecimento, reforça a natureza social do conhecimento a partir do desenvolvimento, sobretudo das comunidades de prática (DALKIR, 2005). Uma Comunidade de Prática pode ser conceituada como um grupo de pessoas que tem identidade comum, interesses profissionais para compartilhar e participar. O termo prática implica o conhecimento em ação, mais especificamente, como as pessoas executam suas funções. Sua importância deriva de seu papel na criação e disseminação do conhecimento. Nas comunidades os conhecimentos que serão importantes na gestão da organização como um todo são mapeados, ilicitados e disseminados.

O sucesso final da GC depende da maneira como os membros da organização se relacionam ao longo do processo organizacional. Por isso, é preciso dar ênfase às comunidades que compartilham conteúdos, valores e objetivos comuns (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011).

Já, na terceira fase - disseminação - todo o conhecimento capturado, codificado e compartilhado é disponível para o uso. Este é o momento da verdade da GC: detectar se o conhecimento é realmente usado. Nesta fase é imperativo saber qual conhecimento é importante, para quem, e como torná-lo disponível para os que dele necessitam. O uso de taxonomias de aprendizagem e sistemas de suporte de tarefas, bem como, repositórios de conhecimento, pode garantir uma melhor combinação entre o usuário e o conteúdo (DALKIR, 2005).

Para as organizações, entender estes estágios é importante, mas não suficiente. Em uma perspectiva prática, a GC requer tanto um modelo conceitual, quanto métodos e técnicas para classificar os diferentes tipos de atividades e funções necessárias para que seja lidado

com o trabalho do conhecimento dentro e entre a organização. De outra maneira estas atividades carecem de coordenadas e a GC não produz seus benefícios: a melhoria na tomada de decisão, a identificação de novas ilhas de conhecimento e o estímulo à inovação.

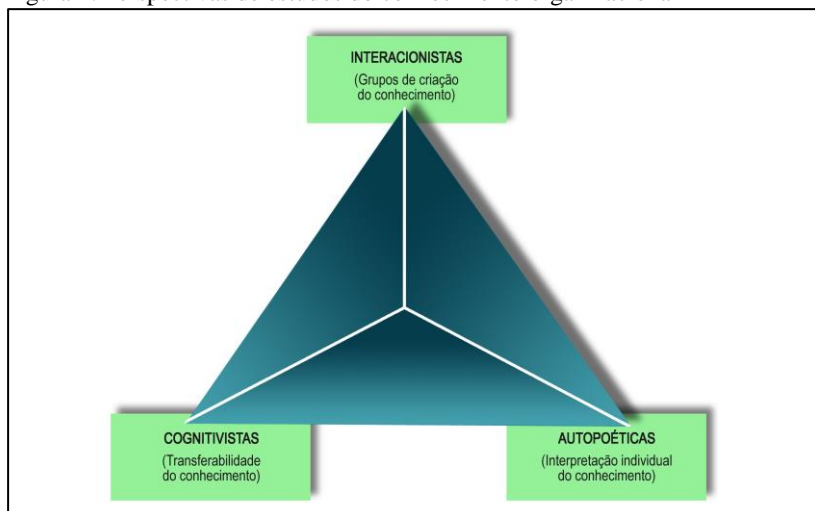
Outro escopo é tratado por Venzin, Von Krogh e Ross (1998) ao considerarem a distinção dos estudos do conhecimento nas organizações em três perspectivas: a cognitivista, a interacionista (conexionista) e a autopoética.

A Figura 4, abaixo, sintetiza as três perspectivas de estudos do conhecimento organizacional.

Na perspectiva cognitivista, o foco é na transferência do conhecimento; na perspectiva interacionista, é na formação dos grupos de criação de conhecimento; e, na perspectiva autopoética, na interpretação individual.

A perspectiva cognitivista é fundamentada em Nelson e Winter (1982), Nonaka (1994), Varela, Thompson e Rosh (1991) e Grant (1996). Compartilham da premissa de que a realidade é um fato e pode ser descoberto pela percepção; assim, o conhecimento passa a ser algo que pode ser explicado como resultado do processamento de informações das representações do ambiente. Tem suas origens nas disciplinas de teoria de sistemas, ciência da computação e psicologia cognitiva de autores como Herbert Simon e Allen Newell.

Figura 4: Perspectivas de estudos do conhecimento organizacional



Fonte: Venzin (2001).

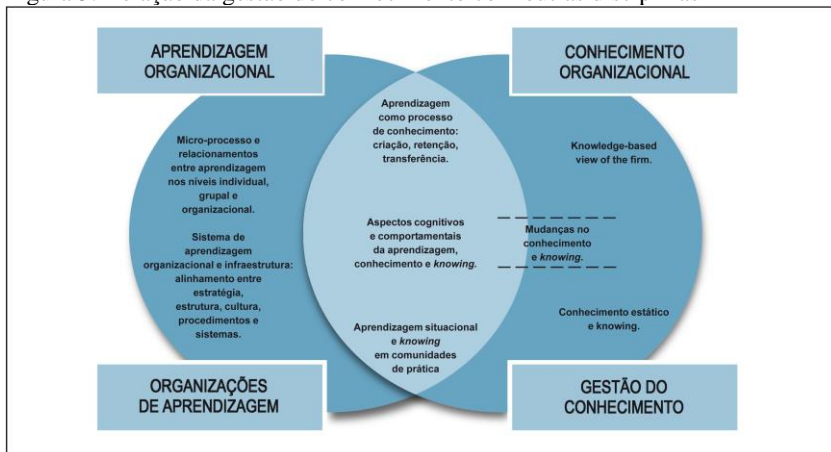
A perspectiva interacionista é baseada nos estudos de Kogut e Zander (1992). Segundo Venzin, Von Krogh e Ross (1998), é, também, uma abordagem cognitivista. Difere da perspectiva cognitivista, pois o processo de representação da realidade considera que o conhecimento organizacional é criado por meio de redes e relações, e não por indivíduos.

Na perspectiva autopoética, os estudos direcionam-se a Maturana e Varela (1980). Sob essa ótica, o conhecimento é interpretado como socialmente construído - inviabilizando a sua observação, pois a realidade não é previamente determinada, mas determinada contingencialmente e historicamente.

Takeuchi (2001) exemplifica que tal perspectiva encontra-se de acordo com a tradição intelectual japonesa, na qual o conhecimento envolve sentimentos, valores e crenças, e não simplesmente dados ou informações que podem ser armazenados.

### 2.3.2.1 As Aplicações do Conhecimento nas Organizações

Figura 5: Relação da gestão do conhecimento com outras disciplinas



Fonte: Easterby-Smith; Lyles (2005).

Conforme Santos (2005), a aplicação do conhecimento nas organizações é categorizada em três atividades: explicitação, gestão, e disseminação do conhecimento. Estas incluem os processos de criação (inovação de ruptura), descoberta (redes sociais), aquisição (inovação evolutiva), formalização/codificação (ontologias), armazenamento



(memória organizacional), uso (melhores práticas), compartilhamento (comunidades de prática), transferência (educação corporativa) e evolução (observatório do conhecimento).

Santos (2005) considera, ainda, que a gestão do conhecimento tem-se utilizado de conceitos, modelos, métodos e técnicas, desenvolvidos por várias disciplinas, compondo um corpo de conhecimentos que formam as bases teórico-metodológicas de uma disciplina científica. Dentre essas disciplinas, pode-se citar: as ciências cognitivas, as ciências da educação, as ciências da informação, as ciências da administração, assim como as tecnologias de gestão, informação e de comunicação que, por sua vez, viabilizam a implantação de sistemas de gestão do conhecimento, baseados em métodos e técnicas da engenharia de sistemas. Ao aprofundar-se as leituras sobre as aplicações da gestão do conhecimento, verifica-se as relações existentes com outras disciplinas mais conhecidas, como aprendizagem organizacional, organizações de aprendizagem e conhecimento organizacional (SANTOS, 2005), conforme evidenciado na Figura 5, na página 72.

Segundo Easterby-Smith e Lyles (2005), a linha comum entre essas disciplinas e a gestão do conhecimento é o reconhecimento de que informação e conhecimento são ativos corporativos que exigem ferramentas apropriadas para serem gerenciados. De fato, não é possível gerenciar a nova Administração Pública com as ferramentas gerenciais da economia industrial, baseadas na lógica taylorista-fordista de produção, as quais não são compatíveis com as exigências da economia do conhecimento.

Por outro lado, salienta-se que, até o momento, a maioria dos trabalhos publicados sobre teoria do conhecimento organizacional, foca o conhecimento como um ativo dentro da organização, ao invés de considerá-lo, apenas, como um fator para geração de novos conhecimentos estratégicos para serem disseminados publicamente. Dentre os autores considerados como exceções, Allison e Zelikow (1999) têm identificado o papel das unidades políticas e dos filtros de informação, como fatores críticos da análise e da tomada de decisão sobre políticas governamentais e decisões. Neste contexto, as agências de governo podem escolher cooperar ou competir em busca de atenção, recursos e poder.

De forma análoga, a pesquisa em comunicação governamental está modificando o foco de uma visão centrada na organização, para uma visão centrada na visão de redes de unidades, e organizações que trabalham em busca da resolução de problemas públicos. Embora esta

visão esteja sendo trabalhada em pesquisas iniciais, existem variáveis importantes que têm sido identificadas: as características da rede de comunicação; o entendimento de como os diferentes aspectos do conhecimento são percebidos pela população; de que forma o conhecimento flui, através das unidades e da sociedade; e questões relacionadas à responsabilidade do poder e da liderança.

Também, as pesquisas em políticas públicas dão ênfase à importância da definição do problema a ser gerenciado e à determinação de como as agências de governo e o público em geral, observam, articulam e respondem a problemas e acontecimentos particulares. A passagem pela fase de problemas não elimina as contradições da vida real, mas torna a formulação de soluções mais gerenciáveis. Com efeito, existe uma conscientização de que os sistemas complexos que caracterizam as organizações públicas, não podem ser gerenciados da mesma maneira que as organizações piramidais simples, isto é, baseadas na norma e nos usuários homogêneos. Dessa forma, a evolução em curso é a da governança, ou seja, uma mistura adequada de sistemas de controle tradicionais, mas igualmente do desenvolvimento do *self-control* ou controle interno (DAVIES, 2006).

Assim, sustenta-se nesta tese que esta nova perspectiva pode ter por bases conceituais, modelos de Gestão do Conhecimento.

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para se compreender e contextualizar a gestão do conhecimento na administração pública parece pertinente o alerta de Bozeman e Bretschneider (1994) e Pettigrew (2005), para quem a aplicação de teorias organizacionais e de gestão devem levar em consideração os fatores sociais, econômicos e políticos que envolvem os contextos organizacionais específicos. Assim, estes autores consideram que gerenciar organizações públicas é frequentemente diferente de gerenciar organizações privadas, uma vez que as primeiras produzem valores públicos que impactam a todos e, por isso, envolvem o balanceamento dos interesses dos *stakeholders*.

Na concepção de Watson e Carte (2000), estas diferenças envolvem os fatores ambientais, a maneira como estas organizações interagem com seu ambiente e seus *stakeholders* e, principalmente, a estrutura organizacional e os processos. Lodhi, Mikulecky (2011) corroboram esta visão ao afirmarem que a gestão do conhecimento irá assumir uma forma diferente no setor governamental. Para estes autores,

a gestão do conhecimento na área pública, como suporte para as metas sociais, pode prover benefícios que levem a sociedade a prosperar, fazendo com que pessoas e entidades trabalhem com mais inteligência, incrementando assim, a qualidade de vida dos cidadãos (LODHI, MIKULECKY, 2011).

As evidências mostram que as organizações públicas que implementam a gestão do conhecimento precisam: (a) garantir um reforço da cultura de apoio à gestão do conhecimento; (b) codificar objetivos e estratégias de gestão do conhecimento; (c) estruturas de planejamento para a gestão do conhecimento na organização oficial; (d) codificar os processos de gestão do conhecimento; (e) fornecer infraestrutura técnica a fim de desenvolver atividades de gestão do conhecimento e (f) de programas de treinamento para os funcionários (OCDE, 2003).

Por outro lado, ao se procurar entender a Gestão do Conhecimento dentro de contextos específicos, acredita-se que se o propósito, os condutores e os atores-chaves são diferentes entre a administração privada e pública, é possível que a natureza do conhecimento e a maneira como se dá a criação deste conhecimento também sejam diferentes (HARTLEY, 2006; BATE; ROBERT, 2002). Esses mesmos autores consideram que os estudos sobre GC para o setor público são esparsos, mas em sua revisão de literatura sobre o tema, sugerem que a nova governança, estruturada nas organizações públicas, conduz para uma visão diferente da criação do conhecimento organizacional.

Não obstante, para a *Asian Productivity Organization* (2013) na moderna sociedade em rede, existem alguns fatores motivacionais para a adoção da GC para a Administração Pública, quais sejam:

- Preocupação com a eficiência e a produtividade;
- Melhorar a transparência e a partilha de informação para o exterior, bem como as relações de trabalho e a confiança dentro das organizações;
- Promover a aprendizagem ao longo da vida, tornando as organizações mais atraentes para quem procura emprego e promovendo melhoria das relações de trabalho e compartilhamento de conhecimento com outras organizações.

Ainda para a APO (2009), as ferramentas de GC são reconhecidas como um recurso estratégico para a Administração

Pública, uma vez que desempenham um papel fundamental para gerenciar o conteúdo do *e-gov* tornando o conhecimento, desta maneira, mais acessível a todos. Wiig (2000), em concordância com a APO (2009), considera que a GC melhora a efetividade e a sustentabilidade de qualquer organização. Para a Administração Pública, o autor ressalta que os objetivos da GC podem fornecer:

- Efetivos serviços e funções para implementar uma agenda pública. Os serviços públicos devem abordar questões e exigências que sejam relevantes e competentes e consumam o mínimo dos recursos;
- Uma sociedade estável, justa, ordenada e segura. Isto inclui preparar cidadãos, organizações e organizações públicas para serem parceiros na conceituação, planejamento, decisão e implementação de ações públicas, provendo suporte para a administração;
- Uma sociedade próspera, desenvolvendo tanto os cidadãos para se tornarem trabalhadores do conhecimento mais competentes, quanto às organizações, para se tornarem mais competitivas.

Em sua concepção McNabb (2007) considera que um propósito central da GC é prover os membros das organizações de poder para que possam compartilhar e reutilizar os conhecimentos gerados: porém, ressalta que, no setor público, a GC precisa desenvolver e manter a habilidade de: (a) identificar as informações relevantes para a realização da missão da organização; (b) fortalecer a colaboração entre as agências; (c) armazenar, organizar e catalogar o conhecimento indispensável para a organização de maneira que possa ser usado no presente ou em um futuro distante.

McNabb (2007) também acredita que, para uma organização pública alcançar todo seu potencial de realização, o conhecimento que lhe é necessário deve ser identificado, coletado, organizado e compartilhado. Segundo o autor, quando os trabalhadores colocam seu conhecimento para trabalhar, tanto eles, como as organizações da qual fazem parte, aprendem com a experiência.

O sucesso da implementação da GC no setor público é influenciado por um número significativo de fatores, tais como: cultura organizacional, clima, políticas operacionais e liderança (McNABB, 2007). Pesquisadores e profissionais concordam que a adoção da GC no

setor público falha, por uma condição fundamental: a cultura e o clima onipresente da organização (BOCK, 1999; KNAPP; YU, 1999; RASTROGI, 2000; HOLOWETZKI, 2002).

Assim, a fim de melhorar probabilidades de sucesso ao tentar introduzir qualquer mudança em uma organização, os gestores necessitam primeiro realizar um exame completo da cultura subjacente na mesma, além de perceber o funcionamento do clima que é criado e constantemente influenciado por essa cultura. Dessa forma, eles são capazes, de antemão, de identificar as barreiras para o sucesso desta mudança, bem como, planejar e implementar as mudanças estratégicas antes de executá-la.

Entretanto, para atender as demandas crescentes da sociedade, as organizações públicas estão optando por um modelo de gestão mais contemporâneo, voltado para o pensamento estratégico, e à gestão de resultados, o que as conduz à busca de inovação e de aprendizagens contínuas. Sendo assim, as organizações procuram comportamentos e modos de atuação diferentes, visando se adequar a esta nova realidade. Para Silva Júnior (2006) essas rápidas mudanças têm ocasionado problemas à Administração Pública burocrática e, como alternativa, surge a Administração Pública gerencial, fortemente orientada pela eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial.

Sob essa perspectiva é que têm sido implantadas as reformas administrativas, com a finalidade de reduzir a crise evidenciada pelo gerenciamento, por intermédio do modelo burocrático, objetivando responder às pressões das novas demandas sociais. Assim, mais do que uma proposta teórica de Gestão do Conhecimento, é preciso criar, nas estruturas públicas, condições capacitadoras para a promoção do conhecimento organizacional, conforme Nonaka e Takeuchi (1997). Essas condições capacitadoras vão ser alicerçadas com base em modelos de Gestão do Conhecimento.

## **2.4.1 Modelos de Gestão do Conhecimento**

### **2.4.1.1 Modelo de Von Krogh e Ross**

O modelo epistemológico organizacional de Gestão do Conhecimento de Von Krogh e Ross (1995) adota uma perspectiva conexionista para o conhecimento organizacional. Os autores consideram o conhecimento organizacional como um sistema auto-organizado, cujas pessoas são indiferentes à informação que vem de

fora. Nesta concepção, o conhecimento é um fenômeno emergente que deriva da interação social dos indivíduos e reside não apenas na mente na mente dos indivíduos, mas também nas conexões entre os mesmos.

A abordagem conexionista parece ser a mais apropriada para um modelo teórico de Gestão do Conhecimento, especialmente, devido ao fato de que a ligação entre o conhecimento e aqueles que absorvem e fazem seu uso, é percebido como uma sólida união.

#### 2.4.1.2 Modelo de Nonaka e Takeuchi

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) tem suas raízes em um modelo holístico de criação de conhecimento e de gestão de serendipidade (aptidão de descobrir coisas ao acaso), cujo conhecimento tácito e explícito forma a dimensão epistemológica – bem como, o indivíduo, o grupo e a organização, que formam a dimensão ontológica de compartilhamento e de difusão do conhecimento – são necessários para criar novo conhecimento e produzir inovação.

Os autores reforçam a necessidade de integrar estas duas abordagens a partir do ponto de vista cultural, epistemológico e organizacional, para que o conhecimento tácito possa ser adquirido por todos na organização - este é o desafio da gestão do conhecimento. Neste sentido, somente quando o conhecimento se torna internalizado e muda o modelo mental ou o *know how* técnico das pessoas é que, para a organização, o conhecimento se torna valor.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram um modelo dinâmico de criação do conhecimento, que está embasado no pressuposto de que o conhecimento é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação passou a ser denominada como processo de conversão do conhecimento.

A interação entre os conhecimentos tácito e explícito dos indivíduos é a principal dinâmica na criação do conhecimento, que são gerados a partir de quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.

O modo socialização (de tácito para tácito) refere-se ao processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito, ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. Na prática, este modo ocorre como compartilhamento de experiências, tais como modelos mentais, habilidades técnicas, informais e *brainstorms*.

O modo externalização (de tácito para explícito) é o modo de conversão mais importante, segundo os autores, porque permite a criação de novos e explícitos conceitos. Envolve a articulação do

conhecimento tácito em explícito, pelo uso frequente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Essa prática facilita a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização.

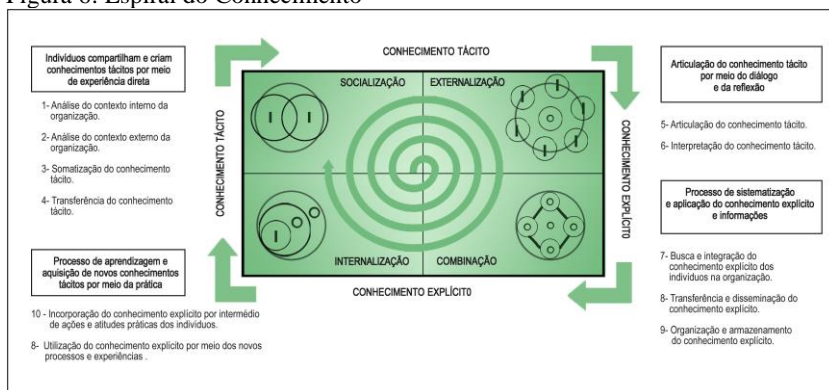
Já, o modo combinação (de explícito para explícito) baseia-se na troca de informações explícitas, e envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos, com o auxílio de meios, como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A educação formal encaixa-se neste modo.

A internalização (de explícito para tácito) é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É o modo de aprender fazendo.

A interação destes conteúdos de conhecimento faz surgir o que é chamado de espiral do conhecimento como pode ser observado na Figura 6 abaixo.

Segundo estes autores, o segredo está na mobilização do conhecimento tácito criado e acumulado nos indivíduos, ampliado na organização pelos quatros modos propostos de conversão do conhecimento.

Figura 6: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997).

Para que o processo de criação do conhecimento organizacional ocorra, conforme mencionado, a organização precisa propiciar o contexto apropriado para a facilitação das atividades. Para tanto, Nonaka e Takeuchi (1997) listam cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional:

- **Intenção:** a intenção direciona a espiral do conhecimento e se relaciona como aspiração de uma organização. Portanto, com seus objetivos e metas representados na missão e visão. Em geral, os esforços para alcançar a intenção se enquadram na estratégia de um contexto organizacional. Segundo os autores, "a intenção organizacional é necessariamente carregada de valor" e fornece o critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. A intenção permite julgar o valor da informação ou o conhecimento criado e, frequentemente, é expressa por padrões organizacionais ou visões que servem para justificar o conhecimento criado. Formular uma intenção organizacional e propô-la aos funcionários; além de estimular o comprometimento, constitui passo indispensável à criação do conhecimento.
- **Autonomia:** corresponde à segunda condição imprescindível à criação do conhecimento, na medida em que, no nível individual, os membros da organização devem agir de forma autônoma, conforme as circunstâncias. Dessa forma, são criadas oportunidades inesperadas favoráveis à inovação, além de motivar os indivíduos a criarem novos conhecimentos e propiciar os meios para que cada parte e o todo compartilhem as mesmas informações. Indivíduos que gozam de autonomia estão propensos a gerarem ideias originais, que se difundem dentro da equipe e se transformam em ideias organizacionais. Do ponto de vista da criação do conhecimento, a organização que propicia autonomia está propensa a ser mais flexível ao adquirir, interpretar e relacionar informações.
- **Flutuação e caos criativo:** constituem a terceira condição para promover a espiral do conhecimento ao estimular interação entre a organização e o ambiente externo. Entende-se por flutuação, situações de pseudocrises inseridas, propositadamente, pela alta gerência, com o intuito de promover a criatividade por meio da investigação ativa de alternativas para os procedimentos estabelecidos. O fenômeno, chamado de criação da ordem a partir do ruído, depende de um compromisso pessoal profundo por parte do indivíduo. Esse fenômeno, que é desencadeado mediante o choque causado nas rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas,



impõe que seja dada atenção ao diálogo por meio da interação social. E isso tende a resultar em novos conceitos oriundos do questionamento e reconsideração das premissas existentes, que estimulam a criação do conhecimento organizacional. A proposição de metas desafiadoras provoca, intencionalmente, o caos criativo, aumentando a tensão dentro da organização e focalizando a atenção dos membros na definição do problema e resolução da situação de crise.

- Redundância: como a quarta condição da espiral do conhecimento, a redundância é empregada não no sentido de duplicação e desperdício de informações, mas como sobreposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, responsabilidades da gerência, bem como, sobre a organização como um todo. O conhecimento tácito é compartilhado por meio do compartilhamento de informações redundantes.

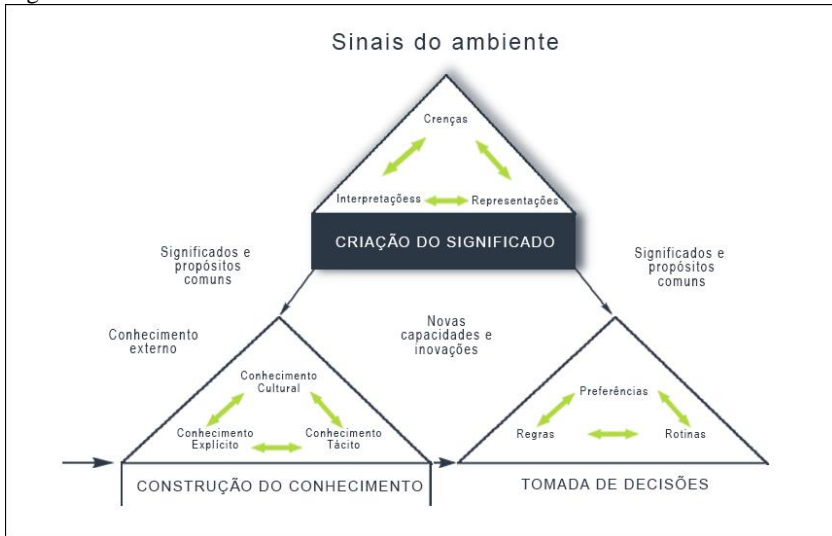
#### 2.4.1.3 Modelo de Choo

Choo (2006) descreve um modelo de Gestão do Conhecimento que salienta o senso de direção, a criação do conhecimento e a tomada de decisão, com foco na descoberta a respeito de como os elementos de informação são selecionados e alimentados na ação organizacional, conforme Figura 7 da página 82.

Neste modelo, a criação do conhecimento pode ser vista como a transformação do conhecimento pessoal entre indivíduos, a partir do diálogo, discurso, compartilhamento *storytelling*.

Para o autor, estas três etapas fazem parte de um ciclo em que o conhecimento organizacional é propriedade coletiva na rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados, absorvem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. Assim, o conhecimento organizacional é gerado a partir da integração destes processos relacionados ao uso da informação, em um ciclo contínuo de interpretação, aprendizagem e ação.

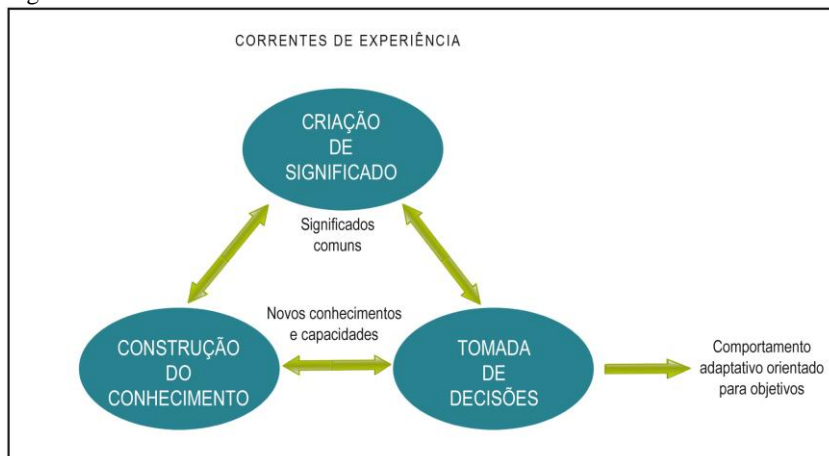
Figura 7: Modelo Choo



Fonte: Adaptado pela Autora (2015).

Segundo Choo (2006), conforme Figura 8, abaixo, a organização que adquirir a capacidade de integrar com eficiência os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões, pode ser considerada organização do conhecimento.

Figura 8: O ciclo do conhecimento



Fonte: Choo (2006, p. 51).

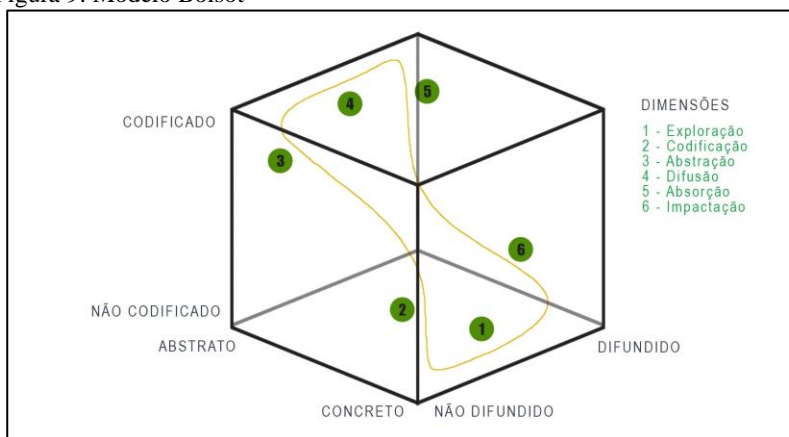
Uma característica central deste modelo é que o tratamento dos ciclos de Gestão do Conhecimento que se estendem para a tomada de decisão organizacional, o que muitas vezes é inexistente em outras abordagens. Isso faz do modelo de Choo (2006), um dos mais realistas e viáveis para a Gestão do Conhecimento, uma vez que representa as ações organizacionais com alta fidelidade.

#### 2.4.1.4 Modelo de Boisot

O modelo de Boisot (1998) é fundamentado no conceito de boa informação. O autor distingue informação de dado, enfatizando que informação é o que o observador vai extrair dos dados, em função de suas expectativas, ou de conhecimento prévio. O bom conhecimento é aquele que possui um contexto dentro do qual ele pode ser interpretado. O efetivo compartilhamento requer que os remetentes e os receptores compartilhem este contexto, bem como o esquema de codificação.

Além disso, o modelo incorpora a fundamentação teórica da aprendizagem social e serve de uma maneira eficaz, para unir o conteúdo, as informações e a Gestão do Conhecimento. Em um sentido aproximativo, a dimensão da codificação é ligada com a categorização e a classificação; a dimensão da abstração é ligada com a criação do conhecimento, por meio da análise e do entendimento; e a dimensão da difusão é ligada com o acesso e a transferência de informação, conforme Figura 9 abaixo.

Figura 9: Modelo Boisot



Fonte: Choo (2006, p. 51), Adaptado pela Autora (2015).

Há um forte potencial para quem vai fazer uso do Modelo Boisot, seja para mapear ou gerenciar um ativo de conhecimento das organizações, como por exemplo, o ciclo de aprendizagem social, algo que os demais modelos de gestão de conhecimento não abordam diretamente.

#### 2.4.1.5 Modelo de Wiig

O Modelo de Gestão do Conhecimento de Wiig (1993b) está fundamentado em seis fases: criação, abastecimento (*sourcing*), compilação, transformação, disseminação, aplicação com o objetivo de atribuição de valor ao processo produtivo, isto é permite que a organização possa agir de forma inteligente. Para o autor, o ciclo de gestão do conhecimento compõe-se de quatro passos: o desenvolvimento do conhecimento, a retenção do conhecimento, e seu compartilhamento e, finalmente, o uso do conhecimento.

Uma das principais vantagens da abordagem do ciclo de gestão do conhecimento proposto por Wiig (1993b) é a clara e detalhada descrição, de como a memória organizacional está disponibilizada para uso cotidiano dos membros da organização e, automaticamente, como memória dessa organização, com o objetivo de gerar valor para os indivíduos, grupos e para a própria organização.

Wigg (1993b) parte do princípio de que o conhecimento, para ser útil e agregar valor à organização, precisa ser organizado e sua utilização é o diferencial. Wigg (1993b) considera as seguintes dimensões no seu modelo: integralidade, conexão, congruência, perspectiva e finalidade. Seu modelo, provavelmente, seja o mais pragmático dos modelos existentes, e é facilmente integrado em qualquer uma das abordagens. Isso porque, aos profissionais, cabe adotar uma abordagem mais detalhada ou refinada para a gestão do conhecimento, dependendo das especificidades, bem como, ir além da definição do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, com foco no profissional, no compartilhamento e no público alvo.

O primeiro passo procura desenvolver o conhecimento por intermédio da aprendizagem que explora a experiência pessoal: educação formal, os vários tipos de treinamento, as fontes de inteligência, os meios de comunicação, livros e a aprendizagem na organização com o convívio em grupo. Cinco fases são exploradas nessa primeira iniciativa: obtenção (criação) do conhecimento, análise do conhecimento, síntese ou reconstrução, codificação e modelagem do

conhecimento e, finalmente, a organização do conhecimento.

O segundo passo tem por objetivo a retenção do conhecimento em quatro fases: retenção do conhecimento; organização do conhecimento em repositórios; registro do conhecimento em manuais; e o arquivamento do conhecimento. A retenção do conhecimento acontece quando o indivíduo consegue internalizar, assimilar o conhecimento. Quando da organização do conhecimento em repositórios, a organização prepara a codificação do conhecimento relevante em um banco de dados informatizados, para a memória organizacional. A inserção do conhecimento, normalmente, acontece quando ele é registrado em manuais operacionais e material de treinamento; assim, é possível assegurar que esse conhecimento integre os procedimentos organizacionais. Finalmente, na fase de arquivamento do conhecimento, a organização cria uma biblioteca para guardar todo o material científico e descarta o material ultrapassado, e que não mais interessa aos trabalhos atuais e futuros.

Pode-se destacar como conhecimento retido na organização os citados em patentes, relatórios e artigos técnicos. O conhecimento tácito dos trabalhadores da organização também é considerado referencial de retenção; parte dele pode ser explicitado para anexar a sua base ou no repositório. Esse conhecimento deve estar organizado de tal maneira no repositório para ser utilizado no futuro e durante a tomada de decisões.

O terceiro passo é caracterizado pelo compartilhamento do conhecimento; portanto, é fundamental organizá-lo para garantir o acesso e sua recuperação. Para tanto, requer a formação de equipes multidisciplinares, para a colaboração no trabalho com conteúdos específicos e a criação de rede de especialistas. A partir da identificação das fontes, o conhecimento carece ser reunido em documentos de referência, como biblioteca ou repositórios, para facilitar seu acesso e recuperação. O conhecimento pode ser recuperado de um repositório, ou por meio de um sistema de base de conhecimento, com vistas à execução de tarefas ou para tomada de decisões.

O último passo do Ciclo de Conhecimento de Wiig (1993b) refere-se ao uso do conhecimento, isto é o conhecimento existente pode ser utilizado de múltiplas formas.

Sendo assim, as organizações têm como utilizar o conhecimento para o seu planejamento estratégico, e melhor garantir seu desenvolvimento. Portanto, o modelo de Wiig (1993) representa um modelo conceitual para a Gestão do Conhecimento.

#### 2.4.1.6 Modelo ICAS

Segundo Bennet e Bennet (2004), os ICAS são organizações constituídas por um grande número de componentes organizados, cada qual procura maximizar os seus objetivos específicos, mas também operam de acordo com as regras e o contexto das relações com os outros componentes e com o mundo externo.

Em um ICAS, os componentes inteligentes consistem de pessoas que se auto-organizam, mas que continuam a fazer parte da hierarquia corporativa global. Trata-se de tirar vantagem dos pontos fortes das pessoas, para que juntas, elas constituam a inteligência organizacional (BENNET; BENNET, 2004).

Para Bennet e Bennet (2004) os processos-chave do modelo ICAS são:

- Entendimento;
- Criação de novas ideias;
- Resolução de problemas;
- Tomada de decisão;
- Ações que vão chegar aos resultados desejados.

Como são as pessoas que podem tomar decisões e realizar ações, este modelo enfatiza o trabalhador do conhecimento individual e sua competência, capacidade, aprendizagem, e assim por diante.

De acordo com o ICAS, e pode ser observado na Figura 10, na página 87, para sobreviver e competir com sucesso, uma organização requer oito características: organização; propósito compartilhado; seletividade (filtragem das informações); complexidade ideal; fronteiras permeáveis (facilidade para troca de ideias); centralização do conhecimento; fluxo e multidimensionalidade (BENNET; BENNET, 2004).

Figura 10: Visão Global do Modelo ICAS



Fonte: Adaptado pela Autora (2015).

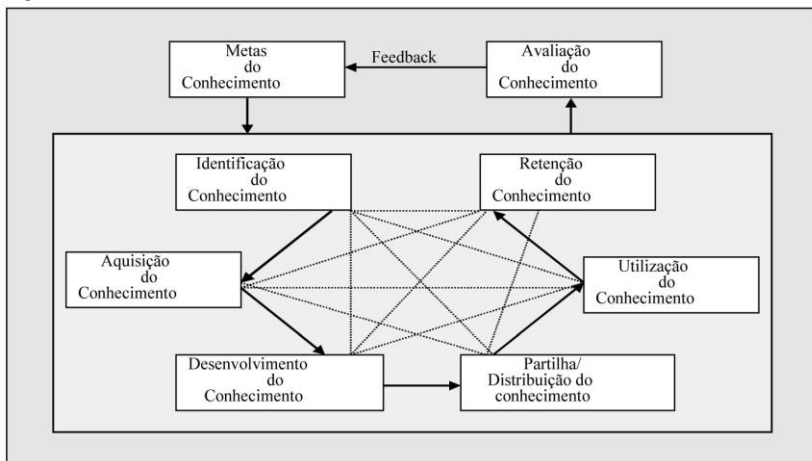
Desta forma, o modelo ICAS resume a GC dentro das organizações em quatro grandes frentes: criatividade, resolução de problemas; tomada de decisão e implementação.

Os modelos de GC permitem um entendimento mais profundo da realidade da GC dentro das organizações. É necessário compreender as organizações como estruturas de conhecimento, para que se tenha um entendimento mais sólido do que é GC e todos os elementos que estão envolvidos (BENNET; BENNET, 2004).

#### 2.4.1.7 Modelo de Probst, Raub e Romhardt

Probst, Raub e Romhardt (2002), por meio da análise de problemas vivenciados por várias organizações, identificaram processos que consideraram essenciais para a gestão do conhecimento. Os autores alertam sobre os riscos de tentar otimizar atividades de conhecimento em área individuais, sem considerar a organização como um todo, bem como, a amplitude dos efeitos.

Figura 11: Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p.36).

O ciclo identificado como essencial para a gestão do conhecimento é composto de seis processos quais sejam:

- Identificação do conhecimento;
- Aquisição do conhecimento;
- Desenvolvimento do conhecimento;
- Partilha/distribuição do conhecimento;
- Retenção do conhecimento;
- Utilização do conhecimento.

1º Processo – Identificação do conhecimento: para os autores, identificar o conhecimento externo significa proceder uma análise e descrição do ambiente de conhecimento da organização. Muitas delas têm dificuldades de definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos de que necessitam. Como consequência, acontecem decisões, tomadas sem base sólida de informação, e acontece duplicação de esforços. A gestão eficaz do conhecimento assegura o que os autores denominam de transparência interna e externa: o mapeamento deste conhecimento.

2º Processo – Aquisição do conhecimento: as fontes de aquisição de conhecimento das organizações estão nas relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros e, segundo os autores, essas fontes de conhecimento raramente são aproveitadas devidamente. Outra



forma apresentada de fonte de conhecimento é a aquisição por intermédio da contratação de especialistas e também aquisição de empresas que têm foco na inovação.

3º Processo – Desenvolvimento do conhecimento: o foco do desenvolvimento do conhecimento está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e adoção de processos mais eficientes. O objetivo é desenvolver habilidades que ainda não se encontram presentes na organização. O desenvolvimento do conhecimento está ancorado em pesquisas de mercado da organização e em Pesquisa & Desenvolvimento, o que não é regra, porque, segundo os autores, o conhecimento pode emergir de qualquer departamento da organização. Nesse processo, a visão é a utilização da criatividade de cada funcionário.

4º Processo – Compartilhamento e distribuição do conhecimento: o compartilhamento e distribuição do conhecimento são considerados vitais para os autores no processo de transformação de informações ou experiências em algo que toda a organização possa utilizar. Neste caso, cabe o mapeamento de competências: quem deve, ou é capaz de fazer o quê e como compartilhar este conhecimento.

5º Processo – Utilização do conhecimento: o objetivo maior da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento existente na organização seja revertido e aplicado em prol dela. Entretanto, segundo os autores, os processos anteriores feitos de forma bem sucedida, não garantem que o conhecimento seja utilizado nas atividades da organização. Devem ser tomadas medidas para garantir que habilidades e ativos do conhecimento sejam totalmente utilizados em prol do desenvolvimento organizacional.

6º Processo – Retenção de conhecimento: a retenção de conhecimento representa a memória da organização. Os processos para selecionar, armazenar, e atualizar regularmente o conhecimento de potencial valor para o futuro, precisam ser estruturados com atenção. Esse processo assegura a retenção de conhecimentos técnicos importantes para o uso futuro da organização. Os autores incorporam ao modelo, a análise das metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento.

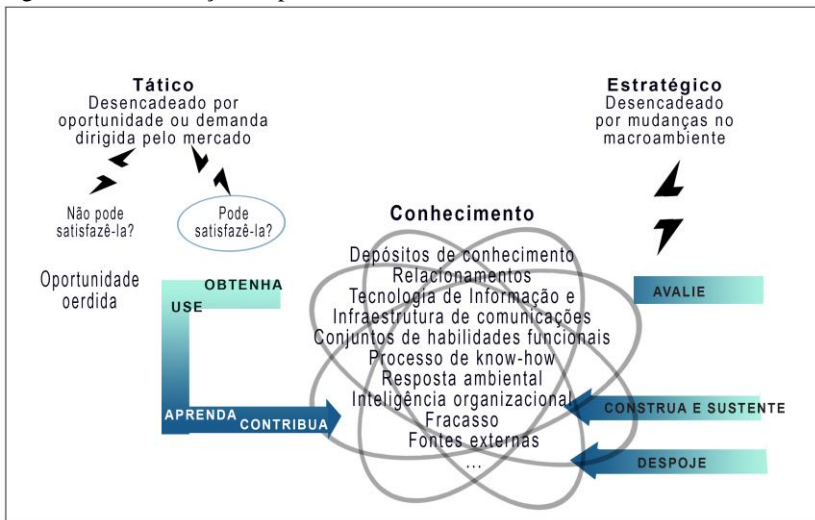
A fixação de metas de conhecimento determina em que direção a empresa segue na busca pelo conhecimento, e estabelece quais habilidades devem ser construídas, e em que nível. A avaliação de conhecimento mede a base de conhecimento da empresa. Estes aspectos são norteadores e influenciadores de todo o processo de gestão do conhecimento.

### 2.4.1.8 Modelo de Bukowitz e Williams

Bukowitz e Williams (2002) definem a gestão do conhecimento como o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Este processo ocorre quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos. Para os autores, o ciclo da gestão do conhecimento está estruturado em dois tipos de processos simultâneos (Figura 12, abaixo).

O primeiro é a utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades de mercado. O segundo, de mais longo prazo, refere-se à combinação do intelectual com as exigências estratégicas. O conhecimento está depositado na organização de várias formas, tais como: repositórios de conhecimento; relacionamentos; tecnologias de informação; infraestrutura de comunicação; conjunto de habilidades funcionais; *know-how* do processo; responsabilidade ambiental; inteligência organizacional e fontes externas.

Figura 12: Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002).

Neste sentido, o processo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (2002) é estruturado em dois níveis: o tático, que se relaciona ao ambiente interno formado de quatro passos; e o

estratégico, relacionado ao ambiente externo, que se forma mediante três passos.

Os processos do nível tático são (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002):

- **Obtenha:** é um processo baseado na necessidade das pessoas de procurar informações para a solução de problemas. O principal desafio desse passo é encontrarem, em meio à grande quantidade de informação, aquela que melhor atenda às necessidades, utilizando-se, para isso, de instrumentos e serviços apropriados.
- **Utilize:** refere-se à capacidade de combinação de informações para a criação de soluções inovadoras. Para isso, a organização deve fornecer instrumentos e ambiente propícios, de modo a encorajar a criatividade, a experimentação e a receptividade a novas ideias.
- **Aprenda:** é um processo que, apesar de ser conhecido nas organizações, não é comumente encontrado de modo formal para geração de vantagem competitiva. Esse processo trata do desafio de encontrar meios de transformar a maneira como as pessoas trabalham em função dos resultados obtidos ao final do processo de aprendizagem. Visa refletir sobre o potencial de retorno a longo prazo, e não apenas sobre as necessidades de curto prazo.
- **Contribua:** é um processo assentado no desafio de convencer as pessoas a transferir o conhecimento para as outras, sem “a exigência de ‘empacotar’ informação para a utilização de toda a organização”. Como exemplos, são citados o compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas, para que outros colaboradores aprendam com a experiência anterior.

O nível estratégico da estruturação do processo de gestão do conhecimento visa alinhar as estratégias de conhecimento da organização com a estratégia geral de negócios. Neste caso, é necessária a avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com as necessidades futuras.

São três os passos sugeridos no nível estratégico (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

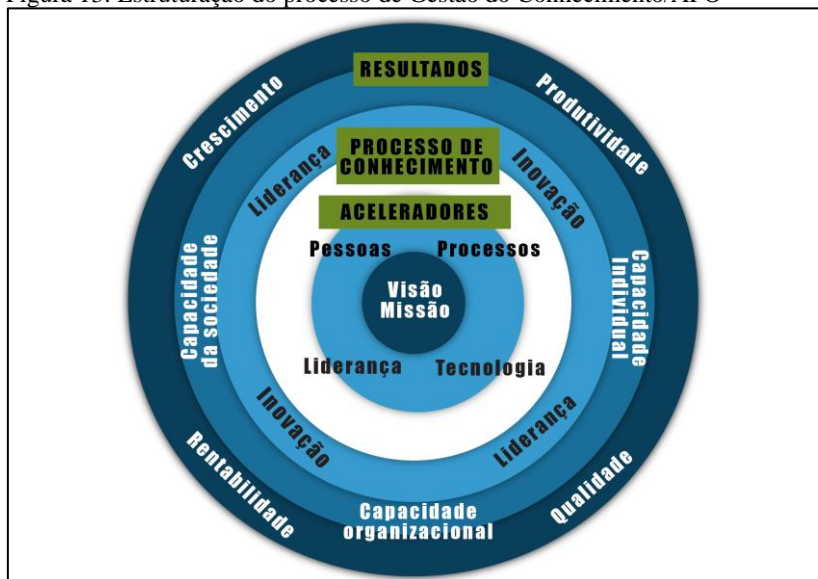
- **Avalie:** está baseado na necessidade de definição por parte da organização dos conhecimentos críticos necessários para cumprir a sua missão. Neste processo, a organização define o conhecimento crítico para cumprir sua missão; mapeia o capital intelectual e compara com as futuras necessidades de conhecimento. Além disso, a organização elabora indicadores, a fim de demonstrar que está obtendo resultados com os investimentos no capital intelectual e verifica o impacto do conhecimento no desempenho organizacional.
- **Construa e mantenha:** visa assegurar que o capital intelectual seja capaz de manter a organização viável e competitiva no futuro, por meio de investimento em uma rede de relacionamentos. Os recursos devem ser canalizados para criar conhecimento e reforçar o conhecimento existente.
- **Descarte:** está baseado na necessidade de examinar se os conhecimentos existentes na organização ainda são úteis. Neste estágio, a organização precisa examinar o seu capital intelectual para verificar se os recursos utilizados para mantê-los não podem ser melhor aproveitados de outra maneira.

#### 2.4.1.9 Modelo da APO

Ao ser reconhecida a importância da gestão do conhecimento à economia dos países membros da APO, especialmente para as pequenas e médias empresas, sua direção contratou uma equipe de especialistas das principais instituições de gestão do conhecimento para que estudassem as últimas tendências no desenvolvimento de gestão do conhecimento na Europa e Estados Unidos, em maio de 2007, e compartilhassem suas melhores práticas com os demais países da Ásia.

O resultado desse trabalho foi o desenvolvimento de um método que mostrou a compreensão comum de gestão de conhecimento entre os países da APO e o valor agregado nas organizações. A partir de então, foi criado um grupo de estudos para desenvolver um guia de preparação dos profissionais para a implementação. Esse guia foi produzido em uma parceria por representantes da Índia, Malásia, Cingapura, Filipinas, Reino Unido, com o objetivo de preparar os profissionais que trabalham em pequenas e médias empresas. Apresentados na Figura 13, na página 93.

Figura 13: Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento/APO



Fonte: APO (2007).

O método APO (2009), define quatro etapas para a implementação de gestão de conhecimento as quais serão descritas:

- a) **Descoberta:** identificar as necessidades e as lacunas de conhecimento. Para tanto, é utilizada uma ferramenta organizacional de avaliação (*assessment*), com vistas a diagnosticar a posição da atual da organização com relação ao conhecimento e, assim, criar um Instrumento de Acompanhamento para a organização. Os critérios de avaliação são os seguintes: liderança da gestão do conhecimento; processos; pessoas; tecnologia; processos de conhecimento; aprendizado e inovação, bem como, resultados do conhecimento. Com base nesses resultados, é possível partir para o segundo momento da fase de Descoberta: a construção do Instrumento de Acompanhamento para a GC, que envolve o valor dos ativos, os benefícios potenciais e, também, o custo da efetividade do sistema.
- b) **Projeto, Concepção:** é desenvolvido um *business case* sobre gestão do conhecimento, com o objetivo de atender as

lacunas de conhecimento. Essa fase, *Concepção (Design)*, trata da identificação e do desenho dos projetos-piloto de GC. Nesta fase estão envolvidos o desenvolvimento da estratégia de GC e do plano de ação; a identificação de programas potenciais a serem utilizados; o desenho de processos em relação aos referidos programas, bem como, a formação de um plano de implementação de GC.

- c) Em seguida, a fase de Desenvolvimento, relaciona-se à aplicação da ferramenta do sistema APO, por meio de projetos-piloto. Trata-se da escolha do plano de gestão do conhecimento a ser implementado; da formulação do plano-piloto e do plano de comunicação para o piloto; da implementação deste projeto-piloto; revisão dos passos envolvidos; e, finalmente, o uso das lições aprendidas para permitir o desenvolvimento do plano de GC para toda a organização.
- d) Implementação: é a etapa em que o processo de gestão do conhecimento está institucionalizado em toda a organização. Antes de iniciar o processo de implantação de gestão do conhecimento, é necessário que a organização faça uma autoavaliação para verificar se existe algum nível de gestão do conhecimento implantado. Construção da visão e missão do projeto, alinhados à estratégia da organização.

Na fase da Implementação, ou *Deploy*, que segundo Nair e Prakash (2009), significa a completa integração do trabalho de GC nos processos organizacionais. Assim, essa fase se envolve com a discussão dos fatores de sucesso na implementação; a exploração de meios para sustentar o programa de GC, pelo uso da tecnologia, de recompensas e de incentivos; a discussão de meios para trabalhar com a resistência ao plano de GC; o desenvolvimento do protótipo de plano de comunicação para a implementação; e, por fim, formula uma estratégia de avaliação no decorrer da implementação.

É fundamental a avaliação do processo de implementação de gestão do conhecimento em que é possível demonstrar a melhoria da aprendizagem e a capacidade de inovação com resultado nos indivíduos, organização e interorganização. Essa melhoria necessita estar inserida nos produtos e serviços, produtividade, lucratividade e crescimento.

O guia de Nair e Prakash (2009) preocupa-se, não somente em apresentar o sistema de implementação do método APO, mas a cada

momento traz elementos para que o leitor, ao final, esteja habilitado para o desenvolvimento de um protótipo de plano de ação de GC.

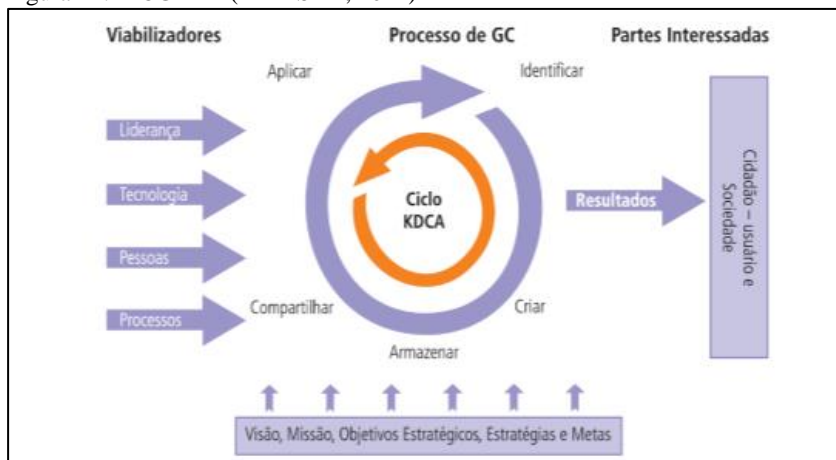
Para contribuir, o *framework* apresentado pela APO (2009) adaptado por Batista (2012) será apresentado a seguir.

#### 2.4.1.10 Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (BATISTA, 2012)

O modelo APO (2009) adaptado por Batista (2012) recebe o nome de Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (MGCAPB) e constitui-se como forma híbrida, isto é, ao mesmo tempo descritivo – descreve os elementos essenciais da GC – e prescritivo – orienta como implementar a GC.

A Figura 14, abaixo, representa o modelo adaptado por Batista (2012).

Figura 14: MCGAPB (BATISTA, 2012)



Fonte: Batista (2012).

Desta forma, Batista (2012) buscou caracterizar um modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira, destinado às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, formado por seis componentes: 1) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; 2)

viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; 3) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; 4) ciclo KDCA; 5) resultados de GC; e 6) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade. Na concepção, procurou-se construir um modelo com as seguintes características:

- a) Ser simples;
- b) Ser prático;
- c) Ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a Administração Pública;
- d) Contemplar as partes interessadas da Administração Pública, em especial, o cidadão e a sociedade;
- e) Ter sólida fundamentação teórica, baseada em busca sistemática de literatura sobre modelos de GC (*KM Frameworks*) para a Administração Pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas;
- f) Ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da Administração Pública direta e indireta;
- g) Ter linguagem e conteúdo adequados à Administração Pública;
- h) Estar relacionado com as iniciativas da Administração Pública na área de excelência em Gestão Pública (em especial o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização) e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional;
- i) Contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC;
- j) Ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva; e
- k) Ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como: *i*) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); *ii*) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; *iii*) identificar as lacunas de conhecimento; *iv*) definir a visão e a estratégia de GC; *v*) medir os resultados da estratégia; e *vi*) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC.



Dentro do modelo está contido o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) que possui quatro etapas em seu processo de elaboração.

Quadro 5: Etapas do processo de elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)

Número	O que (Ação)
Etapa 1 – diagnosticar	
1.	Realizar a autoavaliação.
2.	Elaborar o Instrumento de Acompanhamento para justificar a importância da GC.
Etapa 2 – planejar	
3.	Definir a visão da GC.
4.	Definir os objetivos da GC.
5.	Definir as estratégias da GC.
6.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, <u>intraorganizacional</u> e interorganizacional).
7.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.
8.	Definir as práticas de GC.
9.	Sensibilizar as pessoas na organização.
10.	Elaborar o PGC.
Etapa 3 – desenvolver	
11.	Escolher e implementar um projeto - piloto.
12.	Avaliar o resultado do projeto - piloto.
13.	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

*Continua*

*Conclusão***Etapa 4 – implementar**

14. Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
15. Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC.
16. Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
17. Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
18. Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Batista (2012, p. 88).

As quatro etapas do processo de elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) são assim descritas por Batista (2012, p. 87-88):

- a) Diagnosticar: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC, utilizando o instrumento para avaliação da GC na Administração Pública e, com base nessa avaliação, elabora o Instrumento de Acompanhamento, justificando a importância da GC.
- b) Planejar: etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.
- c) Desenvolver: etapa em que a organização pública escolhe um projeto-piloto para ser testado; implementa o projeto-piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
- d) Implementar: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação

continua na implementação do PGC.

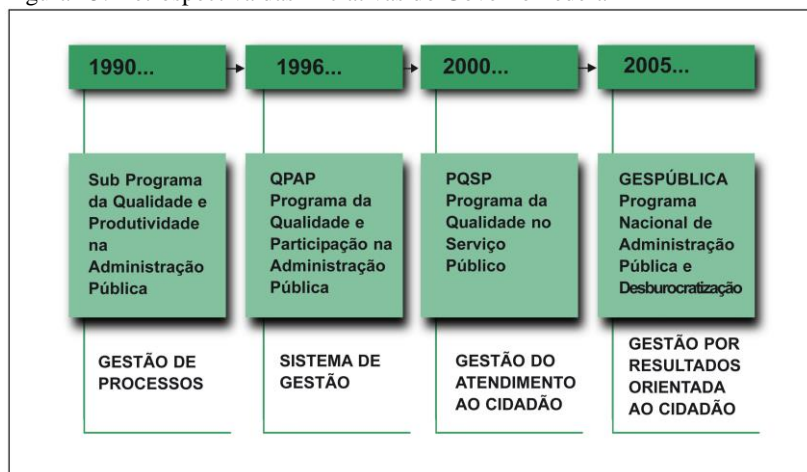
É importante, segundo Batista (2012), que um modelo de GC específico para a Administração Pública, estabeleça a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais a fim de que seja possível avaliar seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população. Assim, conclui o referido Autor, que os modelos construídos para o setor privado não são adequados para o setor público.

Batista (2012) considera que a efetividade da gestão do conhecimento contribui para que as organizações enfrentem novos desafios, por meio da implantação de práticas inovadoras de gestão e melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. Tal aspecto é elencado pela Constituição Federal (BRASIL, 2003) em seu Capítulo VII – Da Administração Pública, Art. 37: “A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios e legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

E ainda, em 1990, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), foi criado o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública com a finalidade de implantar programas de qualidade e produtividade nos órgãos e entidades públicos, visando torná-los eficientes na administração dos recursos públicos e voltados ao atendimento das demandas da sociedade, em detrimento de seus processos burocráticos internos (GESPÚBLICA, 2007). De acordo com o “Documento de Referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização” (GESPÚBLICA, 2007), pode-se estabelecer uma retrospectiva das iniciativas do Governo Federal, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, por meio da melhoria contínua em busca da excelência em gestão, conforme.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) aborda sobre os desafios da Gestão do Conhecimento (GC) pela Administração Pública, por meio de sete eixos temáticos: 1) Inserção Internacional Soberana; 2) Macroeconomia para o Pleno Emprego; 3) Fortalecimento do Estado, das Instituições e da Democracia; 4) Estruturas Tecnológica e Produtiva Avançadas e Regionalmente Articuladas; 5) Infraestrutura Econômica, Social e Urbana; 6) Proteção Social, Direitos e Geração de Oportunidades; e, 7) Sustentabilidade Ambiental.

Figura 15: Retrospectiva das iniciativas do Governo Federal



Fonte: GESPÚBLICA (2007).

Cada um dos eixos temáticos especificam os desafios da Administração Pública em agregar os conhecimentos essenciais para a elaboração, a implementação e a avaliação das políticas públicas nacionais, conforme o Quadro 6 abaixo.

Quadro 6: Desafios da gestão do conhecimento da Administração Pública

Temáticos	Desafios da gestão do conhecimento
1. Inserção Internacional Soberana	Uma Nação, para entrar em rota sustentada de desenvolvimento, deve necessariamente dispor de autonomia elevada para decidir acerca de suas políticas internas e também daquelas que envolvem o relacionamento com outros países e povos do mundo. Para tanto, deve buscar independência e mobilidade econômica, financeira, política e cultural; ser capaz de fazer e refazer trajetórias, visando reverter processos antigos de inserção subordinada e desenhar sua própria história.
2. Macroeconomia para o Pleno Emprego	O movimento das forças de mercado, por si só, não é capaz de levar economias capitalistas a situações socialmente ótimas de emprego, geração e distribuição de renda. Desta maneira, o

*Continua*

*Continuação*

Temáticos	Desafios da gestão do conhecimento
	pleno emprego dos fatores produtivos (como a terra, o capital, o trabalho e o conhecimento) passa a ser interesse e objetivo coletivos, apenas possível por um manejo de políticas públicas que articule virtuosamente os diversos atores sociais em torno de um projeto de desenvolvimento
3. Fortalecimento do Estado, das Instituições e da Democracia	Não existe experiência exitosa de desenvolvimento que tenha prescindido do Estado como ator estratégico nos processos nacionais de construção econômica, social e política. Paralelamente, por mais que as economias e alguns processos sociopolíticos estejam internacionalizados, importantes dimensões da vida social permanecem sob custódia das políticas nacionais, afiançando a ideia de que o Estado-Nação é ainda a principal referência no que se refere à regulação das diversas dinâmicas que se desenrolam em seu espaço territorial. Sendo assim, é imprescindível refletir sobre os arranjos institucionais mais adequados para conjugar Estado, mercado e sociedade em torno de um modelo de desenvolvimento incluyente, soberano e sustentável, que seja a meta da Nação brasileira e o objetivo maior das políticas públicas.
4. Estruturas Tecnológica e Produtiva Avançadas e Regionalmente Articuladas	O entendimento de que o desenvolvimento de um país soberano não pode prescindir de uma estrutura produtivo-tecnológica avançada, traz como imperativo a valorização da pesquisa e desenvolvimento em C&T como elemento indispensável do desenvolvimento nacional. Por outro lado, a compreensão de que essa estratégia e estrutura a ser implementada deve ser regionalmente articulada faz com que temáticas ligadas à territorialização e regionalização do desenvolvimento adquiram centralidade na agenda pública. Por isso, esta dimensão do

*Continua*

## Continuação

Temáticos	Desafios da gestão do conhecimento
	desenvolvimento abrange temas de organização produtiva e economia regional. Inclui ainda aspectos referentes à estrutura produtiva e à política de C&T, P&D, inovação e competitividade, como condicionantes de uma estratégia de desenvolvimento que reduza as desigualdades existentes no país..
5. Infraestrutura Econômica, Social e Urbana	A adequação da infraestrutura e logística de base é uma dimensão fundamental do desenvolvimento nacional. Nela, tem destaque a atualização da matriz energética brasileira e a expansão adequada da infraestrutura econômica e social do país, com destaque para a complementaridade entre habitação, saneamento e mobilidade. Todos os modais de transportes, fontes energéticas e telecomunicações – e as interconexões existentes entre tais dimensões – complementam o esquadro da infraestrutura econômica e social necessária ao desenvolvimento nacional.
6. Proteção Social, Direitos e Geração de Oportunidades	Ocidental constituiu um conjunto de parâmetros fundamentais de convívio e sociabilidade em torno dos quais passaram a se organizar certos direitos civis, políticos e sociais, balizadores da condição humana moderna. Condensados na ideia forte de cidadania, o acesso a este conjunto de direitos passa a operar como critério de demarcação para a inclusão ou exclusão populacional em cada país ou região, portanto, como critério de demarcação para se aferir o grau de desenvolvimento nacional em cada caso concreto.
7. Sustentabilidade Ambiental	A sustentabilidade ambiental é aqui afirmada como dimensão transversal inseparável das demais. Biomassas de alta relevância devem ser alvo de proteção e de iniciativas estratégicas. O

Continua

## Conclusão

Temáticos	Desafios da gestão do conhecimento
	<p>acesso à água potável e a condições sanitárias adequadas são ativos fundamentais na concepção de desenvolvimento que já se faz imperativa entre os povos do mundo. A conservação das bacias hidrográficas, portanto, deve ser compatibilizada com as atividades econômicas em geral e com os processos em curso de urbanização no mundo. A gestão da biodiversidade e da biotecnologia brasileira se converte igualmente em ativo econômico e político à inserção internacional soberana do país. Por fim, as mudanças climáticas e o fenômeno do aquecimento global devem receber atenção especial e tratamento prospectivo para que se conheçam seus alcances sobre os biomas e a própria humanidade, e para que se formulem políticas preventivas em tempo hábil.</p>

Fonte: IPEA (2012).

Batista (2012) entende que as organizações públicas brasileiras não contam com um modelo de gestão do conhecimento genérico (que sirva para todas as organizações públicas) holístico (que permita um entendimento integral da gestão do conhecimento, com foco e resultados, que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a Administração Pública. Por isso, se lançou na perspectiva de construção deste modelo. Bozemann e Petigrew (2005), bem como de Harvey *et al.* (2009) se referem às lacunas de estudos de GC no campo da administração pública e da necessidade de se desenvolver modelos, métodos e metodologias que levem em conta os contextos específicos de atuação, e com isso corroboram a iniciativa de Batista (2012).

Em outra direção, uma vez escolhido e implantado um modelo de GC em organizações, é necessário avaliar a maturidade de sua implantação. Essa avaliação pode ser feita a partir de modelos de maturidade e, portanto, será necessário descrever o que são esses modelos, bem como relacionar e descrever aqueles já existentes.

## 2.4.2 Maturidade da Gestão do Conhecimento

No entendimento de Ehms e Langen (2002), mesmo que haja um reconhecimento sobre a importância que as organizações têm dado à gestão do conhecimento, se tal abordagem pretende prosseguir tendo sucesso no futuro, é preciso realizar uma revisão e ajustes em suas bases teóricas e metodológicas. A profissionalização da gestão do conhecimento depende do desenvolvimento de conceitos e procedimentos adequados para sua realização. Nesta percepção, há uma lacuna de conceitos e procedimentos adequados para as intervenções da GC, pois suas variadas perspectivas tornam difusa a percepção de qual é, e onde está o problema a ser gerenciado pela organização (EHMS; LANGEN, 2002).

Por outro lado, os mesmos autores consideram que a discussão sobre o desenvolvimento de métricas de avaliação para a gestão do conhecimento despertou, prematuramente, uma expectativa de quantificação de um procedimento que não pode ser facilmente quantificado. Assim, é preciso entender de maneira qualitativa o problema, para depois buscar sua quantificação. Por isso, Ehms e Langen (2002) propõem o desenvolvimento de modelos de avaliação da maturidade da aplicação de métodos de GC que:

- Permitam uma avaliação holística das atividades de GC de uma organização, cobrindo as áreas-chave da GC;
- Derivem de medidas adequadas ao desenvolvimento do estado atual da GC, e, portanto, demonstrem o ponto de partida mais adequado antes de um projeto de GC ter início;
- Suportem o desenvolvimento da organização a partir dos projetos de GC.

Ainda, enquanto requisitos adicionais o modelo:

- Deve prover resultados qualitativos e quantitativos, levando em conta as diferentes visões dos participantes dos projetos de GC;
- Possa ser aplicado em qualquer organização clássica ou virtual e, ainda, em unidades ou sistemas de GC;
- Deve ser estruturado e sistematizado para assegurar transparência e confiabilidade no procedimento;
- Deve ter uma estrutura subjacente e compreensível e, ainda,



permitir referências a conceitos de gestão ou modelos comprovados.

Paulzen e Perc (2002) corroboram com tal aspecto e complementa ao sugerir que para possibilitar a aplicação do modelo de maturidade nos vários sistemas de GC, é preciso que este seja desenvolvido com o foco nos processos organizacionais, e não em objetos específicos de análise, e sugerem que os modelos devem suportar contínuo aprendizado e melhoria. Khatibian *et al.* (2010), por sua vez, acreditam que o aumento das iniciativas de implantação de GC nas organizações, trouxe aos pesquisadores e profissionais da área a necessidade de proposição de modelos de avaliação da maturidade, que são desenvolvidos para capturar o seu processo de desenvolvimento e implantação. Nestes modelos são avaliados em que medida a GC tem sido definida, gerenciada e controlada.

#### 2.4.2.1 Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento

De maneira a promover a prática da gestão do conhecimento como um modelo de gestão, Paulzen e Perc (2002) descrevem que os modelos de maturidade foram gradualmente introduzidos nesse campo para tornar claro como os fatores críticos de sucesso para sua implantação podem ser definidos, gerenciados, controlados e mantidos. Os modelos de maturidade são essenciais para acessar as capacidades organizacionais e para ajudar a implantar as mudanças que são necessárias para melhorar a estrutura da organização (JIA *et al.*, 2011).

Conceitualmente, os modelos de maturidade de gestão são fundamentos nos modelos de maturidade da capacidade (CMM) desenvolvidos pelo Instituto de Engenharia de Software do Instituto Carnegie Mellon (SEI) durante 1990 (KHATIBIAN *et al.*, 2010). No entender de Júnior *et al.*, (2010), os modelos de maturidade são estruturas utilizadas como ferramentas de melhoria dos processos, à medida em que os descrevem em patamares de evolução, com o objetivo de orientar a melhoria da organização.

Por isso, o conceito vem sendo refinado para adequá-lo às necessidades de melhoria, e Dooley *et al.* (2001) e o CMMI (2002) consideram a maturidade como o grau com que um processo e atividade é institucionalizado e efetivado por toda a organização. Dessa maneira, o nível de maturidade é um indicativo da sofisticação, da estabilidade e da frequência com que práticas, técnicas e procedimentos padrão, relacionados a uma área específica, são adotados (JUCÁ JR, AMARAL,

2005).

Na busca sistemática da literatura promovida nesta tese, ficou demonstrado que nos 24 artigos sobre maturidade de gestão do conhecimento analisados, 16 deles descrevem o desenvolvimento de modelos de maturidade para *e-gov*, para programas de construção, para arquitetura de empreendimentos e até para agências policiais. Isso significa que os modelos de maturidade têm sido desenvolvidos para serem aplicados em diferentes contextos de análise.

Klimko (2001) e Weerdmeester *et al.* (2003), descrevem que os modelos de maturidade têm as mesmas qualificações, quais sejam:

- a) O desenvolvimento de uma variável é descrito por um número limitado de graus de maturidade (variando de quatro a seis níveis);
- b) Alguns requisitos especiais constituem as características destes níveis;
- c) Os níveis são dispostos a partir de primário para níveis de terminação e o último é de maturidade, o que é desejável;
- d) Durante o período de desenvolvimento, a natureza ou a substancialidade desenvolve-se a partir de um nível para outro, e nenhum nível é omitido ou negligenciado.

Ao demonstrar o que são organizações maduras ou imaturas em termos de gestão de softwares, Paulk *et al.* (1993) definem como organizações, aquelas em que a habilidade de gerenciar processo estende-se por toda a organização e onde o processo de software é comunicado a toda a organização atualizados quando necessário. Papéis e responsabilidades destes processos também são claros por todos d. Além disso, nestas organizações maduras, gerentes monitoram a qualidade dos softwares, há um objetivo claro e são usadas métricas quantitativas para avaliar o produto e sua qualidade. Prazos e recursos são baseados em dados históricos; portanto, estão alinhados com a realidade e dificilmente deixam de ser cumpridos.

Por outro lado, uma organização imatura, segundo Paulk *et al.* (1993), refere-se àquela que os processos são improvisados pelos gerentes, ainda que o processo seja especificado, o mesmo não é rigorosamente seguido e aplicado. Além disso, as organizações imaturas são reacionárias, e seus gerentes procuram resolver problemas de curto prazo. Desta forma, a gestão de prazos e recursos, geralmente, não é cumprida por não ser estimada de maneira realística. Por último, neste tipo de organização, não há um objetivo base para avaliar a qualidade do

produto ou para resolver problemas do produto e do processo. As diferenças existentes entre organizações maduras e imaturas são expressas no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7: Diferenças entre organizações maduras e imaturas

<b>Organizações Maduras</b>	<b>Organizações Imaturas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização com habilidade de gerenciar o desenvolvimento do software e processos de manutenção</li> <li>• Comunica eficazmente o processo de software para a equipe atual e para novos funcionários</li> <li>• Trabalho acontece de acordo com o que foi planejado</li> <li>• Definições do processo são atualizadas sempre que necessário</li> <li>• Melhoria e desenvolvimento são feitos a partir de projetos-pilotos e análises de custo e benefício</li> <li>• Gerentes monitoram a qualidade do software e o processo que os produzem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo improvisado por funcionários e gerentes</li> <li>• O processo é rigorosamente seguido e executado</li> <li>• Organização reage ao ambiente</li> <li>• Gerentes focam-se em resolver problemas imediatos</li> <li>• Prazos e orçamentos não são realizados sobre uma perspectiva real</li> <li>• Os prazos muitas vezes comprometem a qualidade do produto</li> </ul>

Adaptado de: Paulk *et al.* (1994).

As diferenças que existem entre a gestão de softwares e a gestão do conhecimento, e o quanto estas devem ser consideradas no processo de concepção dos recursos e características dos modelos para a gestão do conhecimento, são abordados por Khatibian *et al.* (2010) ao descreverem que nos modelos de maturidade as áreas-chave do processo devem ser identificadas para garantir acesso ao nível de maturidade. Tal aspecto permite a correlação de atividades que buscam garantir as metas

organizacionais, por esta razão, novos modelos de maturidade podem ser desenvolvidos para verificar a maturação de processos e políticas de forma mais específica. O que os autores chamam em seus artigos de áreas-chave do processo, está sendo chamado nessa tese de fatores críticos de sucesso, mesmo em que pese à diferença conceitual entre os termos.

Para Gonçalo *et al.* (2010), os modelos de maturidade surgiram como resposta à necessidade de identificar a relação da GC com os resultados obtidos pela organização, e sua contribuição está em permitir que a organização identifique o nível de maturidade de GC em que se encontra e, caso ainda tenha no que avançar, crie metas para avançar ao próximo estágio.

O mesmo autor, todavia, ao realizar uma análise sobre os modelos, identifica que todos têm estruturas similares por se basearem no modelo CMM; mas, apresentam variações em sua formulação, especialmente, em relação às perspectivas que abordam. Lin (2007) pondera que os modelos de maturidade permitem que as organizações avaliem suas práticas de GC atuais, para obterem *insights* sobre o sentido da mudança que devem considerar. Portanto, a avaliação do estágio de evolução da GC, dentro da organização permite um ajustamento destas estratégias, no sentido de aumentar sua eficácia e efetividade.

Curtis *et al.* (2001), corroborando com estes autores, considera que os modelos de maturidade provêm um mapa para implementar progressivas mudanças em diferentes processos organizacionais e devem ser utilizados para medir o nível de maturidade da organização, particularmente quanto aos processos intensivos em conhecimento. Por outro lado, Teah *et al.* (2006), consideram que o grande número de modelos de maturidade de GC existentes e as diferentes definições que adotam, tornam difícil sua aplicação. Por isso, Kruger e Snyman (2007) acreditam que, para desenvolver modelos para medir a maturidade da GC é preciso uma combinação entre proposição teórica e experiência prática.

Como os modelos de maturidade auxiliam as organizações nos aspectos relativos à gestão do conhecimento, e como a própria GC não é um conceito que a organização possa introduzir e gerenciar substancialmente de uma só vez, sua aplicação para melhorar a função da gestão do conhecimento é uma boa abordagem (KHATIBIAN *et al.*, 2010). Com este propósito, autores como Paulzen e Perc (2002), Khatibian *et al.* (2010) consideram que dimensões mais sofisticadas e mais indicadores especializados terão que ser fornecidos para que seja

avaliado e gerido o conhecimento organizacional.

Com base nesta afirmação, percebe-se que ainda há uma lacuna para o desenvolvimento de modelos de maturidade da gestão do conhecimento, especialmente no que se refere à Administração Pública, que, enquanto campo de conhecimento, precisa de modelos e metodologias específicas para seu contexto de atuação (PETTIGREW, 2005; MOORE, 1995; HARTLEY, 2006; RASHMAN, HARTLEY, 2009).

Atualmente, existem diversos modelos de maturidade para gestão de conhecimento, que seguem, em geral, os princípios dos modelos de gestão da qualidade (COSTA *et al.*, 2011; ISHIHARA, 2012). Estes modelos são:

- Siemens' KMMM (*Knowledge Management Maturity Model*);
- Infosys' KMMM (*Knowledge Management Maturity Model*);
- KPQM (*Knowledge Process Quality Model*);
- KMCA (*Knowledge Management Capability Assessment*);
- APO (*Asian Productivity Organization*); e
- Modelo MGCAPB (BATISTA, 2012).

As especificações de cada modelo encontram-se a seguir:

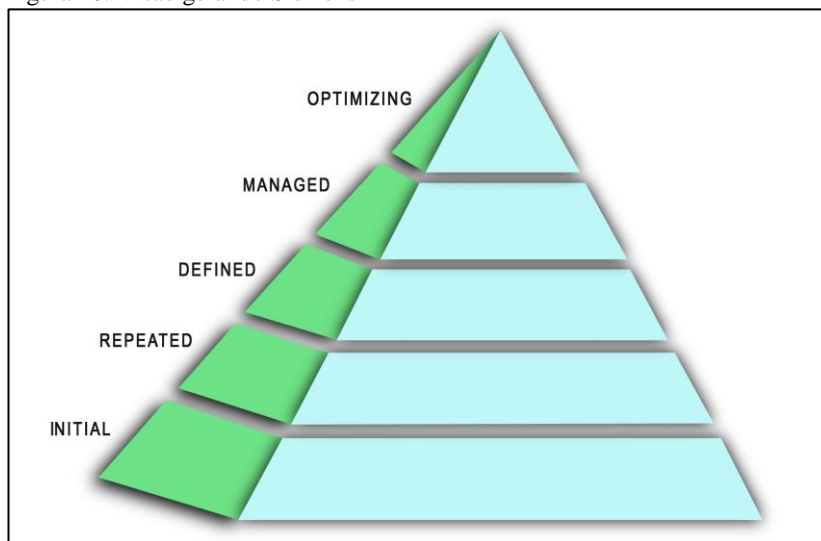
#### 2.4.2.1.1 Siemens' KMMM (*Knowledge Management Maturity Model*)

O *Siemens' Knowledge Management Maturity Model (Siemens KMMM)* foi desenvolvido em 2002, em uma parceria com a Siemens AG / Corporate Technology (EHMS, LANGEN, 2002).

O *Siemens KMMM* foi desenvolvido, considerando aspectos quantitativos e qualitativos, e constituído de um modelo de análise, um modelo de desenvolvimento e um modelo de avaliação.

O modelo de análise auxilia na identificação de aspectos importantes de gestão do conhecimento e revela as áreas-chave que devem ser desenvolvidas. O modelo de desenvolvimento direciona a melhor forma de como as áreas identificadas podem ser desenvolvidas, a fim de proporcionar o alcance do próximo nível de maturidade. Por fim, o processo de avaliação estrutura todas as etapas relevantes, desde a definição até a interpretação dos resultados.

Figura 16: Visão geral do Siemens – KMMM



Fonte: Ehms, Karsten, and Manfred Langen. (2002).

O modelo conta com cinco níveis de maturidade, conforme apresentado na Figura 16 acima:

- Inicial (*Initial*): tipicamente, os processos não são controlados de forma efetiva; o uso de conhecimento é considerado como “sorte”, não existindo objetivos e planejamento. O conhecimento não pode ser reconhecido como fator crítico de sucesso para a organização.
- Repetido (*Repeated*): a organização reconhece a importância da gestão do conhecimento; existem grupos de interesse pioneiros, porém isolados; processos de gestão do conhecimento estão parcialmente definidos e são executados primariamente.
- Definido (*Defined*): existem iniciativas estáveis e efetivas de partes isoladas da organização; papéis e responsabilidade da gestão do conhecimento definidos e preenchidos.
- Gerenciado (*Managed*): caracteriza-se pela existência de estratégia e abordagem comum; indicadores sobre a eficiência das atividades de gestão do conhecimento são regularmente medidos; apoio da alta administração e gerência média; atividades suportadas por sistemas de gestão do

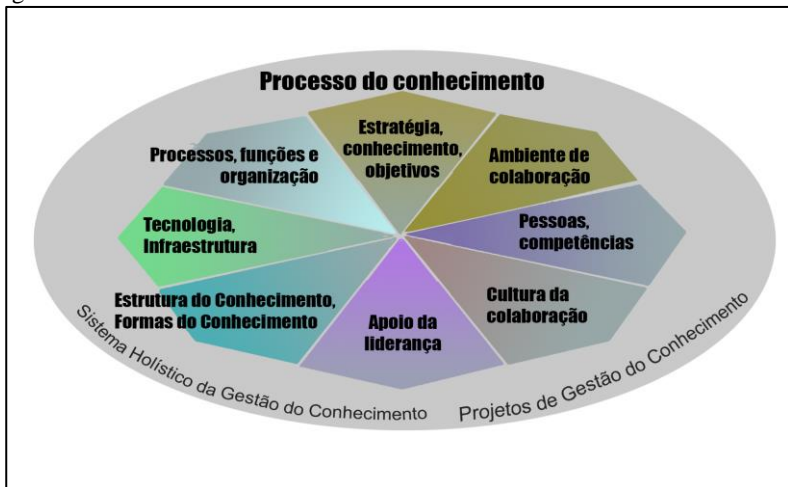
conhecimento.

- Otimizado (*Optimizing*): a organização possui flexibilidade de adaptação a novos requisitos de gestão do conhecimento; a organização se comporta de forma eficiente mesmo sob grandes mudanças, seja externa ou interna; todos os problemas identificados relacionados à gestão do conhecimento foram sanados; suporte eficiente das ferramentas de apoio.

A mensuração de cada nível de maturidade é feita por intermédio de 8 áreas-chave que são baseadas no EFQM (*European Foundation for Quality Management*), e estão dispostas em um octógono (Figura 17 abaixo). Estas categorias agrupam 64 tópicos de gestão do conhecimento que são avaliados pelo modelo.

Após os dados para análise terem sido coletados, o nível de maturidade para cada tópico é identificado, seguido da consolidação do nível de maturidade para cada uma das oito áreas-chave. Posteriormente à identificação da maturidade, um plano de ação é desenvolvido e validado com os membros da organização; entretanto, o detalhamento sobre como planejar a implementação das melhorias não faz parte do escopo do modelo.

Figura 17: Áreas-chave do Siemens KMMM



Fonte: Ehms e Langer (2002).

#### 2.4.2.1.2 *Infosys Knowledge Management Maturity Model (Infosys KMMM)*

Foi desenvolvido internamente na *Infosys Technologies*, como forma de alavancar os benefícios da gestão do conhecimento (KOCHIKAR, 2000). A *Infosys* é uma empresa multinacional de origem indiana que oferece aos seus clientes consultoria nas áreas de tecnologia, engenharia, e processos de terceirização. O modelo desenvolveu-se, em 1999, a partir da percepção da alta gerência quanto a pouca dedicação ao conhecimento organizacional, dando início a um programa interno voltado à maturidade de gestão do conhecimento.

O modelo é composto por 5 níveis de maturidade e utiliza o processo estagiado, semelhante ao existente no CMM, e cuja melhoria é baseada em etapas evolucionárias.

Cada nível de maturidade é caracterizado pela eficácia em termos de três estágios do ciclo de vida de conhecimento: 1) *Knowledge Acquisition/Updating* (estágio em que o conhecimento é gerado e absorvido pelas pessoas); 2) *Knowledge Sharing/Dissemination* (estágio em que o conhecimento é formatado e organizado para reuso, seja de forma síncrona ou assíncrona); 3) *Knowledge Reuse* (estágio representado pelo uso efetivo do conhecimento na execução de atividades). Os níveis de maturidade do *Infosys KMMM* são:

- Negligente (*Default*): Dependência completa de conhecimentos e habilidades individuais;
- Reativo (*Reactive*): Habilidade de executar atividades básicas do negócio de forma repetida;
- Consciente (*Aware*): Habilidade restrita na tomada de decisão baseada em dados; habilidade restrita em alavancar conhecimento/expertise interna; habilidade suficiente de gerenciar times virtuais;
- Convicto (*Convinced*): Tomada de decisão quantitativa no contexto operacional e estratégico; habilidade de alavancar conhecimento de fontes internas e externas; a organização reconhece a melhora na produtividade ao compartilhar conhecimento; proatividade em face de mudanças tecnológicas e no ambiente de negócio; e
- Compartilhado (*Sharing*): Habilidade de gerenciar a competência organizacional quantitativamente; tomada de decisão fortemente baseada em ROI; existência de processos



para alavancar ideias que proporcionem vantagem competitiva; boa percepção de mudanças tecnológicas e no ambiente de negócio.

Ao se criar o modelo, a pretensão era de: que as ações fossem habilitadas pelo poder do conhecimento; que se acreditasse na possibilidade de inovações; de que o conhecimento fosse compartilhado; e, de que a organização se tornasse líder em termos de conhecimento.

#### 2.4.2.1.3 Knowledge Process Quality Model (KPQM)

O *Knowledge Process Quality Model* (KPQM) foi desenvolvido em 2002, por Oliver da Wolfgang Goethe-University, na Alemanha. O modelo passou a ser construído após os autores terem tido acesso a um estudo realizado por Wilson e Assay (1999) que demonstra perspectivas do ponto de vista da gestão da qualidade para a gestão do conhecimento. Para Wilson e Assay, um bom modelo de maturidade deve abordar aspectos como envolvimento do empregado, aprendizado e melhoria contínua, métrica e padronização, e de acordo com Paulzen e Perc, os modelos propostos, até o momento, não possuíam tais quesitos (PAULZEN, PERC, 2002).

O *KPQM* está baseado em quatro elementos, denominados dimensões, sendo: dimensão do estágio de maturidade, dimensão de atividade do conhecimento, dimensão de área do conhecimento e estrutura de avaliação.

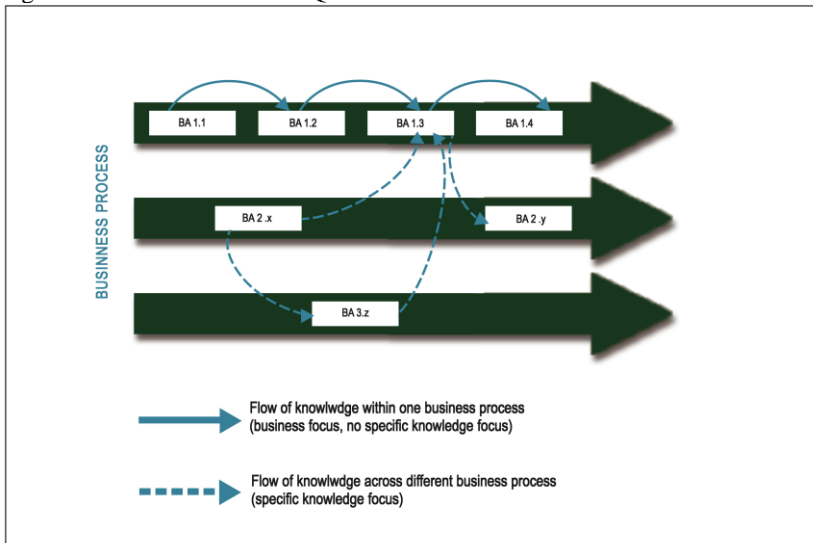
A dimensão de estágio de maturidade é responsável pela conceituação dos níveis de maturidade abordados pelo modelo. O *KPQM*, que é baseado no *CMM* e possui cinco níveis de maturidade, sendo:

- Inicial (*Initial*): não existem processos de gestão do conhecimento, sendo este estágio melhor descrito como caótico;
- Consciente (*Aware*): consciência da necessidade de processos para a gestão do conhecimento é reconhecida, e estruturas iniciais são implementadas;
- Estabelecido (*Established*): foca na criação de uma estrutura sistemática e na definição de processos flexíveis para acomodar requisitos especiais;
- Quantitativamente Gerenciado (*Quantitatively Managed*):

- para melhorar o controle sistêmico dos processos, métricas de performance são usadas para planejamento e acompanhamento; e
- Otimizado (*Optimizing*): estabelecimento de uma estrutura que permita o desenvolvimento contínuo organizacional e individual.

Do ponto de vista da dimensão de atividade do conhecimento, o modelo considera um processo de conhecimento como sendo composto por um conjunto de atividades do conhecimento (*Knowledge Activity - KA*), que por sua vez permeiam as atividades do negócio (*Business Activity- BA*) na qual existe a necessidade de gestão do conhecimento (Figura 18, abaixo). O modelo define os papéis Dono do Processo (*Process Owner*) e Gerente (*Manager*) que são responsáveis pela execução de seis atividades do conhecimento (identificação, criação, uso, armazenamento, distribuição e avaliação).

Figura 18: Áreas-chave do KPQM



Fonte: Ehms e Langer (2002).

O modelo define três elementos pertencentes à dimensão de área do conhecimento: organização, pessoa e tecnologia. O Elemento organização, diz respeito à definição de processos, responsabilidade (dono do processo), e grupos de trabalho (fontes de processo). O

elemento pessoa considera a criação de estruturas para incentivo na adoção da gestão do conhecimento àqueles que ainda se encontram relutantes. O terceiro elemento, tecnologia, é usado para representar meios de suporte (ferramentas) de apoio à gestão do conhecimento.

O *KPQM* permite que a avaliação seja executada com base em questionários ou investigativa. Para tal, foram definidos 20 atributos de processo (*Process Attributes - PA*) que estão agrupados nos três elementos da dimensão de área do conhecimento. Para cada PA, existem quatro possibilidades de pontuação (não alcançado, parcialmente alcançado, largamente alcançado e completamente alcançado), sendo que para, cumprir as metas de aprovação do nível, é necessário que todas as PAs pertencentes àquele nível tenham pontuação mínima de largamente alcançada.

#### 2.4.2.1.4 *Knowledge Management Capability Assessment (KMCA)*

Desenvolvido por Kulkarni e St. Louis (2003), o modelo recebeu inicialmente o nome de *Organizational Self-Assessment Knowledge Management Maturity*. No ano seguinte, após revisões e atualizações realizadas por Kulkarni e Freeze (2004), o modelo passou a se chamar *Knowledge Management Capability Assessment (KMCA)* (KULKARNI, FREEZE, 2004).

O modelo é representado pelos critérios Avaliação Perceptiva (AP) e Avaliação de Infraestrutura (AI). O critério perceptivo é responsável por avaliar aspectos como liderança, visão, estratégia e existência de cultura para o compartilhamento de conhecimento, enquanto o critério de infraestrutura avalia sistemas, métodos e processos. O KMCA está estruturado em cinco níveis de maturidade, no qual cada nível possui características particulares, como apresentado no Quadro 8, da página 116.

Cada nível de maturidade é definido em práticas pertencentes à *KMAs (Key Maturity Areas)*, onde o modelo sugere quatro níveis.

Quadro 8: Níveis de maturidade do KM

Nível de Maturidade		Objetivos	
1	Possível	AP	Não desencorajado; existe um comprometimento geral para o compartilhamento de conhecimento; as pessoas que entendem o valor do compartilhamento, o fazem.
		AI	Ativos de conhecimento identificados.
2	Estimulado	AP	O Valor dos ativos de conhecimento é reconhecido pela organização; cultura organizacional encoraja todas as atividades que dizem respeito ao compartilhamento de ativos do conhecimento; compartilhamento é reconhecido e recompensado.
		AI	Ativos de conhecimento são armazenados de alguma maneira.
3	Habilitado/ Praticado	AP	Compartilhamento de conhecimento é praticado; Atividades de gestão do conhecimento integradas ao workflow.
		AI	Existência de um mecanismo sistemático; existe um repositório centralizado; existe uma taxonomia definida.
4	Guiado	AP	Facilidade no compartilhamento de conhecimento; Espera-se obter sucesso na localização de algum ativo, caso ele exista; boa usabilidade das ferramentas de gestão do conhecimento.
		AI	Existência de treinamento nas ferramentas da gestão do conhecimento; princípios de controle de mudança são usados para introduzir práticas de gestão do conhecimento.
5	Continuamente Melhorado	AP	Mecanismos e ferramentas para alavancar ativos de conhecimento são largamente aceitos
		AI	Existência de sistemas inteligentes; ferramentas e mecanismos de compartilhamento são aprimorados e atualizados periodicamente; processos de negócio que incorporam compartilhamento de conhecimento são revisados periodicamente.

Fonte: Kulkarni, Freeze (2004)

*Expertise* é entendido como o conhecimento que pode ser obtido por meio de experiência e educação formal. Os documentos do conhecimento são conhecimento explícito codificado para uso futuro. Esses documentos incluem, tanto documentos baseados em textos quanto diagramas, arquivos de áudio, de vídeo entre outros.

As lições aprendidas são sucessos e fracassos de projetos similares passados, algumas vezes referidas como melhores práticas. Os dados incluem os fatos ou estimativas obtidos originalmente, de operações, e armazenados em bancos de dados e repositórios de dados multidimensionais e correspondem a dados históricos que podem ser sumarizados e usados para construção de modelos, mineração de dados, pesquisa de padrões, elaboração de inferências, entre outros.

O *KMCA* define metas genéricas que devem ser alcançadas para evidenciar cada nível de capacitação. As metas genéricas do *KMCA* foram detalhadas em uma ou mais metas específicas, que, por sua vez, foram mapeadas em um ou mais itens do questionário de avaliação. A avaliação da maturidade, de acordo com o *KMCA*, é feita a partir de um questionário composto de aproximadamente 100 questões, agrupadas em cinco temas: cultura, lições aprendidas, expertise, dados e documentos do conhecimento. Com base no piloto executado no CQN, foi verificado ainda que o tempo médio de resposta do questionário de avaliação é de aproximadamente 45 minutos.

#### *2.4.2.1.5 Modelo de Maturidade de GC do modelo MGCAPB - Batista (2012)*

Além desses modelos de maturidade identificados na literatura, existe aquele que acompanha o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido por Batista (2012) e que contempla em sua etapa de *business case*, um instrumento que foi fundamentado no modelo da APO e apresenta as seguintes dimensões de análise:

- Liderança em GC - Examina se: i) a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; ii) existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; iii) são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; iv) a organização conta com política de proteção do conhecimento; v) a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e vi) se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação (APO, 2009).
- Processo - Avalia se a organização: i) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; ii) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; iii) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; iv) implementa e gerencia

processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e v) a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho (APO, 2009).

- Pessoas - Analisa se: i) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; ii) a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; iii) a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria; iv) a organização conta com banco de competências; v) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e vi) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe (APO, 2009).
- Tecnologia - Analisa se: i) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; ii) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; iii) todas as pessoas têm acesso a computador; iv) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail; v) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e vi) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação (APO, 2009).
- Processo de GC- Analisa se: i) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; ii) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; iii) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; iv) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; v) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e vi) se há benchmarking interno e externo para melhorar o desempenho e inovar (APO, 2009).
- Aprendizagem e Inovação - Analisa se: i) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; ii) a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; iii) há equipes interfuncionais para resolver

problemas; iv) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; v) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e vi) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação (APO, 2009).

- Resultados da GC - Analisa se: i) a organização tem histórico de implementação da GC; ii) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; iii) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; iv) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; v) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e vi) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos à legalidade, à impessoalidade, publicidade, moralidade e ao desenvolvimento (APO, 2009).

O modelo aplicado também apresenta como resultado uma maturidade que pode se apresentar em cinco níveis: i) reação; ii) iniciação; iii) introdução (expansão); iv) refinamento; e v) maturidade. As situações descritas em cada um desses níveis estão relacionadas com a presença, a ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores do Modelo de GC para a Administração Pública (liderança, tecnologia, pessoas e processos); aprendizagem e inovação (resultados imediatos); e resultados finais da organização pública.

Na Figura 19, na página 120, encontram-se os níveis de maturidade. Os significados dos cinco níveis de maturidade em GC são os seguintes (APO, 2009):

- Nível 1: reação - A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na Administração Pública; e contribuir para o desenvolvimento.
- Nível 2: iniciação - A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.
- Nível 3: introdução (expansão) - Há práticas de GC em algumas áreas.

- Nível 4: refinamento - A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.
- Nível 5: maturidade - A GC está institucionalizada na organização pública (BATISTA, 2012).

Figura 19: Níveis de maturidade em GC



Fonte: APO (2009).

A partir da exposição desses modelos de maturidade, convém destacar as dimensões de análise de maturidade denominadas de Fatores Críticos de Sucesso de cada um deles e que serão apresentadas no Quadro 9 da página 121. O Objetivo desse quadro é demonstrar quais são os Fatores Críticos de Sucesso que são considerados para analisar a maturidade da Gestão do Conhecimento em cada um dos modelos, para que a partir de uma pesquisa empírica se possa verificar se eles são suficientes para avaliar a maturidade de GC em organizações públicas, uma vez que a literatura demonstra a necessidade de modelos para contextos específicos de atuação, como a administração pública, por exemplo (KHATABIAN et al,2010).

Portanto, compilando essas dimensões, no Quadro 9, da página 121, é o seguinte:



Quadro 9: Quadro consolidado com dimensões de análise

	SIEMENS	INFOSYS	KPQM	KMCA	APO
Estratégias e metas e conhecimento	SIM			SIM	
Ambiente e parceria	SIM				
Pessoas e competências	SIM	SIM	SIM		SIM
Liderança	SIM			SIM	SIM
Estrutura	SIM				
Tecnologia	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Processos		SIM			
Organização			SIM		
Visão				SIM	
Cultura				SIM	
Métodos				SIM	
Processos de GC					SIM
Aprendizagem e inovação					SIM
Resultados de GC					SIM

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Como se vê, cada um dos modelos considera um conjunto de dimensões ou Fatores Críticos de Sucesso para avaliar a maturidade da GC nas organizações. Percebe-se que as dimensões liderança, tecnologia e processos aparecem em todos os modelos. De outra maneira, aprendizagem e inovação e resultados de GC só aparecem no modelo proposto por Batista (2012).

Conforme Grunert *et al.* (1992), a percepção da existência dos fatores críticos de sucesso para a implantação de um projeto teve sua origem no campo dos sistemas da informação. Posteriormente, o termo foi transferido para o campo da pesquisa em estratégias de negócios e definido como uma característica de negócio, incluindo-se o planejamento. Na atualidade, genericamente, autores têm definido os fatores críticos de sucesso como as habilidades e os recursos que alavancam valor e redução de custos à empresa e, ao mesmo tempo,

possa ser percebido pelo cliente.

Para o escopo desta tese, os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como as atividades e as práticas que devem ser abordadas para garantir a implantação de modelos de GC. Estas atividades e práticas devem ser melhoradas, se já existirem; ou desenvolvidas, caso ainda não existam (WONG, 2005). Para este autor, é essencial que os estudos sobre os fatores críticos de sucesso na implantação de gestão do conhecimento sejam mais sistemáticos e deliberados, pois a inobservância de tais fatores pode impedir os benefícios da implantação de um projeto.

Ao fim, levando-se em conta que os modelos de maturidade fundamentam-se em fatores críticos de sucesso, e que autores como Bozemann (2005), Hartley *et al.* (2009) referem-se à necessidade de considerar a administração pública como um contexto distintivo para produção e análise do conhecimento, é que se pretende verificar se essas dimensões são suficientes para esse contexto de análise específico.

Porém, a elaboração de novos modelos de maturidade só será possível a partir da identificação das barreiras e facilitadores que envolvem a implantação da GC para que a partir disso seja possível elencar quais desses elementos são os Fatores Críticos de Sucesso para a implantação da GC na Administração Pública.

Por isso, uma revisão sobre esses dois temas será apresentada a seguir.

### **2.4.3. Barreiras e Facilitadores**

Uma barreira pode ser considerada como todas as coisas pertencentes aos problemas humanos, organizacionais e/ou tecnológicos que restrinja a gestão intra ou inter-organizacional do conhecimento (WUNRAM; FOSTER; MOTTAGHIAN, 2000).

Na literatura encontra-se diferentes autores que apresentam diferentes dimensões de análise. Uma revisão desses modelos está apresentada no Quadro 10, na página 123:

Quadro 10: Dimensões de análise de barreiras

ABORDAGENS	DIMENSÕES / CRITÉRIOS
Barson <i>et al.</i> (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tecnológicas – indisponibilidade de tecnologia, sistemas ligados - da organização – definição do domínio da informação; custo de transferência do conhecimento; distância; cultura organizacional; recursos - humanas – proteção e propriedade do conhecimento; postura referente aos fornecedores; âmbito de parceria; esquema de interface da comunicação; confiança; risco; necessidade de recompensa; ceticismo em relação à tecnologia</li> </ul>
MC Laughem, Pahlen, Mcbeth (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quanto à motivação ao compartilhamento – as síndromes do “não foi inventado aqui e conhecimento é poder”</li> <li>- quanto ao impacto da transferência do conhecimento</li> </ul>
Thoben, Weber e Wunsam (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ligados à tecnologia</li> <li>- ligados à organização – falta de consciência sobre estratégias e ferramentas de GC; investimentos altos; indisponibilidade de pessoas</li> <li>- ligados às pessoas – idioma, medo, roubo de ideias</li> </ul>
Lin, Tan, Chang (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- da fonte de conhecimento</li> <li>- do receptor do conhecimento</li> <li>- das características e transferência do conhecimento</li> <li>- do contexto do fluxo do conhecimento</li> <li>- do contexto organizacional</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Em uma análise sobre os critérios ou dimensões de análise que são apresentados nessas diferentes abordagens, percebe-se que há uma convergência de todas elas para os fatores ligados à tecnologia, pessoas e à organização. Isso reflete aquilo que já se encontra delineado na literatura de GC como os fatores críticos de sucesso para a sua

implantação que são: pessoas, liderança, processos e tecnologia.

O que se percebe de diferente, é que na literatura de GC o fenômeno da liderança se encontra destacado da dimensão de pessoas para que possa refletir sobre a necessidade de líderes mais comprometidos com o desenvolvimento dos fluxos de comunicação e com o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimento. Outro ponto que pode ser levantado, é que nas barreiras ligadas à organização as abordagens aqui apresentadas referem-se ao contexto da organização como um todo, e não apenas aos processos. Nesse sentido, as barreiras podem ser consideradas em um sentido mais amplo.

Por outro lado, como elementos facilitadores da implantação de GC, tem-se o seguinte (Quadro 11, abaixo):

Quadro 11: Dimensões de análise de facilitadores

ABORDAGENS	DIMENSÕES/CRITÉRIOS
Alavi e Leidner, 2001; Chang e Li, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de TI e processos que apoiam informação e armazenamento de conhecimento</li> </ul>
Armbrecht <i>et al.</i> , 2001; Chang e Li, 2007; Reir <i>et al.</i> , 2009; Yeh <i>et al.</i> , 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de TI e processos que apoiam disseminação de informação/conhecimento</li> </ul>
Armbrecht <i>et al.</i> , 2001; Rosen <i>et al.</i> , 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste entre sistemas de TI/processos e as necessidades dos usuários e atividades</li> </ul>
Rosen <i>et al.</i> , 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de TI e processos que apoiam a criação de conhecimento</li> </ul>
Adenfelt e Lagerstrom, 2006; De Meyer, 1991; Armbrecht <i>et al.</i> , 2001; Von Krogh, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa coordenação interna e comunicação - confiança; ligação em rede; fluido, plano, estruturas organizacionais descentralizadas e abertas que melhoram a comunicação interfuncional e o fluxo de conhecimento</li> </ul>
Yokakul e Zawdie, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa coordenação externa e comunicação</li> </ul>
Nonaka <i>et al.</i> , 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança positiva</li> </ul>

*Continua*

*Conclusão*

ABORDAGENS	DIMENSÕES/CRITÉRIOS
Chang e Li, 2007; Edmondson, 1996, 1999; Sotavento e Choi, 2003; Reir <i>et al.</i> , 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A alta realização/cultura orientando para resultado</li> </ul>
Adenfelt e Lagerstrom, 2006; Cabrera e Cabrera, 2002; Chang e Li, 2007; Hasan <i>et al.</i> , 2006; Majdzadeh <i>et al.</i> , 2008; Reir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação, treinamento, e práticas de desenvolvimento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Entre as dimensões ou critérios de análise apresentados como facilitadores para a implantação de GC, também refletem o que se encontra delineado na literatura de GC como já referenciado no quadro das barreiras apresentado acima.

Mas, como o objetivo central desta tese é propor um modelo de maturidade de GC para organizações públicas brasileiras, e para esse fim, é necessário ter clareza quanto aos Fatores Críticos de Sucesso que envolvem a maturidade de implantação de um modelo de GC nesse contexto. Desta forma apresentar-se á metodologia utilizada para dar fundamento a esta pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram realizados nessa pesquisa, sendo divididos em fases específicas de execução.

#### 3.1. FASES DA PESQUISA

A realização desta pesquisa se deu em fases de execução, nas quais foram efetuados os processos de planejamento, de busca sistemática da literatura, de fundamentação teórica e, por fim, coletados e analisados os dados, conforme disposto na Figura 20, na página 128.

Nesse sentido, foram realizadas 4 fases de pesquisa. A Fase 1 – Planejamento, envolveu os objetivos mais gerais da pesquisa, como a delimitação do tema e o problema a ser investigado. A Fase 2 – Busca Sistemática, proveu subsídios para embasar teoricamente a tese, constituindo assim, a Fase 3, de Fundamentação Teórica. E a Fase 4, que em função dos objetivos, buscou-se os instrumentos para a realização da pesquisa. (MARCONI; LAKATOS, 2002; RICHARDSON, 1999; MALHOTRA, 2001) .

Com o intuito de esclarecer todos os aspectos do quadro, serão descritos os processos e procedimentos adotados nos tópicos a seguir, conforme as Fases da Pesquisa.

##### 3.1.1 Fase 1: Planejamento

A fase de planejamento envolveu as etapas da escolha e delimitação do tema; identificação do problema e de objetivos; e, por fim, o delineamento da estratégia de pesquisa.

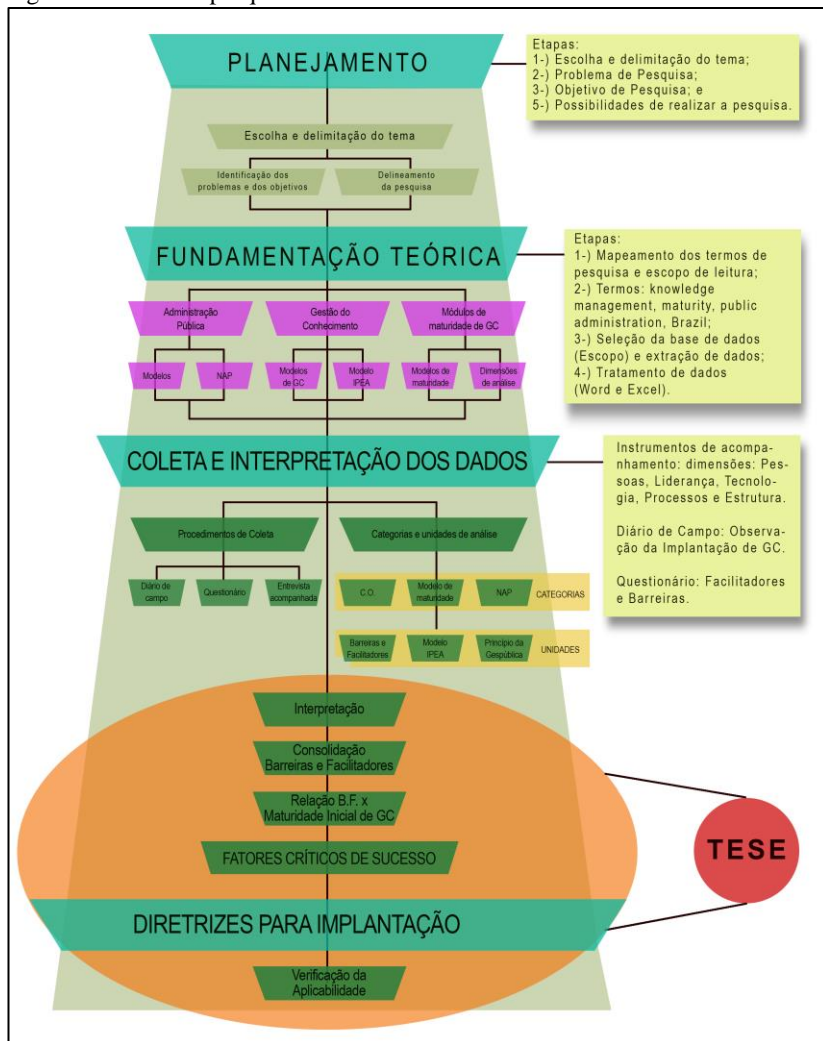
Como tema, ficou determinada a Gestão do Conhecimento na Administração Pública, sendo assim, delimitou-se os dois assuntos principais, quais sejam: como Gestão do Conhecimento e Administração Pública. O problema identificado envolveu a maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas que limitou o objetivo geral da tese. Por último, foi delineada a estrutura metodológica do estudo.

E, quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo multicaso, ao efetivar a pesquisa empírica em órgãos e entidades da administração pública brasileira.

Quanto à natureza, esta pesquisa é de natureza aplicada, já que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à

solução de problemas específicos. Neste caso, a necessidade de se aperfeiçoar os mecanismos de avaliação para a Administração Pública.

Figura 20: Fases da pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois considera, conforme Otani e Fialho (2011, p. 37), “uma



relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” Assim, o ambiente natural é a fonte para a coleta de dados, por meio das respostas obtidas pela indagação aos gestores públicos.

Quanto aos objetivos, define-se como uma pesquisa descritiva, pois o pesquisador tende a analisar os dados indutivamente, e o processo e o seu significado são os focos principais da abordagem (OTANI; FIALHO, 2011). E, ainda, a investigação descritiva abrange e permite “uma análise do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais, econômicos, políticos, percepções de diferentes grupos, comunidades, entre outros aspectos” (OLIVEIRA, 2007, p. 67).

A pesquisa descritiva pode, portanto, assumir diversas formas, entre as quais, definir os objetivos da pesquisa e buscar maiores informações sobre os assuntos que serão estudados. Tais estudos realizam descrições da situação e permitem descobrir as relações existentes entre os seus elementos (CERVO; BERVIAN, 1996).

E, quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo multicaso porque visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Nestes trabalhos, os estudos multicasos foram desenvolvidos em órgãos e entidades da administração pública brasileira (GIL, 2007).

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como: livros, artigos científicos, páginas de web sites. Os temas envolveram administração pública, administração pública brasileira, gestão do conhecimento, modelos de gestão do conhecimento e modelos de maturidade de gestão do conhecimento (GIL, 2007).

A pesquisa documental foi utilizada, sobretudo, para a caracterização e descrição das organizações estudadas.

Na observação não participante, o pesquisador toma contato com a comunidade estudada, mas não se integra a ela. Presencia o fato, e não participa dele. Neste trabalho, a pesquisadora acompanhou os seminários e as reuniões de construção do Plano de GC, o que se constituiu no acompanhamento da implantação do MGCAPB (BATISTA, 2012; MARCONI, LAKATOS, 2010).

A análise de conteúdo foi feita a partir da perspectiva proposta por Minayo (2007), ou seja, a partir de uma análise temática, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para

o objetivo analítico visado. De acordo com a mesma autora, operacionalmente, a análise temática ocorre em três fases:

Pré-análise: organização do que vai ser analisado; exploração do material por meio de várias leituras; também é chamada de “leitura fluante”.

Exploração do material: é o momento em que se codifica o material: primeiro, faz-se um recorte do texto; após, escolhem-se regras de contagem; e, por último, classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas.

Tratamento dos resultados: nesta fase, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas, as quais serão interpretadas à luz do quadro.

No caso desta pesquisa, após a consolidação das barreiras e facilitadores apresentados pelas organizações, e sua organização em categorias, foi feita a contagem da presença desses fatores. Aqueles que apresentaram maior pontuação foram considerados como fatores críticos de sucesso para a implantação de GC em organizações públicas.

### **3.1.2 Fase 2: Fundamentação Teórica**

Esta fase envolveu a revisão bibliográfica por temas, bem como a busca sistemática, para abarcar todos os constructos necessários para a construção do referencial teórico. No primeiro momento foi realizada a Busca Sistemática da Literatura.

A busca de dados foi realizada na base de dados *Scopus*, por ter uma base multidisciplinar e ser considerada uma base referencial de literatura científica revisada por pares, com mais de 46 milhões de registros, aproximadamente 19.500 títulos e mais de 5.000 editoras mundiais. A pergunta norteadora foi: Quais são os modelos existentes de maturidade de Gestão do Conhecimento?

A partir disso, iniciou-se a busca sistemática na base de dados escolhida. Os descritores aplicados foram: *((TITLE-ABS-KEY(maturity)) AND (((“knowledge management”)) AND (“public administration”)) AND (Brazilian))*. Ainda, para a coleta de dados, seguiram-se os seguintes critérios de inclusão e exclusão dos artigos:

- a) Artigos que trazem a relação entre maturidade e Gestão do Conhecimento;
- b) Consideraram-se somente as pesquisas empíricas, qualitativa, quantitativa ou mista.

Os procedimentos de localização e seleção dos estudos potenciais nas bases de dados *Scopus* foram:

- a) Seleção de artigos que contenham, ou no título, ou no resumo, ou nas palavras-chave do artigo, os descritores definidos;
- b) Busca por tipo de documento: *article*;
- c) Seleção de artigos disponíveis e que contenham texto na íntegra;
- d) Realização de nova triagem, conforme os critérios de inclusão.

Os resultados, 559 no total, indicam que os primeiros trabalhos foram publicados a partir de 1993, mas é partir de 2005 que as publicações aumentam. Assim, os resultados ficaram restritos entre os anos de 2005 e 2014, sendo 24 trabalhos encontrados no total. Destes, a maioria das publicações deram-se nos anos de 2011 e de 2012, conforme apresentados nos Anexos e na Tabela 1, que estão dispostos no Apêndice A.

No segundo momento, buscando complementar o conhecimento acerca do tema, foi realizada a pesquisa bibliográfica dirigida ao tema e que abrangeu a leitura de fontes secundárias de pesquisa, basicamente livros, artigos e teses. A partir disso, foi efetuada a redação do capítulo, tendo como principais pontos:

- Administração Pública => Modelos de Gestão; Nova Administração Pública (NAP); Administração Pública Brasileira.
- Gestão do Conhecimento => Conhecimento Organizacional => Modelos de Gestão do Conhecimento, Maturidade da GC => Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento => Barreiras e Facilitadores => Fatores Críticos de Sucesso.

Considerando os tópicos acima citados, foram eleitos os aspectos conceituais que representam cada um deles:

- Gestão do conhecimento: a “GC são processos em que a organização gerencia a criação, disseminação e a utilização e o armazenamento de conhecimento por meio de tecnologias, estruturas organizacionais e pessoas, gerando aprendizagem

para a resolução de problemas e, tomada de decisão”. NA UBON, A.; KIMBLE, C. Knowledge Management in Online Distance Education. In: PROCEEDINGS OF THE 3RD INTERNATIONAL CONFERENCE NETWORKED LEARNING, 3., 2002, Sheffield. Anais... Sheffield: University of Sheffield, 2002, p.465-473.

- Maturidade de GC: a maturidade é entendida como o grau com que um processo e atividade é institucionalizado e efetivado por toda a organização. Dessa maneira, o nível de maturidade é um indicativo ou uma medida da sofisticação, da estabilidade e da frequência com que práticas, técnicas e procedimentos-padrão, relacionados a uma área específica, são adotados (JUCÁ JR; AMARAL, 2005).
- Barreira e facilitadores: uma barreira pode ser considerada como todas as coisas pertencentes aos problemas humanos, organizacionais e/ou tecnológicos que restrinja a gestão intra ou inter-organizacional do conhecimento (WUNRAM; FOSTER; MOTTAGHIAN, 2000), facilitador, é considerado um dinamizador. (MICHAELIS 1998).
- Fatores críticos de sucesso: as atividades e as práticas que devem ser abordadas para garantir sua implantação. Estas atividades e práticas devem ser melhoradas, se já existirem; ou desenvolvidas, caso ainda não existam (WONG, 2005).
- Administração Pública Brasileira: o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades dos cidadãos e da coletividade. É constituída da administração direta e indireta, e é 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) (GESPÚBLICA, 2007, p. 54).
- NAP: um novo paradigma como modelo para relações políticas e administrativas, com vistas à construção de um novo perfil de Estado - mais eficaz e melhor qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade, e com menores custos para a sociedade (TROSA, 2001).
- Gespública: tem como base os princípios constitucionais, e como pilares os fundamentos da excelência gerencial, orientados para sustentar o modelo de Excelência em Gestão

Pública. Seus critérios são (a) excelência dirigida ao cidadão; (b) gestão participativa; (c) gestão baseada em processos e informações; (d) valorização das pessoas; (e) visão de futuro; (f) aprendizado organizacional; (g) agilidade; (h) foco em resultado; (i) inovação (GESPÚBLICA, 2007).

O conjunto dos conceitos apresentados forma o referencial teórico que deu a direção e sustentação desta tese.

### 3.1.3 Fase 3: Coleta e Interpretação de Dados

Após definidos os aspectos norteadores da pesquisa para a coleta de dados e posterior exame dos resultados, foram estabelecidos quais seriam as categorias e as unidades de análise para a coleta e para a interpretação dos dados.

#### 3.1.3.1 Caracterização das Categorias e unidades de análise

As categorias utilizadas estão ancoradas na fundamentação teórica e servem para delimitar o escopo do trabalho, conforme apresentado no Quadro 12 abaixo.

Quadro 12: Categorias e Unidades de Análise

ASSUNTO	CATEGORIAS	UNIDADE DE ANÁLISE
Gestão do Conhecimento	Conhecimento Organizacional	Barreiras e facilitadores da implantação de GC
	Modelos de maturidade de GC	MGCAPB Batista (2012)
Fatores Críticos de sucesso		
Administração Pública	NAP	Princípios da Gespública

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Conforme delimitado no planejamento, os dois assuntos que norteiam a tese são Gestão do Conhecimento e Administração Pública. Dentro de cada assunto alguns aspectos foram estabelecidos em categorias e, em cada categoria, verificou-se quais seriam as unidades de análise que seriam investigadas no campo de estudo.

Dentro do assunto GC, as categorias eleitas foram o Conhecimento Organizacional e os Modelos de Maturidade de GC, sendo as unidades de análise: Barreiras e facilitadores da implantação de GC; MGCAPB; e, Fatores Críticos de sucesso.

No assunto Administração Pública foi estabelecida a categoria NAP, pois a Administração Pública Brasileira é alicerçada nesta teoria. A NAP é a base conceitual que sustenta o Programa Gespública, que é o responsável pela modernização administrativa do Governo Federal. Assim, a unidade de análise eleita foram os princípios da Gespública.

A partir das categorias e unidades de análise estabelecidas, foram identificados os instrumentos para a coleta e interpretação de dados.

### 3.1.3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados aconteceu por meio do Estudo Multicasos, a partir do qual, propôs-se alcançar os objetivos específicos visando o objetivo geral da tese, considerando as unidades de análise e os procedimentos a serem aplicados, conforme se verifica no Quadro 13 abaixo.

Quadro 13: Procedimentos de Coleta de Dados

Objetivos Específicos	Unidades de Análise	Procedimentos Metodológicos	Elementos Investigados
Identificar modelos de maturidade de GC	Dimensões de análise	Pesquisa bibliográfica	Dimensões de análise dos Modelos de Maturidade de GC
Identificar barreiras e facilitadores de GC	Barreiras e facilitadores de GC	Pesquisa Bibliográfica. Observação. Instrumento de acompanhamento da implantação de GC (ROBBINS, 2006) Diário de Campo (DENHARDT, 2012) Questionário dos Facilitadores e	Dimensão Liderança Dimensão Processos Dimensão Tecnologia Dimensão Pessoas

*Continua*

*Conclusão*

Objetivos Específicos	Unidades de Análise	Procedimentos Metodológicos	Elementos Investigados
		Barreiras (TEAH et al. 2006; KULKARNI, FREEZE, 2004).	
Categorizar fatores críticos de sucesso da implantação de GC em organizações públicas;	Fatores críticos de sucesso	Pesquisa Documental. Análise da relação entre os questionários respondidos pelas organizações e a maturidade inicial.	Dimensões de análise – liderança, pessoas, processos, tecnologia, cultura de GC, aprendizagem e inovação, resultado de GC x maturidade inicial de GC x observação.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Para alcançar o objetivo geral da tese, foram investigadas todas as unidades de análise, sendo que, em cada objetivo específico, foram alinhadas as unidades que representavam a necessidade de investigação. Na investigação das dimensões de análise dos Modelos de Maturidade de GC foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Já para a identificação das barreiras e facilitadores de GC foi utilizado um instrumento de acompanhamento e implantação de GC de Robbins (2006), o Diário de Campo embasado em Denhardt (2012) e o Questionário dos Facilitadores e Barreiras (TEAH *et al.* 2006; KULKARNI, FREEZE, 2004).

Os elementos investigados no Instrumento de Robbins (2005) foram a Dimensão liderança (Nível de Grupo); a Dimensão de processos (Nível de Sistema Organizacional); a Dimensão de tecnologia (Nível de Sistema Organizacional); Dimensão de estrutura (Nível de Sistema Organizacional); e, a Dimensão pessoas (Nível do Indivíduo). Dentro dessas dimensões, buscou-se verificar todos os dados relativos à implantação de GC, a partir da ótica da dimensão. O detalhamento dos instrumentos está nos Apêndices B.

O Diário de Campo, inspirado em Denhardt (2012), foi um

instrumento de observação para o acompanhamento de todo o processo de implantação de GC, a partir da experiência prática, além de possibilitar a relação com aspectos teóricos. O Diário era dividido em experiência interior e exterior e está disposto no Apêndice C.

O Questionário (TEAH *et al.* 2006; KULKARNI, FREEZE, 2004) foi aplicado em todas as organizações pesquisadas para capturar os dados e informações dos gestores responsáveis pela implantação de GC quanto à percepção deles sobre o processo e resultados da implantação. As dimensões estudadas foram: Liderança; Processos; Tecnologia; e, Pessoas. Este instrumento está em sua íntegra no Apêndice D.

O apontamento dos Fatores Críticos de Sucesso foi realizado através da análise da relação entre os questionários respondidos pelas organizações pesquisadas, a maturidade inicial de GC, apresentados no Plano de Implantação de GC de cada organização, e as observações da pesquisadora feitas a partir do Diário de Campo e o Instrumento para acompanhamento da implantação de GC.

Depois de delimitada a forma como ocorrerá a coleta de dados, deu-se a etapa de observação do processo de implantação a aplicação dos seguintes instrumentos.

### 3.1.3.3 Etapas de Coleta de Dados

As etapas de coleta de dados referentes à implantação de GC nas organizações pesquisadas ocorreram em 3 momentos; sendo o primeiro a Observação, o segundo o Levantamento de Barreiras e Facilitadores e por último a Análise da Relação entre os questionários e a maturidade Inicial das Organizações e as observações da pesquisadora.

#### 3.1.3.3.1 Etapa da observação

Nessa etapa foram utilizados os instrumentos de Diário de Campo (DENHARDT, 2012) e o instrumento de acompanhamento de implantação adaptado de Robins (2006).

O instrumento de acompanhamento da implantação de GC analisou os seguintes aspectos:

- Das pessoas (Nível Individual): motivação, nível de aprendizagem, participação e interesse pela atividade; Tomada de decisão: conhecimento do tema;



- Da liderança (Nível do Grupo): trabalho em equipe, comunicação entre os membros, nível de cooperação, tomada de decisão de grupo, envolvimento do líder nos conflitos, assiduidade e pontualidade e disseminação do conhecimento;
- Da tecnologia (Nível do Sistema Organizacional): recursos computacionais, recursos tecnológicos, sistema de comunicação interno, TICs apropriada para GC, atualização do site e intranet;
- Dos processos (Nível do Sistema Organizacional): melhoria contínua, acesso à informação pelo usuário; identificação do processo de criação de conhecimento, processo formal de compartilhamento de conhecimento, identificação de práticas de GC;
- Da estrutura (Nível do Sistema Organizacional): estrutura organizacional; ambiente de trabalho, política de pessoal, caracterização da liderança, políticas de GC, estratégias voltadas à GC, maturidade do processo de GC (Robbins, 2005).

O Diário de Campo verificou a experiência exterior na qual foram descritas o nome da organização, as pessoas envolvidas no processo e o período que aconteceu. Além disso, foram feitas reflexões e generalizações sobre esta experiência exterior, ou seja, era observada a experiência prática, e na interior era o momento em que a pesquisadora fazia a ligação teórica com os acontecimentos práticos. Assim, o Diário apresentou a experiência que foi relacionada com as dimensões de GC, bem como as pessoas que podem servir como fonte de informação para uma aprendizagem permanente da situação, (DENHARDT, 2012).

### *3.1.3.3.2 Etapa do levantamento de barreiras e facilitadores*

A presente etapa valeu-se de um questionário para colher informações adicionais junto aos participantes do processo. Neste questionário se verificou:

- dimensão liderança: reconhecimento da importância da criação e compartilhamento de conhecimento como recurso estratégico; fatores que conduzem ao estabelecimento de uma cultura e de uma arquitetura de GC; importância de alinhar as estratégias de GC às estratégias da organização; arranjos

- organizacionais para formalizar e elaborar a autoavaliação de GC; empoderamento das chefias intermediárias para elaboração e acompanhamento de GC;
- dimensão processos: definição das competências alinhadas à missão e ao objetivo da organização; mapeamento e gerenciamento dos processos organizacionais; avaliação contínua do processo; conhecimento para execução dos processos organizacionais; formalização do processo de coleta e compartilhamento do conhecimento; existência de um sistema de GC;
  - dimensão tecnologia: sistema de TI para suportar unidades da organização; alinhamento da TI com as estratégias organizacionais; disponibilização das informações; apropriação das TI aos usuários; TI para comunicação para transferência e compartilhamento de conhecimento; TI para suportar processo GC;
  - dimensão pessoas: reconhecimento da importância do conhecimento organizacional; prontidão para autoavaliação e acompanhamento do processo de GC; sistema de incentivo para participação; existência de uma cultura de compartilhamento do conhecimento; formação de equipes de trabalho para elaboração do programa de GC; programa de capacitação para GC.

Por fim, procurou-se aprofundar o entendimento do processo e sua dinâmica, quando da implantação da Gestão do Conhecimento. Na etapa de consolidação dos dados, buscou-se identificar os diferentes aspectos associados à maturidade de gestão do conhecimento e à Administração Pública. Na fase da construção do modelo se utilizou os resultados obtidos com o Instrumento de Acompanhamento Adaptado de (ROBINS, 2006), o Diário de Campo (DENHARDT, 2012) o questionário adaptado de Teah *et al.*(2006) e Kulkarni e Freeze (2004) respondido pela organização e a observação, conforme Quadro 14, da página 139.

Dessa forma, os instrumentos de pesquisa utilizados foram: (1) o Diário de Campo (DENHARDT, 2012), (2) o Instrumento de Acompanhamento da implantação de GC (Adaptado de Robbins 2006) e (3) o Questionário adaptado de Teah *et al.*(2006) e Kulkan e Freeze (2004) respondido por técnicos das organizações para identificar Barreiras e Facilitadores no processo de implantação de GC. (Entendo

que devemos finalizar de maneira diferente, está repetitivo).

Quadro 14: Instrumentos de pesquisa

Instrumento	Descrição/Finalidade	Exemplo
Instrumento de Acompanhamento adaptado de (ROBBINS 2006)	Utilizado para o acompanhamento do processo de implantação de GC, de cada uma das organizações estudadas. O instrumento está apoiado em cinco dimensões: Pessoas, Liderança, Tecnologia, Processos e Estrutura.	Modelo no APÊNDICE A
Diário de Campo (DENHARDT, 2012)	Serve para registrar as observações da pesquisadora sobre a implantação de GC, no tocante à percepção desta quanto à ocorrência de barreiras e de facilitadores do processo.	Modelo no APÊNDICE B
Questionário (Adaptado de Teah <i>et al.</i> (2006) e Kulkarni e Freeze (2004)	Levantamento individual com membros escolhidos, de forma não aleatória, de cada organização estudada, para identificar aspectos relacionados à implantação de GC, quanto a facilitadores e limitadores considerando as dimensões pessoas, processos, liderança e tecnologia.	Modelo no APÊNDICE D

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

### 3.1.3.4 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo foi feita a partir da perspectiva proposta por Minayo (2007), que consiste na análise temática utilizada para se descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico

visado. De acordo com a mesma autora, operacionalmente, a análise temática ocorre em três fases:

Na primeira fase, da pré-análise, conforme Minayo (2007) foram apresentados os resultados da maturidade inicial de GC de cada uma das organizações pesquisadas e o resultado do questionário adaptado de Teah *et al.*(2006) e Kulkarni e Freeze (2004) aplicado para levantamento das barreiras e facilitadores do processo de implantação de GC.

Na segunda fase, exploração do material, foi feita uma relação entre o resultado de maturidade inicial de GC e o resultado do questionário adaptado de Teah *et al.*(2006) e Kulkarni e Freeze (2004), obtendo-se uma síntese das barreiras e facilitadores de cada organização que permitiram o levantamento dos FCS de cada organização.

Na fase três, tratamento dos resultados, com o levantamento dos fatores críticos de sucesso de todas as organizações pesquisadas, fez-se a análise de conteúdo, chegando-se aos dois novos fatores críticos de sucesso apresentados. Arcabouço Legal e Cultura Organizacional.

### 3.1.3.5 Caracterização do ambiente de estudo

Para o presente trabalho, a pesquisadora acompanhou a implantação de GC em 12 organizações públicas que utilizam o modelo adotado pelo Batista (2012). As organizações pesquisadas, e que se encontram mapeadas na Figura 21, na página 141, foram:

#### São José dos Campos/SP

- a) ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil
- b) ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica
- c) DCTA - Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial

#### Brasília/DF

- a) IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- b) CORREIOS - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
- c) ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

#### Belo Horizonte/MG

- a) Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de MG
- b) Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais
- c) Polícia Militar do Estado de Minas Gerais
- d) Polícia Civil de Minas Gerais

## Goiânia/GO

- a) Ministério Público de Goiás

## Rio de Janeiro/RJ

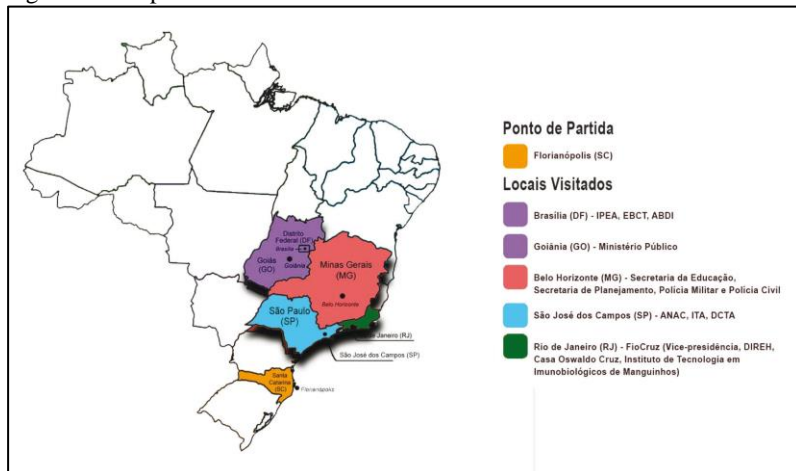
- a) FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

- Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação;
- Diretoria de Recursos Humanos;
- Casa Oswaldo Cruz; e
- Bio-Manguinhos - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos.

Explica-se que, na FIOCRUZ, foi efetivada a pesquisa em quatro órgãos: Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação; Diretoria de Recursos Humanos; Casa Oswaldo Cruz; e, Bio-Manguinhos - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos.

O Mapa das Visitas (Figura 21 abaixo) representa os Estados em que as Instituições pesquisadas se encontram e a Linha do Tempo das Visitas e Oficinas refere-se às reuniões realizadas com as organizações entre maio de 2012 e janeiro de 2014, conforme explicitado na Figura 22 na página 142.

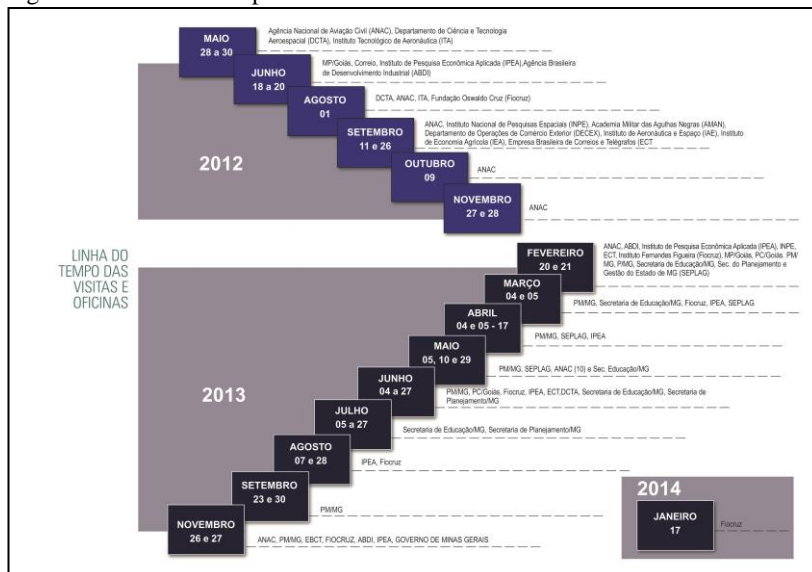
Figura 21: Mapa de visitas



Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Como é possível verificar na Figura 22 abaixo, os Estados visitados foram São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás e Distrito Federal. Estas Cidades foram selecionadas porque sediam as Instituições que aplicaram o MGCAPB.

Figura 22: Linha do tempo das visitas oficinas



Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Como se pode ver nessas figuras, a pesquisa se iniciou com um seminário realizado na sede da ANAC, em São José dos Campos no mês de maio de 2012 e finalizou em janeiro de 2014 com uma reunião na Fiocruz. O evento inicial teve por objetivo apresentar o MGCAPB proposto por Batista (2012) e passar as instruções iniciais para a elaboração do business case de GC, etapa inicial do Modelo que estava sendo proposto. Ao longo do tempo, a pesquisadora esteve presente em outros seminários realizados pelas Instituições participantes, bem como esteve presente nos seminários de avaliação geral. A última etapa de acompanhamento foi realizada em Janeiro de 2014 na Fiocruz no Rio de Janeiro, com a realização de uma reunião com a equipe técnica que deveria responder aos questionários de levantamento de dados.

Os resultados da observação realizada nessas Instituições

encontram-se apresentados no capítulo que segue.

### **3.1.4 Fase 4: Verificação da aplicabilidade e adaptação do questionário proposto para identificar o nível de maturidade de GC**

Por fim, na etapa de verificação de aplicabilidade das novas dimensões de análise de maturidade de GC na APB propostas; da alteração da várias assertivas, resultado da análise da pesquisadora, das respostas dos questionários por respondentes de cada organização pesquisada, o nível de maturidade inicial de GC e elementos colhidos pela mesma quando do processo de implantação, que configuraram no novo questionário se procedeu a uma devolutiva a duas organizações que se encontram em processo mais adiantado de implantação do modelo de GC: Fiocruz e ANAC, para a realização dessa verificação.

A verificação semântica tem o intuito de evitar que uma mesma assertiva pudesse ter mais de uma interpretação. Isto porque, caso os respondentes entendam de forma diferente o significado de determinada assertiva, a interpretação desta, na análise fica prejudicada. A validação semântica também é útil para que a linguagem utilizada no questionário fique mais próxima da linguagem dos respondentes e, assim, o entendimento das assertivas seja facilitado, não causando fadiga e incompreensão por parte dos mesmos.

Por outro lado, a verificação da aplicabilidade do questionário foi pertinente às assertivas e visou analisar se outros constructos deveriam estar presentes no esquema conceitual proposto pelas categorias de análise. (SAATY, 1991, 2003, 2006). Conforme Apêndice K, na página 375.





## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados as barreiras e facilitadores apresentados pelos respondentes das organizações pesquisadas quando da aplicação do questionário, a análise dos dados identificando as barreiras e facilitadores de cada organização pesquisada. Finalmente, com o relacionamento desse resultado com a maturidade inicial de GC e os resultados obtidos pela observação da pesquisadora, apresentam-se os fatores críticos de sucesso.

### 4.1 AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC – SAR

#### 4.1.1 Apresentação dos dados



Apresentam-se os resultados da pesquisa realizada com a finalidade de identificar as barreiras e os facilitadores, relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança, identificados pelos respondentes das organizações durante o processo de implantação do Programa de Gestão de Conhecimento.

Quadro 15: Questionário ANAC

PESSOAS			
BARREIRAS		FACILITADORES	
<b>QUESTIONÁRIO</b>			
Em algumas áreas, que já entenderam os propósitos da GC, ela é prioridade; porém, em outras, a GC é entendida como algo mais a ser feito.		No que tange a servidores, na SAR optou-se por ter uma área específica para gerenciar a GC, entretanto, foram organizados Comitês de conhecimento, conforme as ações e práticas adotadas, especificamente com servidores voluntários.	



*Continua*

## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<b>PROCESSOS</b>	
<p>Apesar da SAR poder contar com os equipamentos de informática necessários, tais como: computadores, impressoras, para que algumas ações possam ser concluídas, faz-se necessária a instalação de softwares e desenvolvimento de sistemas específicos. A SAR estava suficientemente madura para a implantação da GC, porém, devido a diversas culturas organizacionais, entende-se que houve, e ainda há pequenas resistências quanto à implantação e aceitação do processo.</p>	<p>Na SAR temos a possibilidade de fazer o benchmarking com instituições que já avançaram em relação ao assunto, o IPEA propiciou um Seminário visando apresentar os órgãos que adotam a metodologia, o que nos permitiu um contato maior com os mais diversos estágios de GC.</p> <p>O assessoramento do IPEA foi essencial para que a GC pudesse deslançar na SAR, fazíamos a GC sem saber que fazíamos, e a metodologia, assim como o apoio constante do Dr. Fábio, proporcionou um direcionamento mais adequado e eficaz das ações a serem empreendidas.</p>
<b>TECNOLOGIAS</b>	
<p>Falta infraestrutura computacional visando ao desenvolvimento específico para a GC.</p>	<p>Foi iniciado um processo para investir em tecnologias, porém ainda falta muito a ser feito.</p> <p>O plano de comunicação foi elaborado e as ações são desenvolvidas visando à divulgação das atividades, na intranet da ANAC, por intermédio de mensagens eletrônicas enviadas aos servidores, reuniões e oficinas de trabalho.</p> <p>Infelizmente, faltam sistemas específicos para o gerenciamento de trilhas, páginas amarelas e outros.</p>

Continua

*Conclusão*

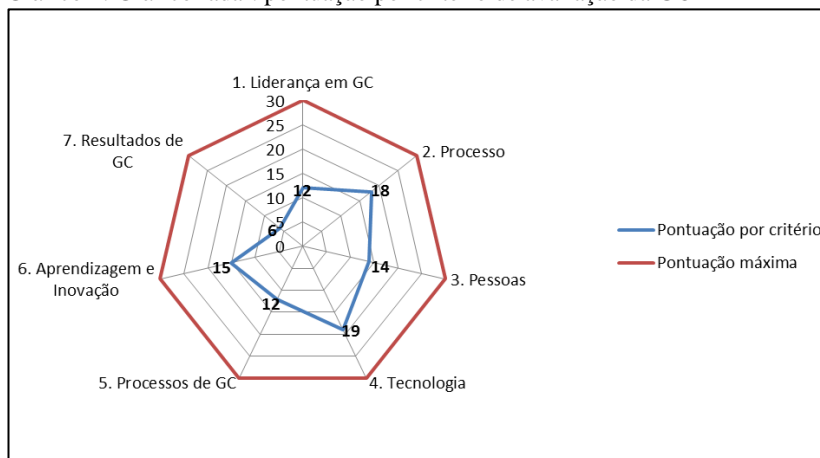
BARREIRAS 	FACILITADORES 
LIDERANÇA	
<p>Os servidores são incentivados a compartilhar o conhecimento depois que participam em eventos de capacitação, e também quando detêm certos conhecimentos necessários ao desenvolvimento das atividades. Até o momento não foi estabelecida uma política de incentivo, tendo em vista as dificuldades legais encontradas para tal quesito.</p>	<p>A ANAC, por intermédio da Superintendência de Aeronavegabilidade, procura investir no desenvolvimento dos servidores que integram os Comitês de conhecimento propiciando participação em Congressos, Seminários, Simpósios e em Cursos de curta duração. O Superintendente de Aeronavegabilidade reconhece a necessidade e incentiva a implantação da GC na SAR em todas as suas áreas de atuação.</p>

Fonte: ANAC (2012).

#### 4.1.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

O resultado de maturidade inicial, alcançado pela ANAC, foi de 96 pontos, e isso significa que a organização está no nível de maturidade de iniciação. O que se percebe, é que neste estágio os aspectos centrais do processo de GC ainda estão aquém do necessário para a efetivação da implementação do processo de GC. Conforme o Gráfico 1, na página 148, de um total possível de 30 pontos para cada um dos critérios analisados, apresentou-se da seguinte forma: Processos de GC e Liderança obtiveram pontuação 12; o critério Pessoas obteve 14 pontos, e Aprendizagem e Inovação 15; o critério Processo obteve 18 e Tecnologia 19. Por fim, o critério Resultados de GC que mede o resultado de entrega de práticas de GC, obteve 6 pontos.

Gráfico 1: Gráfico radar: pontuação por critério de avaliação da GC



Fonte: ANAC (2014)

Quando se analisa os resultados da maturidade inicial de GC em relação às barreiras e facilitadores, fruto da análise apresentada nas respostas do questionário pela organização, e observação da pesquisadora durante a implantação do modelo IPEA, se pode considerar, abaixo, no Quadro 16 abaixo.

Quadro 16: Facilitadores e Barreiras

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento.	Governança – base de conhecimento.
PROCESSOS DE GC	Cultura organizacional.	Cultura organizacional.
TECNOLOGIA	Falta de integração.	Possibilidade de investimento na área.
LIDERANÇA	Política de pessoal.	Visão holística de diretor com formação na área de GC.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Que o critério Tecnologia - funcionou como um elemento facilitador para a implantação de GC, porque a organização utiliza a TI como fundamento e base para a gestão, e por isso há a possibilidade da constante evolução e integração dos sistemas. Mas, como ainda há a

necessidade de integração dos sistemas de TI às necessidades da GC, a pontuação 19 demonstra que ainda existem lacunas a serem trabalhadas;

Que o critério Processos - obteve 18 pontos, porque já há um mapeamento dos processos críticos da Superintendência, como projeto-piloto. Entretanto, ainda existe dificuldade para estabelecer prioridades e indicadores de avaliação para cada fase desses processos;

Que o critério Aprendizagem e Inovação - obteve 15 pontos, porque ainda não há uma cultura de compartilhamento institucionalizada. As pessoas são comprometidas, possuem consciência da importância da GC, mas as práticas ainda são executadas de maneira voluntária;

Que o critério Pessoas - obteve 14 pontos, porque a organização ainda é gerenciada de maneira muito departamentalizada, o que coloca a área de recursos humanos e a área responsável pela implantação de GC, como projeto-piloto, como duas estruturas a parte, que não se comunicam de maneira adequada. Isso leva ao fato de que as necessidades da área de GC não são ainda atendidas pelos programas de educação desenvolvidos;

Que o critério Processos de GC - apresenta uma pontuação baixa, porque ainda não há uma cultura de GC institucionalizada na organização. Algumas pessoas entendem a importância de GC, outras consideram um trabalho a mais a ser feito, mas ainda não há uma prática sistematizada de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento;

Que o critério Liderança - possui uma pontuação baixa, 12 pontos, mas reconhece a importância de GC e incentiva sua prática; porém, ainda, não instituiu uma política de incentivo para o compartilhamento de conhecimento na organização; e,

Que o critério Resultados de GC - ficou com 6 pontos, porque a GC ainda não está institucionalizada na Superintendência, o que reflete esse baixo nível de avaliação. Acredita-se que, com a implantação que está ocorrendo, essa avaliação deve já estar em outro patamar.

Procurando-se analisar todos esses critérios, percebe-se que a maior barreira para a implementação do modelo foi o não alinhamento da política de Recursos Humanos aos objetivos da Gestão do Conhecimento. Essa falta de alinhamento provocou uma lacuna na formação de base de conhecimento para a aplicação do modelo e, conseqüentemente, para a institucionalização do processo de GC.

Ainda nas barreiras e nos facilitadores, percebeu-se que a inexistência de uma base de dados ordenada sobre a organização, dificultou a implantação do processo de GC, pois na necessidade de

atender as demandas legais, a organização teve dificuldade de dar andamento ao cronograma previsto para 2013. Isso mostra a importância da TI na organização, armazenamento e compartilhamento de dados e informações, já que as organizações públicas estão sujeitas ao critério da legalidade, que as obriga a prestação constante de contas a diversos órgãos de fiscalização, o que exige um esforço de organização.

Com base na análise acima, tornou-se possível a identificação dos fatores críticos de sucesso, conforme Quadro 17, abaixo.

Quadro 17: ANAC

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Base de conhecimento
	Memória organizacional
	Arcabouço Legal

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**BASE DE CONHECIMENTO** - uma biblioteca de solução de problemas, ou seja, um repositório contendo os problemas e dúvidas apresentados pelos usuários, bem como as soluções anteriormente utilizadas. Seu uso se faz por meio de uma "busca" dentro da base, possibilitando aos técnicos agilidade na solução dos chamados.

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL** - o meio pelo qual organizações armazenam conhecimentos para uso futuro. Esses conhecimentos podem ser armazenados em um conjunto de repositórios, a partir dos quais podem ser recuperados, e novos conhecimentos serem adquiridos. Huber (1991).




**ARCABOUÇO LEGAL** - é um atributo jurídico de qualquer ato humano ou pessoa jurídica que indica se é, ou não, contrário à lei, se está, ou não, dentro do permitido pelo sistema jurídico, seja expressamente ou implicitamente. Se este atributo for positivo, diz-se que é legal, caso contrário é ilegal.

## 4.2 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT – CORREIOS


### 4.2.1 Apresentação das Barreiras e Facilitadores apontados

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa realizada com a finalidade de identificar as barreiras e os facilitadores, relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança, durante o processo de implantação do Programa de Gestão de Conhecimento nos CORREIOS.

Quadro 18: Questionário ECT

PESSOAS		
BARREIRAS 	FACILITADORES 	
QUESTIONÁRIO		
<p>Cultura de gestão pública, resistente para compartilhar conhecimento;</p> <p>Processos de apoio em geral são vistos em segundo plano;</p> <p>Nível atual de maturidade de GC na empresa é muito baixo;</p> <p>Demanda capacitação específica para participação e entendimento desse processo;</p> <p>Na “prática”, há um entendimento de que GC é um trabalho a mais, fica em segundo plano;</p> <p>Incorporar GC à rotina do usuário de forma natural;</p> <p>Conhecimento e incorporação do tema GC por parte dos envolvidos;</p> <p>A cultura não é estimulada com a visão de GC em decorrência de traços culturais anteriores ainda muito presentes advindos do Militarismo;</p> <p>Conhecimento ainda é visto como sinônimo de poder e diferencial competitivo no âmbito da organização;</p> <p>Não há mecanismos que incentivem, destaquem e</p> <p><i>Continua</i></p>	<p>O modelo de GC da empresa remete a esse entendimento;</p> <p>A empresa é intensiva em conhecimento postal, reconhecida competência crítica no âmbito interno;</p> <p>Os indicadores de GC remetem a esse objetivo;</p> <p>No geral, há um entendimento “teórico” de que o tema é importante;</p> <p>Existência da prática formal de constituição de grupos de trabalhos com objetivos pontuais;</p> <p>Apoio da liderança estratégica;</p> <p>O processo de GC é integrante do planejamento estratégico ensejando prioridade;</p> <p>Existem algumas práticas de gestão que, de forma consequente, remetem ao compartilhamento e podem ser potencializadas sob a ótica de GC;</p> <p>A proposta de implantação do processo de apoio GC está fortemente vinculada à necessidade de criação de unidade funcional específica para GC para sua continuidade e consolidação;</p> <p>GC está sendo proposta para compor um macroprocesso de nível</p>	



## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>reconheçam o compartilhamento de conhecimento;</p> <p>Não existem mecanismos formais que efetivem o processo sucessório;</p> <p>Não existe estrutura formal de GC atualmente, está sendo proposta quando da implantação oficial do processo;</p> <p>GC foi construído por meio de um projeto corporativo, compreendendo uma equipe multifuncional de profissionais;</p> <p>GC não se sustenta por meio de uma área e/ou equipe informal;</p> <p>Há uma cultura de estruturas especiais transitórias que fomentam à criação de Comitês, muito mais frágeis do que estruturas de linha;</p> <p>Necessidade de formatar o processo de capacitação de GC para vários públicos;</p> <p>Existência de grande volume de demandas de ações de educação a serem priorizadas para formatação.</p>	<p>institucional pela sua natureza de transversalidade e competências específicas;</p> <p>Existe uma universidade corporativa que pode sustentar o processo de capacitação de GC;</p> <p>Presença forte de cultura de educação corporativa.</p>
<b>PROCESSOS</b>	
<p>O modelo ainda não está aprovado e internalizado na cultura organizacional;</p> <p>A empresa ainda não tem cultura de gestão orientada por processos;</p> <p>A empresa possui estrutura funcional departamentalizada, dificultando a interação e</p>	<p>A empresa possui um modelo de gestão de competências alinhadas às dimensões estratégicas, em vias de aprovação pelo colegiado, que norteia vários mecanismos de gestão empresarial;</p> <p>Os processos críticos/ essenciais intensivos em conhecimentos</p>

*Continua*





## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>               visibilidades dos processos de trabalho;                Cultura de continuidade de gestão visando à melhoria de processos;                Priorizar e colocar na prática a articulação, mobilização e geração de conhecimento diante do volume de conhecimentos essenciais existentes na organização;                GC não iniciou sua implantação;                GC não está disseminado na organização;                Restrições existentes no eixo tecnologias para viabilizar GC;                A área de tecnologia prioriza desenvolvimento de sistemas que suportem as áreas finalísticas;                Limitações para aquisição de sistema de terceiros.             </p>	<p>               organizacionais têm metodologia própria de modelagem as, is e to be, que favorece a geração de conhecimento;                Os processos críticos possuem indicadores gestão;                Sistematização em início de gestão;                O modelo de gestão empresarial contempla a importância da melhoria contínua dos processos;                Os conhecimentos essenciais são identificados a partir dos processos críticos organizacionais, principalmente;                O modelo de GC da empresa remete ao conhecimento organizacional, que impulsiona o alcance das estratégias;                A metodologia adotada pela empresa para modelagem de processo (BPM) favorece a identificação e desenvolvimento de conhecimentos organizacionais essenciais;                Coletar e compartilhar conhecimento são realizados de maneira intuitiva por meio de várias práticas de gestão;                Existe um estudo técnico de GC (projeto) que prevê um sistema próprio.             </p>
<p> <b>TECNOLOGIA</b>                Necessidade de desenvolvimento de uma plataforma para suportar a inteligência e a integração dos processos de GC para atender à             </p>	<p>               A empresa possui rede corporativa que suporta vários sistemas e a integração dos mesmos;                Há uma estrutura formal de             </p>



Continua

## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>dimensão e complexidade da empresa;            Gestão pública dificulta agilidade;            Fragmentação e dispersão de várias fontes de informação, consulta e armazenamento;            A tecnologia ainda não atende plenamente às necessidades internas;            Dimensão e complexidade da empresa;            Gestão pública dificulta a agilidade dos processos inovadores;            Existem vários sistemas paralelos que dificultam essa integração.</p>	<p>tecnologia para desenvolvimento de sistemas;            Esforço constante da área de tecnologia para atendimento às áreas de negócios, onde há maior concentração de estratégias organizacionais;            Existe um processo de planejamento e acompanhamento tecnológico formal;            Existem vários sistemas que podem ser integrados para essa finalidade;            Esforço contínuo para integrar sistemas no âmbito da organização;            Atende parcialmente;            Existem práticas de GC nesse sentido;            Interesse em ampliar a tecnologia alinhada a tal necessidade;            Os recursos tecnológicos existentes já atendem parcialmente esse foco.</p>
<p>LIDERANÇA</p> <p>Descontinuidade de projetos, característica da gestão pública;            Mudança constante das principais lideranças estratégicas, reflexos habituais da gestão pública;            Maturidade atual de GC na empresa, Cultura organizacional.            De uma maneira geral, o contexto capacitante e o reflexo das suas dimensões foram identificados com baixa correlação à GC, demandando mudanças</p>	<p>A alta liderança reconhece a importância e formalizou o desenvolvimento e implantação de GC como uma iniciativa (ação) estratégica no Planejamento Estratégico da empresa;            A unidade funcional corporativa de planejamento da empresa identificou a GC como uma lacuna de gestão empresarial, no Documento Diagnóstico de Gestão dos Correios 2010, justificando a</p>



Continua

Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>organizacionais; Os desdobramentos dos viabilizadores de GC apresentaram alguns sinalizadores impeditivos que devem ser trabalhados sob a ótica de GC; Dada à dimensão e complexidade da empresa, há dificuldade para operacionalizar o alinhamento das práticas corporativas de GC às estratégias organizacionais; Desafio para isolar resultados de indicadores de impacto de GC, que possam consolidar a credibilidade e efetividade de GC; Não existe estrutura funcional formalizada do processo de GC.</p>	<p>necessidade de sua implantação; Incentivo e envolvimento de alguns especialistas em GC no âmbito da empresa; A empresa, por ser pública, apresenta baixa taxa de <i>turnover</i>, propicia à presença do conhecimento organizacional no âmbito da empresa, porém se encontra de maneira não estruturada e articulada; Conhecimento organizacional muito específico e próprio, cujas competências essenciais são desenvolvidas dentro da organização; Práticas existentes e incorporadas na cultura poderão ser traduzidas em práticas corporativas de maneira mais rápida, sob o prisma de GC. GC foi concebido como parte do planejamento estratégico; O modelo conceitual de GC na empresa é orientado para o conhecimento organizacional, visando focar o alcance das estratégias organizacionais; Definição de indicadores de entrada, processo e resultado preliminares que sinalizem os resultados de GC; A avaliação da gestão empresarial é baseada nos critérios de excelência da FNQ, que</p>

Continua

*Conclusão*

BARREIRAS 	FACILITADORES 
	<p>impulsiona a GC por meio do Critério 5 – Informação e Conhecimento;</p> <p>O planejamento estratégico da empresa é um processo estruturado, sistematizado e incorporado à cultura organizacional, potencializando as iniciativas estratégicas – GC é parte integrante deste documento formal;</p> <p>A liderança na empresa é uma dimensão influenciadora e referencial no âmbito interno;</p> <p>Facilidade em promover capacitação para gestores, com o intuito de disseminar e promover mudanças organizacionais;</p> <p>Mudanças são implantadas com o envolvimento e apoio da liderança;</p> <p>Cultura organizacional propicia a respeitar e gerir processos formais que são desenhados/modelados.</p>

Fonte: CORREIOS (2013).

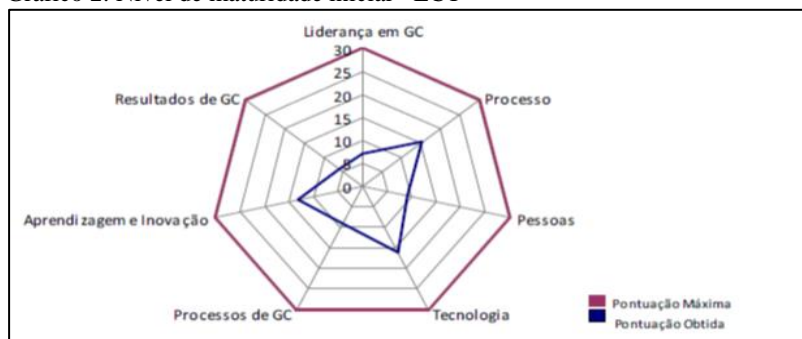
#### **4.2.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso**

A maturidade inicial dos Correios foi configurada em conformidade com o Gráfico 2 na página 157.

A dimensão Liderança somou 8 pontos. A dimensão Processos Organizacionais 15, Processos de GC e Pessoas obtiveram 10 pontos. A dimensão Aprendizagem e Inovação 14 pontos e a dimensão Tecnologia 15. Por fim, a dimensão de Resultados de GC, 6 pontos. Com um total de 53 pontos, isso indica que a empresa, encontra-se no nível 1 de maturidade – reação, o que significa que a organização não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na Administração

Pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Gráfico 2: Nível de maturidade inicial - ECT



Fonte: ECT (2012).

Quando se analisa a síntese das respostas dadas sobre barreiras e facilitadores levantados com o uso do questionário aplicado na organização, conforme Quadro 19 abaixo, e o nível da maturidade inicial, apresentado por meio do gráfico radar, conforme Gráfico 2 acima, pode-se identificar que:

Quadro 19: Análise do questionário aplicado no ECT

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Cultura de gestão pública. Sem mecanismo formal de processo sucessório.	Investimento em pessoas. Universidade Corporativa que enseja o desenvolvimento de pessoal.
PROCESSOS DE GC	Estrutura organizada departamentalizada.	Parte do planejamento estratégico apoiado pela liderança.
TECNOLOGIA	Não integração entre os sistemas.	Inúmeros sistemas.
LIDERANÇA	Descontinuidade de gestão.	GC em fase de implantação.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Critério Liderança - mesmo já existindo um plano estratégico de GC, a organização ainda não implantou ações que efetivem essas

estratégias, o que reflete na avaliação dada a essa dimensão. Também não existem mecanismos que incentivem, destaquem e reconheçam o compartilhamento do conhecimento.

Critério Processos - como já foi referido anteriormente, a organização possui um plano estratégico de GC que está alinhado ao plano estratégico, mas ainda não implementado, o que também reflete na pontuação obtida por essa dimensão.

Critério Processos de GC - a pontuação obtida – 10 pontos – reflete a inexistência de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Critério pessoas - mesmo tendo um programa de educação corporativa, a organização ainda não conta com processos formais de incentivo e recompensa para o compartilhamento do conhecimento, o que reflete na pontuação obtida.

Critério Aprendizagem e Inovação - como se encontra em um processo de profunda mudança, inclusive em termos de modelo de negócios, a aprendizagem e inovação são valores mais incorporados na cultura da organização. Por outro lado, como referido anteriormente, ainda não existe a cultura de compartilhamento e trabalho em conjunto.

Critério Tecnologia - a organização possui um bom sistema de TI, mas ainda falta o alinhamento desse suporte às estratégias de GC.

Ao se analisar essas dimensões, percebeu-se que a rotatividade nos cargos de liderança foi um “Fator Crítico de Sucesso” para o ritmo da implementação do programa de gestão do conhecimento que, neste caso, está aquém da expectativa dos coordenadores do projeto. Este e demais aspectos relacionados aos FCS são expressos no Quadro 20 da página 159.

Também foi possível verificar, que mesmo com a formação oferecida pela Universidade Corporativa, ainda é preciso desenvolver uma base de conhecimentos sobre GC. O fato de que é preciso a aprovação da Diretoria de Recursos Humanos para que o projeto possa ser implantado, demonstra o outro fator crítico de sucesso que é a legalidade necessária para qualquer ação na área pública. Assim, pode-se considerar como fatores críticos de sucesso nos Correios, a liderança, a base anterior de conhecimento e a legalidade.

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**LIDERANÇA** - Esta área cobre questões de liderança como modelos de gestão e alinhamento de metas. A área lida com as funções dos gerentes, mas também de outros participantes ligados ao *staff* de suporte em atividades de gestão do conhecimento. (EHMS & LANGEN, 2002).

Quadro 20: Correios

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Liderança
	- Base de conhecimento
	- Arcabouço Legal

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

**BASE DE CONHECIMENTO** - uma biblioteca de solução de problemas, ou seja, um repositório contendo os problemas e dúvidas apresentados pelos usuários, bem como as soluções anteriormente utilizadas. Seu uso se faz por meio de uma "busca" dentro da base, possibilitando aos técnicos agilidade na solução dos chamados.




**ARCABOUÇO LEGAL** - é um atributo jurídico de qualquer ato humano ou pessoa jurídica que indica se é, ou não, contrário à lei, se está, ou não, dentro do permitido pelo sistema jurídico, seja expressamente ou implicitamente. Se este atributo for positivo, diz-se que é legal, caso contrário é ilegal.

#### 4.3 INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA



##### 4.3.1 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

São apresentados, na sequência, os resultados da pesquisa realizada com a finalidade de identificar as barreiras e os facilitadores, relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança, durante o processo de implantação do Programa de Gestão de Conhecimento no IPEA.

Quadro 21: Questionário IPEA

PESSOAS			
BARREIRAS		FACILITADORES	
<b>QUESTIONÁRIO</b>			
As pessoas estão muito ocupadas		Os pesquisadores e demais	
<i>Continua</i>			



## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>nas suas atividades diárias e não estão preocupadas em como o conhecimento poderia ser melhor gerenciado.</p> <p>Poucos funcionários participaram da autoavaliação e da elaboração do <i>business case</i>. A maioria dos funcionários desconhece o que é isso.</p> <p>Não há nenhum sistema de incentivo implantado pra esse fim. A estrutura organizacional, baseada em diretorias, dificulta o compartilhamento do conhecimento. Assim, há muito que se fazer para construir uma cultura de efetivo compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Não há nada neste sentido. A elaboração e implementação do programa de GC são atividades executadas por um pequeno grupo de servidores vinculados ao Núcleo de Gestão do Conhecimento e da Qualidade (NUCOQ).</p> <p>No momento, não há nenhum programa de capacitação com este objetivo, pois o apoio da alta administração existe apenas para implementação de uma prática de GC (repositório do conhecimento) e não para a implementação de um amplo programa de GC.</p>	<p>servidores estão conscientes disso. A existência de projetos intersetoriais.</p>

Continua





Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<b>PROCESSOS</b>	
<p>Não foi realizado o alinhamento das competências essenciais com a missão e objetivos.</p> <p>Os indicadores de acompanhamento não são muito precisos. Isso dificulta o gerenciamento.</p> <p>Isso ainda não acontece de maneira sistemática.</p> <p>Poucas pessoas tiveram acesso aos resultados do mapeamento desses conhecimentos essenciais.</p> <p>A coleta e o compartilhamento de conhecimento ocorrem de maneira intuitiva e individual. Não há mecanismos formais para que isso ocorra.</p>	<p>A organização realizou o mapeamento de competências com o apoio de empresa de consultoria.</p> <p>A organização conta com metas individuais, setoriais e organizacionais.</p> <p>O mapeamento dos conhecimentos essenciais já foi realizado.</p> <p>Existem práticas de GC em implantação.</p>
<b>TECNOLOGIA</b>	
<p>Houve perda de servidores concursados e terceirizados, o que enfraqueceu a capacidade da área de TI de suportar as unidades de negócio.</p> <p>Não há alinhamento. A área de TI apenas reage às demandas da área de GC. No entanto, ela tem outras prioridades.</p> <p>Não, muitas necessidades ainda não são atendidas.</p> <p>Ferramentas de TI, como ambientes virtuais colaborativos, ainda são pouco utilizados na Instituição.</p>	<p>A área de TI fornece apoio básico às unidades de negócio.</p> <p>A implantação do Repositório do Conhecimento do Ipea (RCIpea) foi um importante avanço nesse sentido.</p>

Continua

## Conclusão

BARREIRAS 	FACILITADORES 
Isso ainda não é uma realidade na organização.	
<b>LIDERANÇA</b>	
<p>A estrutura organizacional baseada em diretorias setoriais torna difícil a criação e compartilhamento do conhecimento nas próprias diretorias (uma vez que essas se dividem em equipes de pesquisadores que estudam temas diferentes) e entre as diretorias.</p> <p>A liderança desconhece as questões que conduzem ao estabelecimento de uma cultura de GC.</p> <p>A liderança desconhece a importância do alinhamento entre GC e os objetivos estratégicos da organização.</p> <p>A liderança desconhece a importância de se fazer isso.</p>	<p>Necessidade de realizar estudos e pesquisas transversais leva os servidores a reconhecer a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento.</p> <p>A liderança ainda não está suficientemente sensibilizada para fazer isso.</p> <p>Institucionalizar a GC é um dos objetivos estratégicos da organização.</p> <p>Os seguintes arranjos organizacionais foram implantados: i) Política de Gestão do Conhecimento e Inovação; ii) Comitê de GC e Inovação; iii) Núcleo de Gestão do Conhecimento e da Qualidade; e iv) Apoio à disseminação do Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira.</p> <p>A iniciativa de realizar a autoavaliação e elaboração do <i>business case</i> de GC partiu do responsável pelo Núcleo de Gestão do Conhecimento e Qualidade.</p>

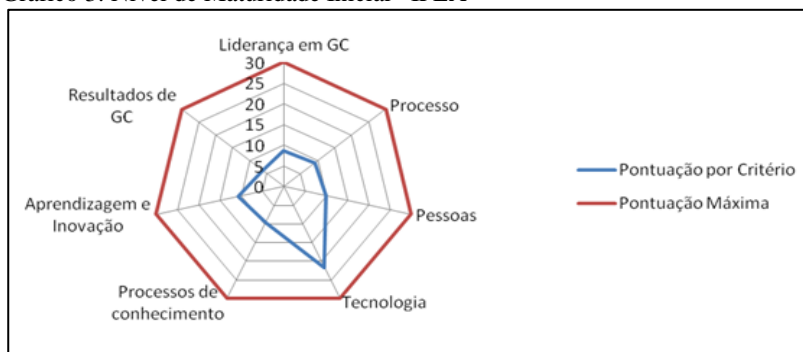
Fonte: IPEA (2013).

### 4.3.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

A maturidade inicial do IPEA foi assim diagnosticada pelos

respondentes, de acordo com o que dimensiona o Gráfico 3:

Gráfico 3: Nível de Maturidade Inicial –IPEA



Fonte: IPEA (2013).

O resultado da análise da maturidade no IPEA está apresentado em cada um dos critérios analisados: Processos de GC – 9 pontos; Processos – 9 pontos; Aprendizagem e Inovação – 10 pontos; Resultados de GC – 8 pontos; Tecnologia – 21 pontos; Pessoa – 10 pontos; Liderança em GC - 8 pontos. Essas dimensões totalizaram 75, pontos, o que indica que a Instituição está no nível de reação em que a organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a publicidade, a moralidade, a eficiência na Administração Pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Desdobrando a análise da maturidade inicial de GC, em relação às barreiras e facilitadores, resultado da análise do questionário respondido pelo IPEA, apontados no Quadro 22, abaixo, e especificando-se, tem-se que:

Quadro 22: Análise do questionário aplicado no IPEA

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento.	Projeto intersetorial.

*Continua*

*Conclusão*

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PROCESSOS DE GC	Os indicadores de acompanhamento não são precisos.	Práticas de GC em fase de implantação.
TECNOLOGIA	Não alinhamento dos sistemas de TI.	Apoio às unidades de negócio.
LIDERANÇA	Desconhece aspectos estratégicos de GC.	Reconhece a necessidade de GC para a organização.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

**Critério Processos** – O IPEA já possui um planejamento estratégico, no qual a estratégia de GC já está contemplada. Por isso, na dimensão Processo, a organização já procura alinhar suas competências essenciais à missão e aos objetivos da organização, mas a baixa institucionalização da prática de GC, não permite a avaliação e a melhoria contínua dos processos, o que reflete na baixa pontuação obtida nesse item.

**Critério Liderança em GC** – Mesmo que o IPEA já tenha um plano de GC desenvolvido, esse plano ainda não se encontra institucionalizado na organização como um todo. Nesse sentido, as iniciativas propostas ainda ficam muito sujeitas à sensibilidade da liderança, o que acarreta, muitas vezes, retirar uma descontinuidade das práticas. Além disso, é preciso desenvolver uma cultura de GC na organização como um todo, e não só na área constituída para essa finalidade.

**Critério Processos de GC** – Ainda é preciso sistematizar as práticas de GC e ampliar o conhecimento sobre a metodologia de produção de conhecimentos utilizada pelo IPEA.

**Critério Aprendizagem e Inovação** – Como a organização tem como objetivo a produção e a disseminação de conhecimentos e, portanto, já tem uma prática voltada à pesquisa, é preciso criar uma cultura de aprendizagem e inovação, valorizando a mudança comportamental e organizacional além da aprendizagem.

**Critério Pessoas** – Como o mapeamento das competências ainda não está totalmente consolidado, isso reflete nessa avaliação. Além disso, ainda é preciso implantar uma política de reconhecimento e recompensa da colaboração e do compartilhamento.

**Critério Tecnologia** – Nessa dimensão, o aspecto positivo é a boa

infraestrutura de TI existente, mas ainda falta promover o uso da TI em GC e atualizar continuamente as fontes de conhecimento internas.

Critério Resultados de GC – Essa dimensão ainda está com pontos baixos porque o modelo ainda está sendo institucionalizado. Além disso, é preciso criar um mapa de indicadores de GC para acompanhar os resultados dessa implantação.

Analisando-se esses critérios, percebe-se que mesmo havendo todo um investimento para a prática e a institucionalização da GC, a organização ainda carece de uma cultura de GC que privilegie e recompense a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, bem como a aprendizagem e a inovação. Nesse sentido, como destaca o Quadro 23, abaixo, as dimensões Pessoas e Liderança de GC funcionaram como fator crítico para a implantação. É interessante ressaltar que mesmo o critério Tecnologia, tendo a melhor avaliação – 21 pontos – tal critério funcionou como um fator facilitador para a prática da GC, mas não funcionou como um fator crítico de sucesso, o que significa que, outros fatores têm mais importância na implantação de GC em organizações públicas.

Quadro 23: IPEA – FCS

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Cultura de GC
	- Pessoas
	- Liderança

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**CULTURA DE GC** - Esta área está direcionada para o coletivo, que possui influência significativa na gestão de conhecimento da organização. Isto inclui tópicos como cultura corporativa, comunicação e estrutura do time e relacionamentos. (EHMS & LANGEN, 2002).

**PESSOAS** - Esta área está relacionada com questões individuais de cada funcionário. Isto inclui seleção de pessoas, desenvolvimento e suporte, assim como tópicos relacionados com gestão de responsabilidades e autogestão. (EHMS & LANGEN, 2002).

Na complexidade que envolve o ambiente das organizações contemporâneas, as pessoas são os principais agentes de transformação e mudanças. A partir de sua atuação, tomam decisões e realizam mudanças que afetam todas as esferas e dimensões da organização (ANGELONI, 2008).

**LIDERANÇA** - Esta área cobre questões de liderança como modelos de gestão e alinhamento de metas. A área lida com as funções



dos gerentes, mas também de outros participantes ligados ao *staff* de suporte em atividades de gestão do conhecimento. (EHMS & LANGEN, 2002).

#### 4.4 SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – SEPLAG/MG

##### 4.4.1 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso



A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa realizada com a finalidade de identificar as barreiras e os facilitadores, relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança, durante o processo de implantação do Programa de Gestão de Conhecimento na Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais – SEPLAG/MG.

Quadro 24: Questionário SEPLAG/MG

PESSOAS		SEPLAG MG
BARREIRAS 	FACILITADORES 	
<b>QUESTIONÁRIO</b>		
<p>Ainda não é reconhecido como essencial.</p> <p>Outros compromissos profissionais comprometeram a participação integral de alguns funcionários.</p> <p>As pessoas ainda têm dificuldade em definir o que deve e o que não deve ser compartilhado e em como fazê-lo.</p> <p>Algumas vezes as atividades dos comitês de GC são impactadas por outras prioridades.</p> <p>Cortes orçamentários impediram maior capacitação que seria realizada por meio de cursos ministrados por profissionais contratados.</p>	<p>O desenvolvimento do Plano Estadual e Setoriais de GC está ampliando esse reconhecimento.</p> <p>As reuniões realizadas pela AGI/SEPLAG e os <i>workshops</i> realizados com apoio do IPEA facilitaram essa participação.</p> <p>Existe algum compartilhamento, facilitado por vários meios de informação e comunicação, mas ainda não institucionalizado como Gestão do Conhecimento.</p> <p>Foram criados o Comitê Estadual de GC e os Comitês Setoriais de GC.</p> <p>As reuniões realizadas pela AGI/SEPLAG e os <i>workshops</i> realizados com apoio do IPEA.</p>	



*Continua*

Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<b>PROCESSOS</b>	
<p>O desenvolvimento do Plano Estadual e Setoriais de GC está ampliando esse reconhecimento. As reuniões realizadas pela AGI/SEPLAG e os workshops, realizados com apoio do IPEA, facilitaram essa participação. Existe algum compartilhamento, facilitado por vários meios de informação e comunicação, mas ainda não institucionalizado como Gestão do Conhecimento. Foram criados o Comitê Estadual de GC e os Comitês Setoriais de GC. As reuniões realizadas pela AGI/SEPLAG e os workshops realizados com apoio do IPEA.</p>	<p>A legislação, a estrutura e os Programas de governo facilitam essa definição e esse alinhamento. Os processos que estão inseridos em programas estratégicos são acompanhados por indicadores que fazem parte do Acordo de Resultados do Estado. Facilitado pelo acompanhamento contínuo do Acordo de Resultados do Estado. Para os principais processos, os conhecimentos essenciais são conhecidos e aplicados. Está sendo formalizado com a implantação da Gestão do Conhecimento. Sendo desenvolvidos a partir da implantação da Gestão do Conhecimento.</p>
<b>TECNOLOGIA</b>	
<p>Recursos orçamentários insuficientes podem impactar o incremento do parque tecnológico em alguns órgãos. Ainda há algumas ações avulsas e não integradas. Recursos orçamentários insuficientes podem impactar a gestão da informação em alguns órgãos. Alguns sistemas mais antigos e, atualmente, pouco acessados, não estão apropriados aos</p>	<p>Na maioria dos órgãos/entidades estaduais, há boa estrutura tecnológica. Existe uma unidade central do Governo, que é responsável pelo controle desse alinhamento. Na maioria dos órgãos/entidades estaduais, permite gerir, de forma eficiente, a informação. A usabilidade tem sido preocupação do Governo no desenvolvimento de sistemas, e o <i>hardware</i> tem sido atualizado</p>

Continua

## Conclusão

BARREIRAS 	FACILITADORES 
requerimentos do usuário.	constantemente. O uso da tecnologia como fonte de comunicação é intenso e tem sido um facilitador na transferência e o compartilhamento de conhecimento. A tecnologia existente nos órgãos/entidades estaduais é capaz de apoiar o fluxo de informações e de suportar a avaliação e a elaboração do <i>business case</i> de GC.
LIDERANÇA	
Como não é uma atividade-fim, muitas vezes a GC tem sido negligenciada ou impactada em relação às demais prioridades. As barreiras são o conhecimento ainda incipiente sobre o assunto e as restrições orçamentárias durante o curso do projeto. Nem todas as lideranças reconheceram essa importância. Nem sempre as lideranças mais adequadas puderam participar. Algumas chefias intermediárias não têm conhecimento da estratégia organizacional e experiência suficientes.	Estratégia institucional para todos os órgãos e entidades do poder executivo estadual. Facilitado pelo convênio do Governo de Minas com o IPEA e pela normatização (Resolução SEPLAG nº. 55/2012). O alinhamento da GC às Redes de Governo foi um facilitador. As reuniões realizadas pela AGI/SEPLAG e os workshops realizados com apoio do IPEA facilitaram essa participação. Algumas chefias intermediárias têm conhecimento da estratégia organizacional e experiência suficientes.

Fonte: SEPLAG-MG (2013).

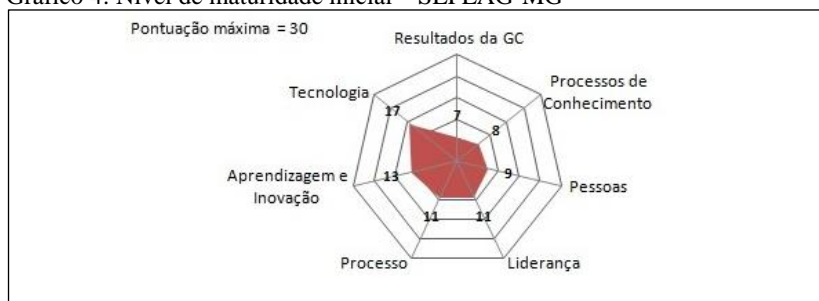
#### 4.4.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

A maturidade inicial da Secretaria de Planejamento de Minas Gerais ficou caracterizada, como traz o Gráfico 4 da página 169.



Os critérios analisados estão assim pontuados: Tecnologia 17 pontos; Resultados de GC 7; Processos de GC 7; Pessoas, 9; Liderança e Processo 11; Aprendizagem e Inovação, 13. Essas dimensões totalizam 75 pontos, o que indica que a organização está no nível de reação em que a organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a publicidade, a moralidade e eficiência na Administração Pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Gráfico 4: Nível de maturidade inicial – SEPLAG-MG



Fonte: SEPLAG-MG (2013).

Desdobrando-se a análise da maturidade inicial de GC com relação às barreiras e facilitadores, resultado da análise do questionário apresentado pela SEPLAG-MG, apontados no Quadro 25, tem-se que:

Quadro 25: Análise do questionário aplicado na SEPLAG/MG

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento.	Desenvolvimento do Plano Estratégico Estadual de GC.
PROCESSOS DE GC	Incipiente, em fase de desenvolvimento.	Institucionalização dos processos legais: Planejamento Estratégico, PPA e Orçamento.
TECNOLOGIA	Integração dos sistemas. Orçamento insuficiente.	Boa estrutura tecnológica.

*Continua*

*Conclusão*

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
LIDERANÇAS	Não há conhecimento da importância de GC para o desenvolvimento das atividades da secretaria.	Alinhamento GC, com o Planejamento Estratégico do Governo.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

**CrITÉRIO Processos de GC – 7 pontos** - O Governo do Estado de Minas Gerais possui um Planejamento Estratégico no qual a GC está contemplada como o modelo de gestão a ser adotado. Da mesma forma, os processos que estão inseridos nesses programas estratégicos são acompanhados por indicadores que fazem parte do Acordo de Resultados do Estado, cujos conhecimentos essenciais são conhecidos e aplicados. Por outro lado, como a implantação ainda se encontra no início, ainda falta um alinhamento entre essas ações, o que reflete na pontuação atingida nessa dimensão.

**CrITÉRIO Pessoas – 9 pontos.** As pessoas ainda têm dificuldade em definir o que deve e o que não deve ser compartilhado e, em como fazê-lo, da mesma maneira que as atividades dos Comitês de GC são impactadas por outras prioridades. Por outro lado, cortes orçamentários impediram maior capacitação que seria realizada para a implantação de GC.

**CrITÉRIO Liderança – 11 pontos** - Como não é reconhecida como uma atividade fim a GC tem sido negligenciada ou impactada em relação às demais prioridades. Também a base de conhecimento ainda é incipiente sobre o assunto e as restrições.

**CrITÉRIO Processos - 11 pontos** - Mesmo já havendo um Plano Estratégico que contemple a GC como modelo de gestão, os processos ainda precisam ser modelados, de maneira a agregar valor ao cidadão-usuário.

**CrITÉRIO Aprendizagem e Inovação – 13 pontos** - Essa organização, por sua própria missão é intensiva em conhecimento, portanto a aprendizagem e a inovação fazem parte do cotidiano dela. Além disso, o apoio dos instrumentos de EAD facilita também a aprendizagem e a qualificação dos quadros funcionais. Porém, como existem quadros terceirizados dentro da estrutura, ainda não ocorre uma prática consolidada de resolver problemas com equipes interfuncionais,

bem como, ainda há certa dificuldade em se compartilhar informações entre essas equipes.

Critério Tecnologia – 17 pontos - A estrutura tecnológica que existe é suficiente para que maioria dos órgãos/entidades estaduais possam gerir, de forma eficiente, a informação. A usabilidade tem sido preocupação do Governo no desenvolvimento de sistemas, e o hardware tem sido atualizado constantemente. O uso da tecnologia como fonte de comunicação é intenso e tem sido um facilitador na transferência e no compartilhamento de conhecimento. Há uma unidade central do Governo, que é responsável pelo controle do alinhamento entre os sistemas desenvolvidos e as práticas de GC.

Critério Resultado de GC – 7 pontos - É uma dimensão pouco pontuada, porque a GC ainda se encontra no nível 1 de maturidade, o que significa que não está institucionalizada.

Os fatores críticos de sucesso, nesse caso, foram a Liderança, como expressos no Quadro 26, da página 172, a liderança em GC e a restrição orçamentária, que é um critério que não está contemplado no modelo analisado.

Analisando-se esses critérios, percebe-se que mesmo havendo todo um investimento para a prática e a institucionalização da GC, a organização ainda carece de uma cultura de GC que privilegie e recompense a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, bem como a aprendizagem e a inovação. Nesse sentido, como destaca o Quadro 25, da página 169, as dimensões Pessoas e Liderança de GC funcionaram como fator crítico para a implantação. É interessante ressaltar que mesmo o critério Tecnologia, tendo a melhor avaliação – 21,6 pontos – tal critério funcionou como um fator facilitador para a prática da GC, mas não funcionou como um fator crítico de sucesso, o que significa que, outros fatores têm mais importância na implantação de GC em organizações públicas.

Nos critérios analisados pelo modelo IPEA, o aspecto ligado ao orçamento é medido pelo critério Liderança de GC, mas pela natureza da Administração Pública é preciso que uma prática esteja institucionalizada em uma organização, para que o orçamento seja alocado com esse fim. Nesse sentido, sugere-se que esse aspecto seja analisado sob a ótica de um novo fator crítico de sucesso – a legalidade. Esse fator incorporaria, também, em seu *check list* de maturidade de GC, questões relativas à dotação orçamentária necessária para a implantação das práticas de GC na organização.

Quadro 26: SEPLAG-MG

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Liderança
	- Orçamento
	- Arcabouço Legal

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**LIDERANÇA** - Esta área cobre questões de liderança como modelos de gestão e alinhamento de metas. A área lida com as funções dos gerentes, mas também de outros participantes ligados ao *staff* de suporte em atividades de gestão do conhecimento. (EHMS & LANGEN, 2002).

**ORÇAMENTO** – o Orçamento público é um instrumento de planejamento e execução das Finanças públicas. Na atualidade, o conceito está intimamente ligado à previsão das Receitas e fixação das Despesas públicas. No Brasil, sua natureza jurídica é considerada como sendo de lei, em sentido formal, apenas. Isso guarda relação com o caráter meramente autorizativo das despesas públicas ali previstas. O orçamento contém estimativa das receitas e autorização para a realização de despesas da Administração Pública direta e indireta, em um determinado exercício, que, no Brasil, coincide com o ano civil.



**ARCABOUÇO LEGAL** - é um atributo jurídico de qualquer ato humano ou pessoa jurídica que indica se é, ou não, contrário à lei, se está, ou não, dentro do permitido pelo sistema jurídico, seja expressamente ou implicitamente. Se este atributo for positivo, diz-se que é legal, caso contrário é ilegal.

#### 4.5 SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS – SEE

##### 4.5.1 Apresentação dos dados



As respostas da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais – SEE referente ao processo de implantação do Programa de Gestão de Conhecimento podem ser assim descritas.

Quadro 27: Questionário SEE/MG

PROCESSOS	
BARREIRAS 	FACILITADORES 
QUESTIONÁRIO	
<p>Com vistas à obtenção de vantagens comparativas, a formalização da GC na SEE poderá contribuir para maior agilidade na tomada de decisões. (por exemplo, os atores responsáveis pela GC na pasta poderão estimular a realização de <i>benchmarking</i>, para manter atualizado o <i>status quo</i> das iniciativas relacionadas à educação, nacional e internacionalmente).</p> <p>A prática da GC poderá facilitar no reconhecimento de quais são os temas e funcionários que merecem ser alvo de capacitações mais ou menos frequentes.</p> <p>Por fim, destaca-se que a GC poderá auxiliar na sistematização das informações obtidas por meio de grupos de trabalhos internos à própria pasta, bem como do conhecimento produzido juntamente com diversos outros órgãos públicos e/ou privados.</p>	<p>A alta administração possui uma linha clara de atuação, consoante à diretriz geral do governo de Minas para a SEE, para melhorar a educação do Estado, mobilizando sempre os atores e órgãos necessários à viabilização prática da estratégia de atuação da pasta. Os propósitos de atuação da SEE são bastante definidos. Os funcionários atuam conscientes de suas responsabilidades, o que vem possibilitando alto desempenho institucional e o alcance de satisfatórios resultados educacionais.</p> <p>Por meio de iniciativas próprias, em parceria com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e com a Fundação João Pinheiro (FJP), os funcionários da SEE são frequentemente capacitados, com o objetivo de obterem aprimoramento nas práticas ligadas à Administração Pública e em temas pedagógicos.</p> <p>A SEE reconhece a necessidade de os atores, diretamente implicados na execução dos Programas e Projetos, estarem preparados para lidar com as</p>

*Continua*

## Conclusão

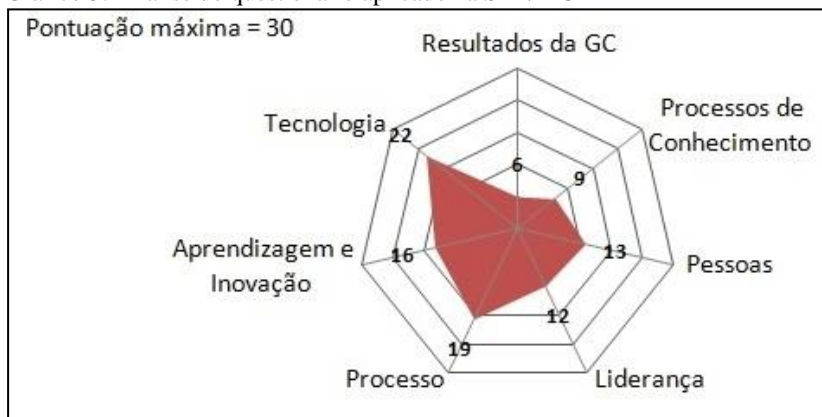
BARREIRAS 	FACILITADORES 
	incertezas e imprevistos. Conhecer estratégias preventivas e aquelas capazes de minimizar ou eliminar riscos e crises faz parte da rotina de trabalho da SEE.
TECNOLOGIAS	
<p>Sendo o sistema educacional mineiro bastante extenso e complexo, a possibilidade de concentração de informações <i>on-line</i> em um único local pode auxiliar o desenvolvimento da GC.</p> <p>A Intranet está sendo replanejada e pode representar outra ótima oportunidade de compartilhamento de informação entre todos os órgãos da SEE, sobretudo, no momento em que esta pasta reconhece os méritos de desenvolver políticas relacionadas à GC.</p>	<p>Entre as iniciativas de TI destacam-se a utilização de Intranet, o sítio na WEB (<a href="http://www.educacao.mg.gov.br">www.educacao.mg.gov.br</a>) e o Centro de Processamento de Dados. Este Centro cuida de todos os serviços <i>on-line</i> realizados pela pasta, tais como cadastramento escolar, controle de designação de professores, softwares voltados para a educação e o blog da SEE. Todas as pessoas que trabalham na SEE têm acesso à internet e a um e-mail institucional.</p> <p>As informações disponíveis no site da SEE são atualizadas de maneira altamente tempestiva. A alta gerência reconhece a necessidade de estimular a colaboração entre todos os funcionários da SEE</p>

Fonte: SEE (2014).

#### 4.5.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

O Gráfico 5, da página 175, apresenta o nível de maturidade inicial da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais.

Gráfico 5: Análise do questionário aplicado na SEE/MG



Fonte: SEE (2014).

Analisando os critérios apresentados, podemos considerar: Tecnologia 22 pontos; Resultados de GC, 6 pontos; Processos de GC, 9 pontos; Pessoas, 13 pontos; Liderança, 12 pontos, Processo, 19 pontos; Aprendizagem e Inovação, 16 pontos. Totalizando 97 pontos, o que indica que a organização se encontra no nível reação. Demonstra que a organização ainda não tem o entendimento da importância dos processos de GC, para a busca dos seus princípios de busca da eficiência, melhoria da eficiência, qualidade e efetividade social e a eficiência com relação à legalidade, fator importante no serviço público.

Prosseguindo a análise, e utilizando os critérios de avaliação da maturidade inicial apresentados na Quadro 27, da página 173, em relação às barreiras e facilitadores, que foram levantados com o auxílio de questionário junto à organização e apresentados na síntese do Quadro 28, na página abaixo, tem-se que:

Quadro 28: Análise do questionário aplicado na SEE/MG

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento.	Início de preparar o RH ao processo de GC.
PROCESSOS DE GC	Não existe o processo de GC implementado.	Existe a consciência da necessidade de implantar o processo de GC.

*Continua*

*Conclusão*

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
TECNOLOGIA	Não existe sistema integrado de tecnologia voltado à GC.	Consciência da necessidade de integrar os sistemas.
LIDERANÇA	Não foi respondido.	A alta gerência reconhece a necessidade de estimular a colaboração entre todos os funcionários da SEE.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Critério Tecnologia - 22 pontos - tem a melhor avaliação, mas não atende as necessidades de GC, que é principalmente a integração das informações e acessibilidade a todo o corpo técnico.

Critério Resultado de GC - 6 pontos - mostra que o processo ainda se encontra no estágio inicial de implantação.

Critério Processos de GC - 9 pontos - reflete a necessidade de investir nas pessoas para que, com maior conhecimento da importância do processo de GC, possam avançar na sua implantação e colher seus benefícios.

Critério Pessoas - 13 pontos - sendo a Secretaria de Estado de Educação uma organização intensiva em conhecimento, mas sem o conhecimento da importância de GC, é importante mais investimento nas pessoas em termos de aquisição de conhecimento e critérios de valorização profissional para que os resultados possam ser reconhecidos e, principalmente ter mapeado o quadro de talentos.

Critério Liderança - 12 pontos - aponta uma das dificuldades do setor público, a rotatividade das lideranças, fazendo com que a condução do processo de implantação de um processo inovador, como é o de GC, possa ser conduzido com a agilidade que se faz necessário. O enfrentamento de uma greve durante o processo atrasou o processo de implantação do de GC.

Critério Processo - 19 pontos - mostra a importância do mapeamento dos processos já existente para identificação dos conhecimentos e sua nova engenharia, a fim de servir como base para processo de GC.

Critério Aprendizagem e Inovação - 16 pontos - confirma a Secretaria como uma organização intensiva em conhecimento, mas mesmo assim, a importância da flexibilização para que, principalmente



o aspecto inovação, tão complexo para organizações públicas, passe a ser um diferencial.

Após análise acima, podemos concluir como fatores críticos de sucesso liderança, orçamento e legalidade são aspectos diferenciados e inerentes a organizações públicas.

Quadro 29: SEE/MG

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Liderança
	- Orçamento
	- Arcabouço Legal

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**LIDERANÇA** - esta área cobre questões de liderança como modelos de gestão e alinhamento de metas. A área lida com as funções dos gerentes, mas também de outros participantes ligados ao *staff* de suporte em atividades de gestão do conhecimento. (EHMS & LANGEN, 2002).

**ORÇAMENTO** – O Orçamento público é um instrumento de planejamento e execução das Finanças públicas. Na atualidade, o conceito está intimamente ligado à previsão das Receitas e fixação das Despesas públicas. No Brasil, sua natureza jurídica é considerada como sendo de lei, em sentido formal, apenas. Isso guarda relação com o caráter meramente autorizativo das despesas públicas ali previstas. O orçamento contém estimativa das receitas e autorização para realização de despesas da Administração Pública direta e indireta, em um determinado exercício, que, no Brasil, coincide com o ano civil.




**ARCABOUÇO LEGAL** - é um atributo jurídico de qualquer ato humano ou pessoa jurídica que indica se, é ou não, contrário à lei, se está, ou não, dentro do permitido pelo sistema jurídico, seja expressamente ou implicitamente. Se este atributo for positivo, diz-se que é legal, caso contrário é ilegal.

## 4.6 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PM/MG

### 4.6.1 Apresentação dos dados



O próximo quadro refere-se aos resultados da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais – PM/MG.

Quadro 30: Questionário PM/MG

PESSOAS		
BARREIRAS 	FACILITADORES 	
<b>QUESTIONÁRIO</b>		
<p>Não. Existem poucas tratativas acerca do assunto. O conhecimento é muito volátil, perde-se facilmente com a grande rotatividade no Estado e com a grande parte dos servidores aposentando.</p> <p>Não existe sensibilização.</p> <p>Existem algumas ações isoladas, que dependem das iniciativas de cada gestor.</p> <p>A unidade responsável, que não assumiu o papel. O programa de GC está parado.</p> <p>Devido à falta de recursos, as vindas do professor Fábio foram extintas.</p>	<p>Alguns gestores estão atentos para as questões relacionadas ao compartilhamento.</p> <p>Foi designada uma unidade.</p> <p>Sim. Workshops do Ipea.</p>	
<b>PROCESSOS</b>		
<p>Muitos funcionários não estão familiarizados com a missão e objetivos da organização.</p> <p>Existem algumas iniciativas em curso como Banco de Ideias, Biblioteca Digital.</p>	<p>Sim. A Instituição tem grande preocupação na definição de suas competências alinhadas à missão e objetivos.</p> <p>Sim. Existe esta preocupação, mas atrelada às metas do Acordo de Resultados.</p> <p>Sim. Mas atrelados às metas do Acordo de Resultados.</p>	
<b>TECNOLOGIA</b>		
<p>Esbarramos, muitas vezes, em cortes orçamentários, falta de verba, processos burocráticos de</p>	<p>Sim. A tecnologia é um ponto forte da organização. Existe a preocupação com o assunto.</p>	

*Continua*

## Conclusão

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>contratação.            Não. Em nossa Assessoria já perdemos arquivos.            Ainda não. Mas existem iniciativas em curso como Banco de Ideias e a Biblioteca Digital.</p>	<p>Sim. Existe uma unidade de TI, que está atenta a essas questões. O suporte é ágil e rápido.</p>
LIDERANÇA	
<p>A alta liderança não está totalmente sensibilizada para tal. Devido ao pouco comprometimento com a “causa” a cultura de GC fica sempre em segundo plano.            Existe o reconhecimento, não existe ação.            Esta área incumbida de formalizar a autoavaliação e elaborar o <i>business case</i> de GC não está engajada.            Não. Como já foi exposto, não existe total comprometimento da liderança.</p>	<p>Existe a intenção.            Existe uma área na organização responsável por conduzir o processo.</p>

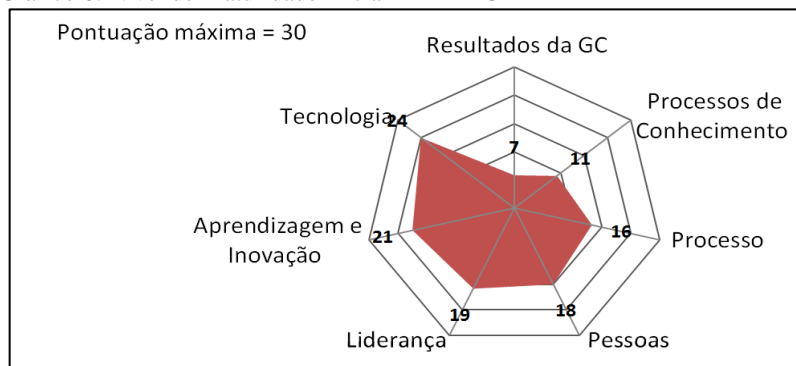
Fonte: PM/MG (2014).

#### 4.6.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

A pontuação obtida pela Polícia Militar está representada, conforme Gráfico 6, da página 180.

Os critérios analisados totalizam os seguintes pontos: Tecnologia, 24 pontos; Resultado de GC, 7,0 pontos; Processos de GC, 11 pontos; Processo, 16 pontos; Pessoas, 18 pontos; Liderança, 19 pontos; Aprendizagem e Inovação, 21 pontos. Esse total, - 116 pontos, indica que a organização está na fase denominada de iniciação no modelo de maturidade utilizado. Nessa fase, a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Gráfico 6: Nível de Maturidade Inicial – PM-MG



Fonte: PM-MG (2013).

Analisando cada um dos critérios de avaliação de maturidade inicial, com relação às barreiras e facilitadores, fruto da interpretação do questionário respondido pela organização, apontados no Quadro 31 abaixo, tem-se que:

Quadro 31: Análise do questionário aplicado na PM/MG

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento e sensibilização	Coordenação própria para o processo de GC
PROCESSOS DE GC	Iniciativas isoladas	Início de implantação dos processos de GC
TECNOLOGIA	Segurança dos sistemas e alinhamento com o processo de GC	Sensibilização para a sua importância por parte dos responsáveis
LIDERANÇA	Falta de sensibilidade e comprometimento para a importância dos processos de GC	Área específica para implantação dos processos de GC

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Critério Processos de GC – 11 pontos - a Instituição tem grande preocupação com a definição de suas competências alinhadas à missão e objetivos definidos no Acordo de Resultados, estabelecido com o Governo do Estado. Por outro lado, ainda existem poucas práticas institucionalizadas de GC porque as iniciativas ainda são muito isoladas.

Critério Processos – 16 pontos - mesmo já havendo um investimento em programas de qualidade e melhoria de processos ainda há necessidade de se chegar ao nível satisfatório;

Critério Pessoas – 18 pontos - o conhecimento gerenciado pela organização é muito volátil e se perde facilmente com a grande rotatividade no Estado e com a aposentadoria de parte dos servidores. O fato de a estrutura ser hierarquizada e possuir uma cultura de centralização dificulta o compartilhamento de conhecimento.

Critério Liderança - 19 pontos - foi organizada uma estrutura interna para liderar a implantação da GC na corporação, porém ainda há uma cultura organizacional que impõe práticas tradicionais. Além disso, diversos setores foram envolvidos e os conhecimentos críticos foram mapeados.

Critério Aprendizagem e Inovação - 21 pontos - esse critério está bem pontuado porque já existe na corporação uma cultura fundamentada na formação de força-tarefa para o gerenciamento de situações de risco.

Critério Tecnologia - 24 pontos - existe uma boa diretoria de TI que busca, constantemente, o aprimoramento da interface técnica dos sistemas, faltando apenas uma pequena adequação para a prática da GC.

Critério Resultados de GC - 7 pontos - reflete a pouca institucionalização de métodos e técnicas de GC dentro da organização.

Em uma análise de todas essas dimensões, percebe-se que, pela natureza intensiva em conhecimento de grande parte das rotinas gerenciadas pela Polícia Militar, há sempre um grande investimento em pessoas e a consciência da necessidade da melhoria de processos e processos de GC, como especifica o Quadro 32, abaixo.

A organização reconhece que o processo de implementação é lento em função das características burocráticas da estrutura. Porém, o resultado de 21 pontos obtidos na dimensão Aprendizagem e Inovação demonstra que é possível ultrapassar os aspectos limitantes da cultura organizacional, quando uma cultura de inovação leva a organização a uma aprendizagem contínua. Assim, nesse caso, os fatores críticos de sucesso foram: Liderança, Pessoas e Cultura de inovação.

Quadro 32: PM/MG

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Liderança
	- Pessoas
	- Cultura de inovação

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**LIDERANÇA** - Esta área cobre questões de liderança como modelos de gestão e alinhamento de metas. A área lida com as funções dos gerentes, mas também de outros participantes ligados ao *staff* de suporte em atividades de gestão do conhecimento. (EHMS & LANGEN, 2002).

**PESSOAS** - esta área está relacionada com questões individuais de cada funcionário. Isto inclui seleção de pessoas, desenvolvimento e suporte, assim como tópicos relacionados com gestão de responsabilidades e autogestão. (EHMS & LANGEN, 2002).

Na complexidade que envolve o ambiente das organizações contemporâneas, as pessoas são os principais agentes de transformação e mudanças. A partir de sua atuação, tomam decisões e realizam mudanças que afetam todas as esferas e dimensões da organização (ANGELONI, 2008).

**CULTURA DE INOVAÇÃO** - cultura significa cultivar, e vem do latim *colere*. Genericamente, a cultura é todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo homem, não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade como membro dela que é; institucionalizada na direção dos objetivos da organização,

**INOVAÇÃO** - Inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.




A inovação passou a ser uma realização que resulta, dentre outros fatores, do ato de empreender (DRUCKER, 1987; BESSAND; TIDD, 2009).

## 4.7 POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PC/MG

### 4.7.1 Apresentação dos dados



O Quadro 33, da página 183, refere-se aos resultados da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais – PC/MG.

Quadro 33: Apresentação dados PC/MG

PESSOAS		
BARREIRAS 	FACILITADORES 	
<b>QUESTIONÁRIO</b>		
<p>Retenção de conhecimentos em nível pessoal. Dificuldade de comunicação e ‘socialização’ interna permanente. Isolamento de setores em si mesmos.</p>	<p>Sim. Saberes estrategicamente relevantes, muitas vezes, ficam inteiramente sob o controle de um único indivíduo. Em uma organização com mais de 10 mil indivíduos, ainda falta muito para que isto aconteça com plenitude. Não como tal. Provavelmente, há um interesse; difuso, neste sentido. Sim, em nível da citada AP. Ainda não. Mas há este horizonte em perspectiva. Os diretamente ligados, sim.</p>	
<b>PROCESSOS</b>		
<p>Certo anacronismo nas formatações do campo operacional. Resíduos da cultura da repetição.</p>	<p>Sim, as competências são definidas em lei. Alguns são, segundo metodologia e pactuação, com o próprio governador. Sim, por intermédio da API (AGEI). Sim, especialistas da área estratégica (sobretudo API) estão em constante capacitação. Sim, há uma resolução do Chefe da Polícia Civil. Estamos em início da execução sobre uma das 5 lacunas identificadas oficialmente.</p>	

*Continua*

## Conclusão

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<b>TECNOLOGIA</b>	
	<p>Sim, temos uma boa diretoria de TI.</p> <p>Sim, em fase de aprimoramento da interface técnica.</p> <p>Sim, os diversos sistemas corporativos em produção e outros têm esta capacidade.</p> <p>Em boa parte, sim.</p> <p>Está em fase de aprimoramento.</p>
<b>LIDERANÇA</b>	
<p>Cultura organizacional anacrônica na base operativa.</p> <p>Mobilização de recursos.</p> <p>Cultura inercial.</p> <p>Exigência ‘cultural’ de normatização.</p> <p>Inércia e pressão dos serviços tradicionais.</p>	<p>Sim, o próprio Conselho Superior (órgão máximo de direção) vem tratando o projeto como uma ação estratégica.</p> <p>Sim. Este trabalho foi realizado pela Assessoria de Planejamento Institucional (já organizada como Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação).</p> <p>Sim, identificou lacunas com vistas nos objetivos estratégicos da organização.</p> <p>Sim, mas ainda no plano informal. Diversos setores foram mobilizados em nível das Superintendências.</p> <p>Há a intenção, mas não houve instrumentos adequados neste sentido.</p>

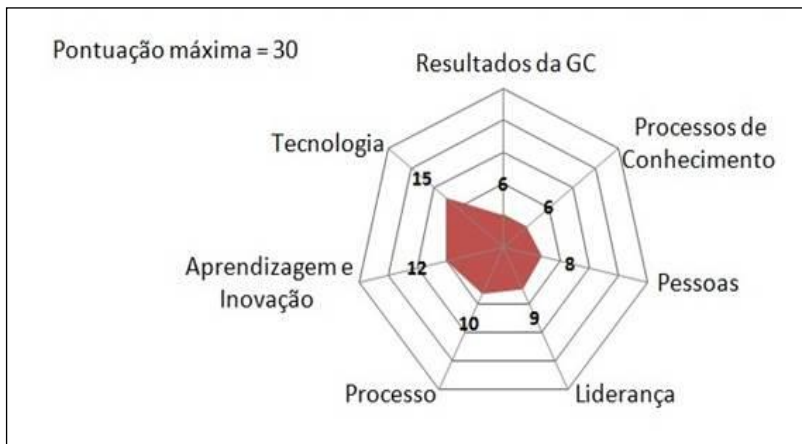
Fonte: PC/MG (2014).

#### 4.7.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

A maturidade inicial da Polícia Civil de Minas Gerais ficou assim caracterizada, conforme Gráfico 7 a seguir:



Gráfico 7: Nível de maturidade inicial – PC/MG



Fonte: PC/MG (2014).

A pontuação obtida em cada uma das dimensões, generalizadas no Gráfico 7 acima, e especificadas como: Tecnologia, 15 Pontos; Resultado de GC, 6,0 pontos; Processos de GC, 6,0 pontos; Pessoas, 8,0 pontos; Liderança, 9,0 pontos; Processo, 10 pontos; Aprendizagem e Inovação, 12 pontos. Isso totaliza 66 pontos, o que indica que a organização está no nível denominado reação no modelo de maturidade utilizado. Nesse nível, a organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a publicidade, a moralidade eficiência na Administração Pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Desdobrando-se essa análise na relação com as barreiras e facilitadores, tem-se que: Critério Processos de GC - 6 pontos, corporação está iniciando o processo de alinhamento entre sua missão e visão e os objetivos pretendidos pela implementação da GC. Por isso, a pontuação ainda é baixa. Há também uma dificuldade em se distinguir quais conhecimentos podem ou devem ser compartilhados em rede, dado ao sigilo necessário às práticas da corporação. Entende-se que há um marco legal que precisa ser definido antes do compartilhamento desses conhecimentos.

Quadro 34: Análise do questionário aplicado na PC/MG

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Conhecimento no nível individual Dificuldade de socialização / compartilhamento Isolamento entre setores	Tem consciência que os conhecimentos relevantes devem ser socializados e disseminados
PROCESSOS DE GC	Anacronismo no campo operacional Cultura de repetição	Competências definidas por lei Capacitação Constante
TECNOLOGIA	Não preenchido	Boa diretoria de GC Sistemas corporativos em construção
LIDERANÇA	Cultura organizacional anacrônica Cultura inercial Cultura de normatização	GC vinculado à Gestão estratégica Mobilização Interna

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Critério Pessoas - 8 pontos - o grande número de funcionários – 10.000 – e a capilaridade de sua alocação dificultam o compartilhamento de conhecimento que acaba retido em um único indivíduo. Isso provoca uma dificuldade de comunicação e socialização,

Critério Liderança - 9 pontos - embora exista uma área responsável pela implementação do modelo, a implantação da GC ainda está mais no nível da intenção do que da prática, faltando um pouco de sensibilização sobre a necessidade de GC.

Critério Processo -10 pontos - a Corporação está iniciando o mapeamento de seus processos críticos, consequentemente ainda não existe alinhamento entre a missão e os objetivos de GC e da organização;

Critério Aprendizagem e Inovação - 12 pontos - dada a natureza intensiva em conhecimento de alguns processos gerenciados pela Polícia Civil, já existe uma característica de trabalho em grupo; porém, ainda se precisa uma maior clareza quanto aos conhecimentos críticos

necessários e os critérios usados para o seu compartilhamento. Por outro lado, ainda é preciso ultrapassar certas limitações da cultura burocrática para que a participação e envolvimento das pessoas se efetivem. Esses aspectos já estão sendo trabalhados pela Instituição, mas refletem na pontuação obtida.

Critério Tecnologia - 15 pontos - existe uma boa capacidade técnica e uma boa diretoria de TI. Os sistemas também estão em aprimoramento para comportarem a interface técnica compatível com o modelo de GC.

Critério Resultado de GC - 6 pontos - reflete a pouca institucionalização de métodos e técnicas de GC dentro da organização.

Em função da análise dessas dimensões, aponta-se que os fatores críticos de sucesso, identificados no Quadro 35 abaixo, foram o marco legal e a capilaridade da Corporação.

Quadro 35: PC/MG

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Arcabouço Legal
	- Capilaridade da Corporação

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**ARCABOUÇO LEGAL** - é um atributo jurídico de qualquer ato humano ou pessoa jurídica que indica se, é ou não, contrário à lei, se está, ou não, dentro do permitido pelo sistema jurídico, seja expressamente ou implicitamente. Se este atributo for positivo, diz-se que é legal, caso contrário é ilegal.




**CAPILARIDADE DA ORGANIZAÇÃO** - significa expandir a presença física da organização para marcar presença em uma maior área territorial possível.

## 4.8 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA AEROESPACIAL – DCTA

### 4.8.1 Apresentação dos dados



Na sequência, encontram-se os resultados da pesquisa realizada com a finalidade de identificar as barreiras e os facilitadores, relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança, durante o processo de implantação do Programa de Gestão de Conhecimento no Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial.

Quadro 36: Questionário DCTA

PESSOAS 	
BARREIRAS 	FACILITADORES 
QUESTIONÁRIO	
<p>Não existem procedimentos de GC institucionalizados para a captura e disseminação do conhecimento organizacional. Existem iniciativas localizadas em cada Instituto do DCTA. O DCTA não conseguiu esclarecer sobre a importância e necessidade do procedimento. Para fora das equipes de pesquisa existem ainda certas restrições de compartilhamento de conhecimentos. O que, em certos casos, por se tratar de pesquisa sigilosa, estas restrições são necessárias.</p> <p>Não. As iniciativas de GC no DCTA são de grupos e de alguns assessores.</p> <p>Não existe um programa institucional de capacitação em GC.</p>	<p>Sim. É considerado vital para o Centro.</p> <p>Sim. Se o DCTA informar sobre a importância da autoavaliação e como será utilizado este procedimento.</p> <p>Entre as equipes de pesquisa, sim. A Divisão de Gestão da Inovação – DGI está trabalhando em um projeto de implantação de um portal colaborativo e de criação de comunidades de prática para projetos de PD&amp;I.</p> <p>No DCTA existem diversos profissionais com mestrado e doutorado na área de GC.</p>
PROCESSOS	
<p>Devido à complexidade e abrangência do setor aeroespacial e de Defesa, o DCTA tem suas competências essenciais muito ampliadas.</p> <p>A implantação de indicadores de desempenho para a C&amp;T é muito complexa. Diversos fatores externos e sem possibilidade de</p>	<p>Sim. Acredito que o DCTA tem definido suas competências essenciais e estão alinhadas à missão e objetivos do Centro. Ainda não, embora haja procedimentos para avaliação de desempenho em diversas atividades do DCTA. O TCU está aumentando a cobrança na</p>



*Continua*

*Continuação*

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>influência por parte do DCTA afetam o desempenho institucional.</p> <p>Como instituição pública, o DCTA é obrigado a seguir a legislação e, na maioria das vezes, essa legislação impede a melhoria dos processos visando alcançar melhor desempenho.</p> <p>Não tem havido reposição de profissionais no DCTA. Um grande percentual de servidores está em período de aposentadoria e não tem havido aprovação para concurso de novos servidores.</p> <p>A estrutura organizacional do DCTA, dividida em Institutos é extensa, o que é certamente um importante fator dificultador para a formalização desse processo.</p> <p>Em termos de coleta e compartilhamento de conhecimentos nas áreas de pesquisa, os pesquisadores têm uma interação espontânea dentro de sua área de atuação.</p> <p>A estrutura organizacional do DCTA é o principal fator dificultador para um sistema de GC unificado.</p>	<p>efetivação de indicadores de desempenho.</p> <p>Sim. Existe a preocupação de melhoramento contínuo dos processos.</p> <p>Sim. Os profissionais envolvidos dominam os conhecimentos necessários à execução das atividades.</p> <p>No geral, não. Esse processo é realizado em cada Instituto e Divisão do DCTA de maneira própria, não sistêmica.</p> <p>Sim. Embora sejam sistemas localizados e com objetivos específicos. Na DGI, estamos trabalhando para implantar um portal colaborativo e comunidades de prática.</p>



*Continua*

Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<b>TECNOLOGIAS</b>	
<p>No geral, não existem barreiras consideradas. Apenas algumas específicas que não afetam demasiadamente a atividade de suporte.</p> <p>Embora não possa ser considerada “barreira”, a preocupação com a divulgação de informações sigilosas é um fator importante para as atividades de GC no DCTA.</p> <p>Não conheço nenhuma barreira para essas atividades no DCTA. A dificuldade legal para aquisição de <i>softwares</i> e <i>hardwares</i>. A lei de licitação exige o cumprimento de muitos aspectos.</p> <p>Não conheço nenhuma barreira para essas atividades no DCTA.</p> <p>Não conheço nenhuma barreira para essas atividades no DCTA.</p>	<p>Sim. Em termos de TI, o campus DCTA é coberto por uma rede de comunicação de dados muito boa. Equipamentos, <i>softwares</i> e pessoal especializado dão suporte às necessidades do DCTA.</p> <p>Totalmente.</p> <p>Totalmente. O DCTA está preparado para atuar em todas essas atividades.</p> <p>Sim. Tanto em termos de software quanto em termos de <i>hardware</i>.</p> <p>Sim. Todos os setores do DCTA estão interconectados, tanto pela internet quanto pela intranet.</p> <p>Sim. Totalmente.</p>
<p><b>LIDERANÇA</b></p> <p>Não percebo isso nas ações dos diretores. Nós, assessores, procuramos agir e propor soluções para a implantação da GC no DCTA.</p> <p>Embora haja o reconhecimento por parte da direção, ações para o alinhamento são realizadas pelos diversos Institutos do DCTA e, para que haja esse alinhamento, é necessária uma coordenação constante. Isto é o foco do nosso</p>	<p>Sim. Por ser um Centro de Pesquisa, esse reconhecimento existe.</p>

Continua

*Conclusão*

BARREIRAS 	FACILITADORES 
trabalho. Existem no DCTA várias iniciativas de implantação de processos de GC, mas não especificamente na formalização da autoavaliação. Não. As avaliações são realizadas pelos setores, mas sem a ligação com a GC.	

Fonte: DCTA (2012).

#### 4.8.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Considerando-se que a organização não apresentou os dados do gráfico referente ao grau de maturidade inicial, torna-se inviável a análise com as barreiras e os facilitadores, resultado do questionário respondido por técnicos da organização, com o objetivo de extrair os fatores críticos de sucesso (FCS).

Quadro 37: Análise do questionário aplicado no DCTA

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Inexistência de procedimentos de GC. Pouca importância atribuída a GC. Restrições ao compartilhamento. Não existe capacitação prática de GC.	Base de conhecimento de GC.
PROCESSOS DE GC	Muitas competências essenciais. Dificuldades na implantação de indicadores. Estrutura organizacional muito grande.	Competências essenciais alinhadas a missão e objetivos. Existência de indicadores de desempenho.

*Continua*

*Conclusão*

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
TI	Legalidade, dificuldade de licitação.	Rede muito boa de comunicação.
LIDERANÇAS	Falta de coordenação nas iniciativas de GC.	A Liderança reconhece a importância de GC.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).




Relata-se que a DCTA participou do primeiro encontro de sensibilização, fizeram a proposta que foi entregue à sua direção, mas não houve sequência para que possibilitasse o encaminhamento do processo de GC na organização.

#### 4.9 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA – ITA

##### 4.9.1 Apresentação dos dados

As barreiras e os facilitadores, relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança, durante o processo de implantação do Programa de Gestão de Conhecimento no Instituto Tecnológico da Aeronáutica foram assim respondidas:



Quadro 38: ITA

PESSOAS			
BARREIRAS		FACILITADORES	
QUESTIONÁRIO			
Sim. Não. Com os fundos setoriais, criou-se uma ideia de competência essencial e organizacional.		Porém, o problema que o sucesso da organização para alguns é acadêmico. Para outros, é tecnológico. Em geral, não há consenso.	
Sim. Porém, a administração não prioriza a GC.		Não. Em geral, existe uma má disposição à avaliação.	

*Continua*





## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
	<p>Não. As poucas iniciativas de encorajar a autoavaliação e os novos conceitos de gestão são pontuais. Alguém se encarrega e assume as dificuldades. Existe competição para priorização. E um subproduto disso é a separação de departamentos e laboratórios. Não. A formação de equipes é somente para propósitos acadêmicos.</p>
<p><b>PROCESSOS</b>            Embora existam diretrizes e grandes esforços para o alinhamento, há uma força na direção da pulverização em pesquisas acadêmicas. O alinhamento acontece mais por causa da pequena dimensão do laboratório.            Não. As tentativas de criação de indicadores tecnológicos se revelam incapazes de competir com os indicadores da CAPES (Produtivismo no Lattes).            Não. Normas e regulamentos não são obedecidos pelos pesquisadores, que só se preocupam com o currículo Lattes. A produção de relatórios técnicos está quase desaparecendo.</p>	<p>Sim e não.            Sim. Porém, sem as condições necessárias para maior efetividade.            Sim. Porém, estão sendo comprometidos por causa do maior currículo Lattes de alguns pesquisadores que pulverizam seus esforços em dezenas de pequenos projetos extra orçamentários. Que não têm maiores impactos.            Sim, existem normas e regulamentos que formalizam a produção de conhecimento.            Não. Porém existem iniciativas pontuais que estão sendo desenvolvidas.</p>



Continua

## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p><b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)</b></p> <p>Não. A infraestrutura necessita ser feita novamente. O que existe está gerando dificuldades.</p> <p>Não. Em razão da infraestrutura deficiente, as informações geradas na Instituição não são bem disponibilizadas.</p> <p>Não. É necessária uma mudança profunda na tecnologia de informação.</p> <p>Sim. Porém, como é deficiente, não é aproveitada efetivamente.</p> <p>Não. É necessária a implantação de uma melhor estrutura de TI para disponibilizar a tecnologia necessária.</p>	
<p><b>LIDERANÇA</b></p> <p>Wilson: Há necessidade de mudanças comportamentais, de rotinas, de procedimentos, etc., para que os resultados sejam mais efetivos.</p> <p>Wilson: Há obstáculos colocados por algumas pessoas que têm receio de perderem prioridades e reconhecimentos tácitos.</p> <p>Wilson: Algumas pessoas têm ideias bastante simplificadas do que é alinhamento.</p> <p>Wilson: Esses arranjos organizacionais são ditados por regras externas: Lattes, CAPES, Qualis, etc. O DCTA têm enormes dificuldades para avaliar</p>	<p>Wilson: Sim, de maneira geral, a administração superior e as lideranças em C&amp;T compreendem essa condição.</p> <p>Wilson: Embora esse trabalho seja constantemente lembrado, ainda não foi institucionalizado.</p> <p>Wilson: Sim, porém existem necessidades conflitantes, principalmente, no que diz respeito à definição do que é “alinhado”.</p> <p>Wilson: Sim.</p>

Continua

*Conclusão*

BARREIRAS 	FACILITADORES 
pesquisas e pesquisadores. Wilson: O empoderamento das chefias intermediárias fica limitado em face às regras produtivistas da CAPES, CNPq, FAPESP, etc.	

Fonte: ITA (2014).

O Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA participou especificamente do Evento inicial, ou seja, não deu sequência às atividades que se seguiram. Deste modo, não foi possível elencar os dados do gráfico que demonstra o grau de maturidade inicial de GC. Contudo, as perguntas relacionadas às barreiras e facilitadores foram respondidas, o que possibilitou a execução do levantamento de dados, como caracteriza o Quadro 39, abaixo.

Quadro 39: Análise do questionário aplicado no ITA

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento sobre GC	Base de conhecimento sobre GC
PROCESSOS DE GC	Não existe	Pulverização, falta de alinhamento dos processos
TI	Não existe sistema de TI alinhado à GC	Existem competências
LIDERANÇAS	Base de conhecimento de GC	Existe a consciência da importância

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).



#### 4.10 AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI

##### 4.10.1 Apresentação dos dados

No próximo quadro, são descritos os resultados da pesquisa realizada com a finalidade de identificar as barreiras e os facilitadores,

relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança, durante o processo de implantação do Programa de Gestão de Conhecimento na Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

Quadro 40: Questionário ABDI

PESSOAS	
BARREIRAS 	FACILITADORES 
<b>QUESTIONÁRIO</b>	
Muita dificuldade ainda foi encontrada para fazê-los participarem. Ainda assim tivemos dificuldade nas respostas. Muitos ainda encontram-se no paradigma de que conhecimento é poder.	Sim. Na última avaliação haverá o sorteio de um livro sobre GC. Estabelecemos uma equipe multidisciplinar para acompanhamento da implantação do projeto de GC. Não.
<b>PROCESSOS</b> Ainda não temos isso claramente identificado. Temos os processos mapeados mais não temos a gestão dos mesmos. Não de uma forma sistemática e estruturada. Está em fase de implantação no Projeto. Não.	Temos na descrição da função a definição desse conhecimento.
<b>TECNOLOGIAS</b> Não. Ainda não temos um portal de GC para centralizar essas demandas.	Sim, Internet, Intranet, ERP. Sim. Sim. Sim.
<b>LIDERANÇA</b> Parece ainda não existir uma preocupação em criar uma área de GC.	A agência média deu o projeto necessário e entende ser um recurso estratégico.

*Continua*

### Conclusão

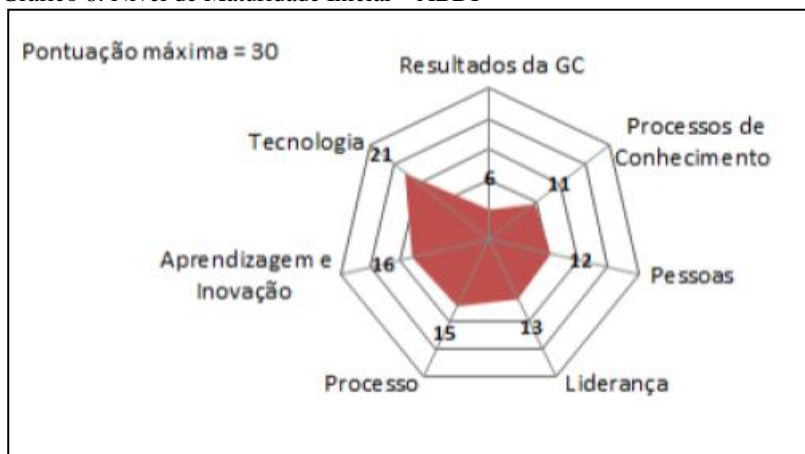
BARREIRAS 	FACILITADORES 
	Essa discussão não foi realizada. Sim, A GC foi inserida como o estudo no mestrado. Sim, foi estabelecido um projeto de GC, definindo pessoas com essa atribuição. Sim, o gabinete da Presidência elaborou o e-mail convocando todos a responder o questionário.

Fonte: ABDI (2013).

#### 4.10.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Na autoavaliação do grau de maturidade de GC da ABDI, utilizando-se o método IPEA, obtiveram-se os resultados indicados no Gráfico 8.

Gráfico 8: Nível de Maturidade Inicial – ABDI



Fonte: ABDI (2013).

O resultado da análise da maturidade no IPEA está apresentado em cada uma das dimensões analisadas: Processos de GC – 11 pontos; Processos – 15 pontos; Aprendizagem e Inovação – 16 pontos;

Resultados de GC – 6 pontos; Tecnologia – 21 pontos; Pessoas – 12 pontos; Liderança em GC - 13 pontos. Essas dimensões totalizaram 94 pontos, o que indica que a organização encontra-se no nível de iniciação, ou seja, começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Quadro 41: Análise do questionário aplicado no ABDI

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento, resistência por parte da equipe técnica.	Definição de equipe interdisciplinar.
PROCESSOS DE GC	Não mapeamento dos processos de GC.	Levantamento da definição das funções.
TI	Falta sistema de TI necessário às necessidades de GC.	Alguns sistemas dispersos.
LIDERANÇAS	Base de conhecimento.	Visão holística do diretor com formação na área de GC.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Desdobrando-se essa análise em relação às barreiras e facilitadores apontados no Quadro 41 acima e, especificando-se, tem-se que:

Critério Processos – 15 pontos – A ABDI já possui um planejamento estratégico cujas questões relacionadas aos processos já estão contemplados. Tal pontuação caracteriza o início da melhoria de práticas que têm contribuído para o desenvolvimento da organização.

Critério Liderança em GC – 13 pontos – Mesmo considerando a boa pontuação obtida, a organização ainda não formalizou os aspectos de liderança voltados, especificamente, à institucionalização do processo de GC;

Critério Processos de GC – 11 pontos – tal pontuação indica que é necessário sistematizar as práticas de GC com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre a criação e disseminação do conhecimento a ser utilizado pela organização;

Critério Aprendizagem e Inovação – 16 pontos – a boa média obtida é vinculada aos objetivos organizacionais, ou seja, o desenvolvimento por meio da aprendizagem e, sobretudo da inovação. Tal preocupação pode ser identificada quando da participação de

eventos cuja pesquisada esteve presente.

**Critério Pessoas – 12 pontos** - reflete a necessidade de investir na área, mormente com as devidas especificações técnicas de conhecimento: criação, gestão, compartilhamento e disseminação do conhecimento organizacional;

**Critério Tecnologia – 21 pontos** - caracteriza-se pela boa infraestrutura de TI, porém verificou-se a necessidade de promover o uso cada vez mais efetivo da TI, principalmente aquela voltada à GC;

**Critério Resultados de GC – 6 pontos** – a pontuação obtida demonstra o início do processo de institucionalização da GC.

Analizando os critérios de avaliação de maturidade inicial de GC e as barreiras e facilitadores apresentados pela organização, mesmo a organização já tendo feito seu planejamento estratégico, alinhado ao planejamento estratégico de GC, o processo ainda está bastante tímido, o que mostra a importância do envolvimento da liderança e a base de conhecimento em GC.

Quadro 42: ABDI

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Liderança
	- Base de conhecimento

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**LIDERANÇA** - esta área cobre questões de liderança como modelos de gestão e alinhamento de metas. A área lida com as funções dos gerentes, mas também de outros participantes ligados ao staff de suporte em atividades de gestão do conhecimento. (EHMS & LANGEN, 2002).

**BASE DE CONHECIMENTO** - uma biblioteca de solução de problemas, ou seja, um repositório contendo os problemas e dúvidas apresentados pelos usuários, bem como as soluções anteriormente utilizadas. Seu uso se faz por meio de uma "busca" dentro da base, possibilitando aos técnicos agilidade na solução dos chamados.

#### 4.11 FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ

Os resultados da FIOCRUZ foram divididos em quatro quadros, de acordo com as visitas feitas para: Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação; Diretoria de Recursos Humanos; Bio-Manguinhos; e, Casa Oswaldo Cruz.

### 4.11.1 Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação/FIOCRUZ

#### 4.11.1.1 Apresentação dos dados

Identificam-se, inicialmente, os resultados das barreiras e facilitadores, relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança, durante o processo de implantação do Programa de Gestão do conhecimento da Vice-Presidência de Ensino, informação e Comunicação da FIOCRUZ.



Quadro 43 - Questionário FIOCRUZ - Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação.

PESSOAS 	
BARREIRAS 	FACILITADORES 
QUESTIONÁRIO	
<p>Falta investimento em facilitadores para um projeto de Aprendizagem organizacional. A Instituição é bastante descentralizada, o que por vezes dificulta ações matriciais. Desorganização nas demandas; pouca articulação entre áreas afins, dificuldade de recuperação da informação.</p>	<p>As facilidades e barreiras, neste caso, aparecerão na aplicação da metodologia nas Unidades participantes do projeto: DIREH, COC e Bio-Manguinhos. Bem iniciante ainda. Do ponto de vista da Presidência está sendo formulado. Nas Unidades, de forma desigual. Sim, existe incentivo para participação em Seminários e Cursos. Existe a perspectiva de criação de um Programa de GC.</p>
<p>PROCESSOS Situação muito desigual entre as diferentes Unidades Fiocruz.</p>	<p>Existe um projeto em andamento na DIREH – Diretoria de Recursos Humanos de mapeamento de competências, ainda em curso. Existe um acompanhamento gerencial na diretoria de</p>

*Continua*





Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
	<p>planejamento, na área de TI e gestão da qualidade.            Existe um projeto em andamento na Gestão da Qualidade baseado no modelo governamental.            Existem iniciativas em várias unidades, mas não temos um padrão único estabelecido.</p>
<p><b>TECNOLOGIAS</b>            Demora para atender as demandas técnicas.            Tecnologias não apropriadas ou defasadas.            Entraves burocráticos (IN04, etc.) para avançar com contratações.            Falta de visão estratégica dos projetos.            Possíveis brechas de segurança.            Falta de organização, visão estratégica e apoio aos coordenadores de projetos.            Rede lenta e equipamentos com configuração muito básica.            Compra demorada.            Dificuldade para atualizar softwares, Plataformas e conteúdos.            Não contamos com apropriados mecanismos próprios de comunicação (Linux, etc.).            Mas tem que ser adaptada. Falta equipe de especialistas, infra, etc.</p>	<p>Parque tecnológico com possibilidade para absorver demandas.            A infraestrutura de TI está diretamente ligada à Presidência.            Parque tecnológico apropriado.            Possibilidade de comprar novos equipamentos.            Permitido o uso de ferramentas e redes proprietárias (Skype, Facebook).            É capaz.</p>
<p><b>LIDERANÇA</b>            Unidades têm diferentes entendimentos sobre a importância de GC como recurso</p>	<p>A Fiocruz investe em GC há vários anos, em diferentes momentos formaram-se Grupos</p>

Continua

## Conclusão

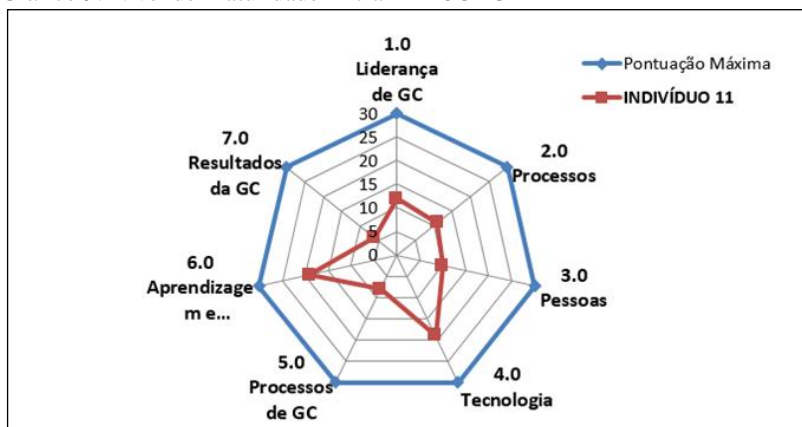
BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>estratégico.            Falta clareza sobre objetivos/produtos.            Pouca integração entre áreas de TI, RH, Comunicação e Planejamento.            Falta formalização de estrutura organizacional para atender a este objetivo.            Dificuldades com infraestrutura tecnológica na Instituição que impacta negativamente na execução dos projetos.            As facilidades e barreiras, neste caso, aparecerão na aplicação da metodologia nas Unidades participantes do projeto: DIREH, COC e Bio-Manguinhos.</p>	<p>de Trabalho em GC. Existe um legado da Instituição.            Recentemente, a Presidência colocou GC como prioridade desta gestão.            Existe uma equipe dedicada à ação de GC na Fiocruz, com participação de grupos em várias Unidades.            Os projetos de GC estão alinhados com as áreas finalísticas da Instituição.            A GC é vista como estratégica, tendo os projetos de GC alinhados aos macroprojetos da Instituição.            Faz parte do planejamento estratégico a longo prazo.            As facilidades e barreiras, neste caso, aparecerão na aplicação da metodologia nas Unidades participantes do projeto: DIREH, COC e Bio-Manguinhos, que aplicaram a metodologia. O papel da Vice Presidência é coordenar, articular e orientar estas ações.            Foram delegadas pessoas nas unidades responsáveis pela aplicação do método. Também foram compostas equipes e grupos de trabalho neste processo.</p>

Fonte: Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação/FIOCRUZ (2014).

## 1.11.1.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

A maturidade inicial da Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ ficou assim caracterizada, conforme Gráfico 9, da página 203.

Gráfico 9: Nível de Maturidade Inicial – FICORUZ



Fonte: FIOCRUZ (2013).

Dentro das dimensões analisadas, as pontuações obtidas foram as seguintes, como especifica o Gráfico 9: Liderança de GC, 12 pontos; Processos, 11 pontos; Pessoas, 10 pontos; Tecnologia, 20 pontos; Processos de GC, 5,0 pontos; Aprendizagem e Inovação, 20 pontos; e Resultados em GC 7,0 pontos. Totalizando 85 pontos, isso aponta que a Vice- Presidência se encontra no nível de iniciação de GC, o que indica que já reconhece a importância de gerenciar o conhecimento.

Quadro 43: Análise do questionário aplicado na Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação/FIOCRUZ

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento	Existe a consciência
PROCESSOS DE GC	Tratamento difícil	Existe a consciência da necessidade do mapeamento dos processos para melhorar a padronização
TI	Desatualizada e desorganizada / falta de equipe especializada	Sensibilidade
LIDERANÇAS	Base de conhecimento	Priorização alinhamento / planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Analisando os critérios de avaliação da maturidade de GC em relação às barreiras e facilitadores têm-se: Liderança de GC, 12 pontos; Processos, 11 pontos; Pessoas, 10 pontos; Tecnologia, 20 pontos; Processos de GC, 5,0 pontos; Aprendizagem e Inovação, 20 pontos e, Resultados em GC, 7,0 pontos.

Critério Pessoas - 10 pontos – mesmo sendo uma organização intensiva em conhecimento, ainda não existem práticas estabelecidas de compartilhamento de conhecimento, e sim, ensaios informais que se desenvolvem na organização sem nenhuma institucionalização.

Critério Tecnologia - 20 pontos – grande parte das questões que envolvem a dimensão da tecnologia já são gerenciadas pela organização; porém, ainda falta desenvolver nesses sistemas a interface com a gestão do conhecimento, por isso, aparece como barreira apontada a desatualização desses sistemas.

Critério Aprendizagem e Inovação - 20 pontos – a Instituição já se utiliza de equipes interfuncionais e estimula a participação das pessoas no gerenciamento das rotinas de trabalho; porém, ainda é preciso desenvolver mais a autonomia das pessoas na busca de mais resolutividade em suas ações.

Critério Liderança - 12 pontos – mesmo já havendo um alinhamento entre as estratégias de GC e a missão e os objetivos da organização, os demais parâmetros que são analisados dentro dessa dimensão começaram a ser desenvolvidos com a implementação do modelo de GC, portanto a pontuação reflete a inexistência dessas práticas analisadas que se encontram em fase inicial.

Critério Processos - 11 pontos - ainda existe a necessidade de mapear os processos críticos para a busca da qualidade em serviço.

Critério Processo de GC - 5 pontos - a pontuação reflete a inexistência de um processo já institucionalizado de GC, uma vez que a organização se encontra em fase de implementação do modelo.

Critério Resultados de GC – 7 pontos - reflete a pouca institucionalização de métodos e técnicas de GC dentro da organização.

Ao se analisar esses critérios podemos detectar como fatores críticos de sucesso FCS, legalidade, e aprendizagem e inovação, conforme Quadro 44, da página 205. Legalidade é inerente a Administração Pública, já que para a realização de qualquer projeto, a previsão orçamentária ou sua implementação há a necessidade da previsão legal. Já, o critério aprendizagem e inovação, em especial, o aspecto inovação, é um processo ainda muito recente na Administração Pública, o que apresenta sua dificuldade de execução dada a estrutura de

nossas organizações.

Ao se analisar essas dimensões, percebe-se que na Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação da FIOCRUZ já existe uma previsão orçamentária para a implementação do modelo, que já está contemplado no planejamento estratégico. Dessa maneira, como identifica o Quadro 44, funcionaram como fatores críticos de sucesso nesse caso.

Quadro 44: Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação/FIOCRUZ

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Arcabouço Legal
	- Aprendizagem e inovação

Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**ARCABOUÇO LEGAL** - é um atributo jurídico de qualquer ato humano ou pessoa jurídica que indica se é, ou não, contrário à lei, se está, ou não, dentro do permitido pelo sistema jurídico, seja expressamente ou implicitamente. Se este atributo for positivo, diz-se que é legal, caso contrário é ilegal.

**APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO** – Aprendizagem: interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. Ademais, a aprendizagem organizacional envolve mudanças cognitivas e comportamentais, podendo ser considerada um processo de construção social, que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas na direção dos objetivos da organização.

**INOVAÇÃO** - inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão, e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

A inovação passou a ser uma realização que resulta, dentre outros fatores, do ato de empreender (DRUCKER, 1987; BESSAND; TIDD, 2009).




#### **4.11.2 Diretoria de Recursos Humanos – FIOCRUZ**

##### **4.11.2.1 Apresentação dos dados**

Seguem os resultados das barreiras e facilitadores, relativos a



peças, processos, tecnologias e liderança, durante o processo de implantação do Programa de Gestão do Conhecimento da Diretoria de Recursos Humanos da FIOCRUZ.

Quadro 45: Questionário FIOCRUZ – Diretoria de Recursos Humanos

PESSOAS			
BARREIRAS 	FACILITADORES 	QUESTIONÁRIO	
<p>Reconhecido no discurso, não acompanhado de ações sistemáticas.            Não estão preparados.            Outros projetos são prioritários nas rotinas dos participantes.            Há informação, mas não lógica de compartilhamento do conhecimento internamente.            Conhecimento teórico sobre o tema ainda é insuficiente.            Corte orçamentário pode comprometer a realização das ações.</p>	<p>Os funcionários têm interesse pessoal na participação.            Liberação das chefias para as oficinas de capacitação e reuniões do grupo.            Foi lançada a Carta de Serviço ao Cidadão            Há investimentos em capacitação da equipe.            O Plano de Capacitação da DIREH prevê ações para a o grupo de trabalho.</p>		
<p>PROCESSOS</p> <p>Os trabalhadores da área ainda têm dificuldade de entender sobre alinhamento estratégico.            A maior parte dos gestores da Unidade ainda não sabe definir indicadores e monitorar resultados.            Alguns processos ainda não existiam, foram implementados e mapeados simultaneamente.</p>	<p>Esta é uma prática recente na DIREH.            Os processos foram mapeados.            Algumas ações estão em prática.            Boletim de recursos Humanos.            Rede de Desenvolvimento de Pessoas.            Sistema de Avaliação de Desempenho.            Não.</p>		
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)			
Plano de TI específico para atender as demandas da Unidade	Existe uma coordenação central para planejar e dar suporte em TI.		

*Continua*

## Conclusão

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>Plano de TI específico para atender as demandas da Unidade DIREH.            Infraestrutura insuficiente para atender os projetos estratégicos da DIREH.            O gerenciamento da informação é Instável e vulnerável.            O atendimento das demandas não está dentro dos prazos adequados.            Não existem investimento e planejamento sistemático na Unidade para a transferência e o compartilhamento de conhecimento.            Não existe tal tecnologia disponível.</p>	<p>Proposta de coordenação central com perspectiva de ampliação da infraestrutura, com base em uma política institucional.            A Instituição possui recursos para gerenciar a informação.            Equipe de comunicação disponível a atender demandas.            Existe tecnologia apropriada na Instituição.</p>
<p><b>LIDERANÇA</b>            Existem responsáveis pela execução, mas sem competência para tomada de decisão estratégica.            Incipiência no desenvolvimento da etapa do <i>business case</i> para definir as possíveis barreiras.            Execução - a GC é mais uma das diversas atividades/projetos da organização.            Falta domínio das lideranças em relação aos fatores e elementos de sucesso da GC.            Dificuldades de entendimento para o desenvolvimento da metodologia (IPEA) escolhida pela organização.</p>	<p>Existem ações e grupos de trabalhos direcionados para essa temática.            Há vontade política de disseminação de cultura e implantação de práticas de GC na organização.            Ela faz parte do planejamento estratégico da organização.            Grupo de trabalho, projetos e responsabilidades estabelecidas.</p>

Fonte: DIREH (2014).

Como a Diretoria de Recursos Humanos não enviou o Gráfico que demonstra o grau de maturidade inicial ficamos impossibilitados de fazer a análise cruzada com as Barreiras e os Facilitadores apresentados

no questionário aplicado na diretoria.

Quadro 46: Barreiras e Facilitadores – DIREH

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento	Plano de Capacitação com sistema de avaliação
PROCESSOS	Identificar processos estratégicos	Processos foram mapeados
TI	Sistema de TI inadequado	Existe a visão da necessidade das demandas
LIDERANÇAS	Base de conhecimento	Alinhamento ao Planejamento Estratégico da Organização




Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

### 4.11.3 Bio-Manguinhos – FIOCRUZ

#### 4.11.3.1 Apresentação dos dados

As respostas da Bio-Manguinhos – FIOCRUZ encontram-se no quadro que se segue.



Quadro 47: Questionário Bio-Manguinhos

PESSOAS		
BARREIRAS		FACILITADORES 
QUESTIONÁRIO		
A falta de tempo para responder ao questionário da autoavaliação foi um fator negativo. Resistência na mudança de cultura. No início, a equipe era composta	Sim, é reconhecido. Alguns funcionários estavam conscientizados na aplicação da autoavaliação, mas não no <i>business case</i> . Não existe nenhum sistema de	

*Continua*





## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
<p>por duas pessoas. Com o tempo, outras pessoas entraram.</p>	<p>incentivo para isso.            Muito pouco. Existe ainda uma cultura de não trocar com as áreas sobre assuntos afins.            Sim. Os recursos humanos da GC foram previstos na concepção do projeto de implantação em Bio.            Ainda não.</p>
<b>PROCESSOS</b>	
<p>Atualmente a barreira é orçamentária.            Ainda levará algum tempo, até todos os processos serem mapeados.            Não há barreira.            Não há barreira.            Não há barreira.</p>	<p>Não, ainda não existe um mapeamento das competências organizacionais para definir as competências essenciais de acordo com a missão.            Sim, mas nem todos os processos estão mapeados. O escritório de processos apenas tem 4 anos de formação, e nos últimos dois anos, ele se estruturou de fato. O acompanhamento de indicadores atualmente é feito pela Assessoria de Planejamento.            Algumas áreas rodam o PDCA. Não temos.            Sim. Com algumas ações de gestão do conhecimento implementadas, o processo tem sido difundido aos poucos.            Sistema eletrônico não, mas um sistema integrado de práticas de GC está se estruturando.</p>
<b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)</b>	
	<p>Sim, mas pode ser melhorada com</p>



Continua

## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
	<p>tecnologias mais modernas.            Sim, está alinhada.            Sim, pois temos internamente uma área de gestão de documentos, de patentes, sistemas de TI e etc.            Na maioria dos casos, sim.            Sim, ainda mais agora com o lançamento da nova intranet que tem o conceito de web 2.0.            Sim, é capaz.</p>
<p><b>LIDERANÇA</b>            Ainda não existe um centro de custo específico para o projeto de GC. Atualmente, os recursos são oriundos do centro de custo da diretoria.            Houve a apresentação do projeto de GC para as áreas, mas algumas gerências aderiram à concepção das redes, e outras ainda não.            É necessário ainda aprofundar mais as práticas aos demais objetivos estratégicos da organização.            Não houve barreiras.            Nem todas as lideranças participaram da autoavaliação.</p>	<p>No Plano Estratégico de Bio (2010-2020) existe uma Estratégia Funcional de Gestão do Conhecimento e Inovação. Atualmente, a GC está ligada à Diretoria.            A liderança sentia a necessidade de fazer com que as áreas trabalhassem como uma rede. A partir daí, foi criado o projeto de implantação da GC e Inovação, além da iniciativa, está no Plano Estratégico, conforme apresentação anterior.            Sim. A GC é uma estratégia da organização. As práticas a serem implementadas estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.            Escolhemos os gerentes das áreas que têm competências afins com as práticas de GC para formalizar a autoavaliação. Depois, incluímos os demais gerentes para compor o grupo da autoavaliação</p>

Continua

### Conclusão

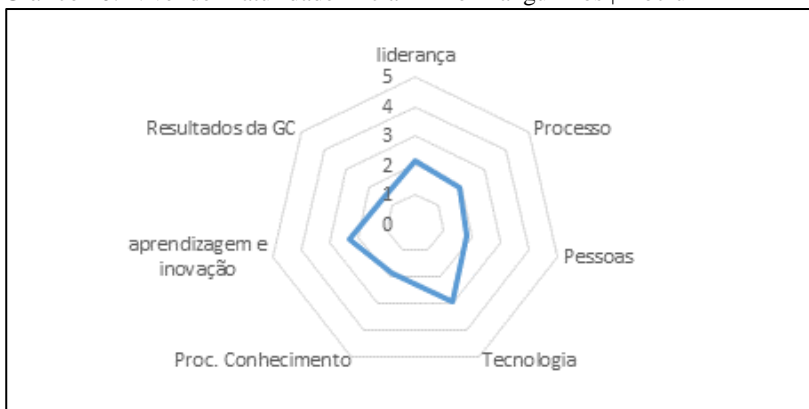
BARREIRAS 	FACILITADORES 
	O <i>Business case</i> ficou a cargo da equipe da GC. Sim, a liderança empoderou todas as chefias para a autoavaliação e elaboração do <i>business case</i> .

Fonte: Bio-Manguinhos (2014).

#### 4.11.3.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

A maturidade inicial da Bio-Manguinhos foi assim configurada, de acordo com o Gráfico 10.

Gráfico 10: Nível de Maturidade Inicial – Bio-Manguinhos | Fiocruz



Fonte: Bio-Manguinhos/Fiocruz (2013).

A pontuação obtida em cada uma das dimensões foi a seguinte: Liderança de GC, 11 pontos; Processos, 10 pontos; Pessoas, 10 pontos; Tecnologia, 15 pontos; Processos de GC, 10 pontos; Aprendizagem e Inovação, 12 pontos e Resultados em GC, 7,0 pontos. Isso totaliza 75 pontos, o que indica que a Bio-Manguinhos está no nível de reação em GC. Isso indica que a organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a publicidade, a moralidade e a eficiência na

Administração Pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Quadro 48: Análise do questionário aplicado na Bio-Manguinhos

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento	Existe a previsão de investir na área de RH
PROCESSOS	Base legal	Início do mapeamento de processos
TI	Não respondido	Necessidade de alinhamento
LIDERANÇAS	Base de conhecimento	Sensibilidade ao processo de GC

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Desdobrando-se essa análise com relação às barreiras e facilitadores que foram apontados no questionário, tem-se generalizados no Quadro 48 acima, e especificados conforme:

Critério Processos – 10 pontos. – mesmo sendo uma organização intensiva em conhecimento ainda não existem práticas estabelecidas de compartilhamento de conhecimento e sim ensaios informais que se desenvolvem na organização sem nenhuma institucionalização.

Critério Liderança de GC – 11 pontos – mesmo que a organização já tenha um plano de GC desenvolvido, esse plano ainda não se encontra institucionalizado na organização como um todo. Nesse sentido, as iniciativas propostas ainda ficam muito sujeitas à sensibilidade da liderança, o que acarreta, muitas vezes, uma descontinuidade das práticas. Além disso, é preciso desenvolver uma cultura de GC na organização como um todo, e não só na área constituída para essa finalidade.

Critério Pessoas – 10 pontos – mesmo já havendo iniciativas de trabalho em equipe, ainda não existe uma prática consolidada de compartilhamento de conhecimentos.

Critério Tecnologia – 15 pontos – a organização possui uma boa estrutura de TI, existe a possibilidade de novos investimentos; porém, há, ainda, a necessidade de integração desses sistemas com as práticas de GC.

Critério Processos de GC – 10 pontos, como a organização possui unidades de pesquisa descentralizadas, ainda há uma dificuldade no compartilhamento dos conhecimentos gerados nessas diferentes unidades.

Critério Aprendizagem e Inovação – 12 pontos, dada a natureza

da organização, dos processos gerenciados pela Bio-Manguinhos já existe uma característica de trabalho em grupo, porém a cultura burocrática que ainda permeia a organização impede que as pessoas tenham autonomia e sejam incentivadas a compartilhar seus conhecimentos.

Critério Resultados de GC – 7 pontos, - reflete a pouca institucionalização de métodos e técnicas de GC dentro da organização.

Assim, a partir da análise dessas dimensões, considera-se que funcionaram como fatores críticos de sucesso, nesse caso, a Liderança, a Cultura Organizacional e os Processos de GC.

Quadro 49: Bio-Manguinhos – FCS

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	- Liderança
	- Cultura Organizacional
	- Processos de GC

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**LIDERANÇA** - esta área cobre questões de liderança como modelos de gestão e alinhamento de metas. A área lida com as funções dos gerentes, mas também de outros participantes ligados ao *staff* de suporte em atividades de gestão do conhecimento. (EHMS & LANGEN, 2002)

**CULTURA ORGANIZACIONAL** - cultura significa cultivar, e vem do latim *colere*. Genericamente, a cultura é todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo homem, não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade, ou organização como membro dela que é.

**PROCESSOS DE GC** - papéis da organização: assuntos relacionados à estrutura organizacional e atribuição de papéis na gestão do conhecimento. O principal objetivo é descobrir como as atividades de gestão do conhecimento podem ser adicionadas a processos específicos do negócio. (EHMS & LANGEN, 2002).





#### 4.11.4 Casa Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

##### 4.11.4.1 Apresentação dos dados

Finalmente, apresentam-se os resultados das barreiras e facilitadores, relativos a pessoas, processos, tecnologias e liderança,



durante o processo de implantação do Programa de Gestão do Conhecimento da Casa Oswaldo Cruz - FIOCRUZ.

Quadro 50: Questionário Casa Oswaldo Cruz

PESSOAS		 Ministério da Saúde	 Casa de Oswaldo Cruz
BARREIRAS 	QUESTIONÁRIO		FACILITADORES 
<p>Não existe qualquer sistema de incentivo; no entanto, como a aplicação da metodologia potencialmente gera resultados na lacuna identificada, as pessoas ficam estimuladas a se comprometer com o projeto.</p>	<p>Há o reconhecimento, por isso foi realizado um mapeamento de competências que exigiu previamente o mapeamento dos processos nos setores da COC. Os profissionais identificados para participar das avaliações realizaram treinamentos prévios com o criador da metodologia, aceitaram e participaram plenamente das atividades. As pessoas foram liberadas por suas chefias para realizar as tarefas e participar do Comitê de GC.</p> <p>Existe uma cultura de diálogo e discussão democrática dentro da organização; porém, essa cultura não se dá de maneira sistêmica na organização. Alguns setores têm essa prática, que acontece de maneira informal.</p> <p>Os participantes do Comitê de GC fazem parte de estratégicas e áreas da estrutura organizacional da Instituição, e devem suportar a futura elaboração de um programa de GC.</p> <p>A Gestão do Trabalho está desenvolvendo planos de</p>		



*Continua*

Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
	capacitação, e o grupo de GC vem recebendo treinamentos com esse objetivo.
<p><b>PROCESSOS</b>            Não há um mapeamento orientado por processos na Unidade.            Não há formalização para compartilhar e coletar conhecimentos.</p>	<p>As competências organizacionais foram mapeadas, mas ainda não foram validadas e divulgadas.            A Unidade mapeou as competências necessárias para execução dos processos por ela atualmente executados.            Há uma listagem de competências gerenciais, comuns e específicas que os profissionais que trabalham na Instituição devem desenvolver.            Há um plano de capacitação para o desenvolvimento destas competências mapeadas.            Há um mapeamento funcional da organização.            Existem indicadores de resultados para os macro processos da Unidade.            Uma área de Qualidade que já iniciou o mapeamento dos macroprocessos da organização.            A Unidade realizou uma autoavaliação de acordo com os critérios do Gespública, que deu origem a oportunidades de melhoria que serão desenvolvidas na COC.            Há um mapeamento de conhecimentos necessários para execução dos processos</p>



Continua

## Continuação

BARREIRAS 	FACILITADORES 
	<p>organizacionais. A organização realiza alguns encontros de compartilhamento de conhecimentos, tanto promovidos setores, soluções como comunidades virtuais, blogs e repositórios.</p>
<b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)</b>	
<p>Não há uma infraestrutura de TI adequada na Unidade. Ainda existe um déficit de sistemas de TI para suportar as atividades cotidianas e estratégicas relacionadas à tecnologia na organização. A Unidade não conta com a infraestrutura necessária, nem sistemas para apoio a todos esses processos. Deverá acontecer um investimento em tecnologia e infraestrutura para dar suporte aos avanços desejados, em termos de gestão da informação e do conhecimento na organização. É preciso criar e disseminar o uso de sistemas mais sofisticados para apoio à comunicação e compartilhamento de conhecimentos. A tecnologia atual não é capaz de apoiar adequadamente o fluxo de informações organizacionais.</p>	<p>Há uma área de TI na COC que tem recebido recentes investimentos. A equipe de TI é entusiasta das ações de GC. A TI é constantemente envolvida em projetos estratégicos institucionais. As funções básicas de troca e lista de e-mails acesso a informações no Portal e na Intranet funcionam bem na organização. Também conta com ferramentas de comunidade virtual, que suportam o compartilhamento de conhecimentos. A tecnologia não foi um elemento dificultador para realização da autoavaliação e <i>business case</i>.</p>
<b>LIDERANÇA</b>	<p>A alta direção entende que a troca e criação dos novos conhecimentos é estratégico para a organização.</p>



## Conclusão

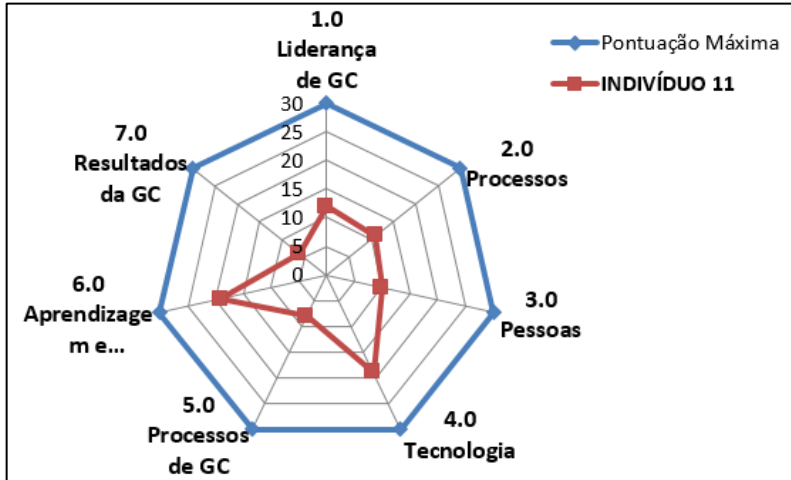
BARREIRAS 	FACILITADORES 
	<p>A alta direção e chefias intermediárias assumem posturas que refletem o reconhecimento desta importância, tais como: eventos e assembleias para socializar as ações institucionais.</p> <p>A GC é importante elemento no planejamento estratégico da organização, sendo considerado recurso basal e constando em macroprojetos institucionais.</p> <p>A organização estabeleceu um Comitê de GC para tratar questões relativas ao tema.</p> <p>A GC é importante elemento no planejamento estratégico da organização, sendo considerado recurso basal e constando em macroprojetos institucionais.</p> <p>A organização está adotando a metodologia IPEA para criação de planos de GC alinhados ao planejamento estratégico.</p> <p>Foi criado um Comitê de GC com esse fim, que permaneceu para além deste objetivo original, e se firmou como grupo responsável por criar propostas e projetos relativos à GC na COC.</p> <p>Profissionais de diversos níveis e áreas da unidade (COC), incluindo alta chefia e chefia intermediária participaram da realização da autoavaliação e <i>business case</i>.</p>

Fonte: Casa Oswaldo Cruz (2014).

4.11.4.2 Análise e identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

A maturidade inicial da Casa Oswaldo Cruz ficou assim representada, de acordo com o Gráfico 11 abaixo.

Gráfico 11: Nível de Maturidade Inicial – Casa Oswaldo Cruz/Fiocruz



Fonte: Casa Oswaldo Cruz/Fiocruz (2013).

A pontuação de cada uma das dimensões foi a seguinte: Liderança de GC, 12 pontos; Processos, 11 pontos; Pessoas, 10 pontos; Tecnologia, 20 pontos; Processos de GC, 5,0 pontos; Aprendizagem, e Inovação 20 pontos e, Resultados em GC 7,0 pontos. Essas dimensões totalizam 85 pontos, o que indica que a Instituição encontra-se no nível de iniciação de GC, e já reconhece a importância de gerenciar o conhecimento.

Quadro 51: Análise do questionário aplicado na Casa Oswaldo Cruz

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento e necessidade de programa de incentivo	Processo de GC ainda não sistematizado
PROCESSOS	Mapeamento dos processos feito, mas	Dificuldade de comunicação das

Continua

## Conclusão

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
	ainda não compartilhado	atividades realizadas e suas competências individuais
TI	Sistema de TI inadequado	Consciência da necessidade e programação de investimentos
LIDERANÇAS	Não respondido	Existe a consciência da importância de GC, com implantação do comitê de GC, e planejamento estratégico de GC alinhado a estratégias da organização.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Analisando-se cada um das dimensões em relação às barreiras e facilitadores que foram extraídos do questionário, descrito do Quadro 51 acima, e respondido pela organização, percebe-se que:

Critério Processos de GC – 5 pontos - a pontuação reflete a inexistência de um processo já institucionalizado de GC, uma vez que a organização se encontra em fase de implementação do modelo.

Critério Pessoas – 10 pontos - foi realizado um mapeamento de competências que exigiu previamente o mapeamento dos processos dos setores. Os profissionais identificados para participar das avaliações realizaram treinamentos prévios com a consultoria do IPEA, e responsável pela metodologia, participando plenamente das atividades. Existe uma cultura de diálogo e discussão democrática dentro da organização; porém, essa cultura não se dá de maneira sistêmica na organização. Alguns setores têm essa prática, que acontece de maneira informal. Os participantes do Comitê de GC fazem parte de áreas estratégicas da estrutura organizacional da Instituição, e devem suportar a futura elaboração de um programa de GC.

Critério Processos – 11 pontos - a organização já possui um planejamento estratégico que contempla a GC como modelo de gestão; contudo falta alinhar com a missão e o objetivo da organização.

Critério Liderança de GC – 12 pontos – as práticas existentes

ainda não estão institucionalizadas e acontecem de forma desestruturada; mas a Instituição busca a implementação do modelo de GC, justamente para que as práticas sejam concretizadas.

**CrITÉrio Tecnologia – 20 pontos** - os sistemas de TI são constantemente utilizados por todos na organização, porém ainda falta compatibilizar os sistemas às necessidades da GC. Entretanto, existe a consciência da necessidade da realização de investimentos nesse campo.

**CrITÉrio Aprendizagem e Inovação – 20 pontos** - como a missão da Casa Oswaldo Cruz está ligada à disseminação e compartilhamento do conhecimento criado dentro da FIOCRUZ, ela já possui características mais consolidadas com essas práticas e tem mais facilidade de se relacionar com equipes interfuncionais.

**CrITÉrio Resultados de GC – 7 pontos** - reflete a pouca institucionalização de métodos e técnicas de GC dentro da organização.

Nesse caso, ficou evidente que o fator crítico de sucesso é a aprendizagem e inovação, conforme Quadro 52 abaixo. Pois a visão da importância de um processo de GC em organizações públicas ainda é recente e incipiente.

Quadro 52: Casa Oswaldo Cruz – FCS

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO	- Aprendizagem e inovação
--------------------------	---------------------------

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Esses fatores críticos de sucesso são assim conceituados:

**APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO** – Aprendizagem: interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. Ademais, a aprendizagem organizacional envolve mudanças cognitivas e comportamentais, podendo ser considerada um processo de construção social, que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas na direção dos objetivos da organização.

Inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão, e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

A inovação passou a ser uma realização que resulta, dentre outros fatores, do ato de empreender (DRUCKER, 1987; BESSAND; TIDD, 2009).

## 4.12 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

### 4.12.1 Barreiras, facilitadores e fatores críticos de sucesso

Consolidaram-se as barreiras e facilitadores identificados nos questionários respondidos pelas organizações pesquisadas considerando as dimensões de análise: pessoas, processos de GC, Tecnologia, e Liderança apresentados no Quadro 53, abaixo.

Desta forma, tem-se um quadro consolidado das barreiras e facilitadores quando do processo de implantação do MGCAPB em cada uma das Instituições pesquisadas.

Quadro 53: - Dimensões Pessoas, Processos de GC, Tecnologia, Liderança: Barreiras, Facilitadores e Fatores Críticos de Sucesso – Geral

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES GERAL
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de conhecimento (6)</li> <li>• Cultura de gestão pública</li> <li>• Sem mecanismo formal de processo sucessório</li> <li>• Resistência por parte da equipe técnica (2)</li> <li>• Dificuldade de socialização / compartilhamento (2)</li> <li>• Isolamento entre setores (2)</li> <li>• Conhecimento no nível individual (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança – base de conhecimento</li> <li>• Investimento em pessoas</li> <li>• Universidade Corporativa que ensina o desenvolvimento de pessoal</li> <li>• Tem consciência que os conhecimentos relevantes devem ser socializados e disseminados</li> <li>• Coordenação própria para o processo de GC.</li> <li>• Base de conhecimento de GC</li> <li>• Plano de Capacitação com sistema de avaliação.</li> </ul>

*Continua*

## Continuação

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES GERAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de procedimentos de GC</li> <li>• Pouca importância atribuída à GC</li> <li>• Restrições ao compartilhamento</li> <li>• Não existe capacitação prática de GC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de GC ainda não sistematizado</li> <li>• Plano de investimento e avaliação aprovado</li> <li>• Visão intersetorial e importância de GC</li> </ul>
PROCESSOS DE GC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional (2)</li> <li>• Os indicadores de acompanhamento não são precisos</li> <li>• Não mapeamento dos processos de GC (2)</li> <li>• Processos ainda não sistematizados (2)</li> <li>• Iniciativas isoladas</li> <li>• Anacronismo no campo operacional</li> <li>• Muitas competências essenciais</li> <li>• Iniciativas isoladas</li> <li>• Anacronismo no campo operacional</li> <li>• Muitas competências essenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Parte do planejamento estratégico apoiado pela liderança</li> <li>• Práticas de GC em fase de implantação (2)</li> <li>• Levantamento da definição das funções</li> <li>• Institucionalização dos processos legais: planejamento estratégico, PPA e orçamento</li> <li>• Competências definidas por lei</li> <li>• Capacitação constante</li> <li>• Competências essenciais alinhadas a missão e objetivos</li> <li>• Existência de indicadores de desempenho</li> </ul>

Continua

Continuação

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES GERAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades na implantação de indicadores</li> <li>• Estrutura organizacional muito grande (2)</li> <li>• Tratamento difícil</li> <li>• Base de GC</li> <li>• Base Legal</li> <li>• Identificar processos estratégicos</li> <li>• Mapeamento dos processos feitos mas ainda não compartilhados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início dos processos de GC</li> <li>• Processos foram mapeados (3)</li> <li>• Dificuldade de comunicação das atividades realizadas e suas competências individuais</li> </ul>
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não integração entre os sistemas (3) Orçamento insuficiente</li> <li>• Segurança dos sistemas e alinhamento com o processo de GC</li> <li>• Legalidade, dificuldade de licitação.</li> <li>• Desatualizada e desorganizada / falta de equipe especializada</li> <li>• Sistema de TI inadequado (4)</li> <li>• Falta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de investimento na área</li> <li>• Inúmeros sistemas</li> <li>• Apoio às unidades de negócio</li> <li>• Boa estrutura tecnológica</li> <li>• Sensibilização para a sua importância por parte dos responsáveis</li> <li>• Boa diretoria de TI</li> <li>• Alguns sistemas dispersos</li> <li>• Sistemas corporativos em produção</li> <li>• Rede muito boa de comunicação</li> <li>• Existe a visão da</li> </ul>

Continua

## Continuação

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES GERAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programa adequado à GC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessidade das demandas</li> <li>• Consciência da necessidade e programação de investimentos</li> <li>• Previsão de investimento para adequação às necessidades de GC (2)</li> </ul>
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de pessoal</li> <li>• Descontinuidade de gestão</li> <li>• Desconhece aspectos estratégicos de GC</li> <li>• Não há conhecimento da importância de GC para o desenvolvimento das atividades da Secretaria</li> <li>• Falta de sensibilidade e comprometimento para a importância dos processos de GC</li> <li>• Cultura organizacional anacrônica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão holística do diretor com formação na área de GC</li> <li>• GC em fase de implantação</li> <li>• Alinhamento de GC ao planejamento estratégico do Governo</li> <li>• Área específica para implantação dos processos de GC</li> <li>• Mobilização interna</li> <li>• A liderança reconhece a importância de GC (4)</li> <li>• Alinhamento ao planejamento estratégico (3)</li> <li>• GC faz parte da estratégia da unidade (2)</li> <li>• Visão holística do diretor com formação na área de GC</li> </ul>

Continua



*Conclusão*

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES GERAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de normatização</li> <li>• Falta de coordenação nas iniciativas de GC</li> <li>• Base de conhecimento em GC (5)</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Ao extrair os principais dados dos fatores críticos de sucesso, resultado da análise do grau de maturidade de GC nas organizações pesquisadas e as barreiras e facilitadores apresentados pelas organizações pesquisadas mediante o questionário aplicado, tem-se a síntese dos resultados.

O Quadro 54, abaixo, retrata a síntese dos fatores críticos de sucesso de cada organização, bem como o nível de maturidade em que a Instituição está a partir da aplicação do questionário de maturidade do MGCAPB (BATISTA, 2012).

Quadro 54: Dimensões Pessoas, Processos de GC, Tecnologia, Liderança: Barreiras, Facilitadores e Fatores Críticos de Sucesso – Síntese

ORGANIZAÇÃO	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	NÍVEL DE MATURIDADE
ANAC	- base de conhecimento - memória organizacional - legalidade	Reação
CORREIOS	- liderança - base de conhecimento - legalidade	Reação
IPEA	- cultura de GC - pessoas - liderança	Reação
SEPLAG – MG	- liderança - orçamento - legalidade	Reação

*Continua*

*Conclusão*

ORGANIZAÇÃO	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	NÍVEL DE MATURIDADE
SEE – MG	- liderança - orçamento - legalidade	Reação
POLÍCIA CIVIL – MG	- legalidade - capilaridade da organização	Reação
POLÍCIA MILITAR - MG	- liderança - pessoas - cultura de aprendizagem e inovação	Iniciação
ABDI	- liderança - base de conhecimento	Iniciação
FIOCRUZ – VICE-PRESIDÊNCIA	- aprendizagem e inovação - legalidade	Iniciação
FIOCRUZ – CASA OSWALDO CRUZ	- aprendizagem e inovação	Iniciação
FIOCRUZ – BIO-MANGUINHOS	- liderança - cultura organizacional - processos de GC	Reação

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Como se pode perceber no quadro acima, a dimensão liderança está presente como Fator crítico de sucesso em 7 das 11 Instituições pesquisadas, o que demonstra a importância de uma liderança comprometida durante a implantação de GC. Outra dimensão que surge dessa análise é a legalidade, que aparece como fator balizador das ações da administração pública. Das 11 Instituições pesquisadas, 6 consideram a legalidade como um fator crítico de sucesso. Considera-se que a dimensão orçamento, que é citada por algumas instituições (2) não pode ser confundida com a dimensão legalidade, porém está nela contida. Por outro lado, as dimensões cultura de GC, cultura de aprendizagem e inovação e cultura organizacional foram consideradas sob a ótica mais ampla da cultura organizacional uma vez que esta representa o conjunto de práticas, valores e ações de uma Instituição. Assim, considerando que

a dimensão liderança que também aparece como fator crítico de sucesso para a implantação de GC na AP, já é um fator crítico de sucesso contemplado pelo MGCAPB (BATISTA, 2012), os dois novos fatores que surgem dessa análise são o arcabouço legal e a cultura organizacional.

#### **4.12.2 Dimensões Identificadas**

Para se analisar a maturidade da gestão do conhecimento, em organizações públicas brasileiras, são considerados como novos Fatores Críticos de Sucesso ou viabilizadores as seguintes dimensões de análise:

- Arcabouço Legal;
- Cultura Organizacional.

As razões pelas quais esses dois fatores são considerados críticos de sucesso na avaliação de maturidade de GC na administração Pública são apresentados a seguir:

##### **4.12.2.1 Arcabouço Legal**

A Administração Pública Brasileira é regida por um conjunto de princípios constitucionais, que são assim denominados por estarem no bojo do Texto Constitucional, e que devem ser observados por toda a Administração Pública, direta ou indireta, por todas as esferas de Governo, Federal, Estadual, Distrital e Municipal, e também por todos os Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

Estes princípios são: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

- Legalidade: É um princípio genérico, pois todos os outros princípios derivam deste, sendo norteador para a Administração Pública. Por este princípio, o Estado só faz aquilo que a lei determinar, ou seja, um ato legal é aquele praticado de acordo com as normas legais. O ato administrativo praticado sem a observância da legalidade torna o ato nulo de pleno direito. (MEIRELLES, 2005).
- Moralidade: A Administração Pública propõe ao administrador público um comportamento ético e jurídico adequado. Mesmo que seja um conceito jurídico de difícil

elaboração, uma vez que considera elementos subjetivos para sua conceituação, o princípio da moralidade guarda relação com os costumes adotados pela Administração Pública. (MELLO, 2004).

- Impessoalidade: Nesse princípio se considera que o agir da Administração Pública não se confunde com o agir do seu agente. Significa que o agir da Administração Pública não pode prejudicar, ou beneficiar, o cidadão individualmente considerado. Para Meireles (2005), esse princípio pode ser considerado como sinônimo do princípio da finalidade. Que impõe que o administrador público só pratica o ato para seu fim legal que é expresso pela norma do Direito. Dessa forma, esse princípio exige que o ato seja sempre praticado com finalidade pública. (DI PIETRO, 2002).
- Publicidade: Diz respeito à imposição legal da divulgação no órgão oficial - Diário da União, Estados ou Municípios – do ato administrativo, como regra geral, com o objetivo de dar conhecimento do conteúdo deste pelo administrado e o início de seus efeitos externos. É importante ressaltar que nem todos os atos administrativos necessitam de divulgação oficial para serem válidos. (MEIRELLES, 2005).
- Eficiência: O princípio da eficiência impõe a todo agente público realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. Exige resultados positivos para o serviço público e o satisfatório atendimento das necessidades da sociedade. (MEIRELES, 2005). Este princípio apresenta dois aspectos, um deles em relação à forma do agente público, do qual se espera o maior desempenho possível das suas atuações e atribuições. (DI PIETRO, 2002). Como também em relação ao modo racional de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública. Esse princípio também se aproxima da ideia de economicidade, com a qual se visa atingir os objetivos de modo mais simples, mais rápido e mais econômico, elevando o custo benefício do trabalho público. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (MELLO, 2004).

Recobrando esses princípios, é relevante o aforismo enunciado

por Meirelles (2005, p.30):

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

O arcabouço legal é um atributo jurídico de qualquer ato humano ou pessoa jurídica que indica se é, ou não, contrário à lei, se está, ou não, dentro do permitido pelo sistema jurídico, seja expressamente ou implicitamente. Se este atributo for positivo, diz-se que é legal, caso contrário é ilegal. Portanto, o Arcabouço Legal não é dimensão de pequena importância; antes pelo contrário, é dimensão balizadora, peculiar e fundamental da Administração Pública, ao lado da Cultura Organizacional, que a seguir se descreve.

#### 4.12.2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é crítica para o sucesso na implantação de GC porque, de acordo com Barbosa (2002), o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950 e foi criado para representar, em um sentido holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte e, em 1983, foi consagrado como uma dimensão importante na área de Administração. Para Freitas (1991), uma das primeiras concepções de cultura empregadas pela Administração procura identificar quais os elementos culturais que foram obtidos na sociedade pelas pessoas, especialmente aquelas que entram em conflito com a ordem organizacional original, buscando um novo arranjo organizacional ou uma mudança de crenças e valores. Inicialmente, os aspectos culturais eram confundidos com um modismo, mas, atualmente, são vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise e prática organizacional, despertando grande interesse. Desse modo, para Freitas (1991), o termo cultura organizacional foi o primeiro a surgir e se popularizar. Resultante da combinação do conceito de cultura, e com outros, oriundos do universo organizacional e de negócios, chamou a atenção para o impacto que os valores, crenças e símbolos causavam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional. Luz (2003) entende a cultura organizacional como o conjunto de atributos físicos e

psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Para Reis *et al.* (2005), a cultura aparece incorporada na maneira de as pessoas agirem, no julgamento que fazem da realidade, ou nas expectativas de uns em relação aos outros. Conforme Luz (2003), pode-se afirmar que cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, tradições, sentimentos e comportamentos experimentados pelos membros de uma organização. Sobre este ponto, Sucesso (2002) expõe que as múltiplas interações humanas que ocorrem na convivência dos membros de uma Instituição consolidam valores e crenças, que, por sua vez, determinam comportamentos individuais e coletivos. A cultura organizacional tem a ver com fatores como uma maneira tradicional de a organização fazer algo, suas regras e regulamentações, suas políticas oficiais e suas regras não escritas para não se desviar de qualquer uma dessas normas (SCOTT, 2007). Em outros termos, a cultura representa as normas informais, e não escritas, que orientam o comportamento de todos os membros dentro da organização, direcionando ao alcance dos objetivos da empresa. No conceito de Teixeira *et al.* (2006), a cultura caracteriza-se como um fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência, que, em geral, requer mais tempo para mudar.

Desse modo, este elemento pode estimular a formação e o desenvolvimento de equipes ou funcionar como um entrave a elas. Assim, as pessoas e os grupos dentro das organizações sofrem influência da cultura organizacional, pois esta determina o que deve ser seguido e o que deve ser evitado pelos seus membros, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, o seu estilo de liderança, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, sua propaganda. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. A cultura organizacional também vai determinar o clima organizacional, e essa relação ocorre mediante o repasse e compartilhamento da cultura para toda a Instituição. Segundo Robbins (2006), as maneiras mais eficazes pelas quais a cultura de uma organização é transmitida aos seus funcionários são: histórias, que narram acontecimentos que envolvem os fundadores da organização, quebra de regras, sucesso a partir do zero, cortes de pessoal, recolocação de funcionários, reações a erros passados e disputas, ancorando o presente no passado e fornecendo justificativa e legitimidade para as

práticas em curso; rituais, que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, as metas, as pessoas importantes e as estrategicamente dispensáveis por meio de sequências repetitivas de atividades; símbolos materiais, que informam aos funcionários quem é importante, o grau de igualitarismo desejado pela alta administração e os tipos de comportamento adequados (como, por exemplo, correr riscos, ser conservador, autoritário, participante, individualista ou sociável); linguagem, utilizada por muitas organizações e unidades de negócios para identificar membros de uma cultura ou subcultura, sendo que, quando aprendem essa linguagem, estes atestam sua aceitação da cultura, ajudando a preservá-la. Os elementos principais da cultura organizacional são o cotidiano do comportamento observável, como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, as rotinas e procedimentos comuns; as normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nos dias informais; os valores dominantes defendidos por uma organização, como ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos; a ideologia administrativa que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas; as regras do jogo, como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo; o clima organizacional, os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos. Na opinião de Robbins (2006), para manter uma cultura estabelecida, a organização precisa de práticas de seleção, ações dos dirigentes e métodos de socialização. O objetivo explícito da seleção e identificação é a contratação de indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização, descartando os candidatos que poderiam desafiar ou atacar os valores essenciais desta. Os dirigentes são responsáveis por estabelecer normas que são difundidas pela organização, como quais riscos devem ser assumidos, quanta liberdade deve ser concedida aos funcionários, qual a forma correta de se vestir, que ações podem reverter em recompensas, etc. A socialização é responsável por ajudar os novos funcionários, que ainda não estão familiarizados com a cultura da organização, a se adaptar à nova cultura. Ou seja, essas ações ajudam na fixação da cultura e na posterior formatação do clima organizacional. Para Robbins (2006), a cultura desempenha várias funções dentro de uma organização. Primeira, ela tem um papel de definição de fronteira; isto é, cria distinções entre uma organização e outra. Segunda, transmite um sentido de identidade para

os membros da organização. Terceira, a cultura facilita a geração de comprometimento a alguma coisa maior que o auto interesse de alguém. Quarta, ela intensifica a estabilidade do sistema social. Quinta, a cultura é uma “cola social” que ajuda a manter a organização junta, fornecendo padrões apropriados para que os empregados devam dizer e fazer. A cultura serve como um mecanismo de controle, que guia e molda as atitudes e comportamento dos empregados. Ainda, segundo Robbins (2006), tomado no sentido teórico, a cultura deve ser vista como um resultado de princípios, a priori, que fundamentam comportamentos que, embora distintos entre si, pela diversidade dos atores que constituem as organizações, possuem traços comuns que se somam e formam um todo ordenado que permita, dentro de um mesmo espaço, uma auto-organização harmônica ou não, mas que é um pressuposto para a convivência entre os seus membros, evidenciadas em aspectos formalizados por normas e comportamentos e, até mesmo, por elementos constitutivos de ações informais baseadas em princípios de civilidade, cidadania e comunitários.



## 5 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE GC PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 5.1 INTRODUÇÃO

Em primeiro lugar considera-se importante resumir o caminho utilizado até aqui para se chegar aos resultados que serão apresentados. Em primeiro lugar, foram apresentados os resultados da maturidade inicial de GC de cada uma das organizações pesquisadas e o resultado do questionário aplicado para levantamento das barreiras e facilitadores do processo de implantação de GC. A partir desses dados, foi feita uma relação entre os dois resultados acrescido das observações da pesquisadora quando do acompanhamento do processo de implantação de GC nas organizações. Com esses dados obteve-se uma síntese das barreiras e facilitadores que permitiram o levantamento dos FCS por organização. Uma vez obtido os fatores críticos de sucesso de todas as organizações pesquisadas fez-se uma análise de conteúdo fundamentada em Minayo (2007), chegando-se aos dois novos fatores críticos de sucesso apresentados.

Em função desses dois novos fatores críticos de sucesso apresentados, configura-se um *framework* para sua aplicação no processo de avaliação de maturidade de GC na Administração Pública.

Como forma de apresentar este capítulo, vai-se realizar, em primeiro lugar, uma análise da implantação do MGCAPB (BATISTA, 2012), utilizando os resultados para contextualizar as diretrizes que estão sendo apresentadas nesta tese.

O modelo de maturidade utilizado pelo MGCAPB (BATISTA, 2012) possui sete dimensões de análise: liderança, pessoas, processos, tecnologia, cultura de GC, aprendizagem e inovação e resultados de GC. Nesse modelo, as dimensões liderança, processo, pessoas e tecnologia são denominadas viabilizadores, já que são os elementos que constituem a base que fundamenta a GC. O autor apresenta estas dimensões porque a organização precisa ter uma visão mais precisa dos processos que gerencia. Para tanto, precisa da tecnologia como ferramenta e técnica que contribuem para a criação, o armazenamento e a aplicação do conhecimento. Além disso, como o conhecimento organizacional é reflexo do conhecimento das pessoas, essas devem ser elementos centrais no processo de GC, onde a liderança funciona como um aspecto condutor das novas ações a implementar, pois ela é capaz de alavancar

recursos financeiros para assegurar a utilização da GC em processos, produtos e serviços. Além dessas dimensões, o MGCAPB (BATISTA, 2012) ainda contempla os resultados finais de GC, que decorrem da aprendizagem e inovação e a cultura de GC. É importante ressaltar que o MGCAPB (BATISTA, 2012) pretende alcançar como resultado o aumento da capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade, bem como, o aumento da eficiência, e a melhoria da qualidade de processos e serviços da Administração Pública.

## 5.2 INCORPORAÇÃO DE NOVAS DIMENSÕES DE ANÁLISE

Ao longo desta pesquisa, verificou-se que as dimensões de maturidade propostas inicialmente pelo MGCAPB (BATISTA, 2012) apresentam oportunidade de adaptação com a inclusão das dimensões Arcabouço Legal e Cultura Organizacional como apresentado no final do capítulo anterior. Com a identificação destas novas dimensões buscou-se estruturá-las em três grupos:

- VIABILIZADORES – Liderança, Pessoas, Processos e TI;
- BALIZADORES – Cultura Organizacional e Arcabouço Legal;
- RESULTANTE – Aprendizagem e Inovação, Cultura de GC e Resultados de GC.

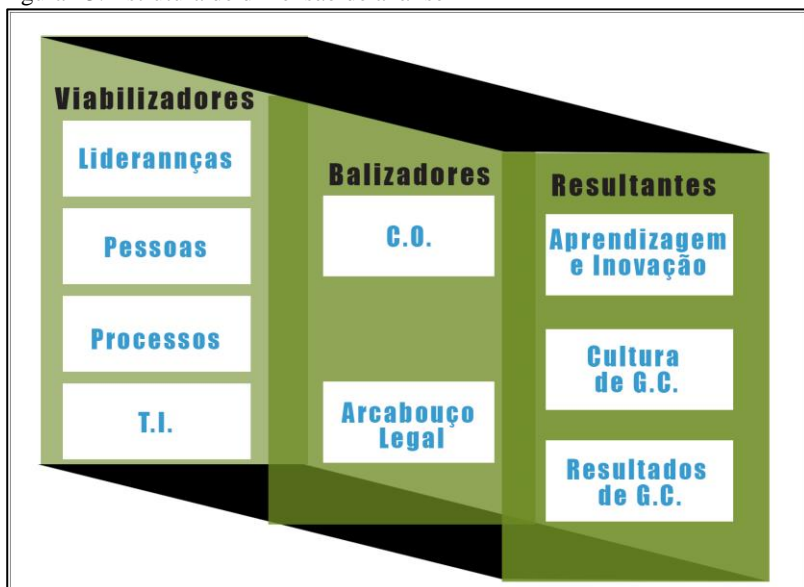
Isto possibilitou a pesquisadora incluir as duas novas dimensões para avaliação de maturidade de GC conforme Figura 23 da página 235.

Na Figura 23 da página 235, pode-se verificar as modificações propostas para o MGCAPB (BATISTA, 2012), a partir da inclusão das duas novas dimensões. A representação gráfica das dimensões de análise se apresenta a partir de três grandes *clusters*: viabilizadores, balizadores e resultantes.

Os viabilizadores – liderança, processos, pessoas e tecnologia, já recebem essa denominação no MGCAPB (BATISTA, 2012).

As dimensões que estão sendo denominadas como resultantes na Figura 23, da página 235, também já fazem parte do MGCAPB (BATISTA, 2012).

Figura 23: Estrutura de dimensão de análise



Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

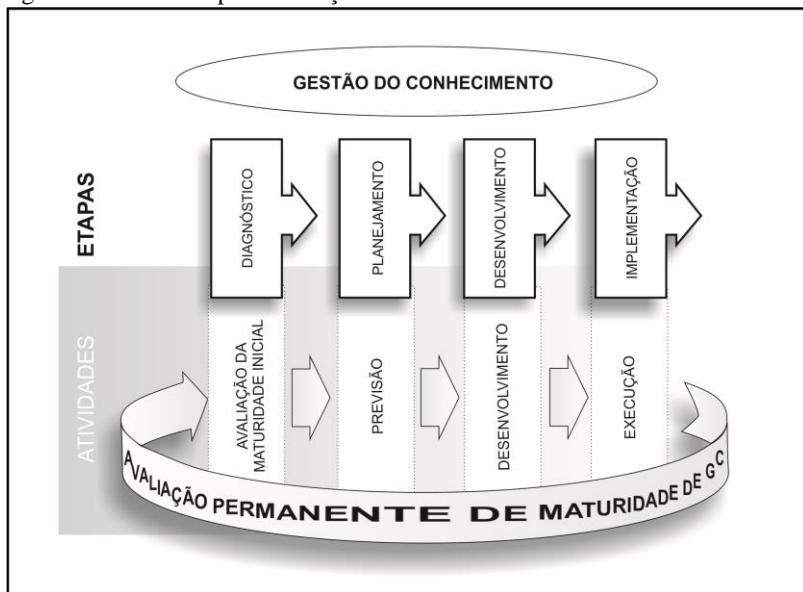
As novas dimensões de análise – Arcabouço Legal e Cultura Organizacional estão sendo denominadas como balizadores porque são essenciais para dar sustentação para a prática de GC na Administração Pública Brasileira. Sabe-se que, por uma questão que envolve o Direito Administrativo Brasileiro, a inexistência de um marco legal para a realização das atividades na Administração Pública, inviabiliza uma série de iniciativas. Nesse sentido, o Arcabouço Legal possibilita que a prática de GC possa ser institucionalizada. A outra dimensão de análise - Cultura Organizacional - representa uma nova forma de conceber e explicar uma organização pública: como uma estrutura de conhecimento. Assim, para que essa visão possa ser consolidada, é necessária uma mudança na cultura burocrática das organizações públicas, o que vai ser possível a partir da inserção de novos modelos, métodos e técnicas no processo de gerenciamento, como o que foi feito a partir do MGCAPB (BATISTA, 2012).

### 5.3 AVALIAÇÃO CONTÍNUA DE MATURIDADE DE GC

Ainda como proposta para avaliação da maturidade na

Administração pública se sugere um cronograma de avaliação permanente de maturidade de GC em todas as etapas do Plano de GC. Ao longo do acompanhamento do processo de implantação do MGCAPB (BATISTA, 2012), verificou-se que a maturidade foi analisada, apenas, na etapa inicial e, muitas vezes, a organização ficou sem referencial para verificar os progressos resultantes dessa implantação. Assim, sugere-se que o plano geral de GC da organização contemple, simultaneamente, um plano de avaliação de maturidade de GC permanente, de maneira que a organização possa rever os processos desenvolvidos para redirecioná-los quando necessários. Para cada etapa do plano de GC = planejamento, desenvolvimento, implementação e avaliação, seja também realizada a mesma função, relativa ao processo de avaliação de maturidade de GC permanente.

Figura 24: Diretrizes para avaliação



Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

O Quadro 55 na página 237 apresenta, portanto, essa proposição.

Quadro 55: Proposta de Avaliação da Maturidade: etapas e descrição das atividades

Etapa	Atividade	Descrição
1. Diagnóstico	Autoavaliação	Aplicação do método para diagnóstico do grau inicial de maturidade de GC.
2. Planejamento	Previsão do cronograma de avaliação	Prever o cronograma de aplicação do método de maturidade de GC durante o processo de implantação de GC.
3. Desenvolvimento	Desenvolvimento do cronograma	Desenvolver o cronograma de aplicação do método de maturidade de GC durante o processo de implantação de GC.
4. Implementação	Implementação do cronograma	Implementar o cronograma de avaliação previsto de acordo com o desenvolvimento do projeto.
5. Avaliação	Avaliação da maturidade	Avaliação da Maturidade da GC na Administração Pública.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Após a apresentação da proposta de avaliação permanente, apresentar-se-á os níveis de maturidade de GC que são sugeridos.

#### 5.4 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DE GC

##### 5.4.1 Critérios de avaliação: questionário, preenchimento e pontuação

Como foram inseridas novas dimensões de análise, foi necessária a modificação do questionário de maturidade proposto pela APO (2009) e o MGCAPB (BATISTA, 2012). A primeira modificação que este questionário apresenta é a criação do espaço denominado categoria. A definição das categorias de análise em qualquer pesquisa é sempre um

processo complexo porque depende de muitos fatores. As categorias precisam de ancoragem na fundamentação teórica utilizada, mas também precisam estar em harmonia com os dados coletados durante a pesquisa. No caso desta pesquisa, as categorias selecionadas para a análise dos dados coletados foram fundamentadas nos autores escolhidos para a sustentação teórica da pesquisa, em consonância com os objetivos propostos. Além disso, as categorias também representam um entendimento compartilhado dos termos que estão sob análise. A importância deste campo se justifica pela necessidade de se criar uma aderência do respondente com o contexto em que a afirmação deve ser analisada. Dessa forma, o campo denominado categoria é a maneira de delimitar o escopo de análise da afirmação (REIS *et al.* 2005; ROBBINS, 2006; SCOTT, 2007).

A segunda modificação realizada foi quanto ao número de assertivas inseridas em cada dimensão de análise. Essa adaptação foi realizada com o objetivo de facilitar a aplicação do questionário, já que a inclusão de duas novas dimensões de análise torna o questionário mais longo, o que pode trazer um prejuízo na sua aplicação. Atenta-se para o fato de que as assertivas das dimensões de análise pelo MGCAPB (BATISTA 2012) foram realocadas para outras dimensões, de maneira que as contribuições oferecidas pela APO não fossem descartadas. Ressalta-se, que a adaptação para o contexto da Administração Pública é fruto do resultado da pesquisa e da fundamentação teórica utilizada nesta tese e passou por uma verificação de consistência.

Para o preenchimento do questionário que analisa a maturidade, manteve-se a Escala *Likert* proposta pela APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012).

A pontuação obedece ao seguinte enunciado:

1 = As ações descritas são muito mal realizadas, ou ainda não são realizadas.

2 = As ações descritas são mal realizadas.

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.

4 = As ações descritas são bem realizadas.

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

As dimensões de análise, bem como as assertivas a elas vinculadas serão apresentadas a seguir. Após a apresentação de cada uma das dimensões, dar-se-á início a explicação sobre as adaptações propostas.

#### 5.4.1.1 Dimensão Liderança

Na dimensão liderança, a modificação realizada foi a supressão da assertiva ligada à proteção da informação e do conhecimento, uma vez que a Lei 12.527 de 18.11.2011 regulamentada pelo Decreto 7724 de 2012, regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII, que determina a divulgação de informações de interesse público, independente de solicitações, e a observância da publicidade, como preceito geral e, do sigilo, como exceção. Além disso, caso essa assertiva fosse importante para a verificação da maturidade de GC, sugerir-se-ia que ela fosse deslocada para a dimensão de análise cultura organizacional. As outras assertivas, mesmo que não tenham se mantido com a mesma redação proposta pela APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012), continuam abrigadas nessa dimensão de análise (Quadro 56, abaixo).

Quadro 56: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Liderança

DIMENSÃO LIDERANÇA						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Conhecimento como recurso estratégico	A liderança reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização.					
Responsabilidade e e trabalho colaborativo	A liderança utiliza-se do <i>empowerment</i> às chefias intermediárias para a realização de trabalhos colaborativos e em equipe.					
Valorização das pessoas e alocação de recursos	A liderança reconhece, promove a melhoria do desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento garantindo a alocação de recursos financeiros nos projetos de GC.					

*Continua*

*Conclusão*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Missão, visão e valores organizacionais	A liderança reconhece a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização.					
Maturidade de GC	A liderança percebe a necessidade de avaliar a maturidade de GC nas etapas de implementar o processo de GC.					

Fonte: Batista (2012), adaptado pela Autora (2015).

## 5.4.1.2 Dimensão Pessoas

Nessa dimensão de análise, foi incluída uma assertiva relacionada ao conhecimento para a tomada de decisão. Essa inclusão está fundamentada na necessidade do empoderamento das pessoas dentro da organização, de maneira que a decisão possa ser tomada com mais precisão, descentralização e agilidade. Conforme a NAP, ainda existem espaços organizacionais bastante burocratizados e permeados por estruturas de decisão lentas e centralizadas que são incompatíveis com as necessidades contemporâneas de redução de custo e foco no cidadão. Portanto, para que a GC possa se tornar madura, sob a dimensão das pessoas, é necessário o reconhecimento de que, o recurso conhecimento que está incorporado nas pessoas, nas rotinas e nos processos venha possibilitar esse aprimoramento.

Quadro 57: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Pessoas

DIMENSÃO PESSOAS						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Auditoria e competências	A organização conta com uma auditoria de conhecimentos para alimentar permanentemente o banco de competências dos seus servidores.					

*Continua*



*Conclusão*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Capacitação	Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para reconhecer o conhecimento como recurso organizacional, de maneira a contribuir no projeto de GC.					
Trabalho compartilhado e colaborativo	A organização do trabalho contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo.					
Conhecimento para tomada de decisão	Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão.					
Incentivo para participação e compartilhamento	Existe algum sistema de incentivo para encorajar a participação dos colaboradores no projeto de GC.					

Fonte: Batista (2012), adaptado pela Autora (2015).

#### 5.4.1.3 Dimensão Processos

Entende-se que um modelo de maturidade de GC deve contemplar assertivas que possibilitem verificar o quanto o recurso conhecimento já está sendo compreendido e gerenciado dentro da organização. Nessa dimensão, as alterações propostas incluíram assertivas que são importantes para a gestão de processos; todavia, não são necessariamente importantes para a avaliação de maturidade de GC.

Quadro 58: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Processos

DIMENSÃO PROCESSOS						
Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Conhecimentos essenciais	Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização.					
Alinhamento de GC ao planejamento estratégico	A organização define seus conhecimentos essenciais e os alinha à sua missão e aos objetivos da organização.					
Coleta e compartilhamento de conhecimento	O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é sistematizado dentro da organização.					
Avaliação por indicadores	Os processos organizacionais são mapeados e gerenciados a partir de indicadores de desempenho.					
Foco nos resultados	A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho, eficiência, eficácia e efetividade.					

Fonte: Batista (2012), adaptado pela Autora (2015).

#### 5.4.1.4 Dimensão Tecnologia

Nessa dimensão, foi feita apenas uma readequação das assertivas, de forma que estivessem adequadas ao novo formato proposto pelas diretrizes de avaliação da maturidade de GC para APB.

Quadro 59: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Tecnologia

DIMENSÃO TECNOLOGIA						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Tecnologia na modelagem de processos	A organização modela seus sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento.					
Eficácia tecnológica	A infraestrutura de TI disponível é suficiente para suportar as estratégias da organização e as necessidades dos usuários.					
Tecnologia como meio de compartilhamento	A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e ao compartilhamento de conhecimento.					
Tecnologia como meio de conhecimento	Os dados, informações e conhecimentos disponíveis na organização são regularmente atualizados.					
Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos	A tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização.					

Fonte: Batista (2012), adaptado pela Autora (2015).

#### 5.4.1.5 Dimensão Processo de GC

Igualmente nessa dimensão, também foi feita apenas uma readequação das assertivas de forma que estivessem adequadas ao novo formato proposto pelas diretrizes de avaliação de maturidade de GC para APB.

Quadro 60: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação - Dimensão Processo de GC

DIMENSÃO PROCESSO DE GC						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Processos de GC	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.					
Mapa de conhecimento	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.					
Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.					
Retenção do conhecimento na organização	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.					
Práticas de aprendizagem	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.					

Fonte: Batista (2012), adaptado pela Autora (2015).

#### 5.4.1.6 Dimensão Aprendizagem e Inovação

Também aqui, foi feita, apenas, readequação das assertivas, de forma que estivessem alinhados ao novo formato proposto pelas diretrizes de maturidade de GC para APB.

Quadro 61: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Aprendizagem e Inovação

DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Aprendizagem contínua	A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.					
Aprendizagem a partir dos erros.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.					
Trabalhos em interfuncionais.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.					
Autonomia funcional	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.					
Inovação na gestão de pessoas	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.					

Fonte: Batista (2012), adaptado pela Autora (2015).

#### 5.4.1.7 Dimensão Resultados da GC

Por analogia, aqui também foi feita, apenas, readequação das assertivas de forma que estivessem adaptados ao novo formato proposto

pelas diretrizes de avaliação de maturidade de GC para APB.

Quadro 62: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Resultados da GC

DIMENSÃO RESULTADOS DA GC						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Histórico de GC na organização	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.					
Utilização de indicadores para avaliação dos resultados.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.					
Melhoria dos indicadores	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.					
Indicadores de efetividade social	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.					
Indicadores dos critérios gerais da Administração Pública brasileira	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.					

Fonte: Batista (2012), adaptado pela Autora (2015).

#### 5.4.1.8 Dimensão Cultura Organizacional

Como esta dimensão é nova, partiu-se em primeiro lugar para definir as categorias centrais que contextualizam as afirmações.

- Na categoria, Necessidade de Adotar GC, é importante verificar se a liderança já identifica a importância de uma cultura e arquitetura de GC. Acredita-se que, se não houver

esse reconhecimento, mesmo que haja a intenção de implantação de GC, não existem as condições organizacionais capacitadoras para tanto.

- Na categoria Trabalho Colaborativo entre Equipes Interdisciplinares, pretende-se verificar se já existe um estímulo ao trabalho colaborativo e a formação de equipes interdisciplinares, já que ambos são condição para o compartilhamento e criação de conhecimento.
- A categoria Clima pretende verificar se já existem condições propícias para o compartilhamento do conhecimento, uma vez que a literatura demonstra que há valores e práticas que precisam estar presentes para que haja compartilhamento do conhecimento.
- A categoria de Cultura de Compartilhamento, por sua vez, pretende verificar se já existem práticas de compartilhamento de conhecimento na organização.
- Na categoria Processo de Tomada de Decisão, pretende-se medir se já existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão, porque se sugere que quanto mais participação e colaboração houver no processo de decisão mais assertiva essa decisão será, e, portanto, mais valorizado será o conhecimento no processo.

Quadro 63: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Cultura Organizacional

DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL						
Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Necessidade de se adotar GC	A liderança identifica as questões, os fatores e elementos de sucesso que conduzem a organização ao estabelecimento de uma cultura de GC e de uma arquitetura de GC.					
Trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares	Existe uma cultura de trabalho que estimula o trabalho colaborativo e em equipes interdisciplinares.					

*Continua*

*Conclusão*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Clima	A organização vive um clima organizacional propício para a participação e para o compartilhamento de conhecimentos.					
Cultura de compartilhamento	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.					
Processo de tomada de decisão	Existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão.					

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

## 5.4.1.9 Dimensão Arcabouço Legal

O acréscimo dessa dimensão sugere as seguintes considerações:

- A categoria Orçamento - porque é preciso verificar se existe item orçamentário para a implantação de programas de GC, pois como demonstrado, não é possível institucionalizar uma nova prática da Administração Pública sem que haja dotação orçamentária para tanto. Mesmo que esta categoria de análise não esteja diretamente ligada ao recurso conhecimento, é a sua presença que vai garantir o programa de GC.
- A categoria Legalidade - é justificada conforme Osborne e Gaebler (1994, p. 3) que a distinção entre a Administração Pública e a Administração Privada é que a primeira incumbe fazer o que a lei permite ou determina; e a segunda, o que a lei não proíbe. Portanto, essa categoria é de fundamental importância para a implantação de GC e sua verificação de maturidade.
- A categoria Institucionalidade da Área de GC - corrobora a



justificativa para o acréscimo desta dimensão de análise, já que, se não houver nenhum mecanismo para a prática de GC, fica impossível implantar o processo de GC.

- A categoria Avaliação dos Procedimentos Jurídicos - se não houver um mecanismo de análise das mudanças e atualização da base legal o processo de implantação de GC pode ser inviabilizado. (Não está claro)
- A categoria Pessoas - prevê verificar se já existe mecanismo legal de valorização profissional, uma vez que essa valorização é importante para que ocorra o compartilhamento do conhecimento.

Quadro 64: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Arcabouço Legal

DIMENSÃO ARCABOUÇO LEGAL						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Orçamento	Existe item orçamentário para garantir a implantação das iniciativas de GC.					
Legalidade	Existe uma articulação entre os organismos institucionais dos poderes constituintes da Administração Pública (estrutura de governança) para garantir a legalidade das ações de GC.					
Institucionalidade da área de GC	Existe algum mecanismo sistematizado e institucionalizado para a coordenação e gestão do processo de GC.					
Avaliação dos procedimentos jurídicos	Existem mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização.					

*Continua*

*Conclusão*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Pessoas	Existe algum mecanismo de incentivo que de maneira legal e jurídica possibilite o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento na organização.					

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

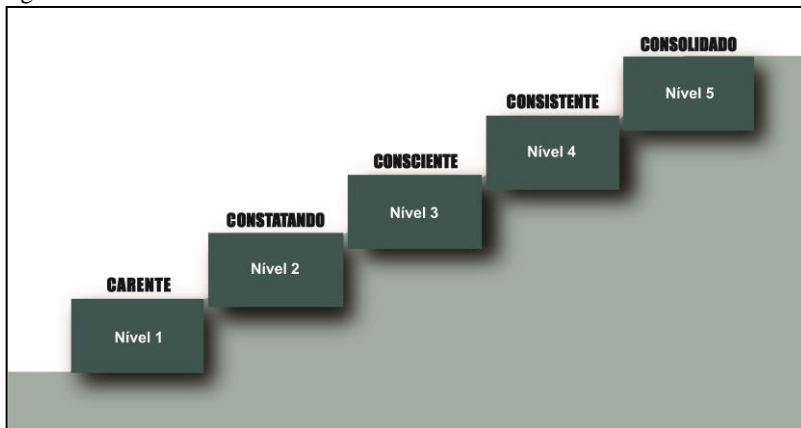
Com esse questionário, finaliza-se o instrumento necessário para a avaliação da maturidade de GC na APB.

### 5.5 ESCALA DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

A pesquisadora renomeou os níveis de maturidade apresentado pelo MGCAPB (BATISTA, 2012), e as escalas de cada nível para atender a inclusão das novas dimensões de análise propostas.

A Figura 25 abaixo, representa os níveis de maturidade de GC com a denominação linguística criada pela. A descrição dos níveis de maturidade encontra-se no Quadro 65 na página 251:

Figura 25: Escala de Maturidade de 5Cs



Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

Quadro 65: Descrição dos níveis de maturidade de GC (variável semântica)

Nível de Maturidade de GC	Descrição
Carente	Não existem processos de GC na Organização. Existe o desconhecimento sobre GC e sua importância para a organização.
Constatando	Há o início do entendimento do processo de GC e também de iniciativas de GC.
Consciente	Existem iniciativas de GC na organização de maneira isolada.
Consistente	Verifica-se o início do processo de GC de modo integrado.
Consolidado	O processo de GC encontra-se institucionalizado em toda a organização com a consciência da necessidade de avaliação permanente

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

O questionário acima apresentado foi construído com o objetivo de apurar o nível de maturidade de GC com a inclusão das duas novas dimensões de análise propostas. Entretanto no item 5.6 vai apresentar-se a verificação de aplicabilidade.

## 5.6 VERIFICAÇÃO DE APLICABILIDADE E ADAPTAÇÃO

Este questionário passou por uma etapa de verificação de aplicabilidade já que a inserção de novas dimensões de análise bem como a modificação do questionário APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012) enseja esta necessidade. Esta verificação foi realizada por dois processos distintos. No primeiro processo realizado pela Fiocruz foi efetuada a validação semântica que é útil para que a linguagem utilizada no questionário fique mais próxima da linguagem dos respondentes e assim o entendimento das assertivas seja facilitado, não causando fadiga e incompreensão por parte dos mesmos. Isso favorece que os respondentes tenham um entendimento compartilhado sobre o que se pergunta porque caso entendam de forma diferente o significado de determinada assertiva, a interpretação desta na análise é prejudicada. O segundo processo, realizado pela ANAC, visou verificar

a aplicabilidade do questionário (SAAT Y, 1991,2003, 2006).

As alterações semânticas propostas pela Fiocruz encontram-se no Apêndice K, mas as justificativas dessas alterações serão expostas a seguir. A verificação da aplicabilidade realizada pela ANAC, bem como os resultados que foram dela obtidos são apresentados também.

### 5.6.1 Verificação Semântica

Esta verificação segue as dimensões propostas pelo questionário de maturidade de GC que foram apresentados acima:

#### Dimensão Liderança:

- Categoria - Responsabilidade e trabalho colaborativo: *empowerment* foi modificado para empoderamento.
- Categoria: Valorização das pessoas e alocação de recursos: A modificação neste item não foi acatada, uma vez que é importante analisar o papel da liderança na promoção da melhoria de desempenho e aprendizagem e na garantia de alocação de recursos financeiros para os projetos de GC.
- Categoria: Missão, visão e valores organizacionais: foi incluído o termo projetos estratégicos;

#### Dimensão pessoas

- Categoria: Capacitação: A redação foi modificada para torna mais clara sobre a assertiva;
- Categoria: Incentivos para participação e compartilhamento: O verbo usado: encorajar foi modificado pelo verbo estimular, já que o verbo encorajar passa a ideia de que o funcionário reage ao compartilhamento do conhecimento.

#### Dimensão processos

- Categoria - Conhecimentos essenciais: A modificação incluiu mapeamento dos processos na assertiva;
- Categoria – Alinhamento ao Planejamento Estratégico: foi incluído o alinhamento aos projetos e aos objetivos estratégicos da organização.

### Dimensão Tecnologia

- Categoria - Tecnologia na modelagem de processos: Foi sugerida a inclusão das pessoas e sua interface com a tecnologia, da maneira que a tecnologia desenvolvida seja antropocentrada;

### Dimensão Processos de GC

Na categoria – Processos de GC, alteração não foi acatada uma vez que já se encontra contemplada em outras categorias de análise.

### Dimensão Aprendizagem e Inovação

- Categoria - Aprendizagem contínua – A redação inclui a necessidade de se garantir estratégias para que ocorra o compartilhamento do conhecimento tácito.

### Dimensão Resultados de GC

- Categoria - Utilização de indicadores para avaliação dos resultados: A resposta à proposta sugere que sejam especificados melhor os indicadores de avaliação dos resultados, porém para avaliar a maturidade de GC são utilizadas as dimensões de análise que estão no modelo APO/IPEA. Entretanto, o que se propõe nessa categoria e a criação de indicadores de avaliação do impacto do processo de GC na organização, portanto, diferente das dimensões de análise para maturidade de GC.

### Dimensão Arcabouço Legal

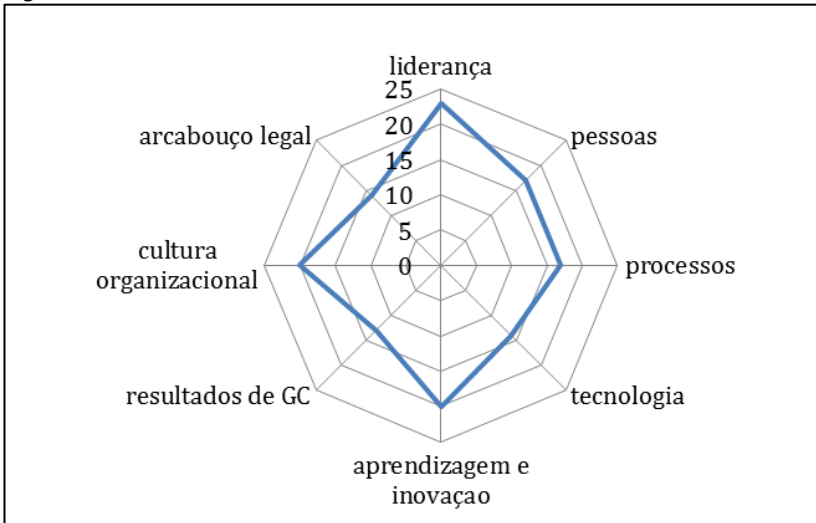
- Categoria - Legalidade: A expressão organismos institucionais foi substituído por estrutura de governança da Administração Pública brasileira;
- Categoria – Avaliação dos procedimentos jurídicos: foi incluída uma relação direta com a institucionalização do plano de GC.

### 5.6.2 Verificação de aplicabilidade

Esta verificação de aplicabilidade foi realizada pela ANAC a partir da resposta ao questionário proposto acima antes de sofrer as alterações sugeridas pela Fiocruz. Entretanto, como as alterações sugeridas e realizadas foram de forma e não no conteúdo das assertivas, considera-se que o questionário utilizado para a apresentação da Figura 26, abaixo, está validado para essa análise que vai ser apresentada.

Ao final da aplicação do questionário respondido pela ANAC, tem-se o seguinte gráfico radar:

Figura 26: Maturidade de GC – ANAC – Escala 5Cs



Fonte: Elaborada pela Autora (2015).

Na Figura 26 acima, pode-se identificar os seguintes valores para as dimensões:

- Dimensão liderança – 23 pontos
- Dimensão pessoas – 17 pontos
- Dimensão processos – 17 pontos
- Dimensão tecnologia – 14 pontos
- Dimensão processos de GC – 14 pontos
- Dimensão aprendizagem e inovação – 20 pontos
- Dimensão resultados de GC – 13 pontos

- Dimensão cultura organizacional – 20 pontos
- Dimensão arcabouço legal – 14 pontos

O resultado obtido em cada uma das dimensões reforça alguns argumentos apresentados nesta tese: a importância da liderança para efetivar as práticas de GC; a constatação de que as práticas de GC ultrapassam a dimensão da tecnologia, que neste caso, diferentemente de outros casos analisados nesta tese, se mostrou com uma pontuação baixa.

Sobretudo, os resultados obtidos reforçam que a dimensão Cultura Organizacional é um Fator Crítico de Sucesso para a implantação de iniciativas de GC, já que a pontuação obtida, 20 pontos em 25 possíveis, reforça os argumentos de que é preciso trabalhar a dimensão da cultura organizacional na AP, sobretudo nos aspectos relacionados a filosofia de gestão. Difundir uma cultura de compartilhamento, estabelecer laços de confiança entre os colaboradores, estimular o trabalho colaborativo e em equipe são características que podem ser estimuladas independente do modelo de AP que se adote.

Quanto à dimensão Arcabouço Legal, mesmo que a pontuação obtida – 14 pontos em 25 possíveis, não tenha sido muito elevada, nota-se que a assertiva relacionada à Institucionalidade da área de GC recebeu a pontuação máxima, o que também reforça o argumento de que na AP é preciso que haja institucionalização da prática antes mesmo da própria prática. Dessa forma, acredita-se que isso configura que o Arcabouço legal, que não está ligado apenas a institucionalidade de GC, é outro fator crítico de sucesso para implantação de GC na APB, porque mesmo que não se refira diretamente ao recurso conhecimento em si, é a gestão desta dimensão que vai permitir que o plano de GC possa ser implementado.

### **5.6.3 Questionário após a verificação de aplicabilidade:**

Abaixo apresentamos o questionário final, incluindo as sugestões acima justificadas.

Quadro 66: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Liderança

DIMENSÃO ARCABOUÇO LEGAL						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Conhecimento como recurso estratégico	A liderança reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização.					
Responsabilidade e trabalho colaborativo	A liderança utiliza-se do empoderamento às chefias intermediárias para a realização de trabalhos colaborativos e em equipe.					
Valorização das pessoas e alocação de recursos	A liderança reconhece, promove a melhoria do desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento garantindo a alocação de recursos financeiros nos projetos de GC.					
Missão, visão e valores organizacionais	A liderança reconhece a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização.					
Maturidade de GC	A liderança percebe a necessidade de avaliar a maturidade de GC nas etapas de implementar o processo de GC.					

Fonte: APO (2009) e MGCAPB (BATISTA 2012) adaptados pela Autora (2015).



## 5.6.3.1 Dimensão pessoas

Quadro 67: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Pessoas

DIMENSÃO PESSOAS						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Auditoria e competências	A organização conta com uma auditoria de conhecimentos para alimentar permanentemente o banco de competências dos seus servidores.					
Capacitação	Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para reconhecer o conhecimento como recurso organizacional de maneira a contribuir no projeto de GC.					
Trabalho compartilhado e colaborativo	A organização do trabalho contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo.					
Conhecimento para tomada de decisão	Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão.					
Incentivo para participação e compartilhamento	Existe algum sistema de incentivo para encorajar a participação dos colaboradores no projeto de GC.					

Fonte: APO (2009) e MGCAPB (BATISTA 2012) adaptados pela Autora (2015).

## 5.6.3.2 Dimensão processos

Quadro 68: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Processos

DIMENSÃO PROCESSOS						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Conhecimentos essenciais	Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização.					
Alinhamento de GC ao planejamento estratégico	A organização define seus conhecimentos essenciais e os alinha à sua missão e aos objetivos da organização					
Coleta e compartilhamento de conhecimento	O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é sistematizado dentro da organização.					
Avaliação por indicadores	Os processos organizacionais são mapeados e gerenciados a partir de indicadores de desempenho.					
Foco nos resultados	A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho, eficiência, eficácia e efetividade.					

Fonte: APO (2009) e MGCAPB (BATISTA 2012) adaptados pela Autora (2015).

## 5.6.3.3 Dimensão tecnologia

Quadro 69: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Tecnologia

DIMENSÃO TECNOLOGIA						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Tecnologia na modelagem de processos	A organização modela seus sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento					
Eficácia tecnológica	A infraestrutura de TI disponível é suficiente para suportar as estratégias da organização e às necessidades dos usuários					
Tecnologia como meio de compartilhamento	A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e ao compartilhamento de conhecimento					
Tecnologia como meio de conhecimento	Os dados, informações e conhecimentos disponíveis na organização são regularmente atualizados.					
Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos	A tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização.					

Fonte: APO (2009) e MGCAPB (BATISTA 2012) adaptados pela Autora (2015).

## 5.6.3.4 Dimensão processo de GC

Quadro 70: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação - Dimensão Processo de GC

DIMENSÃO PROCESSO DE GC						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Processos de GC	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.					
Mapa de conhecimento	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.					
Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.					
Retenção do conhecimento na organização	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.					
Práticas de aprendizagem	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.					

Fonte: APO (2009) e MGCAPB (BATISTA 2012) adaptados pela Autora (2015).

## 5.6.3.5 Dimensão aprendizagem e inovação

Quadro 71: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Aprendizagem e Inovação

DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Aprendizagem contínua	A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.					
Aprendizagem a partir dos erros.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.					
Trabalhos em interfuncionais.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.					
Autonomia funcional	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.					
Inovação na gestão de pessoas	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.					

Fonte: APO (2009) e MGCAPB (BATISTA 2012) adaptados pela Autora (2015).

## 5.6.3.6 Dimensão Gestão do Conhecimento

Quadro 72: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Resultados da GC

DIMENSÃO RESULTADOS DA GC						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Histórico de GC na organização	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.					
Utilização de indicadores para avaliação dos resultados.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.					
Melhoria dos indicadores	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.					
Indicadores de efetividade social	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.					
Indicadores dos critérios gerais da Administração Pública brasileira	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.					

Fonte: APO (2009) e MGCAPB (BATISTA 2012) adaptados pela Autora (2015).

## 5.6.3.7 Dimensão cultura organizacional

Quadro 73: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Cultura Organizacional

DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL					
Categoria	Afirmiação				
Necessidade de se adotar GC	A liderança identifica as questões, os fatores e elementos de sucesso que conduzem à organização ao estabelecimento de uma cultura de GC e de uma arquitetura de GC.				
Trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares	Existe uma cultura de trabalho que estimula o trabalho colaborativo e em equipes interdisciplinares.				
Clima e cultura organizacional	A organização possui um clima organizacional propício para a participação e para o compartilhamento de conhecimentos				
Cultura de compartilhamento	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.				
Processo de tomada de decisão	Existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão				

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

## 5.6.3.8 Dimensão Arcabouço Legal

Quadro 74: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação – Dimensão Arcabouço Legal

DIMENSÃO ARCABOUÇO LEGAL						
Categoria	Afirmiação	1	2	3	4	5
Orçamento	Existe item orçamentário para garantir a implantação das iniciativas de GC					

*Continua*

*Conclusão*

Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Legalidade	Existe uma articulação entre os organismos institucionais dos poderes constituintes da Administração Pública para garantir a legalidades das ações de GC					
Institucionalidade da área de GC	Existe algum mecanismo sistematizado e institucionalizado para a coordenação e gestão do processo de GC					
Avaliação dos procedimentos jurídicos	Existem mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização					
Pessoas	Existe algum mecanismo legal e jurídico que incentive e garanta o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento na organização					

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Com esse questionário, finaliza-se a apresentação da proposta de avaliação da maturidade de GC na APB, que consta de três etapas: A inserção de duas novas dimensões de análise - Arcabouço Legal e Cultura Organizacional; as Diretrizes para Avaliação de Maturidade de GC permanente e o Questionário que deve ser respondido para o enquadramento da organização no nível de maturidade proposto para a APB, conforme Figura 25, na página 250.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 INTRODUÇÃO

Os desafios que envolvem Administração Pública Brasileira, especialmente em face de da crise que abrange as dimensões da estratégia, das pessoas, dos recursos e da cultura exigem pensamentos e soluções inovadores no âmbito da gestão pública. Na dimensão da estratégia, a preocupação volta-se para o foco e a convergência de programas e ações. A estrutura organizacional enseja lentidão por ser desequilibrada. Os processos organizacionais estão sujeitos à regras padronizadas e burocratizadas. Os agentes públicos sofrem com as distorções de distribuição de função, com a carência de qualificação e remuneração. Os recursos são inadequados e a cultura organizacional além de burocrática, fragilizada e envolvida por práticas patrimonialistas. Nessas condições, a Administração Pública Brasileira não tem sido capaz de responder, como organização, às demandas e desafios contemporâneos.

Visando a modernização da Administração Pública brasileira, e para qualificar seu âmbito organizacional, foi desenvolvido o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA – instituído pelo Decreto n.5.378 de 23 de fevereiro de 2005, e que é resultado da associação do Programa de Qualidade do Serviço Público e ao Programa Nacional de Desburocratização. A missão desse Programa é contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. Para alcançar este objetivo o governo federal adota como estratégia promover a articulação, a mobilização e o fomento dos agentes envolvidos na gestão. (MATIAS PEREIRA, 2011).

Avaliações recentemente realizadas sobre o desempenho da Administração Pública indicam que a maior dificuldade do governo federal encontra-se no campo operacional da gestão, o que reforça a percepção de estudiosos e de políticos, quanto à necessidade de uma reforma que melhore o desempenho deste campo específico. Analogamente, observa-se que o acesso à informação, bem como a elevação do nível de educação e da cidadania, contribuem para aumentar a cobrança de resultados com relação à Administração Pública. Isto reforça a necessidade de implementação de novos modelos como o MGCAPB (BATISTA, 2012). Porém, não é suficiente implantar um novo modelo, é preciso avaliar também essa implantação, e neste sentido, a pergunta de pesquisa desta tese é: como avaliar a maturidade

da GC em organizações públicas brasileiras? Para responder a esta pergunta, que dá origem aos objetivos geral e específicos desta tese, foi feito o acompanhamento da implantação do MGCAPB (BATISTA, 2012) em organizações públicas brasileiras.

## 6.2 QUANTO À GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Ao se analisar a implantação do MGCAPB (BATISTA, 2012), considerou-se como parâmetros as características da APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012). Assim, avalia-se que o modelo tem definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a Administração Pública; tem sólida fundamentação teórica, baseada em busca sistemática de literatura sobre modelos de GC (*KM Frameworks*), e focaliza as partes interessadas da Administração Pública, em especial, o cidadão e a sociedade, contemplando os fundamentos da excelência gerencial orientados para sustentar o modelo de Excelência em Gestão Pública (GESPUBLICA, 2007).

Como resultado dessa observação, verificou-se que o modelo encontra-se em diferentes etapas de implementação nas organizações pesquisadas. Constatou-se que o reconhecimento da criticidade do fator conhecimento como elemento central para o processo de gestão contemporânea influencia esse reconhecimento. Em algumas das organizações pesquisadas, há inclusive um desconhecimento da própria estratégia da organização. Nesse contexto, inserir o modelo de gestão do conhecimento significou um elemento a mais a ser desempenhado e não uma nova prática administrativa que deve envolver as rotinas, processos e práticas, visando o desenvolvimento de uma nova cultura de gestão.

A natureza institucional diversa das organizações pesquisadas possibilita afirmar que organizações públicas de diferentes tipos podem implementar o modelo. Porém, organizações como IPEA, ANAC, FIOCRUZ, Polícia Militar e Polícia Civil de Minas Gerais, que já gerenciam o fator conhecimento cotidianamente em suas rotinas, processos e práticas, assimilaram melhor o modelo e sua importância para o processo de gestão.

Entretanto, nem todas as organizações que reconhecem a criticidade do fator conhecimento para o processo de gestão, conseguiram avançar na implantação porque também ficou claro que a estrutura centralizada e burocratizada de tomada de decisão impede que processos fluam mais celeremente. Ou seja, há um reconhecimento por parte do corpo técnico das organizações de que é preciso incorporar novas práticas de gestão, mas a decisão sobre o que deve ser feito, e que

é tomada no nível estratégico não obedece ao senso de urgência dos níveis táticos e operacionais. Esse descompasso entre a percepção da importância do modelo e sua implantação foi percebido em algumas organizações em que tal implantação segue curso próprio. Neste sentido, percebe-se que na Administração Pública brasileira estão incorporados, apenas em parte, os valores da Nova Administração Pública (NAP), porque ainda existem espaços bastante burocratizados e submetidos a estruturas de decisão lentas e centralizadas, que são incompatíveis com as necessidades contemporâneas de redução de custo, *accountability* e foco no cidadão. Assim, para avançar é preciso, em primeiro lugar, se reformar a cultura desses espaços para viabilizar a efetividade das necessárias mudanças. Neste sentido é importante incorporar os princípios do Novo Serviço Público que se fundamenta em uma cultura de compartilhamento e na coprodução do bem público.

Também é possível considerar que a dimensão liderança é um fator crítico de sucesso, porque nas organizações onde há esse entendimento e o consequente apoio institucional para as práticas de GC, a implantação do modelo também caminhou mais rápido.

Quanto à simplicidade e facilidade de aplicação do MGCAPB (BATISTA, 2012), percebeu-se que é preciso que a organização tenha uma base de consciência sobre o que é gestão do conhecimento maior do que aquela que é possível adquirir em um workshop de GC. Ou seja, as organizações que têm aquela base e já possuem práticas internas de gestão do conhecimento e alinhando a GC aos seus direcionadores estratégicos, estão em momento mais avançado de implantação do modelo.

Por isso, sugere-se que a organização pública que tenha a expectativa de implementar o processo de GC seja envolvida anteriormente pelos conceitos e objetivos de GC e também orientada no sentido de alinhar as estratégias organizacionais às estratégias de GC.

Tratar e construir o processo de GC em sentido epistemológico é entender a organização como uma estrutura de conhecimento, o que começa a acontecer quando realiza o business case e consegue identificar as suas lacunas de conhecimento. Por outro lado, GC também pode ser identificada com um conjunto de ferramentas e práticas que podem ser implantadas na organização, que é o que ensina o MGCAPB (BATISTA, 2012) desenvolver uma cultura de GC na organização a partir de um conjunto de ferramentas e práticas de GC.

### 6.3 QUANTO À ANÁLISE DE MATURIDADE

Por outro lado, ao se analisar o modelo sob o aspecto denominado – linguagem e conteúdo adequado para a Administração Pública brasileira – percebeu-se uma contribuição possível ao modelo de maturidade o que ensejou o objetivo geral desta tese: Propor um *framework* para avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em órgãos e entidades da Administração Pública, o que foi alcançado com a descrição das barreiras e facilitadores da implantação de GC em organizações públicas (objetivo específico b) e com a categorização de novos fatores críticos de sucesso para implantação de GC em organizações públicas (objetivo específico c): Arcabouço Legal e Cultura Organizacional.

Assim, considera-se que os objetivos específicos foram alcançados, o que possibilitou o atingimento do objetivo geral, com a proposição de três novos aspectos:

- a) inclusão de duas novas e importantes dimensões de análise de maturidade de GC para a APB: Arcabouço Legal e Cultura Organizacional;
- b) implantação de um processo de avaliação permanente de maturidade de GC; e
- c) aplicação de um novo questionário para a avaliação da maturidade de GC.

É mister ressaltar que os objetivos específicos acima alinhados e sua respectiva consecução constituem o cerne do caráter inovado e útil deste trabalho. Isto porque resta demonstrado que o arcabouço legal e a cultural organizacional representam contextos de relevância distinta – na Administração Pública – em relação a seu papel na Administração Privada. De outra parte, a adoção de mecanismos de avaliação permanente – com frequência própria à organização – representa um reforço às possibilidades de êxito da GC e de seu processo de consolidação. As adequações propostas ao questionário aplicável são fruto de trabalho de originalidade significativa e representam um aperfeiçoamento concretamente recomendável e útil. A relevância desses tópicos aqui salientada não tem a pretensão de insinuar que se tenha alcançado a perfeição, mas representam fundação concreta para as sugestões do próximo tópico.

#### 6.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O trabalho permitiu identificar uma série de oportunidades para

desenvolvimento de pesquisas futuras que são apresentadas a seguir:

- a) Aplicar o novo questionário de avaliação da maturidade de GC proposto em todas as organizações pesquisadas;
- b) Analisar as características dos modelos de Administração Pública de outros países para verificar a possibilidade de aplicação do *framework* de avaliação de maturidade proposto nesta tese. Dadas as especificidades da APB, convém estender o estudo para outros contextos de análise.
- c) Alinhar o MGCAPB proposto por Batista (2012) às Diretrizes de avaliação da Maturidade de GC na APB; A pesquisa demonstrou que as dimensões recobertas pelo modelo de maturidade da APO (2009), e MGCAPB (BATISTA, 2012), não foram suficientes para avaliar a maturidade de GC em organizações públicas.
- d) Aprofundar o estudo sobre o novo Modelo de Governança nas organizações públicas para garantir a implementação da Gestão do conhecimento. É preciso verificar em que sentido as características propostas pelo modelo da NAP bem como do NSP, influenciam a implantação de GC e conseqüentemente a maturidade de GC.
- e) Desenvolver pesquisa nas organizações públicas ganhadoras do Prêmio Nacional de qualidade. O objetivo é avaliar o modelo do Modelo de Gestão que suporta a iniciativa premiada e verificar que práticas de GC já são desenvolvidas, buscando verificar os impactos da GC na qualidade dos serviços ofertados.
- f) Pesquisar a relação entre aprendizagem organizacional e a Maturidade de Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Entendendo aprendizagem organizacional como um processo de mudança cognitiva e comportamental sugere-se compreender as relações existentes entre aprendizagem organizacional e Maturidade de GC.
- g) Aprofundar as pesquisas em torno das dimensões propostas pelo APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012) uma vez que na dimensão de análise Tecnologia, verificou-se que não há uma relação direta entre os resultados apresentados e o grau de maturidade de GC em que essa organização se encontra. Isso sugere que, ao menos na Administração Pública, a TI não é suficiente para garantir a maturidade.
- h) Criar os intervalos dos níveis da escala de maturidade 5Cs,

proposta nesta tese, utilizando a lógica difusa,

Após a realização deste trabalho acredita-se que a emergência de organizações pós-burocráticas pode ser entendida como o reconhecimento de que, as mudanças nas diversas áreas da organização forçam a subsequente mudança nas formas de desenhar e gerir as mesmas com o objetivo de aumentar sua flexibilidade e capacidade adaptativa.

## REFERÊNCIAS

ALLISON, G.; ZELIKOW P. **Essence of decision**. 2.ed. New York: Addison, Welsey, Longman, 1999.

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil. Disponível em: <[http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD\\_CHAVE=7](http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD_CHAVE=7)>. Acesso em: 17 jun. 2013.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigmas na Administração Pública. **Cad. EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, Mar. 2012.

APOSTOLOU, D.; MENTZAS, G. Experiences from KM implementation in companies of the software sector. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 354-82, 2003.

ARGYRIS, C. **Integrating the Individual and the Organization**. Nova York: John Wiley& Sons, 1964.

BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1999.

BARZELAY, M. The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. **International public management journal**, v. 3, p. 229-265, 2000.

BATE, P.; ROBERT, G. Studying Health Care “Quality” Qualitatively: The Dillemmas and tensions between Different Forms of Evolution Research wittin the U.K. National Health Service. **Qualitative Health Research**. Vol. 2, n. 7, sept. 2002. pp. 966-981. Disponível em <<http://qhr.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/7/966>>. Acesso em 7 de maio de 2013.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BENNET, A.; BENNET, D. **The Intelligent Complex Adaptive**

**System.** KMCI Press, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BOCK, F. The Intelligent Approach to Knowledge Management: Viewing KM in Terms of Content, Culture, Process and Infrastructure. **Knowledge Management Review**7 (April), 1999, 22–25.

BOISOT, M. Knowledge Assets: securing competitive advantage in the information economy. **Oxford.** New York: Oxford University Press, 1998.

BONA SARTOR, V. **Reforma administrativa do aparelho estatal.** 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis.

BOZEMAN, B.; BRETSCHEIDER, S. The ‘Publicness Puzzle’ in organization theory: a test of alternative explanations of differences between public and private organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 4, 1994, 197–224.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** – de 5 de outubro de 1988. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reforma do estado no Brasil:** para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Atlas, 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento:** ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. **A primer on critical success factors.** Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, MIT, 1981.

CASTELLS, M. **A era da informação:** economia, sociedade e cultura -



a sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTOR, B.; FRANÇA, C. **Estado e Administração Pública: reflexões**. Brasília: Funcep, 1986.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAUÍ, M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. 13ed. São Paulo: Cortez, 2011.

CHOO, C. W. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. 2a Ed. New York: Oxford University Press, 2006.

Correios - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Disponível em: <[www.correios.com.br](http://www.correios.com.br)>. Acesso em: 19 jun. 2013.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: UNB, 1981.

CURTIS, W; MILLER, S.; HEFLEY, W. **People capability maturity model (P-CMM), Version 2.0**, 2001, disponível em: <[www.sei.cmu.edu/publications/documents/01.reports/01mm001.html](http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/01.reports/01mm001.html)>. Acesso em: 7mai2013.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVIES, A. **Best practice in corporate governance : building reputation and sustainable success**, Aldershot, England ; Burlington, VT : Gower, 2006.

DCTA - Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial. Disponível em: <<http://www.cta.br/dcta.php>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora

FGV, 2005. 204p.

DENHARDT, R. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Post-capitalist Society**. Butterworth Heinemann, 1993.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M., Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden: Blackwell, p. 19-37, 2005.

EHMS, K. & LANGEN, M. Holistic Development of Knowledge Management with KMMM, **Siemens AG 2002**, Disponível em: <[http://www.kmmm.org/objects/kmmm\\_article\\_siemens\\_2002.pdf](http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf)>. Acesso em: 18abr2013.

ELSEVIER. Scopus. Disponível em: <<http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/scopus.php>>. Acesso em: 5 jun. 2013.

EMMERICH, H. **O processo decisório**. Rio de Janeiro: FGV, 1962.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; LOUISE, F.; & PETTIGREW, A. *A Nova Administração Pública em ação*. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Enap, 1999. 468 p.

FIALHO, F. A.P.. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FILSTAD, C.; GOTTSCHALK, P. Creating a learning organization in law enforcement: Maturity levels for police oversight agencies. **Learning Organization**, 17 (5), pp. 404-418. Cited 2 times. 2010

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz. Disponível em:

<<http://portal.fiocruz.br>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

FREIRE, P. de S. Engenharia da integração do capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições. Tese (Doutorado). 354 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

GALBRAITH, J. K. **A sociedade justa**: uma perspectiva humana. Rio de Janeiro:Campus, 1996.

GAUS; WHITE; DUMOCK. **Fronteiras da Administração Pública**. Rio de Janeiro: RSP, 1951.

GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Documento de referência** - GESPÚBLICA. Brasília: Gespública, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOTTSCHALK, P. Maturity levels for interoperability in digital government. **Government Information Quarterly**, 26 (1), pp. 75-81. Cited 54 times. 2009

GONÇALO, C. R. *et al.* Avaliação da Gestão do Conhecimento: Modelos de Mensuração. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – **ENEGEP**. São Carlos, São Paulo. Outubro, 2010.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically – competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization science**, v.7, n.4, p.375-87, 1996.

GUIMARÃES, T. A. O modelo organizações sociais: lições e oportunidades de melhoria, **RSP**, Ano 54, n.1 (Jan-Mar), 2003.

HALLA, M.; HOLTB, R.; PURCHASEA, D. **Project sponsors under new public management**: lessons from the frontline. *International journal of project management*, n. 21, p. 495–502, 2003.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What’s your strategy for

managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, march-april 1999.

HARTLEY, J. Case study research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Org.) **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Londres, SAGE, 2006. p.323-333.

HARTLEY, J.; SKELCHER, C. The agenda for public service improvement. In Hartley, J., Skelcher, C., Donaldson, C. and Wallace, M. (eds), **Managing to Improve Public Services**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008, pp. 3–23.

HEADY, F., CALDWELL, L. K.; DIAMANT, A.; LEPAWSKY, A.; MOSEL, J.; RIGGS, F. W.; SHARP, W. R.; SIFFIN, W. **Administração pública comparada**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1967.

HEIDEGGER, M. **Ser e Tempo**. 12. Ed. (parte I). Trad. Márcia de Sá Cavalcanti. Petrópolis: Vozes, 2002.

HOLOWETZKI, A. **The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Cultural Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization**. Eugene, OR: Applied Information Management Program, University of Oregon: 2002.

HOOD, C. The ‘new public management’ in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, organizations and society** 20. (2/3), p. 95 - 109, 1995.

HOPE, K. R. The new public management: context and practice in Africa. **International public management journal**, n. 4, p. 119–134, 2001.

HUBERT, C.; LEMONS, D. **APQC's Levels of Knowledge Management (KM) Maturity**. www.apqc.org, 2012.

HUGHES, G. A. **Filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

HSIEH, P. J.; LIN, B.; LIN, C. **The construction and application of**

**knowledge navigator model (KNM): An evaluation of knowledge management maturity.** Expert Systems with Application 36: Elsevier, p. 4087- 4100, 2008.

INFOSYS (Internet). Bangalore. 1012. Disponível em: <<http://www.infosys.com>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

IPEA. Projeto Cátedras Ipea/Capes para o desenvolvimento. **Eixos temáticos do Ipea.** Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/catedras/eixos\\_tematicos.html](http://www.ipea.gov.br/catedras/eixos_tematicos.html)> Acesso em: 30 jun. 2012.

ISHIHARA, Caio. **Modelos de maturidade para gestão do conhecimento:** aplicação em uma consultoria estratégica. 2012. 107 f. Trabalho de Formatura. Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Disponível em: <[www.ita.br](http://www.ita.br)>. Acesso em: 17 jun. 2013.

JIA, G.; CHEN, Y.; XUE, X.; CHEN, J.; CAO, J.; TANG, K. Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. **International Journal of Project Management**, 29 (7), pp. 834-845. Cited 5 times. 2011

JIULING, X.; JIANKANG, W.; HONGJIANG, Y. "Quantitative analysis on disciplines comparative advantage of social sciences in China," Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2012 **International Conference on** , vol.1, no., pp.162,165, 20-21 Oct. 2012.

JOICHEM, R.; GEERS, D.; HEINZE, P. **Maturity measurement of knowledge-intensive business process.** The TQM Journal, Vol. 23 pp. 377 – 387, 2011.

KETTL, D. F. **The global public management revolution:** a report on the transformation of governance. Washington: Brookings, 2000.

KHATIBIAN, N.; HASAN, T. e JAFARI, H. A. Measurement of knowledge management maturity level within organizations. **Business Strategy Series**, vol. 11(1), 2010, pp. 54-70.

KLIMKO, G. knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding. **Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management**, 2001.

KNAPP, E.; YU, D. Understanding Organizational Culture: How Culture Helps or Hinders the Flow of Knowledge. **Knowledge Management Review** 7 (April), 1999, pp. 16-22.

KOCHIKAR, V. P. **The Knowledge Management Maturity Model – A staged framework for leveraging knowledge**. 2003. Disponível em: <<http://www.infosys.com>>. Acesso em: 12 mai. 2013.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397. Aug., 1992.

KOZINETS, R. V. **The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities**. 2002. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/content18255.php>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

KRUGER, C. J.; SNYMAN, M. M. M. Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations. **South African Journal of Information Management**, v. 9, n. 3, pp. 1-11, 2007.

KULKARNI, U.; FREEZE, R. Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model, **25th International Conference on Information Systems**, 2004.

LAKATOS, I. **Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales**. Madrid: Tecnos, 1982.

LIKERT, R. **New Patterns of Management**. New York: McGrawhill, 1961

LIN, H. F. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information**

**Science**, v. 33, n. 6, p. 643-659, 2007.

LYTRAS, M. D.; POULOU, A. Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective. **Journal of knowledge management**, v.10, 2006.

MAGDALENO, A. M.; ARAUJO, R. M. D.; WERNER, C. M. L. A roadmap to the Collaboration Maturity Model (CollabMM) evolution. Proceedings of the **2011 15th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design**, CSCWD 2011, art. no. 5960062, pp. 105-112. 2011

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Estratégica: foco no planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, J. **Metodologia científica na era da informática**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. 1980. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Reidel: Dordrecht, 1980.

McGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. Nova York: McGrawhill, 1960.

McNABB, D. **Knowledge Management in public sector**. A blueprint for innovation on Government. M.E. Sharpe . New York, 2007.

MEHTA, N.; OSWALD, S. e MEHTA, A. Infosys Technologies: improving organizational knowledge flows. **Journal of Information Technology**, vol. 22(4), pp. 456-464, 2007.

TREVISAN, Rosana. **Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

Ministério Público. Disponível em: <[www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)>. Acesso em:

18 jun. 2013.

MONTAGNA, J. M. *A framework for the assessment and analysis of electronic government proposals*. **Electronic commerce research and applications**, v.4, n.3, p. 204-219, Autumn 2005.

NAIR, P.; PRAKASH, K. *Knowledge Management: facilitator's guide*. APO: Tokyo, 2009, p.105 – 209.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Beknap Press, 1982.

NOGUEIRA, M. **A permanência e a mudança no setor público**. Brasília: RSP, p. 65/71. jan/jul, 1994.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, 5, 1, p.14-37. 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; HIRATA, Toru. **Managing Flow: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

OJO, A.; JANOWSKI, T.; ESTEVEZ, E. Improving Government Enterprise Architecture practice - Maturity factor analysis. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on **System Sciences**, art. no. 6149413, pp. 4260-4269. 2011

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1992.

OSÓRIO, J. **Lãs dos cara del espejo ruptura y cambio en la sociología latinoamericana**. México: Triana editores, 1995.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: métodos e**



técnicas. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PACHECO, R.; FREIRE, P. S.; TOSTA, K. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In:

PHILIPPI JR., A.; SILVA NETO, A. J. da. (Orgs.).

**Interdisciplinaridade para o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia.** 1 ed. São Paulo: Manole, v. 1, p. 566-606, 2010

PALUDO, A.V. Administração Pública . RJ :Elsevier,2012

PAULK, M. C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M. B.; WEBER, C. V. Capability Maturity Model for Software, Version 1.1. Technical Report CMU/SEI-93-TR-024, **Software** Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993.

PAULA, A. P. P. **Por uma Nova Gestão Pública.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PAULZEN, O.; PERC, P. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. Proceedings of the **13th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2002)**, 2002.

PETTIGREW, A. The character and significance of management research on the public services. **Academy of Management Journal**, 48, 2005, 973–977.

Polícia Civil de Minas Gerais. Disponível em:  
<<https://www.policiacivil.mg.gov.br/>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Disponível em:  
<<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/principal.action>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAKODI, C. Politics and performance: the implications of emerging governance arrangements for urban management approaches and information systems. **Habitat international**, n. 27, pp 523–547,

Washington, D.C.: Brookings Institution, 2003.

RAMOS, Antonio Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RASTROGI, P. N. Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness. **Human Systems Management**19(1), 2000, pp. 39–49.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

(ROBBINS 2006), S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

ROSE, M. Democratizing information and communication by implementing e-government in Indonesian regional government. **The International Information & Library Review**, 36(3), 2006, 219-226.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. **Os modelos de Administração Pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público**. Revista de Ciências da Administração, v.11, n. 25, p. 97-114, set/dez 2009.

SANTOS, M. L. B. dos. **Design hipermídia na internet: uma análise semiótica dos padrões de comunicação online**. Dissertação (mestrado), Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). São Paulo, 2005.

SANTOS, N. dos. **Slides disciplina Fundamentos da Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: UFSC, 2011.  
(SAATY, 1991,2003, 2006) T. L. Método de Análise Hierárquica. Rio de Janeiro: Makron Books, 1991.

SAATY, T. L. Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary. **European Journal of Operational Research**, Pittsburgh, USA, v. 145, p. 85-91, 2003.

SAATY, T. L. Rank from comparisons and from ratings in the analytic hierarchy / network process. **European Journal of Operational Research**, Pittsburgh, USA, v. 168, p. 557-570, 2006.

SAUNDERS, M.; PHILIP, L.; THORNHILL A. **Research methods for business students**. 3. ed. Prentice Hall: Pearson Education, 2003.

Scholar Google. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/>>. Acesso em: 5 jun. 2013.

SCHON, D. A. **Beyond the stable state**. New York : Basic Books, 1971.

SCHWARTZMANN, S. **O Estado e a Administração Pública**. Brasília: FUNCEP, 1987.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**. Vol. 43, n. 2, mar/abr. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000200004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 set. 2012.

Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

SILVA JÚNIOR, O. F. P. da. **Modelo de informações estratégicas aplicadas a sistemas de inteligência organizacional na gestão pública de pesquisa agropecuária: o caso da EPAGRI**. 2006. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.

STRUCHINER, C. D. Fenomenologia: de volta ao mundo-da-vida.

**Revista de Abordagem Gestáltica**, v. 13, n.2 Goiânia, dez /2007.

TAKEUCHI, M. **O perigo amarelo em tempos de guerra** (1939 – 1945). São Paulo: Arquivo do Estado/Imprensa Oficial do Estado, 2001.

TEAH, H. Y.; PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model. In: **Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems**, 2006.

TIWANA, A. **The knowledge management: toolkit**. London: Prentice Hall, 2000.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: mudanças na estrutura de poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, 175 p..

TROSA, S. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

URIARTE, F. **Introduction to Knowledge Management**. Asian Foundation: Jakarta, 2008.

VARELA, F.; THOMPSON, E.; ROSH, E. **The embodied mind: cognitive science and human experience**. Cambridge: MIT, 1991.

VENZIN, M.; von KROGH, G.; ROOS, J. Future research into knowledge management. In: VON KROGH, G.; ROOS, J.; KLEINE, D. (ed.). **Knowing in firms**. London: Sage, 1998.

VIEG, J. A. O desenvolvimento da Administração Pública. In: MARX, Fritz Morstein. **Elementos da Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 1968.

Von KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge: competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n.3, p. 56-76, 1995.

WARLICH, B. M. de S. **Reforma administrativa na era de Vargas**.

Rio de Janeiro: fev, 1983.

WATSON, H.; CARTE, T. Executive information system in government ,organizations. **Public productivity and management review**. N.23, 2000, p.82-104.

WEBER, M. **Fundamentos da sociologia**. 2.ed. Lisboa: Rés, 1983.

WEERDMEESTER, R.; POCATERRA, C., HEFKE. M. VISION Next-Generation Knowledge Management D5.2. Knowledge Management Maturity Model. **Information Societies Technology (IST)**, Programme, 2003.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

WIIG, K. M. Knowledge Management: Where Did It Come From And Where Will It Go? **Journal Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, 1993b.

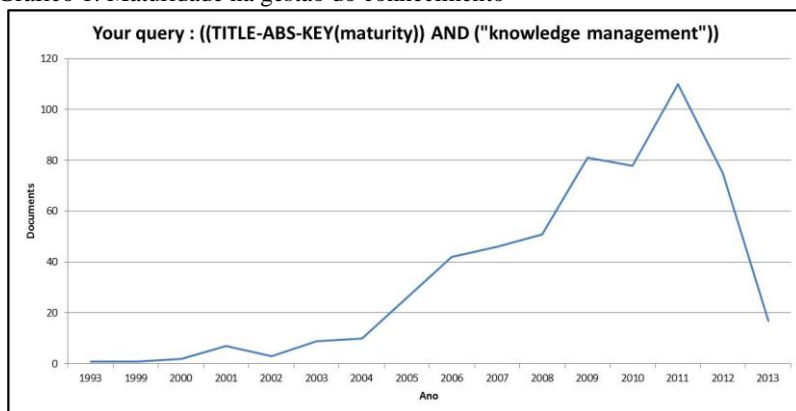


## APÊNDICE A

### Busca Sistemática de Literatura:

Os primeiros termos pesquisados foram: maturidade na gestão do conhecimento. Os resultados, 559 no total, indicam que os primeiros trabalhos foram publicados a partir de 1993, mas é partir de 2005 que as publicações aumentam, conforme expressos no Gráfico 1 e na Tabela 1 abaixo.

Gráfico 1: Maturidade na gestão do conhecimento



Fonte: Scopus (2013).

Tabela 1: Maturidade na gestão do conhecimento

Year	Documents
1993	1
1999	1
2000	2
2001	7
2002	3
2003	9
2004	10
2005	26
2006	42

*Continua*

*Conclusão*

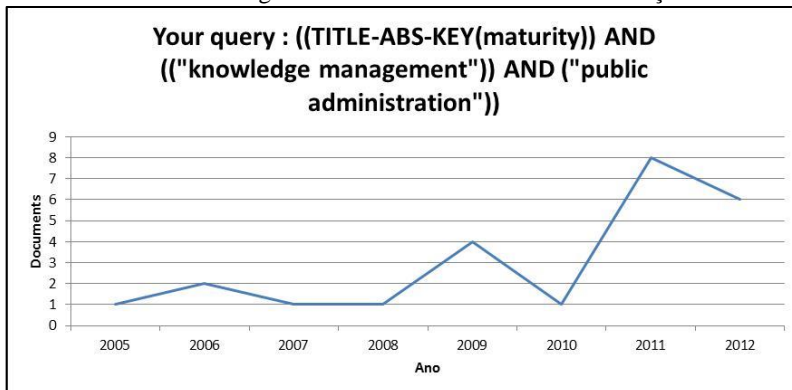
Year	Documents
2007	46
2008	51
2009	81
2010	78
2011	110
2012	75
2013	17
TOTAL	559

Fonte: Scopus (2013).

Efetivou-se um novo filtro na pesquisa com a inserção do termo “Administração Pública”. Assim, os termos pesquisados foram: maturidade na gestão do conhecimento na Administração Pública.

Os resultados ficaram restritos entre os anos de 2005 e 2012, sendo 24 trabalhos encontrados no total. Destes, a maioria das publicações deram-se nos anos de 2011 e de 2012, conforme Gráfico 2 e Tabela 2 abaixo.

Gráfico 2: Maturidade na gestão do conhecimento na Administração Pública



Fonte: Scopus (2013).



Tabela 2- Maturidade na gestão do conhecimento na Administração Pública

Year	Documents
2005	1
2006	2
2007	1
2008	1
2009	4
2010	1
2011	8
2012	6
TOTAL	24

Fonte: Scopus (2013).

No Quadro 1 são descritos os 24 trabalhos, com respectivos autores, título do trabalho, data de publicação, revista ou fonte do trabalho e tipo do trabalho.

Quadro 1: Maturidade na gestão do conhecimento na Administração Pública

Author(s)	Document title	Date	Source title	Document Type
Xiao, J., Wang, J., Yue, H.	Study on maturity level transition mechanism of knowledge management	2012	Proceeding of 2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2012, 1, art. no. 6339667, p. 325-328.	Conference Paper

*Continua*

*Continuação*

Author(s)	Document title	Date	Source title	Document Type
Nixon, B., Burns, J.	The paradox of strategic management accounting	2012	Management Accounting Research, 23 (4), pp. 229-244.	Article
Zou, R.R., Tang, L.C.M.	Optimizing design management process by assessment of information maturity at design stage	2012	eWork and eBusiness in Architecture, Engineering and Construction - Proceedings of the European Conference on Product and Process Modelling 2012, ECPPM 2012, pp. 685-699.	Conference Paper
Meidani, Z., Sadoughi, F., Maleki, M.R., Tofighi, S., Marani, A.B.	Organization's quality maturity as a vehicle for EHR success	2012	Journal of Medical Systems, 36 (3), pp. 1229-1234. Cited 1 time.	Article

*Continua*

Continuação

Author(s)	Document title	Date	Source title	Document Type
Lemay, L., Bernier, L., Rinfret, N., Houlfort, N.	Maturitéorganisationnelle des organisations publiques et management des connaissances	2012	Canadian Public Administration, 55 (2), pp. 291-314.	Article
Abdallah, S., Fan, I.-S.	<i>Framework for e-government assessment in developing countries: Case study from Sudan</i>	2012	Electronic Government, 9 (2), pp. 158-177. Cited 1 time.	Article
Garbarino, H., Delgado, B., Carrillo, J.	Taxonomy of it intangibles assets based on the electronic government maturity model in Uruguay	2011	Proceedings of the IADIS International Conference e-Commerce 2011, Part of the IADIS Multi Conference on Computer Science and Information Systems 2011, MCCSIS 2011, pp. 35-42.	Conference Paper

Continua

*Continuação*

Author(s)	Document title	Date	Source title	Document Type
Ojo, A., Janowski, T., Estevez, E.	Improving Government Enterprise Architecture practice - Maturity factor analysis	2011	Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, art. no. 6149413, pp. 4260-4269.	Conference Paper
Mujtaba, B.G., Tajaddini, R., Chen, L.Y.	Business Ethics Perceptions of Public and Private Sector Iranians	2011	Journal of Business Ethics, 104 (3 ), pp. 433-447. Cited 5 times.	Article
Iskandar Othman, M.F., Chan, T., Foo, E.	IT Governance adoption in Malaysia: A preliminary investigation	2011	ACIS 2011 Proceedings - 22nd Australasian Conference on Information Systems, .	Conference Paper
Eckenhof er, E.	Network management as a way to manage intellectual capital	2011	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, pp. 240-249.	Article

*Continua*

*Continuação*

Author(s)	Document title	Date	Source title	Document Type
Jia, G., Chen, Y., Xue, X., Chen, J., Cao, J., Tang, K.	Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China	2011	International Journal of Project Management, 29 (7), pp. 834-845. Cited 5 times.	Article
Magdaleno, A.M., Araujo, R.M.D., Werner, C.M.L.	A roadmap to the Collaboration Maturity Model (CollabMM) evolution	2011	Proceedings of the 2011 15th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design, CSCWD 2011, art. no. 5960062, pp. 105-112.	Conference Paper
Tripathi, R., Gupta, M.P., Bhattacharya, J.	Identifying factors of integration for an interoperable government portal: A study in Indian context	2011	International Journal of Electronic Government Research, 7 (1), pp. 64-88. Cited 2 times.	Article

*Continua*

*Continuação*

Author(s)	Document title	Date	Source title	Document Type
Filstad, C., Gottschalk, P.	Creating a learning organization in law enforcement: Maturity levels for police oversight agencies	2010	Learning Organization, 17 (5), pp. 404-418. Cited 2 times.	Article
Dzhusupova, Z., Ojo, A., Janowski, T.	Organizing and managing knowledge for e-government: Issues, practices and challenges	2009	KMIS 2009 - 1st International Conference on Knowledge Management and Information Sharing, Proceedings, pp. 206-211. Cited 1 time.	Conference Paper
Croteau, A.-M., Bergeron, F.	Interorganizational governance of information technology	2009	Proceedings of the 42nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS, art. no. 4755739, .	Conference Paper

*Continua*

*Continuação*

Author(s)	Document title	Date	Source title	Document Type
Müller, S.D., Kraemmergaard, P., Mathiasen, L.	Managing cultural variation in software process improvement: A comparison of methods for subculture assessment	2009	IEEE Transactions on Engineering Management, 56 (4), pp. 584-599. Cited 1 time.	Article
Gottschalk, P.	Maturity levels for interoperability in digital government	2009	Government Information Quarterly, 26 (1), pp. 75-81. Cited 54 times.	Article
Magdaleno, A.M., Cappelli, C., Baião, F.A., Santoro, F.M., Araujo, R.	Towards collaboration maturity in business processes: An exploratory study in oil production processes	2008	Information Systems Management, 25 (4), pp. 302-318. Cited 11 times.	Article
Phelps, R., Adams, R.J., Bessant, J.	Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning	2007	International Journal of Management Reviews, 9 (1), pp. 1-30. Cited 47 times.	Article

*Continua*

*Conclusão*

Author(s)	Document title	Date	Source title	Document Type
Flak, L.S.	The state of G2G development: Maturity levels and current challenges	2006	Association for Information Systems - 12th Americas Conference On Information Systems, AMCIS 2006, 4, pp. 2375-2384.	Conference Paper
Flak, L.S., Nordheim, S.	Developing commitment for horizontal G2G integration: A stakeholder governance approach	2006	Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG, pp. 131-140.	Conference Paper
Zairi, M., Al-Mashari, M.	The role of benchmarking in best practice management and knowledge sharing	2005	Journal of Computer Information Systems, 45 (4), pp. 14-31. Cited 5 times.	Review

Fonte: Scopus (2013).

Destes 24 artigos selecionados, 8 foram incorporados à fundamentação teórica desta tese. Os restantes, 16 artigos, não foram utilizados como referencial básico porque:

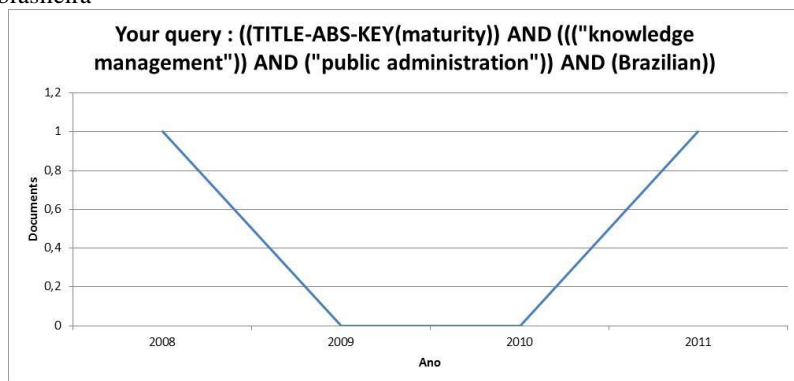
- Discutem o ciclo de crescimento das organizações e suas implicações para a aprendizagem e o conhecimento organizacional:



- Apresentam uma abordagem que combina a metodologia BPM e o modelo de maturidade CollabMM para estimular a colaboração e o compartilhamento do conhecimento entre os membros da organização;
- Medem o índice ético nos negócios pessoais para saber se fatores como idade, educação e experiência influenciam o contexto da tomada de decisão;
- Tratam dos motivos que levam ao efetivo benchmarking e o desenvolvimento de melhores práticas;
- Identificam os fatores de integração para um modelo de e-gov;
- Envolvem a integração da literatura de gestão estratégica com a literatura cognata
- Descrevem uma taxonomia de ativos intangíveis fundamentados nos modelo de maturidade de e-gov, e
- Propõe a gestão de rede como uma maneira de gerir o capital intelectual.

A última parte da pesquisa centra-se no foco específico do presente tema: maturidade na gestão do conhecimento na Administração Pública brasileira. Foram encontrados 2 trabalhos específicos, nos anos de 2008 e 2009, como demonstram o Gráfico 3 e a Tabela 3.

Gráfico 3: Maturidade na gestão do conhecimento na Administração Pública brasileira



Fonte: Scopus (2013).

Tabela 3: Maturidade na gestão do conhecimento na Administração Pública brasileira

Year	Documents
2008	1
2009	0
2010	0
2011	1
TOTAL	2

Fonte: Scopus (2013).

O Quadro 2 descreve os 2 trabalhos, identificando seus autores, o título, a data de publicação, a revista e o tipo de documento, no caso, são dois artigos.

Quadro 2: Maturidade na gestão do conhecimento na Administração Pública brasileira

Author(s)	Document title	Date	Sourcetitle	Document Type
Tripathi, R., Gupta, M.P., Bhattacharya, J.	Identifying factors of integration for an interoperable government portal: A study in Indian context	2011	International Journal of Electronic Government Research, 7 (1), pp. 64-88. Cited 2 times.	Article
Magdalen o, A.M., Cappelli, C., Baião, F.A., Santoro, F.M., Araujo, R.	Towards collaboration maturity in business processes: An exploratory study in oil production processes	2008	Information Systems Management, 25 (4), pp. 302-318. Cited 11 times.	Article

Fonte: Scopus (2013).

Com a finalidade de identificar eventuais similaridades com a presente tese, são descritos os respectivos abstracts no

Quadro 3. Após efetivadas suas leituras, pode-se constatar, que não há aspectos específicos relacionados ao tema desta pesquisa.

Quadro 3: Busca sistemática: resultados

***Identifying factors of integration for an interoperable government portal: A study in Indian context***

*Interoperability is an important pre-condition for achieving higher stages of e-government and further ensures that a one stop portal will become a reality. Interoperability results from vertical and horizontal integration. The question arises: How can the level of interoperability and degree of integration be ascertained? This paper suggests a framework. It begins by identifying critical factors necessary for the successful adoption of interoperability technology along three dimensions of integration—process integration, communication integration, and data integration. Factors are formed from a literature review and discussions with webmasters and IT professionals working on portal development in various government departments of India. These factors are useful in further evaluation across the three dimensions and locate the position of a government portal in a technology adoption space. It is then possible to ascertain a portal's current level of integration sophistication.*

***Towards collaboration maturity in business processes: An exploratory study in oil production processes***

*Organizations have been relying on collaboration for knowledge sharing and productivity improvement in order to reduce costs or boost revenue. However, organizations still cannot assure that collaboration is properly conducted in daily work. This paper presents an approach to stimulating collaboration between professionals in an organization. The approach, combining a BPM methodology with the CollabMM collaboration maturity model and its corresponding method, is a result of an exploratory study in a real setting in an oil company in Brazil. The project is a move towards improving decision-making during one of the company's business processes and establishing collaboration among professionals through information sharing.*

Fonte: Scopus (2013).

O primeiro trabalho trata de sugerir *frameworks* por por meio da identificação dos fatores críticos de sucesso no contexto do E-Governo da Índia. O segundo, é um estudo de caso de uma companhia petrolífera do Brasil: sugere a combinação do método BPM com o modelo de maturidade *CollabMM* na relação entre as pessoas e a organização. O aspecto fundamental deste trabalho é a colaboração.

## APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE ACOMPANHAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este instrumento de acompanhamento tem como objetivo permitir que a pesquisadora descreva os barreiras e os facilitadores que estão presentes na realização do business case – primeira fase da implantação do MGCAPBde GC – nas organizações estudadas. Dentro deste instrumento as dimensões utilizadas são pessoas, lideranças, tecnologia, processos e estrutura. Cada uma das dimensões é trabalhada com base em diferentes aspectos da mesma, traduzidos em elementos de coleta dos dados para a pesquisa. O instrumento é uma adaptação do instrumento usado por Robbins (2005).

Local:	Data: __/__/2013	Reunião nr.:	Nr.participantes:
--------	------------------	--------------	-------------------

Organização:

- ( ) ANAC            ( ) SEPLAG-MG  
 ( ) IPEA            ( ) Secret.Educação-MG  
 ( ) Correios        ( ) Polícia Militar-MG  
                           ( ) Polícia Civil-MG

Item Likert

1	Não observado totalmente
2	Não observado parcialmente
3	Indiferente
4	Observado parcialmente
5	Observado totalmente

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	1	2	3	4	5
<b>Nível do Indivíduo – Dimensão: Pessoas</b>					
Valores e atitudes individuais					
Motivação do indivíduo					
Nível de aprendizagem					
Participação e interesse pela atividade					
Tomada de decisão individual					
Conhecimento do tema em pauta					
<b>Nível do Grupo – Dimensão: Liderança</b>					
Trabalho em equipe					
Comunicação entre os membros					
Nível de cooperação					
Tomada de decisão do grupo					
Envolvimento do líder nos conflitos					
Assiduidade e pontualidade dos colaboradores					
Disseminação do conhecimento do líder aos colaboradores					

*Continua*

*Conclusão*

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	1	2	3	4	5
<b>Nível Sistema Organizacional - Dimensão: Tecnologia</b>					
Recursos computacionais: desktop/notebook, softwares atualizados					
Recursos tecnológicos: ambiente WiFi, Internet banda larga					
Sistema de comunicação interno: Intranet ou outro					
TI apropriada para cada usuário					
Atualização do site da WEB e da Intranet					
Tecnologias voltadas à GC					
<b>Nível Sistema Organizacional - Dimensão: Processos</b>					
Melhora contínua dos processos finalísticos e de apoio					
Processo de acesso à informação por parte do usuário					
Identificação do processo de criação de conhecimento					
Processo formal de compartilhar o conhecimento					
Identificação de práticas de GC					
Identificação de Modelo de GC implantado					
<b>Nível Sistema Organizacional - Dimensão: Estrutura</b>					
Estrutura organizacional					
Cultura organizacional					
Ambiente de trabalho					
Políticas de pessoal					
Caracterização de liderança					
Políticas de GC					
Estratégias voltadas à GC					
Maturidade do processo de GC					

Fonte: Adaptado de Robbins (2006).

## APÊNDICE C: DIÁRIO DE CAMPO

Este diário baseia-se no método interpretativista que sugere que uma parte da aprendizagem sobre o objeto do estudo se dará a partir da observação da própria pesquisadora.

Nesta tese o diário tem objetivo de fazer a conexão entre a teoria e a prática e permitir uma reflexão sobre a experiência observada e percebida, podendo possibilitar descrições de como as organizações estudadas funcionam e como os indivíduos percebem e atuam nestes ambientes.

O diário também requer que se foque atenção para além das tarefas imediatas, mas nos processos humanos que sustentam a ação.

Dentro deste contexto, este diário é composto de três seções: experiência exterior, reflexões e generalizações sobre a experiência exterior e experiência interior.

A seção experiências exterior é usada para registrar a experiência diária na organização estudada. O objetivo é registrar o que possa dar base para posterior reflexão. A descrição não precisa ser longa ou detalhada, mas precisa demarcar a situação observada.

A seção de reflexões e generalizações procura objetivar um entendimento mais profundo da dinâmica da situação, procurando identificar em que nível a ação ocorre – indivíduo – grupo – organização. Este processo permite conexões entre experiências. De modo semelhante, é possível identificar um material teórico que ajude a compreender a situação buscando refletir sobre a experiência para extrair lições mais amplas.

Por fim, a seção experiência interior refere-se a um relato totalmente subjetivo da pesquisadora sobre a situação observada. A ideia é registrar como a experiência afeta a pesquisadora em termos físicos, emocionais ou intelectuais (DENHARDT, 2012).

A observação do processo de implantação de GC nas organizações públicas estudadas, apoia-se em três “pilares” das dimensões da análise pessoas, processos, liderança e tecnologia dos elementos apontados por Tiwana (2000), relacionados às barreiras e facilitadores, bem como, às características de uma organização pública que segue os conceitos da NAP e os princípios da GESPÚBLICA.

**PARTE I - EXPERIÊNCIA EXTERIOR**

NOME DA ORGANIZAÇÃO:
----------------------

Quais foram as circunstâncias que cercaram a experiência	
Quem foram as pessoas envolvidas	
Quando ou em que período ela aconteceu	
O que eu fiz ou que ações empreendi ou realizei na situação	
O que terceiros deixaram transparecer a respeito deles mesmos	

**PARTE II – REFLEXÕES E GENERALIZAÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA EXTERIOR**

Que processos humanos estão operando na situação	
Como a experiência se relaciona com as dimensões da GC (liderança, pessoas, processos, tecnologia) ou com as maneiras de aprender, decidir, agir	
Que comentários provoca a experiência em relação a cada uma das dimensões da GC	
Qual material teórico ajuda a explicar a situação	
Onde poderei encontrar outras explicações	
A que pessoas poderei recorrer como fonte de informação para uma aprendizagem permanente sobre a situação	



**PARTE III – EXPERIENCIA INTERIOR**

Que fontes externas podem ajudar a compreender minha experiência interior	
Em que fase do meu trabalho me encontro agora	
Que circunstancias cercam minha aprendizagem	
Quais são os eventos que marcam o início e podem marcar o fim deste período	
Que padrões básicos tem marcado minha experiência até agora	
O que eu aprendi	
Quais são meus planos e expectativas para o resto do período	
De que modo eles afetaram minha aprendizagem	
Como me sinto com relação ao meu trabalho neste período	
Em termos de desenvolvimento pessoal, o que mais espero deste período	

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).



## APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO DOS FACILITADORES E BARREIRAS

Este instrumento utiliza as dimensões liderança, processos, tecnologia e pessoas organizadas em elementos de pesquisa para coleta dos dados adaptados de Teah *et al.*(2006) e Kulkern e Freeze ( ) de forma a que a pesquisadora possa capturar os dados e informações dos gestores responsáveis pela implantação de GC quanto a sua percepção do processo e resultados de implantação.

### DIMENSÃO LIDERANÇA

	FACILITADOR	BARREIRA
Houve o reconhecimento da importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização?		
A liderança identificou as questões, os fatores e elementos de sucesso que conduzem à organização ao estabelecimento de uma cultura de GC e de uma arquitetura de GC dentro da organização?		
A liderança reconheceu a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização?		

*Continua*

*Conclusão*

	FACILITADOR	BARREIRA
Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar a auto-avaliação e elaborar o Instrumento de Acompanhamento de GC?		
A liderança empoderou as chefias intermediárias para a realização da auto-avaliação e elaboração do Instrumento de Acompanhamento de GC?		

Na sua opinião, que outros aspectos e atributos da liderança funcionaram como facilitadores ou barreiras para elaboração do Instrumento de Acompanhamento de GC?

## DIMENSÃO PESSOAS

	FACILITADOR	BARREIRA
O conhecimento organizacional é reconhecido como essencial para o sucesso de longo prazo da organização?		
Os funcionários estão prontos e dispostos a participar da auto-avaliação e do Instrumento de Acompanhamento de GC?		
Há algum sistema de incentivo para encorajar a participação na auto-avaliação e no Instrumento de Acompanhamento de GC?		
Existe uma cultura de compartilhamento de conhecimento dentro da organização?		
A organização do trabalho contemplou a formação de equipes e grupos que suportem a elaboração do programa de GC?		
Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para contribuir na elaboração do programa de GC?		

Na sua opinião, que outros aspectos funcionaram na perspectiva da dimensão das pessoas dentro de sua organização, como facilitadores ou barreiras para a elaboração do Instrumento de Acompanhamento de GC?

#### DIMENSÃO PROCESSOS

	FACILITADOR	BARREIRA
A organização define suas competências essenciais e alinha à sua missão e objetivos?		
Os processos organizacionais são mapeados e gerenciados a partir de indicadores de acompanhamento?		
A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho?		
Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização?		
O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é formalizado dentro da organização?		
Existe algum sistema de GC atual e efetivamente utilizado na organização?		

Na sua opinião, que outros aspectos envolvendo a dimensão dos processos organizacionais podem ser considerados facilitadores ou barreiras para a aplicação do método IPEA de GC em sua organização ?

#### DIMENSÃO TECNOLOGIA

	FACILITADOR	BARREIRA
Existe tecnologia para suportar as unidades de negócio da organização?		
A infra-estrutura de TI está alinhada com a estratégia da organização?		
A organização pode arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor a informação dentro da organização?		
A tecnologia disponível é apropriada aos requerimentos do usuário?		
A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e o compartilhamento de conhecimento?		
A tecnologia disponível é capaz de além de apoiar o fluxo de informações e suportar a auto-avaliação e a elaboração do Instrumento de Acompanhamento de GC?		

Fonte: fundamentado em Teah *et al.* (2006); Kulkarni, Freeze, (2004)

Na sua opinião, em que outros aspectos a dimensão da tecnologia funcionou como barreira ou facilitador na elaboração do Instrumento de Acompanhamento de GC em sua organização?



**APENDICE E - DADOS DAS ORGANIZAÇÕES  
PESQUISADAS**

**Caso 01: Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC**

Caracterização da organização:

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

Tipo de empresa da Administração Pública: Autarquia especial.

Área de atuação: Aviação Civil.

Decreto de criação: Criada pela Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005.

Histórico da organização: Desde a segunda metade da década de 1990, a implantação de um novo modelo de regulação da atividade econômica brasileira introduziu modificações importantes nas práticas vigentes. Passou-se a fazer uma distinção clara entre as funções de formulação da política pública voltada para um setor econômico, atribuída ao Ministério setorial correspondente e as funções de regulação da atividade econômica dos agentes privados atuantes no setor. A regulação passou a ser exercida por agência com autonomia e independência, observando as diretrizes da política setorial. No caso do transporte aéreo, a reformulação do aparato institucional responsável por sua regulação somente ocorreu em 2005, com a criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) pela Lei nº 11.182. A nova Agência substituiu o Departamento de Aviação Civil (DAC) como autoridade de aviação civil e regulador do transporte aéreo no país. O DAC foi um departamento integrante da estrutura (ANAC, 2013).

Subordinação à estrutura governamental: É vinculada à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, tem independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes, que atuam em regime de colegiado (ANAC, 2013).

Distribuição geográfica: Sede em Brasília; Superintendência de Aeronavegabilidade em São José dos Campos (SP); Centro de Treinamento no Rio de Janeiro (RJ); Unidades Regionais em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, e Recife; e Postos de Serviços nos principais aeroportos do Brasil (ANAC, 2013).

Histórico de implantação do Método IPEA: em abril de 2012 a

ANAC decidiu adotar o método IPEA e em junho de 2012 iniciou a elaboração do Plano de GC com base na metodologia de implantação proposta.

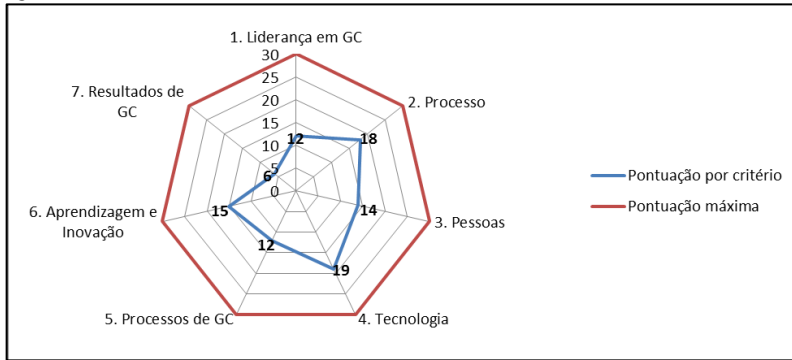
Como principais objetivos desejados pela ANAC a partir da implantação do método estão:

- Realizar mapa de conhecimento da Aeronavegabilidade;
- Catalogar e definir o nível de criticidade de cada conhecimento identificado;
- Identificar os riscos de perda de conhecimento oriundo de aposentadorias e outros;
- Mapear os conhecimentos críticos existentes para o desempenho das atividades;
- Localizar quais são os detentores de conhecimento;
- Disseminar os conhecimentos considerados mais críticos;
- Identificar às fontes de conhecimentos onde estão armazenadas;
- Revelar os pontos fortes a serem explorados e os pontos fracos a serem reparados;
- Construir uma memória organizacional da Aeronavegabilidade;
- Implementar ações Práticas de Gestão do Conhecimento;
- Possibilitar que os conhecimentos tácitos sejam transformados em conhecimentos explícitos, transferidos e acessíveis a todos.

### **Etapa 1 – Diagnóstico**

A autoavaliação do grau de maturidade de GC foi realizada em junho de 2012 e o instrumento utilizado para este fim, foi o proposto pelo método IPEA. O gráfico 1 abaixo demonstra tal resultado.

Figura 1: Nível de Maturidade Inicial - ANAC



Fonte: ANAC (2012).

Nota-se que a organização obteve sua melhor pontuação no critério tecnologia, - 19 pontos e a pior pontuação no critério GC. A pontuação final obtida m mostra que a organização se encontra no nível de maturidade de GC denominado de iniciação no método IPEA, o que demonstra que a organização reconhece a necessidade de gerenciar seu conhecimento. A partir desta autoavaliação e seguindo a metodologia de implantação do método IPEA, a ANAC realizou seu business case objetivando justificar a importância da GC.

*Business Case:* Projeto Gestão do Conhecimento na Aeronavegabilidade – PGC AER/SAR

Quadro 1: Business Case da ANAC

PROJETO DE AERONAVEGABILIDADE	
JUSTIFICATIVA	Prover a Superintendência de Aeronavegabilidade de um processo sistemático que visa desenvolver, criar, organizar, compartilhar e proteger os intangíveis da instituição, permitindo a sua reutilização de forma segura, nos processos implantados, de forma a contribuir para
OBJETIVOS	Identificar, capturar e codificar o conhecimento dos servidores na área de Aeronavegabilidade; Fazer frente à evolução de conhecimentos na área tecnológica;

Continua

Continuação

<b>PROJETO DE AERONAVEGABILIDADE</b>	
	<p>Evitar a perda de conhecimento por turnover;</p> <p>Disponibilizar o conhecimento para todas as áreas da Superintendência de Aeronavegabilidade - SAR para garantir a celeridade e a isonomia do tratamento aos requerentes;</p> <p>Aumentar a capacidade de realização dos servidores;</p> <p>Motivar os servidores a facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover criatividade e inovação; e</p> <p>Padronizar a forma de trabalho das diversas áreas da SAR</p>
<b>DESCRIÇÃO DO PROJETO</b>	Implantar ações estruturadas de gestão com foco no conhecimento de maneira alinhada com a missão, visão, valores e planejamento estratégico da ANAC.
<b>INTERVENÇÃO DE GC</b>	<p>Banco de Conhecimento e Expertises</p> <p>Comunidades de Prática</p> <p>Disseminação de Conhecimento</p> <p>Lições Aprendidas</p> <p>Programa de Mentoring</p> <p>Registro de Storytelling</p> <p>Repositório Digital</p> <p>Revisão de Atos Normativos</p> <p>Trilhas de Aprendizagem</p> <p>Unidade de GC</p>
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	<p>Habilidade de reconhecer a necessidade de um método de Gestão do</p> <p>Conhecimento para resolver problemas;</p> <p>Apoio da Alta Direção e da Superintendência de Aeronavegabilidade para fornecer os recursos e autoridade / poder necessários ao sucesso do projeto;</p> <p>Comprometimento e dedicação da equipe do projeto;</p>

*Continua*

*Conclusão*

PROJETO DE AERONAVEGABILIDADE	
	<p>Plano e Cronograma do Projeto – Especificação detalhada dos passos e ações para a implantação do projeto;</p> <p>Envolvimento do Cliente – Comunicação, envolvimento e participação de todas as partes impactadas;</p> <p>Acompanhamento e Feedback – Fornecimento periódico de informações completas de controle em cada estágio do processo de implantação;</p> <p>Comunicação – A disponibilidade da estrutura e dados necessários a todos os principais envolvidos no projeto; e</p> <p>Solução de Problemas – Habilidade de lidar com crises inesperadas e com desvios do plano.</p>

Fonte: IPEA (2012).

## Etapa 2 – Planejamento

Nesta etapa o objetivo é identificar as lacunas de conhecimento para alinhá-las com a visão, o objetivo e as estratégias de GC.

Quadro 2: Planejamento *Business Case* da ANAC

LACUNA DO CONHECIMENTO:
<p>Zelar pelo reconhecimento da ANAC frente a outras autoridades de aviação civil e à sociedade brasileira; Elevar os níveis de segurança na aviação civil; Aumentar a eficiência dos processos; e Melhorar a qualidade dos serviços prestados.</p>
VISÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
<p>Processo sistemático que visa desenvolver, criar, organizar, compartilhar e proteger o conhecimento para aumentar a eficiência dos processos, melhorar a qualidade dos serviços prestados e contribuir para elevar os níveis de segurança de aviação civil no que tange à certificação de empresas e de produtos aeronáuticos, em benefício da sociedade.</p>
OBJETIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
<p>Adotar práticas de Gestão do Conhecimento e viabilizar a implantação de ações estruturadas com o objetivo de desenvolver soluções e compartilhar conhecimentos críticos entre os profissionais e, assim, suportar os demais processos da organização.</p>

*Continua*

*Continuação*

### **ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas na aeronavegabilidade:

#### **Necessidade de suprir a Superintendência de Aeronavegabilidade com uma área específica para implantar a Gestão do Conhecimento.**

A Superintendência de aeronavegabilidade com uma área de Gestão do Conhecimento que terá como atribuição o gerenciamento de todas as atividades relacionadas ao assunto, bem como dar apoio a todas as equipes de GC na implantação das ações práticas.

Gerenciar, coordenar e supervisionar a implantação da Gestão do Conhecimento na SAR assegurando que os prazos estabelecidos sejam cumpridos

Promover ações de sensibilização e de nivelamento de GC entre os servidores;

Elaborar o plano de comunicação e divulgar o projeto de GC aos servidores da SAR;

Fazer benchmarking interno e externo;

Divulgar os resultados do projeto de GC; e

Promover eventos de orientação para todos os envolvidos no projeto.

#### **Necessidade de criar ambientes virtuais e presenciais onde os servidores da Superintendência de Aeronavegabilidade – SAR encontrem condições favoráveis à discussão em torno de assuntos de interesse comum, visando uma maior interação entre servidores de diferentes formações e atuação profissional e a busca pela solução coletiva de problemas cotidianos.**

Tornar as comunidades de prática um meio amigável para a troca de conhecimento tácito e explícito no dia-a-dia dos servidores.

Ampliar os canais de comunicação aproximando pessoas com interesse comum, estimulando a troca de informações e experiências a fim de tornar o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Identificar os assuntos que são elencáveis para a criação das comunidades práticas e identificar os membros que atuarão como coordenadores e moderadores;

Criar os ambientes virtuais “comunidades práticas” em ambiente SharePoint, preparar conteúdo inicial e promover publicidade;

Estabelecer cronograma para a realização dos encontros presenciais “Palestras de Sensibilização e Manhãs e Tardes do Conhecimento”.

*Continua*

*Continuação*

**LACUNA DO CONHECIMENTO:**

Ausência de transferência de conhecimento tácito sobre certificação, fabricação, manutenção e aeronavegabilidade continuada de produto aeronáutico.

**VISÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Servidores da SAR utilizando e inovando continuamente o conhecimento que foi criado pela prévia geração de servidores para manter a excelência das atividades desenvolvidas.

**OBJETIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Evitar a perda da competência e do conhecimento de servidores experientes em virtude de aposentadoria ou outros motivos de saída da instituição.

**ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Registrar as experiências por meio de narrativas – *Storytelling* com o objetivo de compartilhar conhecimentos não registrados ou até mesmo não registráveis;

Implantar programa de *Mentoring* visando transmitir de forma estruturada conhecimentos e práticas para a realização dos processos de trabalho e facilitar o aprendizado e o desenvolvimento dos servidores.

**Necessidade de identificar e localizar especialistas por seus conhecimentos e expertises, fazendo reuso de suas competências e experiências.**

Servidores da SAR identificando/localizando com facilidade os servidores que detêm o conhecimento e que poderão auxiliá-los em atividades.

Estruturar um sistema de consultas acessível, do tipo banco de dados, que permita a identificação/localização de servidores que possuam conhecimentos e expertises necessários em determinadas situações.

Criar e implantar um sistema referencial de especialistas para consultas que permita identificar e localizar os servidores por suas competências e experiências.

**Necessidade de ter planejadas e acompanhadas as ações de aprendizagem que visam ao desenvolvimento, por parte dos servidores, das competências necessárias à realização das atividades dentro dos diversos processos da SAR.**

Servidores da SAR avançando continuamente em sua trilha de aprendizagem, construída a partir de conjuntos de sequências ideais de atividades de aprendizagem que conduzem à proficiência no tempo mais curto possível e com menor custo, planejada em conjunto com sua liderança, considerando as necessidades da instituição e as expectativas e perfil do servidor, por isso contando com grau adequado de flexibilidade, visando assim desenvolver as competências necessárias para executar suas atividades com excelência e elevada motivação.

*Continua*

*Continuação*



Oferecer aos servidores um caminho que, percorrido, possibilite desenvolver as competências necessárias para atuar na aeronavegabilidade, e reduzir a distância entre o perfil atual do servidor e o perfil desejado.

Constituição do Comitê de Trilhas de Aprendizagem com representantes de todas as áreas da SAR, encontrando-se regularmente para elaborar e atualizar as trilhas de aprendizagem, suas ferramentas de registro e acompanhamento;

Construir as trilhas de aprendizagem da SAR que contemplem todas as suas áreas e respectivas atividades;

Estruturar ferramentas de registro e acompanhamento das trilhas de aprendizagem e sua implantação junto aos servidores através dos planos de desenvolvimento individual.

**Os servidores da Superintendência de Aeronavegabilidade necessitam promover a troca de informação e experiências das mais diversas especialidades sobre temas comuns aos demais servidores.**

Garantir a troca de conhecimentos de forma contínua; integrar as equipes e conhecer assuntos comuns a várias áreas da SAR.

Tornar explícito dentre todos os colegas envolvidos em um determinado processo, os conhecimentos específicos que cada uma das áreas envolvidas possui (conhecimento Tácito específico daquele processo), a fim de identificar e melhorar as possíveis interfaces deste processo com outros; definindo de uma melhor forma quais os deveres e responsabilidades que cada área tem no referido processo.

Disseminação de conhecimentos: ciclo de palestras no qual um processo é descrito pelo especialista que é responsável por fazê-lo.

Oficinas de trabalho: estudo de casos nos quais um ou mais colaboradores da própria área, responsável por aquele processo, reúnem-se com colegas de áreas de interface, para discutir um caso específico a fim de trocar experiências sobre o referido assunto, a fim de definir pontos conflitantes e buscando soluções a serem implantadas na melhoria do processo corrente.

#### **LACUNA DO CONHECIMENTO:**

**Há a necessidade de construir o Registro das Lições Aprendidas - RLA pelos servidores da SAR para compor parte da memória organizacional**

#### **VISÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Servidores da SAR utilizando o RLA como fonte de geração de conhecimento tácito e explícito sobre melhores práticas e insumo para tomadas de decisões e ações, visando à melhoria dos processos de Aeronavegabilidade.

*Continua*

*Conclusão*

**OBJETIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Capacitar os servidores da SAR a aplicar nos processos de Aeronavegabilidade os conhecimentos gerados, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários.

**ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Disponibilizar na intranet da SAR, formulário eletrônico específico, acessível a todos os servidores, para registro das Lições Aprendidas - LA(s).

Integrar ao RLA rotina de validação organizacional das LA(s) contínua e dinâmica, através das avaliações dos próprios usuários, após sua consulta às LA(s).

Promover, através do envio de e-mails informativos aos servidores da SAR (SAR Inform@ Lições Aprendidas), a importância das práticas de registro e consulta às LA(s).

Obter “ranking” periódico das LA(s), consideradas as mais relevantes pela organização e divulgá-lo através do SAR Inform@ Lições Aprendidas.

Realizar Fóruns de Lições Aprendidas - FLA(s) para compartilhar de forma mais direta as experiências e as LA(s) entre os servidores da SAR, apresentar e discutir sobre o conhecimento gerado pelas LA(s) e sua aplicabilidade na melhoria dos processos de Aeronavegabilidade.

Fonte: ANAC (2012).

**Etapa 3 – Desenvolvimento:**

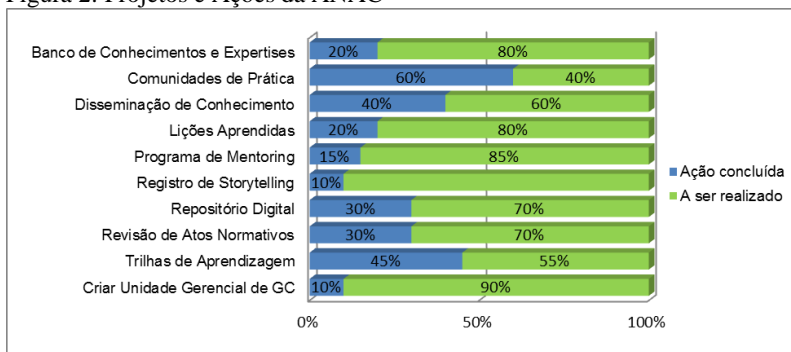
Ações e projetos de GC definidos:

- Banco de conhecimentos e *expertises*
- Comunidades de prática
- Disseminação de conhecimentos
- Lições aprendidas
- Programa de *mentoring*
- Registro de *storytelling*
- Repositório digital
- Revisão dos atos normativos
- Trilhas de aprendizagem
- Criar uma unidade gerencial de GC

**Etapa 4: Implantação**

Ações e projetos da ANAC.

Figura 2: Projetos e Ações da ANAC



Fonte: ANAC (2013).

## **Caso 02: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (CORREIOS)**

Os principais resultados da observação de campo do processo de implantação de GC dos CORREIOS é descrito.

Caracterização da organização: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT – Correios.

Tipo de empresa da Administração Pública: A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. Área de atuação: Remessas de correspondências e objetos, telegrama, SEDEX, Exporta Fácil e serviços financeiros (Banco Postal) (CORREIOS, 2013).

Decreto de criação: O Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969 dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, com a denominação de Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT; nos termos do artigo 5º, ítem II, do Decreto lei nº. 200 (\*), de 25 de fevereiro de 1967) (CORREIOS, 2013).

Histórico da organização: Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663 e, desde então, vêm se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes. A empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Na composição do seu faturamento, auferem 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais (CORREIOS, 2013).

Desafios institucionais: Estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência,

podendo ser considerada líder em seu setor de atuação (CORREIOS, 2013).

Subordinação à estrutura governamental: É uma empresa pública, vinculada ao Ministério das Comunicações. Distribuição geográfica: A ECT atua hoje em todos os estados do território nacional e nos países do Mercosul. Sua sede Administrativa está situada em Brasília (CORREIOS, 2013).

Histórico de implantação do Método IPEA: a implantação da gestão do conhecimento nos Correios, obedece a uma sequência de ações: o PPA – Plano Plurianual do Governo Federal; o plano estratégico dos correios para 2020 e o modelo de excelência em gestão do prêmio nacional da qualidade. Essas ações fundamentaram a importância de se buscar o aprendizado organizacional valorizando os ativos intangíveis e o conhecimento organizacional, levando a adoção de uma estratégia para desenvolver e implantar modelo de gestão do conhecimento na organização.

Pretende-se obter com esta implantação: a) geração de aprendizagem/lições aprendidas; b) socialização e compartilhamento do processo; e c) integração e envolvimento crescentes para a criação da cultura de GC.

Como objetivos a empresa pretende:

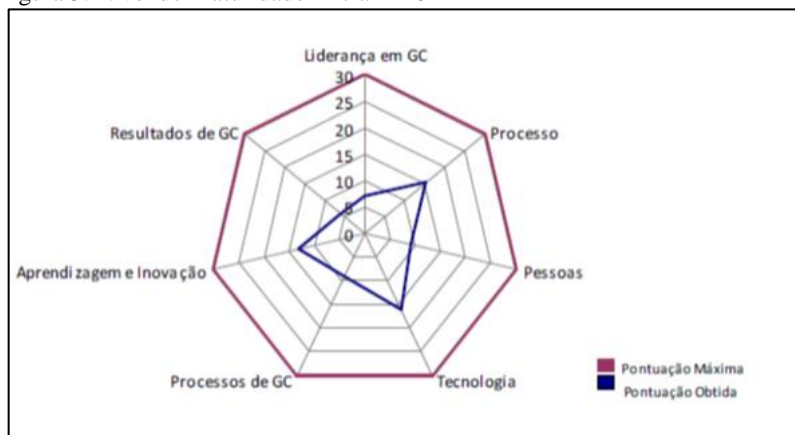
- Visibilidade do início, meio e fim do processo de implantação;
- Geração de aprendizagem e lições aprendidas;
- Socialização e compartilhamento do processo; e
- Envolvimento e integração crescentes para a criação de uma cultura de GC.

### **Etapa 1 – Diagnóstico:**

Auto Avaliação – Maturidade Inicial

A Figura 3, na página 326, ilustra o grau de maturidade em GC dos Correios.

Figura 3: Nível de Maturidade Inicial –ECT



Fonte: ECT (2012).

O resultado obtido de 75 pontos coloca a organização no patamar de maturidade denominado reação, que é o primeiro grau de maturidade em GC proposto no método IPEA.

*Business Case:* A organização não realizou o business case uma vez que a importância da GC já estava a partir da inserção de uma estratégia específica para GC no Plano Estratégico dos Correios 2020.

## Etapa 2 – Planejamento:

Nesta etapa o objetivo é identificar as lacunas de conhecimento para alinhá-las com a visão, o objetivo e as estratégias de gestão do conhecimento.

Quadro 3: Planejamento Business Case da ECT

### LACUNA DO CONHECIMENTO:

A ECT encontra dificuldades em capturar insumos externos necessários à codificação postal.

### VISÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Alcançar a excelência na captação das informações sobre codificação postal na ECT.

Continua

Continuação

**OBJETIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Captar de modo sistemático e ágil o conhecimento explícito necessário à codificação postal junto a todos os fornecedores.

**ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Identificar e definir canais de comunicação (chamamento público, focus group, reuniões específicas) para gerar conhecimento e possibilitar as criações, alterações e exclusões de CEP de forma ágil e correta para a sociedade.

Criar um acesso na página [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br) (internet) que disponibilize área específica às Prefeituras para envio das leis de logradouros de modo antecipado (banco de dados para captação das leis,...).

**A ECT não dispõe de estratégias de retenção dos conhecimentos na atividade do CEP de forma sistemática.**

Profissionais da ECT utilizando e retendo o conhecimento tácito e explícito sobre as atividades de codificação postal.

Prevenir a perda de conhecimentos e competências relacionadas ao processo de codificação postal na ECT.

Reter o conhecimento tácito na atividade do CEP

Registrar os conhecimentos sobre CEP em repositórios

Transferir conhecimento atualizado aos profissionais do CEP

Revisar o processo CEP

Alinhar regras de desenvolvimento de sistemas com as diretrizes de codificação postal

Criar ambientes colaborativos (virtuais e físicos).

**A sociedade desconhece uma melhor utilização do CEP.**

Consolidar o CEP como o componente de endereço mais confiável e utilizado pela sociedade.

Disseminar o conhecimento sobre codificação postal para uso correto pela sociedade.

Utilizar-se de eventos externos para veicular mensagens sobre o uso correto do CEP;

Disseminar a aplicação do uso correto do CEP nas mídias publicitárias dos Correios;

Gerir as manifestações sobre o CEP nos canais de relacionamento com a sociedade.

Continua

*Conclusão***A ECT não valoriza adequadamente a importância do CEP em nível interno.**

A ECT não valoriza adequadamente a importância do CEP em nível interno.

Disseminar sistematicamente os conhecimentos sobre a codificação postal para resgatar a sua relevância no âmbito da Empresa.

Utilizar os mecanismos de comunicação interna para divulgação do CEP (Primeira Hora, Rede Urgente, Boletim Técnico, Intranet, POP UP, contracheque, Rede Agência, etc.) junto às áreas de competência.

Utilizar-se de eventos internos para veicular as mensagens sobre o uso correto do CEP

Utilizar-se das ações de educação corporativa para desdobrar os conhecimentos sobre o CEP.

Fonte: CORREIOS (2012).

**Etapa 3 – Desenvolvimento:**

Ação e projeto de GC definido: gestão do processo CEP.

Este projeto consiste das seguintes partes: a) pesquisar mensalmente junto aos órgãos competentes dos Municípios Brasileiros sobre a criação de novos logradouros para a partir disto analisar e propor novos CEP. Além disso, o projeto também envolve atividades de manutenção dos CEP existentes.

**Etapa 4 – Implantação:**

Uma equipe de profissionais especializados em CEP é responsável pela gestão do processo em todas as suas etapas. Para implantação do projeto piloto de GC, a empresa procurou seguir o método de implantação do MGCAPB de GC. Dado ao tempo e aos recursos disponíveis a organização optou por priorizar as lacunas de conhecimento 2 – prevenir a perda de conhecimentos e competências relacionadas ao processo de codificação postal na ECT e 4 – disseminar sistematicamente os conhecimentos sobre a codificação postal para resgatar a sua relevância no âmbito da organização.

A implantação de GC portanto, está sendo realizada a partir desse projeto piloto e, em 2012, um grupo de trabalho desenvolveu o projeto para implantação definitiva de GC em toda a organização, prevista para 2014.

Visando atingir tal objetivo, a organização está aprofundando uma segunda etapa de planejamento de GC focado nos fatores críticos



de sucesso já identificados : a) a aprovação da proposta técnica de implantação de GC nos Correios; b) a criação de uma unidade de governança corporativa de GC; c) a definição de estratégias para a implantação de GC em todo a empresa ; d) o detalhamento das práticas de GC escolhidas ; e) a elaboração de planos de comunicação e capacitação em GC e a conclusão do mapeamento e modelagem dos processos de GC.

### **Caso 03: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**

Caracterização da organização: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA

Tipo de empresa da Administração Pública: Fundação pública federal vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (IPEA, 2013).

Área de atuação: As atividades de pesquisa do IPEA fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros (IPEA, 2013).

Decreto de criação: Decreto nº 60.457, de 13 de Março de 1967.

Histórico da organização: O IPEA desempenhou um papel estratégico na construção das políticas de Estado no Brasil, em especial no âmbito do planejamento das atividades econômicas (IPEA, 2013).

Mesmo os temas sociais como educação e previdência social foram abordados numa perspectiva marcadamente economicista, isto é, tinham-se como objetivos o desenvolvimento capitalista brasileiro, o ‘equilíbrio fiscal’ e assim por diante. Dessa forma, os diagnósticos e proposições de ações públicas voltadas para as ‘questões sociais’ tinham, dentre as suas perspectivas, aspectos como a identificação de obstáculos que comprometiam o desenvolvimento econômico e a racionalização dos gastos públicos vinculados às políticas e aos projetos sociais (IPEA, 2013).

O papel desempenhado pelo IPEA foi se transformando, ao longo dos anos, em função de transformações econômicas nacionais e internacionais, de reconfiguração do regime político, de recomposição do aparelho de Estado e assim por diante (IPEA, 2013).

Subordinação à estrutura governamental: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (IPEA, 2013).

Distribuição geográfica: Sede em Brasília – DF.

Histórico de implantação do Método IPEA: o histórico da implantação de GC no IPEA data o ano de 2007 com o desenvolvimento do Programa de Fortalecimento Institucional que já previa a implantação

de uma proposta de GC. Este Programa previa desenvolver uma política de GC que : a) promovesse a disseminação e compartilhamento do conhecimento; b) visse a própria GC como uma prática estratégica; c) demandasse a revisão de práticas de gestão de pessoas em função da centralidade destas para a GC; d) definisse práticas motivadoras para o compartilhamento do conhecimento.

O esforço para elaborar proposta de estratégias e práticas de GC produziu o projeto denominado Institucionalização da Gestão do Conhecimento do IPEA que aliado ao Ciclo de Planejamento Estratégico 2010-2011; ao mapa estratégico na DIDES e Gestão do Conhecimento; do acordo de cooperação técnica IPEA\_ SBGC; a política de gestão do conhecimento e inovação culminou com a realização de um seminário intitulado Oficina de Aprendizagem em Gestão do Conhecimento e Inovação que ocorreu em 2011. O objetivo desta oficina foi estabelecer uma base conceitual para implantação e sustentação de GC no IPEA.

Paralelamente, o IPEA tornou-se uma referência no estudo da implantação de GC em organizações públicas e publicou uma série de trabalhos no campo. Desta maneira, Batista (2012) publica o livro intitulado Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira que propõe um modelo de GC para a administração pública, que é exatamente o modelo que em esta tese está se fundamentando.

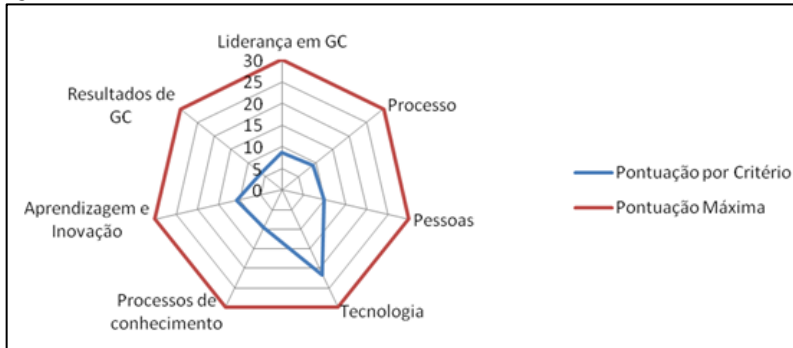
O IPEA pretende obter como resultados gerais do projeto:

- Aumentar a visibilidade e o acesso à pesquisa e a interoperabilidade de toda a produção do Ipea em rede;
- Recuperar os documentos pelo texto completo ou por meio de buscas simples e avançada; Disponibilizar informações estatísticas de acesso e “download”;
- Identificar as publicações mais acessadas; e
- Mostrar as relações existentes entre as publicações do Ipea, em seus diversos suportes eletrônicos.

### **Etapa 1 – Diagnóstico:**

A Figura 4 abaixo especifica o grau de maturidade em gestão do conhecimento do IPEA.

Figura 4: Nível de Maturidade Inicial – IPEA



Fonte: IPEA (2013).

O IPEA iniciou a elaboração do plano de GC com a realização da autoavaliação usando a metodologia proposta. O IPEA obteve uma pontuação total de 75,8 de um total de 210 pontos, o que representa que ainda se encontra na primeira etapa – reação - de maturidade de GC.

Dentre os objetivos citados para a elaboração do business case de GC estão:

- Inserir GC na Gestão Estratégica e nos processos, projetos e cultura do IPEA;
- Convencer liderança sobre importância da GC;
- Implantar Gestão de Processos;
- Identificar competências essenciais da organização para a implementação da estratégia;
- Uso de mapeamento de Competências na implantação de Gestão por Competências;
- Implantar política de reconhecimento e recompensa para estimular colaboração e compartilhamento;
- Promover o uso da TIC na gestão do conhecimento;
- Atualização contínua das fontes de conhecimento interna;
- Elaborar um mapa de conhecimento e identificar lacunas de conhecimento;
- Ampliar o conhecimento sobre a metodologia da produção do IPEA e sobre os passos intermediários realizados na produção e nas pesquisas;
- Promover a cultura da aprendizagem e inovação organizacional, valorizando iniciativas de mudança

- organizacional e de aprendizagem; e
- Criar um mapa de indicadores de GC para alcançar resultados.

*Business Case:* A atividade não foi realizada pela organização.

Quadro 4: *Business Case* do IPEA

IPEA	
JUSTIFICATIVA	
OBJETIVOS	
DESCRIÇÃO DO PROJETO	
INTERVENÇÃO DE GC	
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	

Fonte: IPEA (2013).

## Etapa 2 – Planejamento:

Identificam-se a lacuna, a visão, o objetivo e a estratégia de gestão do conhecimento do IPEA.

Quadro 5: Planejamento Business Case da IPEA

<b>LACUNA DO CONHECIMENTO:</b>
Conhecimento produzido pelo Ipea não está armazenado de forma estruturada e não segue as recomendações internacionais para a disseminação, acesso e utilização da informação visando aumentar a visibilidade da pesquisa e a interoperabilidade em rede.
<b>VISÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:</b>
Conhecimento produzido pelo Ipea armazenado de forma estruturada, seguindo as recomendações internacionais para a disseminação, acesso e utilização da informação permitindo, assim, sua utilização adequada pelo público interno e externo.

*Continua*

*Conclusão*

<p><b>OBJETIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:</b></p> <p>Aumentar a visibilidade e o acesso à pesquisa e a interoperabilidade de toda a produção do Ipea em rede;</p> <p>Recuperar os documentos pelo texto completo ou por meio de buscas simples e avançada;</p> <p>Disponibilizar informações estatísticas de acesso e “download”;</p> <p>Identificar as publicações mais acessadas;</p> <p>Mostrar as relações existentes entre as publicações do Ipea, em seus diversos suportes eletrônicos.</p>	<p><b>ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:</b></p> <p>Implantar processo sistematizado para organizar, armazenar, preservar, recuperar e disseminar a produção técnica e científica do Ipea em qualquer suporte e formato eletrônico.</p>
--	--

Fonte: IPEA (2013).

### **Etapa 3: Desenvolvimento**

Ação e projeto de GC definido: repositório do conhecimento do IPEA – RCIpea

Este repositório tem por finalidade eliminar uma lacuna estratégica do conhecimento referente aos processos de representação, organização, disseminação, acesso e utilização do conhecimento produzido pela instituição. O repositório é uma iniciativa de GC porque pode conter tanto o conhecimento explícito a partir de livros, artigos, imagens, quanto o conhecimento tácito que pode ser explicitado por meio de vídeos de narrativas, compartilhamento de lições aprendidas, melhores práticas. Além disto, é uma prática de GC associada às atividades de armazenar, compartilhar de aplicar o conhecimento no âmbito do modelo proposta pela instituição.

### **Etapa 4: Implantação**

O repositório de conhecimento do IPEA, como projeto piloto, foi desenvolvido por um grupo multidisciplinar, coordenado pelo Núcleo de Gestão do Conhecimento e da qualidade e da Diretoria de Desenvolvimento Institucional. O trabalho objetivou a colaboração e a participação de todas as áreas do Instituto buscando representar a diversidade de usuários do sistema a ser implantado.

Os resultados da Tabela 1 demonstram alguns resultados obtidos:

Tabela 1: Estatísticas gerais do RCIpea (jan. a ago./2013)

Itens publicados	725
Visualização de itens	40.726
Visualização de coleções	39.240
Visualização de comunidades	7.622
Logins de usuários	1.113
Buscas realizadas	1700

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Com a implantação que ocorreu a partir de 2013 parte do conhecimento tácito pode ser explicitado e o conhecimento explícito pode ser representado, organizado e armazenado de forma estruturada.

**Caso 04: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais:**

Caracterização da Organização: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Tipo de empresa da Administração Pública: Órgão da Administração Pública direta.

Área de atuação: A SEPLAG-MG tem como objetivo coordenar, formular, executar e avaliar políticas que visem o desenvolvimento econômico, social e institucional de Minas Gerais. Dentre suas políticas públicas estão as que fomentam o desenvolvimento dos recursos humanos do governo Estadual, questões orçamentárias, recursos logísticos, tecnologia da informação e comunicação, modernização administrativa, saúde ocupacional, a coordenação geral das ações de governo e a gestão da estratégia governamental (SEPLAG-MG, 2013).

Decreto de criação: Criada pela Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007.

Histórico da organização: Ao iniciar a gestão 2003-2006, o governo do Estado de Minas Gerais resolveu adotar o gerenciamento de projetos como metodologia para implementação dos principais projetos desenvolvidos pelo Estado, aqueles que se caracterizariam por serem os principais vetores impulsionadores do desenvolvimento e foram chamados de Projetos Estruturadores. Por meio deles, o governo busca contemplar iniciativas que exerçam o “poder de arraste” de outras iniciativas públicas e privadas. Os projetos Estruturadores então foram aglutinados numa carteira de projetos e passaram a ser submetido ao monitoramento e controle de um escritório de gestão de projetos, criado na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Então, no fim do ano de 2003, surge o programa Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado – GERAES (SEPLAG-MG, 2013).

Desafios institucionais: Tornar Minas o melhor Estado para se viver é a Visão de Futuro que se pretende alcançar neste horizonte de planejamento, incorporando quatro atributos fundamentais: prosperidade, qualidade de vida, cidadania e sustentabilidade. A estratégia governamental está ancorada no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, que estabelece, em sua mais



recente edição, as grandes diretrizes para a atuação do setor público em Minas Gerais no período de 2011-2030. Os novos desafios são derivados da própria trajetória evolutiva do seu modelo de gestão (SEPLAG-MG, 2013).

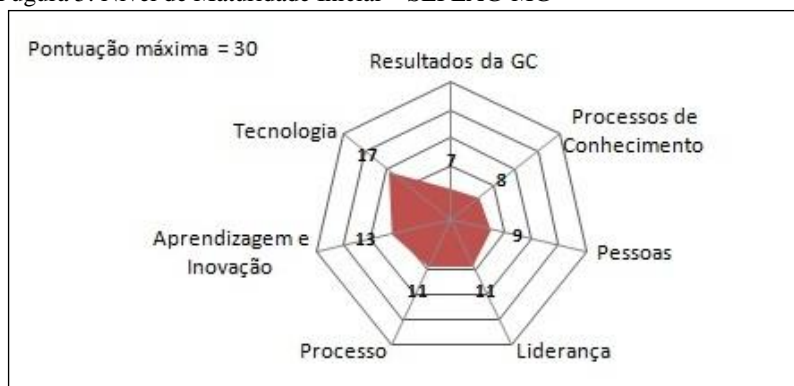
Subordinação à estrutura governamental: Subordinada diretamente ao Gabinete do Governador de Estado (SEPLAG-MG, 2013).

Distribuição geográfica: Sede em Belo Horizonte/MG.

Histórico de Implantação do Método IPEA:

### Etapa 1: Diagnóstico

Figura 5: Nível de Maturidade Inicial – SEPLAG-MG



Fonte: SEPLAG-MG (2013)

*Business Case:*

Quadro 5: Business Case da SEPLAG-MG

SEPLAG-MG	
JUSTIFICATIVA	Diante do baixo conhecimento sobre os benefícios que por ventura a gestão do conhecimento pode trazer para SEPLAG, é necessário haver uma grande mobilização das lideranças para o apoio ao projeto. Além disso, é necessário realizar uma discussão aprofundada quanto

*Continua*  
*Conclusão*

	<p>aos objetivos junto às lideranças e a mobilização de recursos para que esse seja realizado. Como apontado no diagnóstico, as principais necessidades estão nas dimensões de envolvimento da liderança, processos e pessoas. Quanto aos processos e resultados da gestão do conhecimento, é importante, no primeiro momento, levantar quais serão as prioridades e a partir daí realizar a mobilização para sua divulgação e realização.</p>
OBJETIVOS	<p>Identificação da contribuição das práticas Gestão do conhecimento para melhoria das entregas da SEPLAG; Criação de ambiente propício para a implantação da gestão do conhecimento; Mobilização interna para a implantação de práticas de gestão do conhecimento.</p>
DESCRIÇÃO DO PROJETO	<p>Diante do diagnóstico, tem-se as seguintes sugestões: <i>mentoring</i> de forma estruturada; estruturação de processos contemplando envolvimento dos stakeholders; identificação e compartilhamento de lições aprendidas; agregar e incorporar dimensões da gestão do conhecimento na metodologias já difundidas como projetos e processos; inventário de boas práticas.</p>
INTERVENÇÃO DE GC	<p>Intranet, câmara técnica.</p>
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<p>Apoio do nível estratégico; Mobilização de lideranças e servidores; Estruturação de projeto da implantação da gestão do conhecimento; Alocação de pessoas designadas para o acompanhamento de todo o projeto, prevendo etapa de validação com a chefia caso a pessoa envolvida não tenha essa função).</p>
ANÁLISE CUSTO - BENEFÍCIO	<p>Custo da mudança cultural a ser realizada na execução do projeto devido às implicações na forma de gerenciamento e alcance dos resultados a partir da implantação da gestão do conhecimento.</p>

Fonte: Dados Primários (2014).

## **Caso 05: Polícia Militar do Estado de Minas Gerais:**

Caracterização da Organização: Polícia Militar do Estado de Minas Gerais

Tipo de empresa da Administração Pública: Instituição vinculada ao Governo do Estado de Minas Gerais.

Área de atuação: Segurança Pública.

Decreto de criação: Regimento Regular de Cavalaria de Minas, em 9 de junho do ano de 1775, no distrito de Cachoeira do Campo, município de Ouro Preto, o qual tinha como missão guardar as minas de ouro descobertas na região de Vila Rica (atual Ouro Preto) e Mariana (PM-MG, 2013).

Histórico da organização: A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais acredita ser a instituição mais antiga, bem como a melhor dentre todas as Polícias do Brasil, com 237 anos de existência. Segundo ensinam os historiadores, a corporação tem a sua origem no Regimento Regular de Cavalaria de Minas, em 9 de junho do ano de 1775, no distrito de Cachoeira do Campo, município de Ouro Preto, o qual tinha como missão guardar as minas de ouro descobertas na região de Vila Rica (atual Ouro Preto) e Mariana (PM-MG, 2013).

O patrono da Polícia de Minas Gerais é Alferes Tiradentes, herói da Inconfidência Mineira, e que serviu no Regimento Regular de Cavalaria de Minas. Todos os anos, no aniversário de sua fundação, a Polícia Militar de Minas Gerais concede a sua mais alta comenda, a Medalha Alferes Tiradentes, às autoridades civis e militares que se destacaram por suas atuações junto à sociedade (PM-MG, 2013).

Atualmente, nos 853 municípios do Estado de Minas Gerais, a Polícia Militar de Minas Gerais conta com aproximadamente 50.000 integrantes, sendo a segunda maior Polícia do Brasil (PM-MG, 2013).

Subordinação à estrutura governamental: Governo do Estado de Minas Gerais.

Distribuição geográfica: Unidades da Polícia Militar em Belo Horizonte. A 1ª Região da Polícia Militar - RPM, também denominada Comando de Policiamento da Capital - CPC, tem como responsabilidade, a capital mineira. O CPC é composto por nove

Batalhões de área (1º, 5º, 13º, 16º, 22º e 34º, 41º, 49º BPM e Batalhão de Polícia de Trânsito). Há também na Capital um Comando de Policiamento Especializado (CPE) composto de oito unidades: Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes, Batalhão de Polícia de Eventos, Batalhão de Polícia de Guardas, Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas - ROTAM, Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo, GATE - Batalhão de Missões Especiais, Companhia de Polícia Militar de Meio Ambiente e Batalhão de Polícia Rodoviária. Demais Unidades em Minas Gerais - Região Metropolitana. Na RMBH, encontra-se a 2ª RPM sediada na cidade de Contagem e a 3ª RPM sediada em Vespasiano. Estas abrangem os municípios de Contagem (18º BPM e 39º BPM), Betim (33ºBPM), Ribeirão das Neves (40º BPM), Ibirité (48º BPM), Igarapé (7ª Cia Ind PM), Nova Lima (1ª Cia PM Ind PM), Sabará (15ª Cia Ind PM), Santa Luzia (35º BPM), Vespasiano (36º BPM) e Ouro Preto (52º BPM) (PM-MG, 2013).

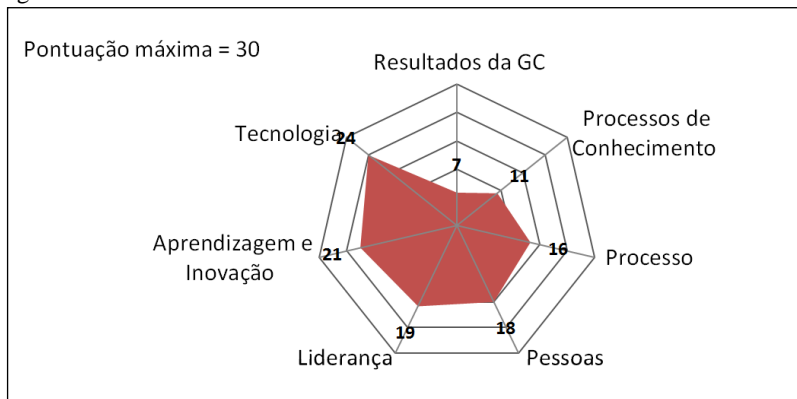
No Interior do Estado, a Polícia Militar está articulada em quinze Regiões, compostas de batalhões e Companhias Independentes. Cada Região dispõe também de uma Cia Independente de Meio Ambiente e Trânsito voltadas para atuações específicas nestas atividades. Para a criação e instalação dessas Unidades ou Frações de Polícia Militar (Fr PM), considera-se, dentre outros fatores, os índices de criminalidade e de violência (PM-MG, 2013).

Histórico de Implantação do Método IPEA:

### **Etapa 1: Diagnóstico**

Auto Avaliação – Nível de Maturidade

Figura 6: Nível de Maturidade Inicial – PM/MG



Fonte: PM/MG (2013).

## **Caso 06: Polícia Civil de Minas Gerais**

**Caracterização da Organização:** Tipo de empresa da Administração Pública: A Polícia Civil é o órgão da segurança pública encarregado do exercício de polícia judiciária, que compreende o cumprimento das determinações emanadas do poder judiciário, bem como a apuração das infrações penais, que não sejam as militares e aquelas não tenham sido cometidas contra interesses da União (PC-MG, 2013).

**Área de atuação:** Apuração de crimes e contravenções por meio da investigação criminal cientificamente aplicada e o exercício da polícia judiciária para o esclarecimento de autoria, materialidade, motivo e circunstância, bem como a identificação civil e criminal, o registro e licenciamento de veículos, a formação e o controle de condutores, objetivando a segurança pública, a promoção de direitos e o fortalecimento da democracia (PC-MG, 2013).

**Decreto de criação:** Decreto 10023, DE 18/08/1931, cria a chefia de Polícia civil do Estado de Minas Gerais (PC-MG, 2013).

**Histórico da organização:** A Academia de Polícia Civil de Minas Gerais iniciou sua história em 1926 quando da criação de uma Escola de Polícia que tinha como objetivo o ensino prático e experimental de noções de criminologia, direito penal, técnica policial e investigação criminal. Naquela época a frequência aos cursos oferecidos pela Escola de Polícia já era obrigatória. Sabia-se que a maior parte dos investigadores do Estado de Minas Gerais não possuíam sequer o nível básico de escolaridade. Pensando em suprir essa necessidade, a Escola passou a ministrar cursos eminentemente de instrução elementar, permitindo inclusive, a participação efetiva da população em geral. Essa fuga de sua meta inicial propiciou a interrupção de suas atividades, até que em 1947 o então Governador do Estado de Minas Gerais, Milton Campos, permitiu-lhe a reabertura passando a denomina-la Escola de Polícia Desembargador Raphael de Magalhães. Gerais. Em 1969, a Lei Orgânica da Polícia Civil, completou-lhe o nome para Academia de Polícia Civil de Minas Gerais. A escola anexa, outrora de ensino para o nível fundamental, no momento presente abriga alunos do ensino básico da Rede Estadual de Ensino, tendo sido batizada como Escola Estadual Ordem e Progresso (PC-MG, 2013).

Subordinação à estrutura governamental: A Polícia Civil, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar se subordinam ao Governador do Estado (PC-MG, 2013).

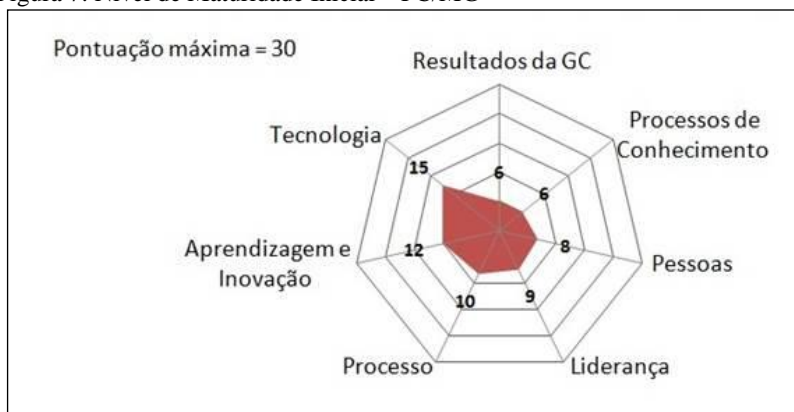
Distribuição geográfica: Sede em Belo Horizonte/MG.

Histórico de Implantação do Método IPEA:

### Etapa 1 – Diagnóstico:

Auto Avaliação – Nível de Maturidade

Figura 7: Nível de Maturidade Inicial – PC/MG



Fonte: PC/MG (2013).

### *Business Case*

Quadro 6: *Business Case* da PC/MG

PC-MG	
JUSTIFICATIVA	Absorver e disseminar do conhecimento tácito adquirido com a experiência dos servidores ao longo de sua carreira, referente ao atendimento do cidadão e funcionalidade dos serviços públicos internos e externos; Garantir a retenção do conhecimento adquirido e a respectiva disseminação;

*Continua*

*Continuação*

	<p>Criar procedimentos operacionais padrão;          Servir de instrumento de atualização constante (capacitação), por meio do conhecimento incorporado;          Mapear processos e fluxos de trabalho;          Evitar o retrabalho (“não reinventar a roda”);          Criar banco de boas práticas;          Produzir manuais de atuação e de procedimentos; e          Incentivar a apresentação de novas ideias por meio de concursos internos.</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Constitui objetivo geral da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual, por conseguinte, da PCMG, “agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo ao Governo Estadual”.</p>
<b>DESCRIÇÃO DO PROJETO</b>	
<b>INTERVENÇÃO DE GC</b>	
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	
<b>ANÁLISE CUSTO - BENEFÍCIO</b>	

Fonte: Dados Primários (2014).



## Etapa 2: Planejamento

### Quadro 7: Planejamento *Business Case* da PC/MG

#### LACUNA DO CONHECIMENTO:

**PERDA DO CONHECIMENTO TÁCITO DOS SERVIDORES APOSENTADOS** - Os policiais civis que ingressaram recentemente no Órgão para o exercício de suas funções não poderão contar, de forma abrangente, com o conhecimento tácito e explícito sobre os melhores métodos de investigação utilizados por policiais que se aposentaram. Apesar de os novos policiais serem capacitados na Academia de Polícia Civil, percebe-se que várias práticas eficientes de investigação não são sedimentadas em manuais. A amplitude do conhecimento a ser transmitido é prejudicada, ainda, pelo excessivo número de infrações penais existentes, as quais, não raras vezes, exigem conhecimentos sofisticados sobre determinados temas, tais como tecnologias, meio ambiente, drogas, fraudes, finanças etc.

#### VISÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:

O domínio de métodos eficientes e homogêneos de investigação pelos policiais civis aumentará a resolutividade de inquéritos policiais, a partir da identificação de autoria e prova de materialidade de infrações penais, o que, em última análise, impactará na redução dos índices de criminalidade.

#### OBJETIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Compilação e transferência de métodos eficazes de investigação criminal, evitando a perda do conhecimento decorrente da aposentadoria dos policiais civis.

#### ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores técnicas de investigação criminal;

Criar manuais de atuação e guias de lições aprendidas;

Desenvolver repositório contendo ementas de decisões administrativas dos Delegados de Polícia, por exemplo, descrevendo motivação sobre autuações em flagrante, fundamento sobre valores de fianças arbitradas, dentre outros temas;

Desenvolver ferramentas de comunicação que possibilitem a transferência de conhecimento entre policiais civis no Estado (fóruns, chats ...).

**PADRONIZAÇÃO DO ATENDIMENTO - A PCMG carece de procedimentos operacionais padrão para o atendimento ao cidadão nas unidades policiais civis do Estado.**

Servidores da PCMG utilizando conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas no atendimento para melhorar o acesso do cidadão aos serviços prestados.

*Continua*  
*Continuação*

**BANCO DE POTENCIAL - Criação de um Banco de Potencial para centralizar dados pessoais, funcionais, curriculares e acadêmicos dos servidores da PCMG, aumentando a agilidade, confiabilidade e facilidade de acesso a estas informações.**

Utilização das informações concentradas no Banco de Potencial para orientar a designação de servidores para o exercício de funções, tarefas de maior complexidade e demais atividades específicas que exijam conhecimentos complexos.

Assegurar que os dados funcionais, curriculares e acadêmicos dos servidores da Polícia Civil estejam centralizados numa única fonte e sejam facilmente acessados.

Minimizar mudanças de decisões anteriormente adotadas.

Identificar, armazenar e disponibilizar o conhecimento sobre os servidores da PCMG;

Desenvolver ferramenta tecnológica para auxiliar na formação do Banco de Potencial da PCMG;

Incorporar novas informações àquelas já existentes nos sistemas da PCMG;

Elaborar manuais de operação e do usuário.

**GESTÃO DO CONHECIMENTO FINALÍSTICO ESPECIALIZADO - Necessidade de compartilhar o conhecimento das unidades especializadas com as Delegacias de Polícia de âmbito territorial, especialmente no interior do Estado e RMBH.**

A maioria das unidades da PCMG tem sua atuação delimitada por áreas geográficas: são as chamadas Delegacias de Polícia de âmbito territorial. Particularmente no interior e RMBH, as Delegacias que se organizavam a partir de determinados tipos penais (furtos e roubos, homicídios, defraudações, meio ambiente etc) foram substituídas pelas unidades territoriais. Ocorre, no entanto, que alguns crimes demandam dos policiais civis conhecimentos específicos, sofisticados, que exigem domínio em áreas específicas e que, não raras vezes, são estranhas à formação policial, por exemplo, finanças, parcelamento do solo, orçamento, aquelas cometidas por meio eletrônico, tais como fraudes, furtos, danos. Diante dos inúmeros tipos penais, cujas apurações são de competência comum das Delegacias de Polícia territoriais, surge a necessidade de se criar um núcleo de apoio que sirva de help desk, ou seja, de suporte, para dirimir dúvidas e auxiliar os policiais civis das áreas territoriais nas investigações mais complexas. Registre-se que as Delegacias Especializadas da PCMG, onde estão os servidores com

*Continua*

*Conclusão*

**conhecimentos a serem captados e compartilhados, estão situadas preponderantemente na Capital. Por exemplo, na estrutura do Departamento de Investigações de Crimes Contra o Patrimônio está a Delegacia Especializada de Crime Cibernético, sendo que os policiais lotados na citada unidade detém um conhecimento sofisticado sobre rotas de investigação, métodos e formas eficientes de reprimir os crimes praticados por meio eletrônico.**

Oferecer um suporte técnico às unidades policiais do Estado que culminará na celeridade da identificação de autores de crimes tidos como complexos.

Difundir o conhecimento sobre métodos de investigação destinados à elucidação de crimes.

Captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento das Delegacias Especializadas;

Desenvolver guias para identificação e enfileiramento eficiente de ações criminosas cuja apuração exija conhecimento especializado; e

Instituir laboratórios ou núcleos para oferecer suporte contínuo às unidades policiais civis.

Fonte: PC/MG (2013).

## **Caso 07: Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial – DCTA**

Caracterização da Organização: DCTA – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial

Tipo de empresa da Administração Pública: Órgão de direção setorial, ao qual compete planejar, gerenciar, realizar e controlar as atividades relacionadas com a ciência, tecnologia e inovação, no âmbito do Comando da Aeronáutica (DCTA, 2013).

Área de atuação: Aeronáutica e espaço; pesquisa aplicada; certificação; metrologia; ensino; ensaios de voo; e agrupamento e infraestrutura de apoio (DCTA, 2013).

Decreto de criação: O “Comando Geral de Pesquisa e Desenvolvimento” foi então criado pelo Decreto nº 64.199, de 14 de março de 1969, tendo as seguintes alterações de denominação até a atual:

“Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento (DEPED)”, altera denominação e ativado pelo Decreto nº 65.450, de 17 de outubro de 1969;

“Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA)”, altera denominação pelo Decreto nº 5.657, de 30 de dezembro de 2005; e

“Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA)”, altera denominação pelo Decreto nº 6.834 de 30 de abril de 2009 (DCTA, 2013).

Histórico da organização: A origem do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) remonta aos idos de 1967, quando da publicação do Decreto que estabelece a Estrutura Básica da Organização do Ministério da Aeronáutica. Este Decreto, de nº 60.521, de 31 de março de 1967, dispõe em seu Art. 65: “O Comando Geral de Pesquisas e Desenvolvimento” é o Grande Comando incumbido de assegurar a consecução dos objetivos da Política Aérea Nacional, nos setores da ciência e da tecnologia, competindo-lhe em particular a orientação, incentivo, coordenação, apoio e realização da pesquisa e do desenvolvimento relacionados com os assuntos aeronáuticos e aeroespaciais, bem como da indústria empenhada no trato desses assuntos (DCTA, 2013).

Subordinação à estrutura governamental: Vinculado ao Comando da Força Aérea Nacional que é subordinado ao Ministério da Defesa (DCTA, 2013).

Distribuição geográfica: Sede em Brasília; Superintendência de Aeronavegabilidade em São José dos Campos (SP); Centro de Treinamento no Rio de Janeiro (RJ); Unidades Regionais em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, e Recife; e Postos de Serviços nos principais aeroportos do Brasil (DCTA, 2013).

Histórico de Implantação do Método IPEA:

### **Etapa 1: Diagnóstico**

#### *Business Case*

Caracterização das respostas, ainda que parcialmente, ao processo de GC IPEA.

Quadro 8: *Business Case* do DCTA

PLANO DE GC PARA CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS DO DCTA DE INTERESSE AEROESPACIAL E DA DEFESA	
JUSTIFICATIVA	<p>Visando compartilhar a informação referente às requisitos institucionais do DCTA, COMAER e MD para a confecção e submissão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação é que se faz necessário ampliar o compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Hoje estas informações e conhecimentos estão compartimentados nos diferentes setores, tendo o pesquisador dificuldade de sistematização e estruturação do projeto, bem como tem pouca visão de futuro de sucesso na empreitada de submissão do mesmo, pela longa cadeia de comando, que se faz necessária percorrer.</p> <p>Levando à prática, por meio de providências concretas um processo de GC espera-se que seja facilitado o compartilhamento de</p>

*Continua*

*Continuação*

conhecimentos, a reutilização dos mesmos e que se alcance um equilíbrio entre o desejo de se submeter um projeto e a real obtenção de sucesso, ou seja, receber o aporte esperado para a pesquisa.

A implantação de processos de Gestão do Conhecimento auxiliará a execução das atividades de gerenciamento dos projetos facilitando a avaliação, a priorização e o direcionamento destes, de acordo com o Planejamento Estratégico do DCTA visando compartilhar a informação referente às requisitos institucionais do DCTA, COMAER e MD para a confecção e submissão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação é que se faz necessário ampliar o compartilhamento do conhecimento.

Hoje estas informações e conhecimentos estão compartimentados nos diferentes setores, tendo o pesquisador dificuldade de sistematização e estruturação do projeto, bem como tem pouca visão de futuro de sucesso na empreitada de submissão do mesmo, pela longa cadeia de comando, que se faz necessária percorrer.

Levando à prática, por meio de providências concretas um processo de GC espera-se que seja facilitado o compartilhamento de conhecimentos, a reutilização dos mesmos e que se alcance um equilíbrio entre o desejo de se submeter um projeto e a real obtenção de sucesso, ou seja, receber o aporte esperado para a pesquisa.

A implantação de processos de Gestão do Conhecimento auxiliará a execução das atividades de gerenciamento dos projetos facilitando a avaliação, a priorização e o direcionamento destes, de acordo com o Planejamento Estratégico do DCTA

*Continua*

*Continuação*

OBJETIVOS	Ampliar o compartilhamento de informações e conhecimentos para aumentar a participação do DCTA nas ações transversais de Defesa.
DESCRIÇÃO DO PROJETO	
INTERVENÇÃO DE GC	
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	
ANÁLISE CUSTO - BENEFÍCIO	

Fonte: Dados Primários (2014).

## Etapa 2: Planejamento

Quadro 9: Planejamento Business Case do DCTA

<b>LACUNA DO CONHECIMENTO:</b>
Conhecimento tácito e explícito dos pesquisadores do DCTA sobre os critérios de priorização de projetos de P,D,&I de interesse aeroespacial e da Defesa para otimizar a captura, a documentação e a disseminação.
<b>VISÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:</b>
Facilitar a captura, a documentação, a priorização e a disseminação do conhecimento
<b>OBJETIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:</b>
A realização do projeto de GC no DCTA vai permitir organizar e sistematizar o processo de confecção, submissão e priorização de projetos de interesse aeroespacial e da Defesa. Permitirá ainda, estabelecer pontos de contato entre os diferentes projetos e aumentar a capacidade da organização em captar informações e gerar, traduzir, transformar e disseminar conhecimentos, tanto interna como externamente, de modo que se torne adequadamente distribuída e acessível aos interessados.

*Continua*

*Conclusão*

**ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

Capturar sistematicamente os documentos formais do MD e COMAER, os critérios utilizados na priorização dos projetos de interesse aeroespacial e da Defesa.

Rever e/ou estabelecer e disseminar os critérios utilizados pelo DCTA para priorizar os projetos de interesse aeroespacial e da Defesa.

Criar uma sistemática periódica de estabelecimento e revisão das Tecnologias Críticas de interesse aeroespacial e da Defesa que deverão ser incorporadas pelos diferentes projetos de P,D&I.

Disseminar sistematicamente todas as informações acima descritas de forma que o pesquisador tenha o conjunto completo dos requisitos necessários à confecção e submissão de projetos, a fim de obter o aporte de recursos necessários.

Fonte: Dados Primários (2014).



## **Caso 08: Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA**

Caracterização da Organização: Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA

Tipo de empresa da Administração Pública: Instituição Universitária especializada no Campo do Saber Aeroespacial, sob a jurisdição do Comando da Aeronáutica (COMAER) (ITA, 2013).

Área de atuação: O ITA possui cursos de graduação e pós-graduação em áreas ligadas a engenharia principalmente no setor Aeroespacial (ITA, 2013).

Decreto de criação: Criado pelo Decreto no 27.695, de 16 de janeiro de 1950, definido pela Lei nº 2.165, de 05 de janeiro de 1954 (ITA, 2013).

Histórico da organização: O Curso de Engenharia Aeronáutica foi, de fato, criado em 1939, para ser ministrado na então Escola Técnica do Exército (ETE, no Rio de Janeiro, atual Instituto Militar de Engenharia, IME). Em 1947 os Diplomas de Engenheiro Aeronáutico passaram a ser registrados no então Ministério da Aeronáutica, MAER, e foram contratados os primeiros professores em nome do ITA, com o curso ainda ministrado na ETE. Em 1950 os Cursos de Preparação e Formação de Engenheiros de Aeronáutica foram transformados nos Cursos Fundamental e Curso Profissional e o ITA foi instalado no então Centro Técnico de Aeronáutica (CTA), em São José dos Campos, SP (hoje Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, DCTA) (ITA, 2013).

Em 1951 foi implantado o curso de Engenharia Eletrônica; em 1962 o curso de Engenharia Mecânica (transformado em Engenharia Mecânica-Aeronáutica em 1975); em 1975 o curso de Engenharia de Infraestrutura Aeronáutica (transformado em Engenharia Civil-Aeronáutica em 2006); e, em 1989, o curso de Engenharia de Computação (ITA, 2013).

O início dos cursos de pós-graduação oferecidos pelo ITA, em 1961, marcou não apenas a implantação, no Brasil, da pós-graduação em Engenharia, como também a introdução de um modelo que viria a ser adotado em diversos pontos do País. Atualmente existem os programas de Pós-Graduação em Engenharia Aeronáutica e Mecânica (PG-EAM), Engenharia Eletrônica e Computação (PG-EEC), Física (PG-FIS) e

Engenharia de Infraestrutura Aeronáutica (PG-EIA) (ITA, 2013).

Subordinação à estrutura governamental: Instituição Universitária especializada no Campo do Saber Aeroespacial, sob a jurisdição do Comando da Aeronáutica - (COMAER).

Distribuição geográfica: Sede em São José dos Campos em São Paulo.

Histórico de Implantação do Método IPEA

### **Etapas 1: Diagnóstico**

Justificar pela ausência de Auto Avaliação – Nível de Maturidade; Planejamento; Desenvolvimento e Implantação.

## **Caso 09: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI**

Neste caso serão relatados as observações de campo relativas a ABDI.

Caracterização da organização: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI

Tipo de empresa da Administração Pública: Agência Reguladora, Autarquia Especial – Pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública.

Decreto de criação: Criada pela Lei nº 11.080, de 30 de dezembro de 2004 e regulamentada pelo Decreto nº 5.352 de 24 de janeiro de 2005.

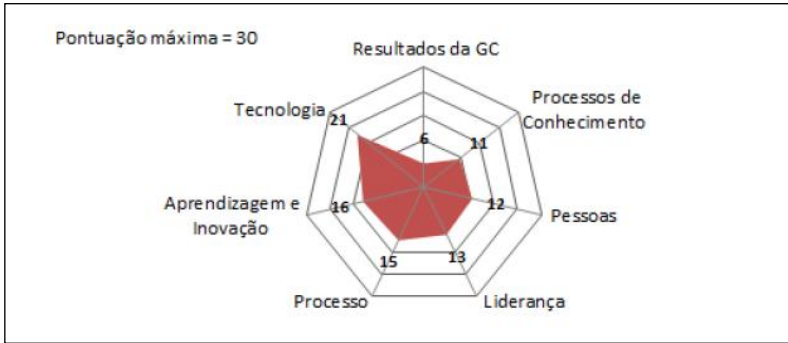
Subordinação à estrutura governamental: É vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), atua como elo entre o setor público e privado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do País por meio de ações que ampliem a competitividade da indústria. Distribuição geográfica: A ABDI tem sede foro em Brasília – Distrito Federal, podendo abrir e manter filiais, escritórios e representações no país e no exterior.

Histórico de implantação do Método IPEA:

### **Etapa 1: Diagnóstico**

A autoavaliação do grau de maturidade de GC foi realizada em junho de 2012 e o instrumento utilizado para este fim, foi o proposto pelo método IPEA. O gráfico 1 demonstra tal resultado.

Figura 8: Nível de Maturidade Inicial - ABDI



Fonte: ABDI (2012).

### *Business Case*

## **Etapa 2: Planejamento**

Nesta etapa o objetivo é identificar as lacunas de conhecimento para alinhá-las com a visão, o objetivo e as estratégias de GC.

## **Etapa 3: Desenvolvimento**

## **Etapa 4: Implantação**

## **Caso 10: Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ**

Caracterização da Organização: Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

Tipo de empresa da Administração Pública: Instituição de ciência e tecnologia em saúde de nível federal.

Área de atuação: Saúde, educação e desenvolvimento científico e tecnológico.

Decreto de criação: Criada pelo Decreto nº 66.624, de 22 de maio de 1970.

Histórico da organização: As origens da fundação remontam ao início do século XX com a criação do Instituto Soroterápico Federal em 25 de maio de 1900 (cujo objetivo inicial era o de fabricar soros e vacinas contra a peste). Em 1901, passou para o governo federal, com o nome modificado para Instituto Soroterápico Federal (FIOCRUZ, 2013).

Em 12 de dezembro de 1907, passou a denominar-se Instituto de Patologia Experimental de Manguinhos (referência ao nome do bairro carioca onde fica sua sede) e, em 19 de março de 1918, em homenagem a Oswaldo Cruz, passou a chamar-se Instituto Oswaldo Cruz. Em maio de 1970, tornou-se Fundação Instituto Oswaldo Cruz, adotando a sigla Fiocruz, que continua a ser utilizada mesmo depois de maio de 1974, quando recebeu a atual designação de Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ, 2013).

Desafios institucionais: Promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico, ser um agente da cidadania (FIOCRUZ, 2013).

Subordinação à estrutura governamental: Governo Federal do Brasil - Ministério da Saúde (FIOCRUZ, 2013).

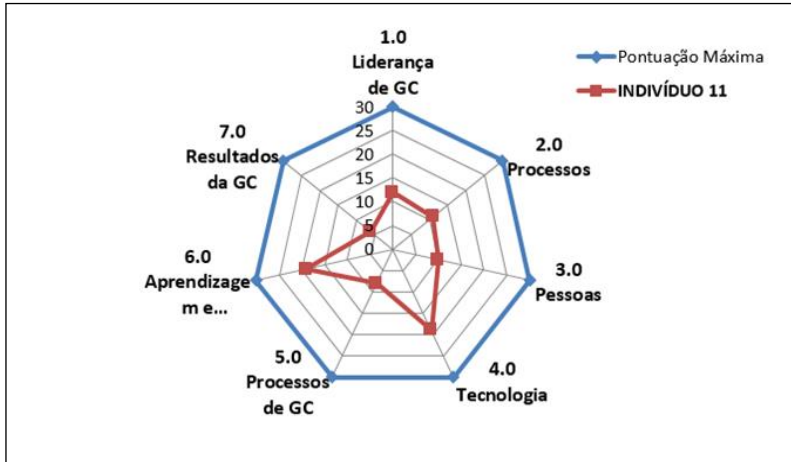
Distribuição geográfica: A Fiocruz tem 17 unidades técnico-científicas, sendo 11 localizadas no Rio de Janeiro, 5 localizadas em outros estados brasileiros e uma unidade em Maputo, capital do Moçambique (FIOCRUZ, 2013).

Histórico de Implantação do Método IPEA:

**Etapa 1: Diagnóstico**

Auto Avaliação – Nível de Maturidade

Figura 9: Nível de Maturidade Inicial – FIOCRUZ



Fonte: FIOCRUZ (2013).

*Business Case*

Quadro 10: *Business Case* da FIOCRUZ

FIOCRUZ	
JUSTIFICATIVA	<p>Gerenciar o conhecimento acumulado por seus profissionais em benefício de sua missão, dos cidadãos e demais partes interessadas;</p> <p>Rever os processos institucionais de maneira a incluir mecanismos que facilitem a identificação, o registro e a disseminação dos conhecimentos circulantes na COC;</p> <p>Pensar em melhores práticas para o trabalho em rede, tanto inter quanto intraorganizacional, contemplando facilitadores e incentivadores da troca e compartilhamento de conhecimentos;</p> <p>Desafios: grande contingente de aposentadorias</p>

*Continua*

*Continuação*

	<p>de profissionais que atuam na COC;          Avançar no desenvolvimento de ações que registrem as informações e conhecimentos produzidos ao longo de sua trajetória - iniciativas de memória organizacional;          Grande potencial na definição de formas de melhor gerenciar e dar acesso aos acervos da Fiocruz - acervos são representações materiais de algum conhecimento;          Conhecer e dar acesso ao acervo de experiências organizacionais - contínua aprendizagem organizacional; e          Pensar indicadores para cada uma das frentes de atuação, buscando sempre avançar na dimensão de resultados institucionais.</p>
OBJETIVOS	<p>Favorecer inovação;          Garantir a continuidade dos processos estratégicos da COC;          Registrar, compartilhar e tornar acessíveis os conhecimentos tácitos e explícitos acumulados internamente, valorizando os ativos intangíveis que são os profissionais da COC;          Melhorar o desempenho individual, das equipes e da organização, dotando as pessoas das melhores informações e conhecimentos existentes para desempenhar suas funções;          Promover a contínua aprendizagem organizacional;          Criar mecanismos que favoreçam a produção e disseminação do conhecimento gerado na COC;          Modelar, sistematizar e integrar os processos institucionais e identificar as possíveis lacunas de conhecimento dos mesmos;          Utilizar as melhores práticas para o trabalho em rede, tanto intra quanto interorganizacional;          Tornar a COC uma organização que gerencia sistematicamente seu conhecimento; e          Atender de forma mais eficiente aos cidadãos.</p>

*Continua*

*Continuação*

DESCRIÇÃO	Estabelecer metodologia para mapear e espaço
-----------	--

DO PROJETO	<p>para registrar o conhecimento tácito e explícito organizacional;</p> <p>Mapear as próximas aposentadorias e competências essenciais, verificando a necessidade de realização planejada de práticas de transferência do conhecimento para os profissionais que irão exercer essas funções;</p> <p>Estabelecer metodologia para gestão do conhecimento pessoal, orientando os profissionais da COC a respeito do desenvolvimento de suas carreiras, a exemplo de programas de ‘trilhas do conhecimento’;</p> <p>Orientar e dotar os profissionais dos recursos necessários para a adoção de melhores práticas de gestão da informação;</p> <p>Mapear competências instaladas para potencializar o trabalho das equipes e o trabalho em rede;</p> <p>Criar mecanismos/práticas para estimular o compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Criar, disseminar e sensibilizar sobre as vantagens do uso de ferramentas tecnológica para a produção do conhecimento;</p> <p>Identificar e revisar, se necessário, os processos estratégicos em parceria com a área de Qualidade da COC, incorporando rotinas e práticas que favoreçam registro do conhecimento gerado e a aprendizagem contínua; e</p> <p>Conhecer melhor nosso cidadão usuário: identificar os segmentos e definir públicos alvo das ações da unidade;</p>
INTERVENÇÃO DE GC	<p>Rever a intranet incluindo um ambiente de aprendizagem organizacional que potencialize a transferência do conhecimento e o compartilhamento de informação;</p> <p>Criar um ‘banco de conhecimento’, a ser incluído no ambiente de aprendizagem</p>

*Continua*

*Continuação*



	<p>organizacional, contemplando mapeamento de competências instaladas, <i>storytelling</i>, melhores práticas, lições aprendidas, narrativas, etc;  Mapear necessidades de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> e estabelecer o uso destas práticas na COC;  Mapear práticas de GC COC e disseminar as boas experiências por toda a casa;  Verificar possíveis lacunas do conhecimento em projetos e processos da COC, neste caso em parceria com a área de Qualidade;  Criar linha do tempo com fatos e depoimentos sobre momentos marcantes da história da instituição contadas pelos seus profissionais;  Criar metodologia para coleta de depoimentos orais dos profissionais que estão saindo, tanto registrando a trajetória do profissional como a história da organização, pensando formas de divulgar a trajetória desses profissionais, valorizando as mesmas e deixando-as acessíveis;  Promover práticas de compartilhamento de conhecimento, como comunidades de prática, ‘café do conhecimento’, lições aprendidas, narrativas, <i>storytelling</i>, revisão pós-ação, etc – não só âmbito coc, mas Fiocruz;  Criar um banco com as atividades de Benchmarking realizadas, com contatos, etc;  Reorientar a infraestrutura de TI para alinhá-las as estratégias de GC;</p>
<p>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</p>	<p>Estabelecer estratégias de GC alinhadas à visão e missão da COC, implantar arranjos organizacionais para formalizar as ações de GC;  Alocar recursos para as iniciativas de GC; Apoio e incentivo da direção às ações de GC; Alinhar a estrutura de TI à estratégia de GC da organização; Articular com as áreas de Qualidade, RH, TI e Comunicação; Incentivar profissionais a utilizar novas ferramentas e metodologias de GC</p>

*Continua*

*Conclusão*

ANÁLISE DE CUSTO - BENEFÍCIO	Preocupação maior é com efetividade social, redução de custos seriam efeitos secundários. Reduzir o risco de interrupção de atividades da unidade, melhorar a avaliação do público em relação aos serviços prestados pela COC, melhorar percepção sobre acesso e compartilhamento de informação e conhecimento. Há uma expectativa de melhor aplicação de recursos (ex. revisão de processos, melhor aproveitamento do tempo...)
------------------------------	--

Fonte: Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação/FIOCRUZ (2014).

**APÊNDICE F: ANÁLISE DA DIMENSÃO PESSOAS:  
BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE  
SUCESSO – POR ORGANIZAÇÃO**

ORGANIZAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES	FCS
ANAC	Base de conhecimento	Governança – base de conhecimento	Base de conhecimento
ECT	Cultura de gestão pública Sem mecanismo formal de processo sucessório	Investimento em pessoas Universidade Corporativa que ensaja o desenvolvimento de pessoal	Cultura de gestão pública Base de conhecimento
IPEA	Base de conhecimento	Projeto intersetorial	Base de conhecimento
ITA	Base de conhecimento, resistência por parte da equipe técnica	Definição de equipe interdisciplinar	Base de conhecimento
ABDI	Base de conhecimento, resistência por parte da equipe técnica	Definição de equipe interdisciplinar	Base de conhecimento
SEPLAG/MG	Conhecimento no nível individual Dificuldade de socialização / compartilhamento Isolamento entre setores	Tem consciência que os conhecimentos relevantes devem ser socializados e disseminados.	Dificuldade de comunicação e socialização do conhecimento. Socialização do conhecimento
SEE	Base de conhecimento	Visão intersetorial e importância de GC.	Base de Conhecimento
PM/MG	Base de conhecimento e sensibilização.	Coordenação própria para o processo de GC.	Base de conhecimento; Coordenação específica para o processo de GC

*Continua*

*Conclusão*

ORGANIZAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES	FCS
PC/MG	Conhecimento no nível individual Dificuldade de socialização / compartilhamento Isolamento entre setores	Tem consciência que os conhecimentos relevantes devem ser socializados e disseminados.	Dificuldade de comunicação e socialização do conhecimento. Socialização do conhecimento
DCTA	Inexistência de procedimentos de GC Pouca importância atribuída a GC Restrições ao compartilhamento Não existe capacitação prática de GC	Base de conhecimento de GC	Base de conhecimento
FIOCRUZ	Base de k	Existe a consciência	Base de conhecimento
DIREH	Base de conhecimento	Plano de Capacitação com sistema de avaliação.	Base de conhecimento
BIO-MANGUINHOS	Base de conhecimento	Sensibilidade para a importância de GC	Base de conhecimento
CASA OSWALDO CRUZ	Base de conhecimento e necessidade de programa de incentivo.	Processo de GC ainda não sistematizado.	Base de conhecimento
SINTESE – FIO CRUZ	Base de conhecimento	Plano de investimento e avaliação aprovado	Base de conhecimento

**APÊNDICE G: ANÁLISE DA DIMENSÃO PROCESSOS DE GC:  
BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE  
SUCESSO – POR ORGANIZAÇÃO**

ORGANIZAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES	FCS
ANAC	Cultura organizacional	Cultura organizacional	Cultura organizacional
ECT	Estrutura organizada departamentalizada	Parte do planejamento estratégico apoiado pela liderança	Estrutura organizacional Liderança
IPEA	Os indicadores de acompanhamento não são precisos.	Práticas de GC em fase de implantação	Sistematização dos processos de GC
ITA	Não mapeamento dos processos de GC	Levantamento da definição das funções	Mapeamento dos processos de GC
ABDI	Não mapeamento dos processos de GC	Levantamento da definição das funções	Mapeamento dos processos de GC
SEPLAG/MG	Incipiente, em fase de desenvolvimento	Institucionalização dos processos legais: Planejamento Estratégico, PPA e Orçamento	Processo legal
SEE/MG	Processos ainda não sistematizados	Reconhecimento da importância	Sistematização dos processos
PM/MG	Iniciativas isoladas.	Início de implantação dos processos de GC.	Alinhamento dos processos de GC com o Planejamento estratégico da organização.
PC/MG	Anacronismo no campo operacional Cultura de repetição	Competências definidas por lei Capacitação Constante	Cultura organizacional. Base de conhecimento Legalidade dos processos de GC.

*Continua*

## Conclusão

ORGANIZAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES	FCS
DCTA	Muitas competências essenciais Dificuldades na implantação de indicadores Estrutura organizacional muito grande	Competências essenciais alinhadas a missão e objetivos Existência de indicadores de desempenho	Indicadores para o processo de avaliação. Processos estratégicos voltados a GC
FIOCRUZ	Tratamento difícil	Existe a consciência da necessidade do mapeamento dos processos para melhorar a padronização	Melhoria dos processos de GC
DIREH	Identificar processos estratégicos.	Processos foram mapeados.	Melhoria dos processos
BIO-MANGUINHOS	Base Legal	Início dos processos de GC	Base Legal
CASA OSWALDO CRUZ	Mapeamento dos processos feito mas ainda não compartilhado.	Dificuldade de comunicação das atividades realizadas e suas competências individuais.	Mapeamento de processos e competências individuais e organizacionais.
SÍNTESE FIOCRUZ	Não identificados os processos de GC.	Consciência da necessidade de mapear os processos	Melhoria dos processos

**APÊNDICE H: ANÁLISE DA DIMENSÃO TECNOLOGIA:  
BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE  
SUCESSO – POR ORGANIZAÇÃO**

ORGANIZAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES	FCS
ANAC	Falta de integração	Possibilidade de investimento na área	Integração entre os sistemas de TI
ECT	Não integração entre os sistemas	Inúmeros sistemas	Integração dos programas de TI
IPEA	Não alinhamento dos sistemas de TI	Apoio às unidades de negócio	Alinhamento dos sistemas de TI
ITA	Falta sistema de TI necessário as necessidades de GC	Alguns sistemas dispersos	Integração entre os sistemas de TI
ABDI	Falta sistema de TI necessário as necessidades de GC	Alguns sistemas dispersos	Integração entre os sistemas de TI
SEPLAG/MG	Não integração dos sistemas Orçamento insuficiente	Boa estrutura tecnológica	Sistemas integrados Orçamento insuficiente
SEE	Falta de integração dos sistemas	Consciência na importância dos sistemas disponíveis para todos	Sistemas integrados
PM/MG	Segurança dos sistemas e alinhamento com o processo de GC.	Sensibilização para a sua importância por parte dos responsáveis.	Segurança dos sistemas e alinhamento(Integração)

*Continua*

*Conclusão*

ORGANIZAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES	FCS
PC/MG	Não preenchido.	Boa diretoria de TI Sistemas corporativos em produção	Consciência da importância de TI para dar suporte as necessidades de GC.
DCTA	Legalidade, dificuldade de licitação.	Rede muito boa de comunicação	Dificuldade no processo legal
FIOCRUZ	Desatualizada e desorganizada / falta de equipe especializada	Sensibilidade	Atualização dos programas atendendo as necessidades de GC
DIREH	Sistema de TI inadequado.	Existe a visão da necessidade das demandas.	Sistema de TI integrado para atender GC
BIO-MANGUINHOS	Sem resposta	Possibilidade de investimentos	Integração dos sistemas
CASA OSWALDO CRUZ	sistema de TI inadequado.	Consciência da necessidade e programação de investimentos.	Programas de TI integrado para atender a necessidade de GC.
SINTESE GERAL FIOCRUZ	Falta de programa adequado a GC	Previsão de investimento para adequação as necessidades de GC	Sistema integrado de TI



**APÊNDICE I: ANÁLISE DA DIMENSÃO LIDERANÇA:  
BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE  
SUCESSO – POR ORGANIZAÇÃO**

ORGANIZAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES	FCS
ANAC	Política de pessoal	Visão holística do diretor com formação na área de GC	Liderança
ECT	Descontinuidade de gestão	GC em fase de implantação	Descontinuidade na liderança
IPEA	Desconhece aspectos estratégicos de GC	Reconhece a necessidade de GC para a organização	Base de conhecimento da importância de GC para a organização
ITA	Base de conhecimento	Visão holística do diretor com formação na área de GC	Liderança
ABDI	Base de conhecimento	Visão holística do diretor com formação na área de GC	Liderança
SEPLAG/MG	Não há conhecimento da importância de GC para o desenvolvimento das atividades da Secretaria	Alinhamento GC, com o Planejamento estratégico do Governo.	Conhecimento dos resultados de GC para a organização
SEE/MG	Base de conhecimento	Sensibilidade para a importância	Base de conhecimento
PM/MG	Falta de sensibilidade e comprometimento para a importância dos processos de GC.	Área específica para implantação do processos de GC.	Sensibilidade e comprometimento por parte da liderança.

*Continua*

ORGANIZAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES	FCS
PC/MG	Cultura organizacional anacrônica Cultura inercial Cultura de normatização	GC vinculado à Gestão estratégica Mobilização Interna	Cultura organizacional. Importância no nível estratégico de GC alinhado ao nível estratégico da organização
DCTA	Falta de coordenação nas iniciativas de GC	A Liderança reconhece a importância de GC	Papel da liderança
FIOCRUZ	Base de conhecimento	Priorização alinhamento / planejamento estratégico	Base de conhecimento
DIREH	Base de conhecimento	Alinhamento ao Planejamento estratégico da Organização.	Base de conhecimento.
BIO-MANGUINHOS	Base de conhecimento	GC faz parte da estratégia da unidade	Base de conhecimento
CASA OSWALDO CRUZ	Não respondido.	Existe a consciência da importância de GC, com implantação do comitê de GC, e planejamento estratégico de GC alinhado a estratégias da organização.	Alinhamento estratégico de GC alinhados a estratégia da organização.
SÍNTESE GERAL FUNDAÇÃO	Base de conhecimento em GC	Consciência da importância de GC	Consciência da importância de GC

**APÊNDICE J: ANÁLISE DAS DIMENSÕES – PESSOAS, PROCESSOS DE GC, TECNOLOGIA, LIDERANÇA: BARREIRAS, FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – GERAL**

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES	FCS GERAL
PESSOAS	Base de conhecimento Cultura de gestão pública Sem mecanismo formal de processo sucessório Base de conhecimento Conhecimento no nível individual Base de conhecimento, resistência por parte da equipe técnica Base de conhecimento Base de conhecimento, resistência por parte da equipe técnica Dificuldade de socialização / compartilhamento Isolamento entre setores Base de conhecimento e sensibilização Conhecimento no nível individual Dificuldade de socialização / compartilhamento Isolamento entre setores Inexistência de procedimentos de GC Pouca importância atribuída a GC Restrições ao compartilhamento Não existe capacitação	Governança – base de conhecimento Investimento em pessoas Universidade Corporativa que enseja o desenvolvimento de pessoal Projeto intersetorial Tem consciência que os conhecimento relevantes devem ser socializados e disseminados. Definição de equipe interdisciplinar Definição de equipe interdisciplinar Coordenação própria para o processo de GC. Tem consciência que os conhecimento relevantes devem ser socializados e disseminados. Base de conhecimento de GC Existe a consciência Plano de Capacitação com sistema de avaliação. Processo de GC ainda não sistematizado. Plano de investimento e	

*Continua*

## Continuação

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES	FCS GERAL
	prática de GC Base de k Base de conhecimento Base de conhecimento e necessidade de programa de incentivo. Base de conhecimento	avaliação aprovado Visão intersetorial e importância de GC.	
PROCESSOS DE GC	Cultura organizacional Estrutura organizada Departamentalizada Os indicadores de acompanhamento não são precisos Não mapeamento dos processos de GC Não mapeamento dos processos de GC Incipiente, em fase de desenvolvimento Processos ainda não sistematizados Iniciativas isoladas. Anacronismo no campo operacional Cultura de repetição Muitas competências essenciais Dificuldades na implantação de indicadores Estrutura organizacional muito grande Tratamento difícil Base de GC Base Legal Identificar processos estratégicos. Mapeamento dos processos feito mas ainda não compartilhado. Não identificados os	Cultura organizacional Parte do planejamento estratégico apoiado pela liderança Práticas de GC em fase de implantação Levantamento da definição das funções Institucionalização dos processos legais: Planejamento Estratégico, PPA e Orçamento Início de implantação dos processos de GC. Competências definidas por lei Capacitação Constante Competências essenciais alinhadas a missão e objetivos Existência de indicadores de desempenho Existe a consciência da necessidade do mapeamento dos processos para melhorar a padronização Início dos processos de GC Processos foram	

Continua

## Continuação

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES	FCS GERAL
	processos de GC.	mapeados. Dificuldade de comunicação das atividades realizadas e suas competências individuais. Consciência da necessidade de mapear os processos	
TECNOLOGIA	Falta de integração Não integração entre os sistemas Não alinhamento dos sistemas de TI Não integração dos sistemas Orçamento insuficiente Segurança dos sistemas e alinhamento com o processo de GC. Falta sistema de TI necessário as necessidades de GC Não preenchido. Legalidade, dificuldade de licitação. Desatualizada e desorganizada / falta de equipe especializada Sistema de TI inadequado. sistema de TI inadequado. Falta de programa adequado a GC Sem resposta	Possibilidade de investimento na área Inúmeros sistemas Apoio às unidades de negócio Boa estrutura tecnológica Sensibilização para a sua importância por parte dos responsáveis. Boa diretoria de TI Alguns sistemas dispersos Sistemas corporativos em produção Rede muito boa de comunicação Sensibilidade Existe a visão da necessidade das demandas. Consciência da necessidade e programação de investimentos. Possibilidade de Investimentos Previsão de investimento para adequação as necessidades de GC	

Continua

*Conclusão*

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES	FCS GERAL
LIDERANÇA	<p>Política de pessoal</p> <p>Descontinuidade de gestão</p> <p>Desconhece aspectos estratégicos de GC</p> <p>Não há conhecimento da importância de GC para o desenvolvimento das atividades da Secretaria</p> <p>Falta de sensibilidade e comprometimento para a importância dos processos de GC.</p> <p>Cultura organizacional anacrônica</p> <p>Cultura inercial</p> <p>Cultura de normatização</p> <p>Falta de coordenação nas iniciativas de GC</p> <p>Base de conhecimento</p> <p>Base de conhecimento</p> <p>Base de conhecimento</p> <p>Base de conhecimento</p> <p>Não respondido.</p> <p>Base de conhecimento em GC</p>	<p>Visão holística do diretor com formação na área de GC</p> <p>GC em fase de implantação</p> <p>Reconhece a necessidade de GC para a organização</p> <p>Alinhamento GC, com o Planejamento estratégico do Governo.</p> <p>Área específica para implantação do processos de GC.</p> <p>GC vinculado à Gestão estratégica</p> <p>Mobilização Interna</p> <p>A Liderança reconhece a importância de GC</p> <p>Priorização alinhamento / planejamento estratégico</p> <p>Alinhamento ao Planejamento estratégico da Organização.</p> <p>GC faz parte da estratégia da unidade</p> <p>Visão holística do diretor com formação na área de GC</p> <p>Existe a consciência da importância de GC, com implantação do comitê de GC, e planejamento estratégico de GC alinhado a estratégias da organização.</p> <p>Consciência da importância de GC</p>	

**APÊNDICE K: VALIDAÇÃO DE APLICABILIDADE DO  
QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR A MATURIDADE DE  
GC**

## 1 Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)

O questionário encontra-se dividido em sete critérios, considerados por Batista (2012), acrescidos de outros dois: “Cultura Organizacional” e “Normas Legais”, contribuições da pesquisadora. Assim, tem-se nove critérios de avaliação, conforme Quadro X. Quanto às questões, em termos gerais, foram adaptadas sobretudo de Tiwana (2000) e Batista (2012).

A pontuação obedece ao seguinte enunciado:

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

2 = As ações descritas são mal realizadas.

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.

4 = As ações descritas são bem realizadas.

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Quadro X: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação

Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
<b>DIMENSÃO LIDERANÇA</b>						
Conhecimento como recurso estratégico	A liderança reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização.					X
Responsabilidade e trabalho colaborativo	A liderança utiliza-se do <i>empowerment</i> às chefias intermediárias para a realização de trabalhos colaborativos e em equipe.					X
Valorização das pessoas e alocação de recursos	A liderança reconhece, promove a melhoria do desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento garantindo a alocação de recursos financeiros nos projetos de GC				X	
Missão, visão e valores organizacionais	A liderança reconhece a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização.					X

*Continua*



*Continuação*

<b>Categoria</b>	<b>Afirmação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Maturidade de GC	A liderança percebe a necessidade de avaliar a maturidade de GC nas etapas de implementar o processo de GC.				X	
<b>DIMENSÃO PESSOAS</b>						
<b>Categoria</b>	<b>Afirmação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Auditoria e competências	A organização conta com uma auditoria de conhecimentos para alimentar permanentemente o banco de competências dos seus servidores		X			
Capacitação	Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para reconhecer o conhecimento como recurso organizacional de maneira a contribuir no projeto de GC				X	
Trabalho compartilhado e colaborativo	A organização do trabalho contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo				X	
Conhecimento para tomada de decisão	Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão				X	
Incentivo para participação e compartilhamento	Existe algum sistema de incentivo para encorajar a participação dos colaboradores no projeto de GC			X		
<b>DIMENSÃO PROCESSOS</b>						
<b>Categoria</b>	<b>Afirmação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Conhecimentos essenciais	Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização.			X		

*Continua*

## Continuação

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Alinhamento de GC ao planejamento estratégico	A organização define seus conhecimentos essências e os alinha à sua missão e aos objetivos da organização				X	
Coleta e compartilhamento de conhecimento	O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é sistematizado dentro da organização.				X	
Avaliação por indicadores	Os processos organizacionais são mapeados e gerenciados a partir de indicadores de desempenho.			X		
Foco nos resultados	A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho, eficiência, eficácia e efetividade			X		
DIMENSÃO TECNOLOGIA						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Tecnologia na modelagem de processos	A organização modela seus sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento			X		
Eficácia tecnológica	A infraestrutura de TI disponível é suficiente para suportar as estratégia da organização e às necessidades dos usuários			X		
Tecnologia como meio de compartilhamento	A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e ao compartilhamento de conhecimento			X		
Tecnologia como meio de conhecimento	Os dados, informações e conhecimentos disponíveis na organização são regulamente atualizados			X		

Continua

*Continuação*

<b>Categoria</b>	<b>Afirmação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos	A tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização		X			
<b>DIMENSÃO PROCESSO DE GC</b>						
<b>Categoria</b>	<b>Afirmação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Processos de GC	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.			X		
Mapa de conhecimento	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.		X			
Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.		X			
Retenção do conhecimento na organização	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.			X		
Práticas de aprendizagem	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.				X	
<b>DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO</b>						
<b>Categoria</b>	<b>Afirmação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Aprendizagem contínua	A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.				X	
Aprendizagem a partir dos erros.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.					X

*Continua*  
*Continuação*

<b>Categoria</b>	<b>Afirmção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Trabalhos em interfuncionais.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.			X		
Autonomia funcional	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.				X	
Inovação na gestão de pessoas	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.				X	
<b>DIMENSÃO RESULTADOS DA GC</b>						
<b>Categoria</b>	<b>Afirmção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Histórico de GC na organização	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.				X	
Utilização de indicadores para avaliação dos resultados.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.		X			
Melhoria dos indicadores	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.			X		
Indicadores de efetividade social	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.		X			

*Continua*

*Continuação*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Indicadores dos critérios gerais da administração pública brasileira	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.		X			
<b>DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Necessidade de se adotar GC	A liderança identifica as questões, os fatores e elementos de sucesso que conduzem à organização ao estabelecimento de uma cultura de GC e de uma arquitetura de GC.					X
Trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares	Existe uma cultura de trabalho que estimula o trabalho colaborativo e em equipes interdisciplinares.					X
Clima e cultura organizacional	A organização possui um clima organizacional propício para a participação e para o compartilhamento de conhecimentos				X	
Cultura de compartilhamento	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.			X		
Processo de tomada de decisão	Existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão			X		
<b>DIMENSÃO NORMAS LEGAIS</b>						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Orçamento	Existe ítem orçamentário para garantir a implantação das iniciativas de GC	X				
Legalidade	Existe uma articulação entre os organismos institucionais dos poderes constituintes da AP para garantir a legalidades das ações de GC		X			

*Continua**Conclusão*

Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Institucionalidade da área de GC	Existe algum mecanismo sistematizado e institucionalizado para a coordenação e gestão do processo de GC					X
Avaliação dos procedimentos jurídicos	Existem mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização			X		
Pessoas	Existe algum mecanismo legal e jurídico que incentive e garanta o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento dentro da organização			X		

Fonte: Dados Primários (2014).

Ao final da proposição desta metodologia se justifica da seguinte maneira:

O modelo de maturidade utilizado pelo MGCAPB de GC se estrutura com base no modelo da APO que foi desenvolvido para a utilização em organizações privadas. Porém, como a literatura de modelos de maturidade aponta, há necessidade de desenvolvimento de modelos de maturidade que levem em conta os fatores críticos de sucesso presentes no ambiente de atuação dos diferentes tipos de organização. Assim, após o levantamento das barreiras e facilitadores que envolveram a implantação do MGCAPB de GC nas organizações estudadas, se chegou a um novo conjunto de Fatores Críticos de Sucesso que envolvem a maturidade das práticas de GC em organizações públicas. Esses fatores estão aqui denominados de cultura organizacional e Normais legais.

Entende-se que é necessário destacar como dimensão específica a Cultura Organizacional dada as especificidades que as organizações públicas possuem em relação às organizações privadas, seja em termos de sua legalidade, seja em termos de suas práticas de gestão de processos e pessoas.

A outra dimensão – normas legais – é essencial porque dado aos critérios que regem a administração pública brasileira – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, uma nova ação precisa estar institucionalizada antes de ser colocada em prática. Essa é

uma condição essencial, uma vez que o não cumprimento da condição de legalidade de algum ato administrativo, no contexto da administração pública brasileira, pode impedir a realização desse ato.

As outras dimensões que estão sendo propostas obedecem os critérios utilizados pela APO , mas as questões que recobrem cada uma delas foram adaptadas para o contexto da administração pública levando-se em consideração as barreiras e facilitadores que foram evidenciados durante a implantação do MGCAPB de GC.

## 2 FIOCRUZ

O questionário encontra-se dividido em sete critérios, considerados por Batista (2012), acrescidos de outros dois: “Cultura Organizacional” e “Arcabouço Legal”, contribuições da pesquisadora. Assim, tem-se nove critérios de avaliação, conforme Quadro X. Quanto às questões, em termos gerais, foram adaptadas sobretudo de Tiwana (2000) e Batista (2012).

A pontuação obedece ao seguinte enunciado:

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

2 = As ações descritas são mal realizadas.

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.

4 = As ações descritas são bem realizadas.

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Quadro X: Critérios de Avaliação: Questionário - Preenchimento e Pontuação

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
<b>DIMENSÃO LIDERANÇA</b>						
Conhecimento como recurso estratégico	A Liderança reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização.					
Responsabilidade e trabalho colaborativo	A liderança utiliza-se do empoderamento de chefias intermediárias para a realização de trabalhos colaborativos e em equipe					
Valorização das pessoas e alocação de recursos (Separaria estes dois elementos, pois a afirmação que poderia ser usada para cada uma delas é muito diferente. Acho importante ressaltar estes aspectos. Deslocaria valorização das pessoas para a próxima dimensão.)	A liderança reconhece a promove e recompensa e melhora do desempenho a aprendizagem individual e o compartilhamento do conhecimento, garantindo a alocação de recursos financeiros aos projetos de GC.					

*Continua*



## Continuação

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Missão, visão e valores organizacionais	A liderança reconhece a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização. (Acho importante ressaltar nesta afirmação que a GC deve se alinhar aos objetivos e projetos estratégicos.)					
Maturidade de GC	A liderança percebe a necessidade de avaliar a maturidade de GC nas etapas de implementar o processo de GC. (Aqui ressaltaria a importância de implementar processos que fortaleçam)					
DIMENSÃO PESSOAS (Como comentário geral desta categoria, acho que você misturou Práticas (Banco de Talentos p.ex.) com Processos (Capacitação) e Estratégicas (Incentivos). Acharia melhor, para um instrumento de avaliação concentrar nas estratégias e políticas.)						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Auditoria e Banco de competências	A organização conta com uma auditoria de conhecimentos para alimentar o banco de competência dos seus servidores permanentemente.					
Capacitação	Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para contribuir reconhecer o Conhecimento como recurso organizacional de maneira a contribuir na implantação do projeto de GC. (Muito aberto, difícil de responder)					
Trabalho compartilhado e colaborativo	A organização do trabalho contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo . (Creio que a existência de equipes é fato consumado em todas as instituições e não tem necessariamente com a adoção do trabalho cooperativo em rede. Equipes, a maioria das vezes são formadas a partir de estruturas hierárquicas. Redes são construídas em outras lógicas. Reformularia a afirmativa)					

## Continuação

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Conhecimento para Tomada de decisão	Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão (Muito genérico)					
Incentivos para participação e compartilhamento	Existe algum sistema de incentivo para encorajar a participação dos colaboradores no projeto de GC. (Usaria outro termo, pois parece que o funcionário tem “medo” de compartilhar. Usaria estimular, fomentar etc.)					
DIMENSÃO PROCESSOS (Nesta dimensão vejo que o ponto essencial é associar a GC ao mapeamento de processos. Muitas organizações mapeiam seus processos sem relacionar os fluxos de conhecimento que o perpassa. Faria uma pergunta com esta perspectiva.)						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Conhecimentos essenciais	Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização.					
Alinhamento ao Planejamento Estratégico	A organização define seus conhecimentos essenciais e os alinha a sua missão e aos objetivos da organização. (Alinha aos projetos estratégicos)					
Coleta e Compartilhamento do conhecimento	O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é sistematizado dentro da organização.					
Avaliação por indicadores	Os processos são mapeados e gerenciados a partir de indicadores de desempenho.					
Foco nos resultados	A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho eficácia e efetividade.					
DIMENSÃO TECNOLOGIA (Faria uma pergunta sobre a concepção dos sistemas e tecnologias. Se as equipes são interdisciplinares, se existe um Gestor do Conhecimento, alguém com perfil para o conteúdo, a informação e o conhecimento, participam do desenvolvimento dos sistemas, a fim de evitarmos a situação predominante, de muita tecnologia e pouco conhecimento.)						

Continua

*Continuação*

<b>Categoria</b>	<b>Afirmção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tecnologia na modelagem de processos	A organização modela seus sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento.					
Eficácia tecnológica	A infraestrutura de TI disponível é suficiente para suportar as estratégias da organização e às necessidades dos usuários.					
Tecnologia como meio de compartilhamento	A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e ao compartilhamento de conhecimento.					
Tecnologia como meio de conhecimento	Os dados, informações e conhecimentos disponíveis na organização são regularmente atualizados.					
Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos	A tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização.					
<b>DIMENSÃO PROCESSO DE GC (Para se avaliar a existência de processos de GC há de se saber sobre a criação de infra-estrutura, perfis, políticas, equipes etc. Faria uma pergunta neste sentido.)</b>						
<b>Categoria</b>	<b>Afirmção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Processos de GC	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.					
Mapa do conhecimento	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.					
Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.					

*Continua**Continuação*

<b>Categoria</b>	<b>Afirmção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Retenção do conhecimento na organização	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.					
Práticas de aprendizagem	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.					
<b>DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO (Exploraria mais as estratégias para criação de ambientes favoráveis ao aprendizado na dimensão do conhecimento tácito)</b>						
<b>Categoria</b>	<b>Afirmção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Aprendizagem contínua	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.					
Aprendizagem através dos erros.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.					
Trabalhos interfuncionais	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.					
Autonomia funcional	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.					
Inovação para utilização de novos métodos e ferramentas.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos, trabalhando em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.					
<b>DIMENSÃO RESULTADOS DA GC</b>						
<b>Categoria</b>	<b>Afirmção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Histórico de GC na organização	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados indicadores de desempenho.					

*Continuação*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Utilização de indicadores para avaliação dos resultados.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização. (Perguntaria ou especificaria quais. O monitoramento e avaliação da GC ainda é um problema para as organizações. Por exemplo, são utilizados indicadores sobre o capital intelectual ou de ativos intangíveis?)					
Malhoria dos indicadores	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.					
Indicadores de efetividade social	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.					
Utilização de indicadores para avaliação dos resultados.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.					
<b>DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Necessidade de se adotar GC	A liderança identifica as questões, os fatores e elementos de sucesso que conduzem à organização ao estabelecimento de uma cultura de GC e de uma arquitetura de GC.					
Trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares	Existe uma cultura de trabalho que estimula o trabalho colaborativo e em equipes interdisciplinares.					
Clima e cultura organização	A organização possui um clima organizacional propício para a participação e para o compartilhamento de conhecimentos.					

*Continua*

*Conclusão*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Cultura de compartilhamento	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar a roda” e retrabalho.					
Processo de tomada de decisão	Existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão.					
DIMENSÃO ARCABOUÇO LEGAL						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Orçamento	Existe item orçamentário para garantir a implantação das iniciativas de GC					
Legalidade	Existe uma articulação entre os organismos institucionais dos poderes constituintes da administração pública para garantir a legalidades das ações de GC (Não entendi)					
Institucionalidade da área de GC	Existe algum mecanismo sistematizado e institucionalizado para a coordenação e gestão do processo de GC (Excelente!)					
Avaliação dos procedimentos jurídicos	Existem mecanismos de avaliação permanente para identificar as necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização (Não ficou claro porque a mudança nestes procedimento favoreceria a GC)					
Pessoas	Existe algum mecanismo legal e jurídico que incentive e garanta o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento dentro da organização (Este item não tem rebatimento na questão de incentivos dimensão Pessoas?)					

Fonte: Dados Primários (2014).

Ao final da proposição desta metodologia se justifica da seguinte

maneira:

O Modelo de avaliação de maturidade de GC utilizado pelo Método IPEA de GC, se estrutura com base no modelo da APO, que foi desenvolvido para a utilização em empresas de médio e pequeno porte nos países asiáticos. Porém como a literatura de modelos de avaliação de maturidade aponta, há necessidade de desenvolvimento de modelos de avaliação de maturidade que levem em conta os fatores críticos de sucesso presentes no ambiente de atuação dos diferentes tipos de organização. Assim, após o levantamento das barreiras e facilitadores que envolveram a implantação do MGCAPBde GC nas organizações estudadas, se chegou a um novo conjunto de Fatores Críticos de Sucesso que envolvem as maturidade das práticas de GC em organizações públicas. Esses fatores estão aqui denominados de cultura organizacional e Arcabouço Legal.

Entende-se que é necessário destacar como dimensão específica a Cultura Organizacional dada as especificidades que as organizações públicas possuem em relação às organizações privadas, seja em termos de sua legalidade, seja em termos de suas práticas de gestão de processos e pessoas.

A outra dimensão Arcabouço Legal, é essencial porque dado aos critérios que regem a administração pública brasileira – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência - , uma nova ação precisa estar institucionalizada antes de ser colocada em prática. Essa é uma condição essencial, uma vez que o não cumprimento da condição de legalidade de algum ato administrativo, no contexto da administração pública brasileira, pode impedir a realização desse ato.

As outras dimensões que estão sendo propostas obedecem os critérios utilizados pela APO, mas as questões que recobrem cada uma delas foram adaptadas para o contexto da administração pública brasileira, levando-se em consideração as barreiras e facilitadores que foram evidenciados durante a implantação do MGCAPBde GC nas organizações estudadas.