

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ - UNESA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO INSTITUTO
BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE)**

ROBERTO BRANDÃO BAMBIRRA

RIO DE JANEIRO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ - UNESA

Roberto Brandão Bambirra

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO INSTITUTO
BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE)**

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Administração e Desenvolvimento Empresarial
da Universidade Estácio de Sá, como requisito
parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Administração e desenvolvimento empresarial

Orientador: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro

2009

Autor:

Roberto Brandão Bambirra, administrador, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, analista do IBGE, concursado em 1º lugar em 2001.

B212

Bambirra, Roberto

Gestão do conhecimento na administração pública federal: estudo de caso na Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). / Roberto Bambirra. - Rio de Janeiro, 2009.

197 f.

Dissertação (Mestrado em Administração de Desenvolvimento Empresarial)-
Universidade Estácio de Sá, 2009.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração pública. 3. IBGE. I. Título.

CDD: 658.3

Catálogo da publicação: Elenice Glória Martins Pinheiro - CRB 73588



UNIVERSIDADE

Estácio de Sá

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

***GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:
ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA
E ESTATÍSTICA (IBGE)***

elaborada por

ROBERTO BRANDÃO BAMBIRRA

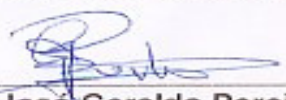
e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 18 de setembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Presidente
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. Antonio Martinez Fandiño
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

**Em memória de meu pai, engenheiro,
professor, empresário, consultor e
enxadrista, Dr. Ivan Gelape Bambirra.**

AGRADECIMENTOS

Ao Diretor Executivo do IBGE, Sr. Sérgio da Costa Côrtes, por ter autorizado a pesquisa de campo na instituição;

Ao Coordenador do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá e sua secretaria, pelo incentivo e apoio;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, pelo repasse dos conhecimentos de sua experiência acadêmica e profissional;

A todos os meus professores e professoras do Mestrado pelo ensino e aprendizado proporcionado;

À Cris e todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a superar este desafio.

RESUMO

Os estudos sobre gestão do conhecimento no setor público não são abundantes e, particularmente no Brasil, existem poucas publicações. Logo, é um tema que carece de discussões mais profundas, onde pontos de relevância precisam ser abordados e esta pesquisa teve por intuito diminuir essa carência, abrindo espaço para estudos mais abrangentes sobre as práticas de gestão do conhecimento em todo o IBGE. Embora o uso de práticas e iniciativas de gestão do conhecimento para criação, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento já esteja sendo adotado por várias empresas e alguns dos seus benefícios comprovados e reconhecidos, a consolidação de pesquisas e estudos sobre gestão do conhecimento ainda depende de maior compreensão das várias disciplinas ligadas à gestão do conhecimento, dentro dos vários contextos organizacionais. Assim, este estudo objetivou descrever as práticas necessárias para a gestão do conhecimento na Diretoria Executiva do IBGE, na percepção dos servidores que possuem função gerencial. Objetivou, ainda: analisar o grau de explicitação e de formalização das iniciativas das práticas de gestão do conhecimento no IBGE; sugerir ações para melhorar essas práticas; e oferecer subsídios para evitar perder o conhecimento útil à instituição, detido pelos servidores que venham a se desligar do seu quadro funcional.

Palavras-Chave: Gestão; Conhecimento; Administração Pública.

ABSTRACT

The research is justified because the studies on knowledge management in the public sector are scarce, particularly in Brazil, where there are few publications, hence, it is a matter that requires deeper discussions and there are important issues that need to be addressed. This research reduces this gap, making room for more comprehensive studies on the practices of knowledge management throughout the IBGE. Although the use of practices and knowledge management initiatives for the creation, dissemination, sharing and application of knowledge have already being adopted by several companies and some of their benefits proven and recognized, the consolidation of research and studies on knowledge management also depends on greater understanding of the various disciplines related to management of knowledge within the various organizational contexts. This study aimed at describing the practices necessary to implement knowledge management in the Executive Board of IBGE, under its managers perception. The goal of this dissertation is to examine the degree of explicitness and formalization of the initiatives of knowledge management practices in the IBGE, suggesting actions to improve this kind of practices within the organization and to offer subsidies to avoid losing the knowledge useful to the institution, owned by employees who may quit the IBGE.

Keywords: Management; Knowledge; Public Administration.

EPIÍGRAFE

“Ao ser produzido, o conhecimento novo supera outro que antes foi novo e se fez velho e se dispõe a ser ultrapassado por outro amanhã. Daí que seja tão fundamental conhecer o conhecimento existente quanto saber que estamos abertos e aptos à produção do conhecimento ainda não existente.”

Paulo Freire

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. Dados, Informação e Conhecimento.....	32
Figura 2. Relação Simplificada entre Dados, Informação e Conhecimento.....	33
Figura 3. Dados, Informação e Conhecimento.....	34
Figura 4. Duas Dimensões da Criação do Conhecimento.....	37
Figura 5. Espiral do Conhecimento.....	38
Figura 6. Ciclo da Gestão do Conhecimento.....	39

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1. Demonstrativo de Entrega e Retorno dos Questionários.....	92
Gráfico 2. Gênero dos Respondentes.....	93
Gráfico 3. Idade dos Respondentes.....	94
Gráfico 4. Tempo de Serviço no IBGE dos Respondentes.....	95

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Demonstrativo de Entrega e Retorno dos Questionários.....	92
Tabela 2. Indicadores do Estágio da Prática Fórum.....	96
Tabela 3. Indicadores do Estágio da Educação Corporativa.....	97
Tabela 4. Indicadores do Estágio das Comunidades de Prática.....	98
Tabela 5. Indicadores do Estágio da Universidade Corporativa.....	98
Tabela 6. Indicadores do Estágio das Narrativas.....	99
Tabela 7. Indicadores do Estágio da Mentoria.....	99
Tabela 8. Indicadores do Estágio da Tutoria.....	99
Tabela 9. Indicadores do Estágio das Melhores Práticas.....	100
Tabela 10. Indicadores do Estágio do Benchmarking Interno e Externo.....	100
Tabela 11. Indicadores do Estágio do Mapeamento do Conhecimento.....	101
Tabela 12. Indicadores do Estágio da Inteligência Organizacional.....	101
Tabela 13. Indicadores do Estágio da Gestão por Competência.....	102
Tabela 14. Indicadores do Estágio da Competência Organizacional.....	102
Tabela 15. Indicadores do Estágio do Banco de Competências Individuais.....	103
Tabela 16. Indicadores do Estágio da Memória Organizacional.....	104
Tabela 17. Indicadores do Estágio da Gestão do Capital Intelectual.....	104
Tabela 18. Indicadores do Estágio das Ferramentas de Colaboração.....	105
Tabela 19. Indicadores do Estágio dos Sistemas de <i>Workflow</i>	105
Tabela 20. Indicadores do Estágio da Gestão do Conteúdo.....	106
Tabela 21. Indicadores do Estágio da Gestão Eletrônica de Documentos.....	106
Tabela 22. Indicadores do Estágio do <i>Warehouse</i>	107
Tabela 23. Indicadores do Estágio do <i>Data Mining</i>	107
Tabela 24. Indicadores do Estágio do <i>Customer Relationship Management</i>	108

Tabela 25. Indicadores do Estágio do <i>Balanced Scorecard</i>	108
Tabela 26. Indicadores do Estágio do Sistema de Apoio à Decisão.....	109
Tabela 27. Indicadores do Estágio do <i>Enterprise Resource Planning</i>	109
Tabela 28. Indicadores do Estágio do Indicador Chave de Desempenho.....	109
Tabela 29. Indicadores do Alcance da Prática Fórum.....	110
Tabela 30. Indicadores do Alcance da Educação Corporativa.....	110
Tabela 31. Indicadores do Alcance das Comunidades de Prática.....	112
Tabela 32. Indicadores do Alcance da Universidade Corporativa.....	112
Tabela 33. Indicadores do Alcance das Narrativas.....	113
Tabela 34. Indicadores do Alcance da Mentoria.....	113
Tabela 35. Indicadores do Alcance da Tutoria.....	114
Tabela 36. Indicadores do Alcance das Melhores Práticas.....	114
Tabela 37. Indicadores do Alcance do <i>Benchmarking</i> Interno e Externo.....	115
Tabela 38. Indicadores do Alcance do Mapeamento do Conhecimento.....	115
Tabela 39. Indicadores do Alcance do Sistema de Inteligência Organizacional.....	116
Tabela 40. Indicadores do Alcance do Sistema de Gestão por Competência.....	116
Tabela 41. Indicadores do Alcance do Banco de Competências Organizacionais..	117
Tabela 42. Indicadores do Alcance do Banco de Competência Individual.....	117
Tabela 43. Indicadores do Alcance da Memória Organizacional.....	118
Tabela 44. Indicadores do Alcance da Gestão do Capital Intelectual.....	118
Tabela 45. Indicadores do Alcance dos Portais, Intranet e Internet.....	119
Tabela 46. Indicadores do Alcance dos Sistemas de <i>Workflow</i>	119
Tabela 47. Indicadores do Alcance da Gestão do Conteúdo.....	120
Tabela 48. Indicadores do Alcance da Gestão Eletrônica de Documentos.....	120
Tabela 49. Indicadores do Alcance do <i>Data Warehouse</i>	121

Tabela 50. Indicadores do Alcance do <i>Data Mining</i>	121
Tabela 51. Indicadores do Alcance do <i>Customer Relationship Management</i>	122
Tabela 52. Indicadores do Alcance do <i>Balanced Scorecard</i>	122
Tabela 53. Indicadores do Alcance do <i>Decision Suport System</i>	122
Tabela 54. Indicadores do Alcance do <i>Enterprise Resource Planning</i>	123
Tabela 55. Indicadores do Alcance do <i>Key Performance Indicator</i>	123
Tabela 56. Comparativo das Percepções Médias do Estágio das Práticas de GC das Coordenações com a do Diretor Executivo.....	124
Tabela 57. Comparativo das Percepções Médias do Alcance das Práticas de GC das Coordenações com a do Diretor Executivo.....	125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL	17
1.2 QUESTÃO PROBLEMA	20
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo principal	22
1.3.2 Objetivos intermediários	22
1.4 DELIMITAÇÃO	22
1.4.1 Temporal	22
1.4.2 Geográfico-funcional	23
1.4.3 Teórica	23
1.5 RELEVÂNCIA.....	23
1.5.1 Para a instituição	23
1.5.2 Para a academia	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	25
2.1.1 O Ciclo do Conhecimento.....	43
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	45
2.2.1 Mapeamento de Competências e Conhecimentos	51
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	53
2.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	58
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	60
2.6 REPOSITÓRIOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	68
2.6.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos	68
2.6.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores de GC.....	71
2.6.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC	73
2.6.4 Ferramentas para apoio à GC	77
2.7 DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	78
3 METODOLOGIA	81
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA	81
3.2 QUANTO AOS FINS	82

3.3 QUANTO AOS MEIOS	83
3.4 ESTUDO DE CASO	83
3.5 COLETA DOS DADOS.....	84
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	85
3.7 LIMITAÇÕES.....	87
4 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	88
4.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES	89
4.2 PERFIL DA DIRETORIA EXECUTIVA	89
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	92
5.1 DEMONSTRATIVO DA ENTREGA E RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS	92
5.2 PERFIL DOS RESPONDENTES	93
5.3 ESTÁGIO DAS PRÁTICAS DE GC	96
5.4 ALCANCE DAS PRÁTICAS DE GC	110
5.5 ESTÁGIO E O ALCANCE DAS PRÁTICAS DE GC	126
5.6 GRAU DE EXPLICITACÃO E DE FORMALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC	126
5.6.1 Intenção Estratégica.....	127
5.6.2 Grau de formalização da gestão do conhecimento	128
5.6.3 Áreas/departamentos com iniciativas de gestão do conhecimento	128
5.6.4 Iniciativa de introduzir a gestão de conhecimento na organização	129
5.6.5 Definição de Objetivos.....	129
5.6.6 Alocação de Recursos.....	131
5.6.7 Ações e Contexto das Iniciativas.....	132
5.6.8 Implementação.....	134
5.6.9 Monitoração e avaliação de resultados	136
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	138
6.1 CONCLUSÕES	138
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	139
6.2.1 Recomendações gerais.....	139
6.2.2 Recomendações específicas.....	140
6.2.2.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos.....	140
6.2.2.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores de GC.....	141
6.2.2.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de GC.....	142
6.2.2.4 Outras práticas que podem ajudar a reter o conhecimento tácito	142

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145
ANEXO 1 ORGANOGRAMA DO IBGE.....	153
ANEXO 2 ORGANOGRAMA DA DIRETORIA EXECUTIVA.....	154
APÊNDICE 1 QUESTIONÁRIO	155
APÊNDICE 2 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	163
APÊNDICE 3 GRÁFICOS DO ESTÁGIO E DO ALCANCE DAS PRÁTICAS.....	169

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL

A criação de mecanismos que favoreçam a efetiva utilização do conhecimento individual e grupal e, principalmente, a criação do conhecimento organizacional como fator de diferenciação nas organizações têm sido objetivos permanentes nos dias que correm (DAZZI e ANGELONI, 2004).

As organizações têm que buscar uma forma de disseminação do conhecimento a todos os seus colaboradores e transformar essa tarefa em esforço coletivo, onde o conhecimento deve ser compartilhado.

É importante destacar que, nos estudos sobre a gestão do conhecimento (GC), muitas práticas e iniciativas já foram identificadas e vêm sendo adotadas por empresas (KUNIYOSHI e SANTOS, 2005). No entanto, nem todas as empresas se encontram no mesmo estágio e intensidade de adoção dessas práticas, técnicas e conceitos. Isso se deve, sobretudo, à variação de fatores do ambiente externo e de seu impacto sobre as empresas e seu ambiente interno. A intensidade da adoção não depende somente de fatores externos à empresa, mas também, dos fatores internos, tais como: interesse e visão dos gestores em relação às práticas, técnicas e conceitos a serem adotadas, competências para se reconhecer a importância do conhecimento e, finalmente, a relevância e necessidade do seu gerenciamento eficaz.

Sendo a informação e o conhecimento cada vez mais um recurso valioso, não basta termos a posse da informação se não soubermos o que fazer com ela. Nesse contexto, as organizações precisam saber como tratar de problemas de comunicação e registro do conhecimento para terem alguma vantagem neste mundo competitivo.

Saber representar e organizar o conhecimento são duas tarefas importantes que podem auxiliar as instituições nos problemas de GC.

Com o reconhecimento da importância que o conhecimento tem para as empresas, como recurso de desenvolvimento organizacional, muitos autores como Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Stewart (1998), entre outros, se empenharam em desenvolver formas de gerir o conhecimento (GOMES e RODRIGUES FILHO, 2006).

A gestão do conhecimento nas organizações públicas (CGOP) é tema que tem merecido ainda pouca atenção dos analistas, conforme se constata ao se fazer um levantamento dos trabalhos publicados nos últimos anos. O assunto predominante na literatura trata de estudos de casos de empresas que recentemente iniciaram projetos de GCOP e de trabalhos em que são apresentados ferramentas e métodos de GC, alguns exemplos dos quais estão nas páginas 56 a 61 desta dissertação. Há também alguns estudos acadêmicos que analisam como dirigentes e organizações públicas veem a GC. Isso se explica, em parte, por se tratar de algo novo no campo da administração e – ainda mais recente – na Administração Pública (SANTOS et al., 2001; TERRA, 2001).

A Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) se constitui no principal provedor de dados e informações do País, que atende às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como a órgãos das esferas federal, estadual e municipal. Embora não utilize o termo “gestão do conhecimento”, executa processos que podem ser classificados como práticas de GC. Tem sido constatado que um crescente número de servidores - muitos altamente qualificados - se vêm desligando do seu quadro funcional, levando consigo seus conhecimentos, sem repassá-los.

É necessário, portanto, ter um conjunto de práticas distintas e interligadas visando à retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização, e assim melhorar o desempenho organizacional do IBGE.

Mas, de acordo com Batista (2004); o papel da GC na Administração Pública transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial para:

1º - Tratar, de maneira adequada e com rapidez, desafios inesperados e desastres.

2º - Preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implantação de políticas públicas.

3º - Promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e

4º - Criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio de seus cidadãos, para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento e, mediante o desenvolvimento das organizações, para que essas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Segundo SANTOS.¹ (*apud* FRESNEDA e GONÇALVES, 2007, p. 7):

A Administração Pública produz conhecimento não só por meios de suas políticas, projetos, normas e pareceres que, apesar de sua relevância, muitas vezes se perde na burocracia do Estado brasileiro ou fica apenas no conhecimento tácito de seus funcionários. Inúmeras iniciativas são implementadas, vários casos de sucesso consolidados e outros tantos processos e modelos aperfeiçoados durante o passar dos anos. Preservar essa base de conhecimento é fundamental, caso contrário corre-se o risco

¹**SANTOS**, Rogério Santanna dos (Secretário-executivo do Comitê Executivo do Governo Eletrônico e Secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento).

de se incorrer em um eterno recomeço, sem nunca efetivamente consolidar as boas práticas. Para evitar que isto ocorra, devem-se criar e instituir mecanismos que permitam às iniciativas desenvolvidas servir de alicerce às novas propostas e para que as experiências encurtem caminhos e tornem as ações governamentais mais efetivas.

Ele complementa, afirmando que “é preciso buscar o conhecimento onde ele está, na mente de cada servidor ativo que faz parte da Administração Pública Brasileira.”

Existem tecnologias que trabalham e estimulam a comunicação entre as pessoas, e outras, como os bancos de dados, com informações valiosas, que nem sempre estão disponíveis para acesso, sendo um importante manancial de informações mal aproveitadas. Podemos dividir em dois eixos de tecnologia de informação para a gestão de conhecimento (GC): aquelas que trabalham a comunicação interpessoal e estimulam a troca de conhecimento informal dentro da organização e as que disponibilizam o conhecimento em grandes bancos de dados, processos, manuais e documentos, ou seja, o conhecimento codificado.

No entanto, o foco da GC não deve ser meramente lançado sobre a Tecnologia de Informação e Comunicação, mas no seu uso combinado com a mudança organizacional e nas novas práticas que visem à melhora dos serviços públicos, dos processos democráticos e das políticas públicas.

1.2 QUESTÕES PROBLEMA

Embora o uso de práticas e iniciativas de GC para criação, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento já estejam sendo adotadas por várias empresas e alguns dos seus benefícios comprovados e reconhecidos, a consolidação de pesquisas e estudos sobre GC ainda depende de maior

compreensão das várias disciplinas ligadas a GC, nos diferentes contextos organizacionais, principalmente no setor público.

Diante do desafio gerencial de aumentar o poder competitivo das empresas, os gestores valem-se de conceitos, técnicas e instrumentos propostos pela gestão do conhecimento com a finalidade de criar condições que contribuam para a melhoria da capacidade competitiva de suas empresas.

Sabe-se que os colaboradores da empresa, em suas atividades gerenciais e operacionais diárias, adquirem, criam, aplicam e compartilham conhecimentos que podem gerar diferenciais competitivos para a empresa. Desse modo, o gerenciamento desse acervo de conhecimentos como recurso estratégico pode contribuir para ampliar o poder competitivo de uma empresa, já que melhores decisões estratégicas e operacionais podem ser tomadas com base no conjunto de conhecimentos disponíveis interna ou externamente.

Por se tratar de um ativo intangível, o conhecimento e seus respectivos processos de gerenciamento requerem a implantação e o uso de conceitos e técnicas gerenciais específicas, bem como de ferramentas de tecnologia de informação (TI), ou seja, de programas e sistemas apropriados, os quais precisam ser incorporados à estrutura e às práticas gerenciais das empresas.

A capacidade do setor público para desenvolver contexto e sistemas que apoiem o compartilhamento, a criação e a aplicação de conhecimento na área pública, visando gerar benefícios para a sociedade, aumenta de importância e deve ser objeto de maior consideração.

Assim, a questão que norteou o presente estudo foi:

Como estão o estágio de implementação e o alcance das práticas de GC, com vistas a ajudar a reter o conhecimento tácito acumulado pelos servidores do IBGE, de modo a ser melhor utilizado?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo principal

- Descrever o estágio e o alcance das práticas necessárias para a GC no IBGE, na percepção dos servidores que possuem função gerencial na Diretoria Executiva.

1.3.2 Objetivos intermediários

- Descrever o grau de explicitação e de formalização das práticas de GC na Diretoria Executiva do IBGE.
- Identificar a intensidade de uso das práticas de GC, em cada Coordenação da Diretoria Executiva, sob a ótica dos colaboradores com função gerencial.
- Comparar a intensidade de uso das práticas de GC entre as Coordenações, confrontando a visão dos Coordenadores, com a do Diretor Executivo.

1.4 DELIMITAÇÃO

1.4.1 Temporal

A partir de 2004 até dezembro de 2008.

1.4.2 Geográfico-funcional

Na sede do IBGE, onde está localizada a sua Diretoria Executiva, na cidade do Rio de Janeiro.

1.4.3 Teórica

Esta pesquisa parte inicialmente da replicação parcial de quatro trabalhos feitos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), coordenados por Batista, no período de 2004 a 2007, onde se discute o conceito da gestão do conhecimento e sua importância para a Administração Pública, assim como identifica algumas práticas de sucesso e aborda as mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implantação de práticas de GC em órgãos da Administração Direta, em empresas estatais do Executivo Federal brasileiro, em organizações públicas de saúde e em instituições federais de ensino superior (BATISTA, 2004, 2006; BATISTA et al., 2005, 2007).

1.5 RELEVÂNCIA

1.5.1 Para a instituição

Os esforços de GC encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal (BATISTA et al, 2005) e, com o envelhecimento da força de trabalho e a evasão de talentos, além do elevado número de servidores que se aposentarão nos próximos anos, o IBGE dependerá cada vez mais da maneira como gerencia o seu conhecimento.

Devido às dificuldades para implementar projetos de GC, é imprescindível, pois, um estudo de todos os fatores que possam torná-la viável e exeqüível.

1.5.2 Para a academia

Os estudos sobre GC no setor público não são abundantes e, particularmente no Brasil, existem poucas publicações, mostrando-se um tema que carece de discussões mais profundas, onde pontos de relevância precisam ser abordados (GOMES, 2007). Essa dissertação visa também diminuir esta carência, abrindo espaço para estudos mais abrangentes sobre as práticas de GC em todo o IBGE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A antiga equação prioritária da Era da Informação foi: conhecimento = poder, então o guarde.

Hoje, a nova equação do conhecimento é: conhecimento = poder, então o compartilhe, e ele será multiplicado. (ALLEE, 1997)

2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Segundo Rezende (2003), o dado pode ser entendido como um elemento puro, quantificável, sobre um determinado evento e que, por si só, não oferece embasamento para o entendimento de uma determinada situação. De uma forma geral, os dados são utilizados no dia-a-dia de uma organização, podendo ser armazenados, recuperados, tratados e processados de diversas formas, que vão desde uma simples agenda pessoal até um sofisticado sistema de banco de dados.

Conforme Davenport e Prusak (1998, p. 2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Em um contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.”

Todas as organizações precisam de dados, e em alguns setores, como serviços públicos e órgãos governamentais, dependem fortemente deles. O registro e a manutenção de dados dependem de sua efetiva gestão, o que por sua vez é fundamental para o seu sucesso, pois o foco desses setores é a manutenção e o acompanhamento eficiente de milhões de transações. Mas, para muitas empresas - mesmo para algumas que têm culturas de dados - ter mais dados nem sempre é melhor do que ter menos. Dados demais podem dificultar a identificação e a extração de significado que realmente importam. Dados não têm significado inerente e descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação ou qualquer base sustentável para tomada de decisão; logo, eles não podem dizer o que fazer, mas são importantes porque são matéria prima para a

criação de informação, como afirmam Turban et al. (2004, p. 326), dizendo que “a informação são dados organizados ou processados, precisos e fornecidos no momento oportuno.”

A literatura sobre informação é muito extensa e rica. Beuren (2000) defende que a informação é um recurso vital de uma organização, capaz de assumir um papel fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão e também no controle das operações empresariais.

No conceito de Beal (2004), ela é o resultado da transformação ocorrida quando os registros ou fatos que caracterizam os dados são organizados ou combinados de forma lógica e significativa.

Para Batista (2004), a informação é o resultado do tratamento dos dados existentes a respeito de alguém ou de alguma coisa, e que permite aumentar a consistência e conteúdo dos dados relacionados. É importante, então, lembrar que informação não é um coletivo de dados.

Um conjunto de dados somente irá constituir uma informação se, para o indivíduo que o recebe, possuir algum significado, o qual é determinado pelo próprio contexto no qual tal pessoa se insere (CARVALHO e TAVARES, 2001).

Para Rezende (2003), a informação é o dado processado, analisado e contextualizado. A informação envolve a interpretação de um conjunto de dados. Já Davenport e Prusak (1998) descrevem a informação como uma mensagem, na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível e tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercendo algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento. Portanto, é o receptor e não o emissor que decide se a mensagem recebida constitui informação.

Já Stair e Reynolds (2002, p. 4) dizem que “Informação é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além dos próprios fatos.”

Para Rezende (2003), o conhecimento refere-se à habilidade de se criar um modelo mental que descreva o objeto e indique as ações a serem implementadas e as decisões a tomar.

Davenport e Prusak (1998) falam do conhecimento como principal ativo das organizações e é a chave da vantagem competitiva sustentável, com um enorme potencial de benefícios decorrentes das iniciativas ligadas ao conhecimento.

A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz (STEWART, 1998, p. 41).

A literatura é prolífica em tipologias do conhecimento. A seguir, apresentam-se alguns tipos importantes.

a) Conhecimento explícito e tácito

É a distinção mais comum na literatura, popularizada pelo trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997). Conhecimento explícito seria aquele facilmente expresso ou codificado, enquanto o conhecimento tácito seria pessoal, muito mais dependente do contexto e, assim, mais difícil de expressar, formalizar e comunicar. Para Nonaka et al (2002), “estalos” (*insights*), intuições e pressentimentos seriam algumas das manifestações do conhecimento tácito.

Segundo Spender (1996), o conhecimento tácito no local de trabalho divide-se em três componentes: um componente consciente que é facilmente codificável, na medida em que o indivíduo entende e consegue explicar; um componente automático

relacionado com ações e atitudes manifestadas de forma não consciente (*taken-for-granted knowledge*); e um componente coletivo desenvolvido pelo indivíduo num contexto social específico e compartilhado com outros.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66), “o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos.” O elemento técnico seria precisamente o *know-how*, uma destreza informal difícil de especificar, enquanto a dimensão cognitiva consistiria em modelos mentais, crenças e perspectivas profundamente arraigadas no indivíduo, os quais exercem grande influência sobre a maneira como cada um percebe o mundo à sua volta.

Uma das principais consequências da distinção entre conhecimento explícito e tácito diz respeito à maior ou menor facilidade de apropriação e transferência (OLIVEIRA JR., 1999, p. 40):

Conhecimento tácito não é diretamente apropriável porque pode apenas ser imperfeitamente transferido - é mais comumente adquirido através da prática, o que faz sua transferência lenta, custosa e incerta - e devido a isso pode ser apropriado apenas através de sua aplicação na atividade produtiva. Por outro lado, o conhecimento explícito sofre do problema de que alguém que o adquire pode “revendê-lo” sem “perdê-lo” e também do problema de que o ato de comercializá-lo torna-o mais acessível a concorrentes potenciais.

Independentemente da facilidade (ou possibilidade) de se codificar o conhecimento - do tipo que for -, é evidente que nem todo o conhecimento está codificado. Mais ainda: o conhecimento, que pode ser expresso em palavras e números, representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo.

Polanyi (1966), por essa razão, diz que podemos saber mais do que podemos dizer.

Tanto o conhecimento explícito quanto o tácito podem existir no nível individual, grupal ou organizacional, como se verá a seguir.

b) Conhecimento individual e coletivo

A questão da existência ou não de um conhecimento extra-individual é controversa (SPENDER, 2001). Seguir-se-á a linha majoritária da literatura sobre gestão do conhecimento, que aceita o conceito de conhecimento coletivo - seja ele grupal, organizacional ou interorganizacional.

Como afirmam Duguid e Brown (2001, p. 62), “o conhecimento, frequentemente, fundamenta-se não no indivíduo, mas está distribuído entre um grupo de pessoas que trabalham juntas”. No entanto, falar de conhecimento coletivo como “distribuído” entre indivíduos é, de certo modo, uma forma de conciliar duas visões opostas: conhecimento como posse individual ou como posse coletiva/social. Esse conhecimento distribuído (coletivo) não só é “maior” que o possuído pelas pessoas individualmente (DUGUID e BROWN, 2001; SPENDER, 2001), como tem uma realidade própria - construída socialmente, isto é, mediante as relações sociais e dentro de um específico contexto social.

Comparando, uma empresa tem obrigações e direitos distintos daqueles das pessoas físicas que a compõem. De forma semelhante, uma organização pode ter conhecimento, e não só em formato codificado (manuais, patentes, fórmulas, programas de computador etc.). Também pode possuir coletivamente o conhecimento tácito desenvolvido nas interações entre os indivíduos.

Enquanto técnicos de manutenção de copiadoras, tomados individualmente têm um senso de qual deveria ser o barulho de uma determinada copiadora funcionando direito (grupos não têm ouvido), é um grupo de técnicos que possui “estórias de guerra” sobre o significado de barulhos estranhos. De fato, um relato de um técnico só se torna uma “estória de guerra” quando é possuído em comum e pode ser usado pelo grupo em suas discussões sobre máquinas. [...] Os técnicos individualmente [...] possuem vários pedaços do conhecimento [...], mas o “corpo do conhecimento” sobre o conserto de copiadoras [...] é possuído pelo grupo, não pelos indivíduos. [...] Nós não esperamos que cada indivíduo em um grupo (disciplina, profissão, arte ou ofício etc.) possua tudo o que pertence ao “corpo de conhecimento” daquele grupo (COOK e BROWN, 2002, p. 75-76).

Como um indivíduo isoladamente não pode “levar para casa” o conhecimento de toda a empresa nem costuma ser fácil para outra empresa imitá-lo, a vantagem competitiva baseada no conhecimento coletivo é mais sustentável (OLIVEIRA Jr., 1999). A propósito desse caráter parcial do conhecimento coletivo, que não costuma ser detido integralmente por um único indivíduo, e referindo-se especificamente ao conhecimento baseado na prática, Duguid e Brown (2001, p. 64) observam:

Embora os membros do grupo possam, aparentemente, aprender as “mesmas” coisas, as diferentes habilidades e experiências de cada um resultam em todos conhecendo coisas diferentes ou conhecendo-as de maneira diferente. A experiência compartilhada não leva ao conhecimento idêntico de todos em razão de possuírem ferramentas idênticas. O conhecimento comunitário é mais frequentemente uma partitura musical do que um equipamento. Diferentes operários trabalham com partes distintas, e apenas a montagem pode produzir o equipamento completo.

Para Spender (2001, p. 38), reconhecer a existência do conhecimento coletivo (de “grupos socializados”), cuja natureza é diferente do conhecimento individual, implica entender que “a gestão do conhecimento vai além da tradição da administração científica de identificar o conhecimento e de comunicá-lo aos indivíduos que irão implementá-lo”.

Em suma, organizações também têm conhecimento, seja “disseminado e compartilhado por todos” (OLIVEIRA JR., 1999, p. 28), seja localizado em grupos menores. Não se trata simplesmente de uma soma de conhecimentos individuais: o conhecimento organizacional difere do individual tanto na extensão quanto na natureza.

c) Conhecimento teórico e prático

Duguid e Brown (2001) falam de conhecimento declarado, o qual pode ser expresso pelo indivíduo em uma prova, e de conhecimento disponível, que confere habilidade a um indivíduo para responder às situações reais, em vez de apenas

dissertar abstratamente sobre elas. Ryle (1949, *apud* DUGUID e BROWN, 2001) denominou o conhecimento declarado de *know-what* e o conhecimento disponível (que usualmente é chamado de conhecimento prático) de *know-how*.

Para Duguid e Brown (2001), a distinção entre esses conceitos não se limita à disjuntiva teoria *versus* prática. Por exemplo, um teórico também possuiria *know-how* em sua especialidade: ele *sabe como* teorizar.

Um teórico da administração é um praticante. No entanto, sua prática é a prática da teorização, enquanto a prática de um gerente é a prática do gerenciamento. Ambos podem ter *know-what* similares, mas, como resultado de suas práticas diferentes, o modo como cada um põe a prática em funcionamento – o *know-how* de cada um – será bastante diferente (DUGUID e BROWN, 2001, p. 62-63).

Numa outra obra em parceria, Brown e Duguid (2002, p. 23-24) observam que “o *know-how* abrange a habilidade de pôr o *know-what* em prática. [...] Deste modo, o *know-how* é crítico para fazer com que o conhecimento produza ação e seja operacional”. Ainda segundo esses autores, o *know-what* e o *know-how* funcionam juntos, mas circulam separadamente. O *know-what*, que os autores consideram como conhecimento explícito, circularia com relativa facilidade e seria frequentemente difícil de proteger, enquanto o *know-how*, “embutido na prática do trabalho (usualmente nas práticas *coletivas* de trabalho), é *sui generis* e, portanto, relativamente fácil de proteger. Pelo contrário, pode ser difícil fazer com que ele seja disseminado, coordenado, tomado como exemplo ou alterado” (BROWN e DUGUID, 2002, p. 20).

Quinn et al. (2002, p. 335-336), de modo semelhante, falam de conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão dos sistemas. O conhecimento cognitivo (ou *know-what*) seria a “maestria numa disciplina” qualquer, alcançada através do aprendizado teórico; as habilidades avançadas (ou *know-how*) traduziriam “o aprendizado por livros em execução efetiva” e a compreensão dos sistemas (ou

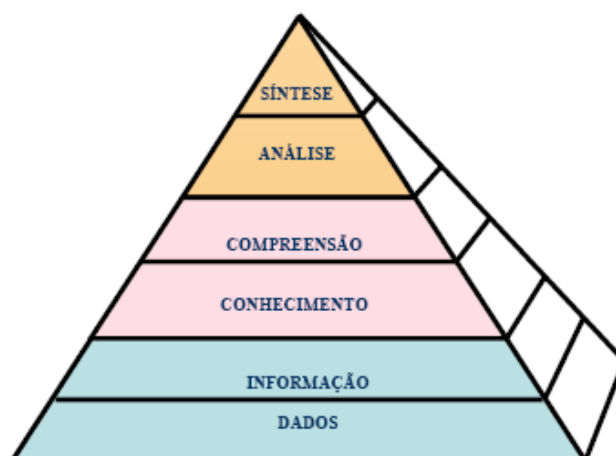
know-why) seria “o conhecimento profundo da rede de relações de causa e efeito subjacente a uma disciplina”.

O grande desafio das organizações dos anos 1980 foi a migração dos dados para as informações utilizando-se de sistemas de informação. A partir da década de 1990, o desafio foi criar sistemas capazes de representar e processar conhecimento, de dar resposta às diferentes necessidades de indivíduos, grupos e culturas (REZENDE, 2003).

Será apresentada a seguir, a teoria sobre dados, informação e conhecimento.

A Figura 1 ilustra a estrutura dos dados, informação e conhecimento.

Figura 1 - Dados, Informação e Conhecimento



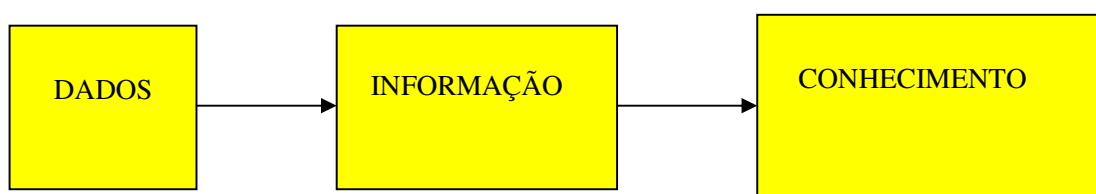
Fonte: Resende (2003, p. 54)

Para efeitos desta dissertação, usaremos a definição funcional de conhecimento nas organizações, conforme Davenport e Prusak (1998, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporcionou uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Em boa parte da literatura da GC, e principalmente na de sistemas de informação, os conceitos de dados, informação e conhecimento tentam mostrar que há diferenças entre eles. A relação entre elas é apresentada, na maioria das vezes, de modo muito incipiente, de forma linear, conforme Figura 2:

Figura 2 - Relação Simplificada entre Dados, Informação e Conhecimento



Fonte: Elaboração do próprio autor

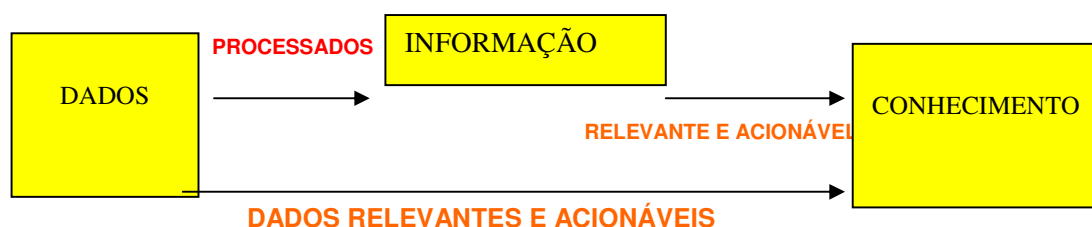
Vê-se que a distância entre dados para informação e desta para o conhecimento, parece ser a mesma. Afirma-se que dados são transformados em informação e esta em conhecimento, não parecendo que isso possa acontecer de forma contrária. Além disso, a afirmação que conhecimento é mais valioso que a informação e esta mais que os dados vem sendo desafiada. Não existem dados brutos uma vez que toda peça de um fato medido e coletado é afetado pelo processo que a torna mensurável e coletável em primeiro lugar (GOMES e RODRIGUES FILHO, 2006).

Eles ainda consideram que apenas o dado pode efetivamente ser processado por computadores, segundo a perspectiva de sistemas e tecnologia da informação, na qual o dado é o mais valioso dos três, quando, então, a hierarquia de valores deveria ser apresentada de forma inversa. Ao tratar esses conceitos, tem-se que compreender que a informação para uma pessoa, pode ser percebida como dados

por outra. Von Krogh et al. (2004), a esse respeito, afirmam que o conhecimento depende dos olhos do observador e confere significado ao conceito pela maneira como se utiliza.

Segundo Turban et al. (2004), conhecimento é diferente de informação e dados, conforme Figura 3. Os dados são uma coleção de fatos, parâmetros e estatísticas; já a informação são os dados organizados ou processados e fornecidos no momento oportuno. O conhecimento é informação que possui contexto, é relevante e acionável. O conhecimento implica poder ser aplicado para resolver um problema, enquanto informação não possui a mesma conotação. Possuir conhecimento é ter a capacidade de agir, transmitindo significado, e, por isso, é muito mais valioso.

Figura 3 - Dados, Informação e Conhecimento.



Fonte: Turban et al (2004, p. 327).

Os dados processados geram informações, que, se forem relevantes e acionáveis para resolver problemas, se tornam conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o estudo sobre o conhecimento está associado ao fato de este se apresentar em duas dimensões diversas: a ontológica e a epistemológica.

Na dimensão ontológica, o conhecimento só é criado por indivíduos, pois uma organização não pode criar conhecimento sem eles. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento e deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação ou comunidade de prática, em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. As verdadeiras formas de trabalho e aprendizado dos indivíduos podem ser muito diferentes de práticas oficiais relativamente rígidas especificadas pela organização. Grupos informais evoluem entre indivíduos que buscam resolver determinado problema ou buscam outros objetivos comuns. Membros desses grupos trocam idéias e compartilham narrativas ou “histórias de guerra”, desenvolvendo conseqüentemente uma compreensão compartilhada a partir de informações conflitantes e confusas. Portanto, a criação do conhecimento inclui não só a inovação, mas o aprendizado que pode moldar e desenvolver abordagens ao trabalho cotidiano.

Na dimensão epistemológica tradicional, o conhecimento deriva da separação do sujeito e do objeto da percepção; os seres humanos, como sujeitos da percepção, adquirem conhecimento mediante a análise dos objetos externos. Mas esses autores basearam-se na distinção estabelecida por Polanyi entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, conforme eles explicam:

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e assim, difícil de ser formulado e comunicado e o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Complementam que o conhecimento tácito é aquele que é peculiar a cada indivíduo ou está embutido nas interações em grupo, dentro de um departamento de uma organização, não está expresso nas mídias convencionais, a formalização e o compartilhamento são extremamente difíceis, e o conhecimento explícito é todo o conhecimento formalizado de alguma maneira (livros, jornais, manuais, mídias, etc.), e pode ser transformado em um processo ou estratégia.

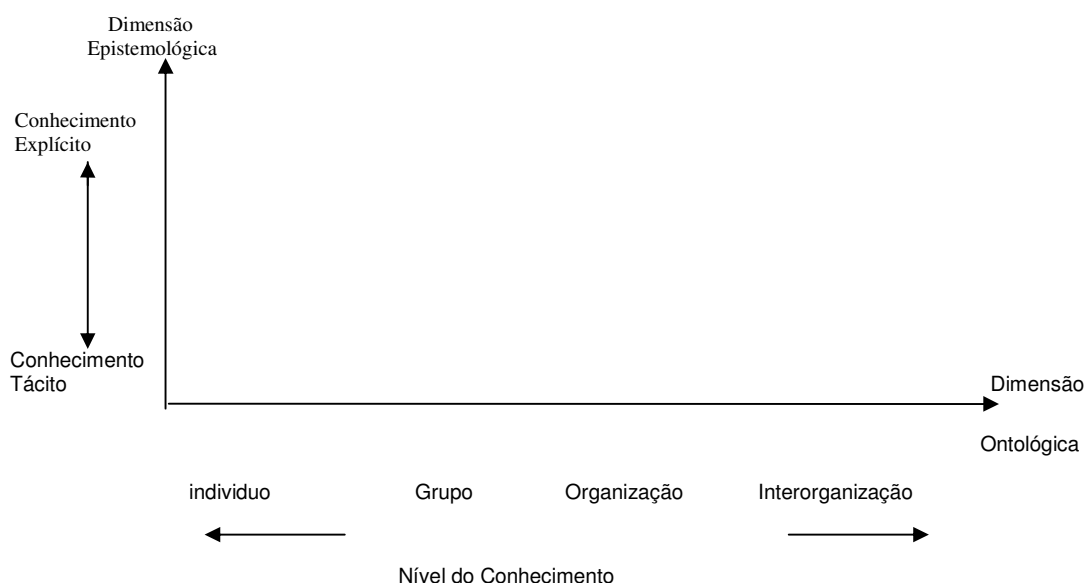
Podemos verificar diferentes características entre o conhecimento tácito e explícito. O tácito é inarticulado, pois não há normatização e é aquele que é adquirido com a experiência, isto é, pelo acúmulo de práticas exercidas no dia a dia, enquanto que o explícito é normatizado e é objetivo.

O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito. A empresa tem como maior desafio para seu funcionamento tornar o conhecimento tácito em explícito e assim formar um grande banco de conhecimento.

Enquanto os ocidentais tendem a enfatizar o conhecimento explícito, os japoneses tendem a enfatizar o conhecimento tácito, mas: “o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Nesta interação, propuseram sua teoria da criação do conhecimento, tendo em mente as dimensões epistemológica e ontológica em que ocorre a “espiral da criação do conhecimento”, que surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito se eleva dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos, conforme apresentado na Figura 4:

Figura 4 - Duas Dimensões da Criação do Conhecimento



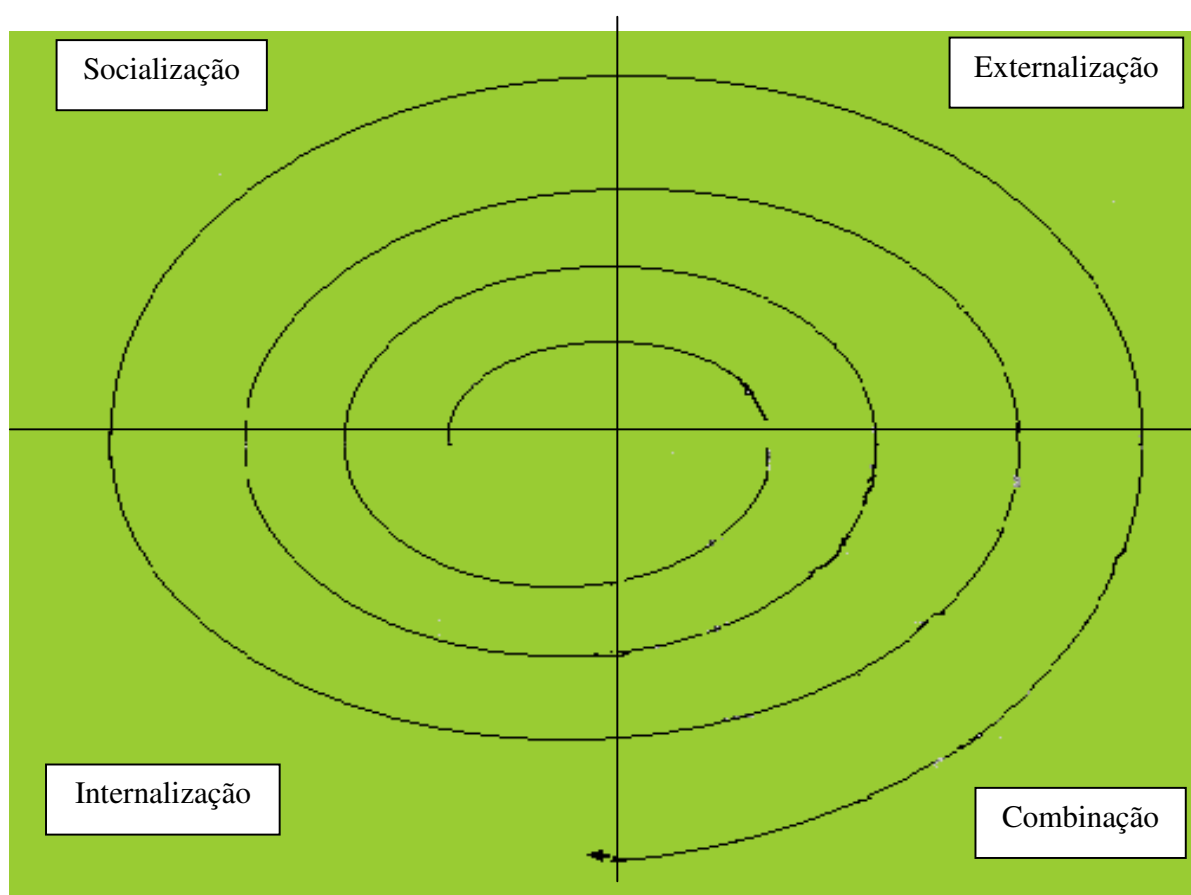
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

Eles afirmam que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e com quatro modos de conversão do conhecimento:

- 1º - Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- 2º - Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- 3º - Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- 4º - Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Essa interação é induzida por vários fatores: o modo da socialização desenvolve um “campo” de interação, facilitando o compartilhamento de experiências dos membros; o modo de externalização é provocado pelo diálogo, onde os membros da equipe articulam o conhecimento tácito oculto; o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente, cristalizando-os em um novo produto, serviço ou sistema e, por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização, criando um ciclo contínuo ou espiral do conhecimento, conforme Figura 5:

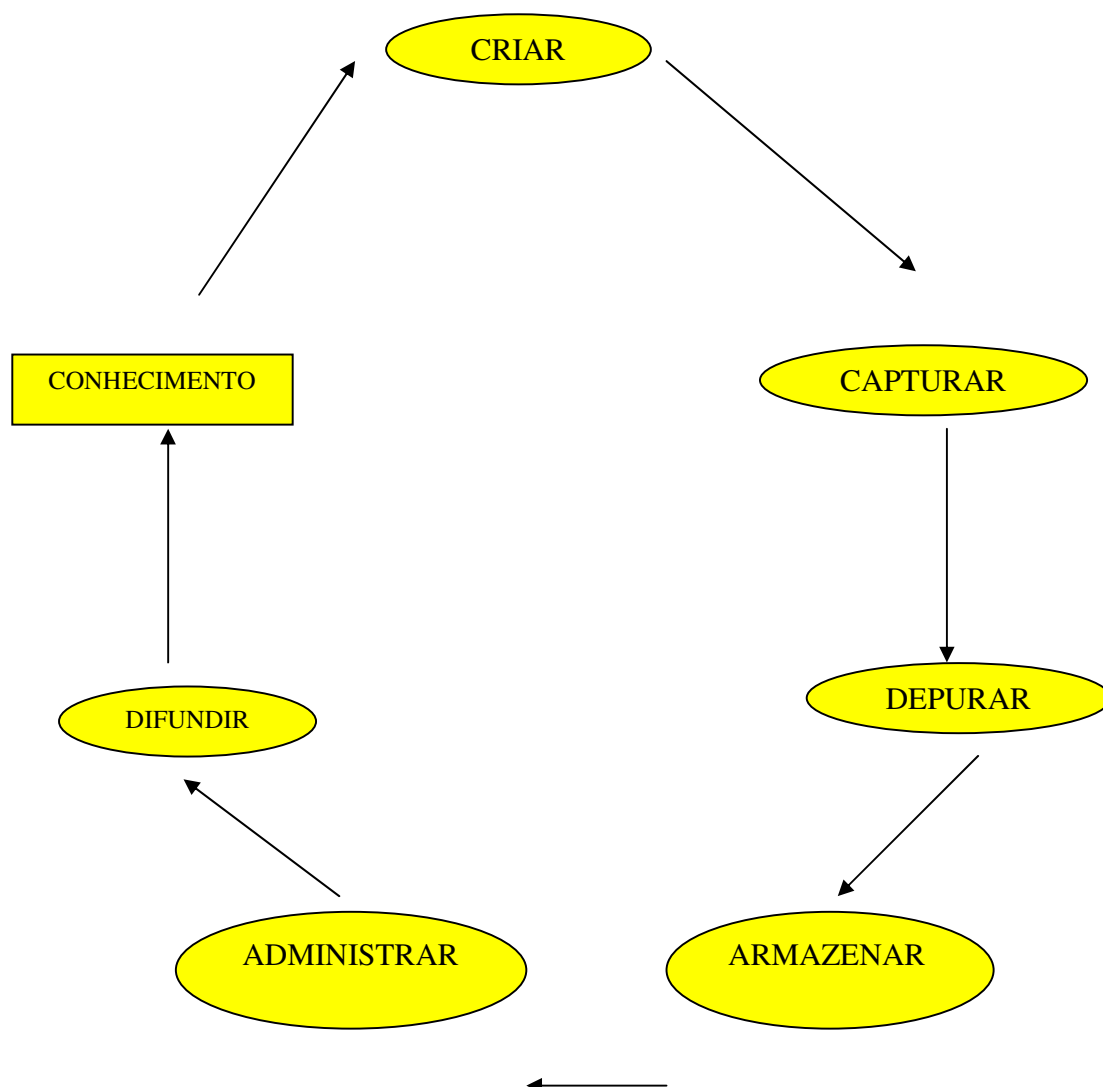
Figura 5 - Espiral do Conhecimento



Fonte : Nonaka e Takeuch (1997, p. 80)

Um sistema de GC, para funcionar, precisa de seis passos de um ciclo da GC, que vai se aperfeiçoando com o passar do tempo. Nesse sistema, o conhecimento nunca terá fim, pois o tempo faz com que o ambiente mude ou se transforme; sendo assim, o ciclo vai sendo atualizado, conforme se pode verificar na Figura 6, na página a seguir.

Figura 6 - Ciclo da Gestão do Conhecimento



Fonte: Turban et al. (2004, p. 331).

O criar conhecimento está ligado às novas formas de fazer ou desenvolver *know-how*, conforme a espiral do conhecimento. Capturar conhecimento é o reconhecimento do novo valor e representá-lo. A depuração do conhecimento é criar formas para que o novo conhecimento possa ser utilizado de forma correta. Armazenar conhecimento é colocá-lo em um banco de dados para ser acionado quando preciso pela empresa. Administrar o conhecimento é revisá-lo e colocá-lo em prática. Difundir o conhecimento é colocar ao alcance de todos num formato de fácil compreensão, assim formando o ciclo contínuo da GC (TURBAN et al., 2004).

Eles concluem que quando o conhecimento é capturado, tem-se que definir onde e como armazená-lo. O conhecimento explícito pode ser facilmente registrado e, por isto, é armazenado em um local central: o repositório de conhecimento. O conhecimento tácito é por natureza difícil de ser capturado e muitas vezes é deixado em seu estado natural.

Destacam-se a seguir as fontes internas e externas de criação do conhecimento.

a) Fontes internas

Para Sveiby (1998), a fonte interna de conhecimento das organizações é a experiência dos indivíduos. O compartilhamento das experiências exigiria compartilhar significados, o que ocorreria por meio do embate de valores.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), sem se limitarem à experiência das pessoas, veem os indivíduos que trabalham na organização como a grande fonte de conhecimento organizacional: “Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. [...] A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento.” Esses autores explicam que, para eles, “o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o

conhecimento tácito e o conhecimento explícito. [...] Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo ‘social’ *entre* indivíduos, e não confinada *dentro* de um indivíduo.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Santiago Júnior (2002, p. 2), relatando um caso de gestão do conhecimento numa empresa de construção civil, assinala que grande parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos projetos está presente na própria organização, “o que significa dizer que a gestão do conhecimento não se limita à criação de novos conhecimentos, mas também à organização daquele existente, mas não utilizado de forma adequada.”

b) Fontes externas

O posicionamento da firma no centro de uma rede de relacionamentos (externos) capacita a organização para futuros crescimentos. Ou seja, quanto maiores forem os pontos de contato da firma com outras empresas, maiores serão as oportunidades de crescimento em sua indústria” (LÍCIO, 2005, p. 43). Esse autor menciona expressamente as “redes informais de relacionamento”, que criam oportunidades para a organização adquirir conhecimento de especialistas externos, enquanto Oliveira Jr. (1999) sublinha os processos formais e as relações institucionais, como a contratação de pessoas que detenham o conhecimento necessário, o monitoramento do ambiente externo e as parcerias ou alianças estratégicas com empresas, universidades ou outras instituições.

Sveiby (1998), que usa a expressão “estruturas externas”, ressalta a função dos clientes e dos fornecedores no processo de aquisição de conhecimento, enquanto Garvin (2001) enfatiza o *benchmarking* (termo, em inglês, que designa o processo de observação, aprendizagem e emulação das melhores práticas de outra organização ou conjunto de organizações).

Ermine (*apud* RICCIARDI, 2003) destaca a busca ativa e organizada de informações do ambiente externo, através, por exemplo, de sistemas de inteligência de negócio e de relacionamento com clientes.

Kogut e Zander (1992), falando de redes de empresas interagentes, sublinham que a transferência de *know-how* dentro dessas redes normalmente requer o estabelecimento de relações de longo prazo, que pressupõem um código comum aprendido e compartilhado pelas empresas envolvidas.

Ahmadjian (2004), analisando a colaboração interorganizacional para a criação de conhecimento, destaca dois tipos de configurações de redes: o modelo da Toyota e o modelo do Vale do Silício. O da Toyota, com seu grupo reduzido de fornecedores associados, seria um exemplo de criação de conhecimento dentro de uma rede estável de empresas fortemente unidas. A colaboração detalhada e intensa entre os membros dessa rede torna-a apta principalmente para alavancar melhorias incrementais de processo. Já o modelo do Vale do Silício é o de uma rede vasta e fluida de relações entre empresas, universidades e institutos de pesquisa, propícia para combinar diferentes tipos de conhecimento, para acessar conhecimentos remotos e - em função do arco de informações que proporciona - para administrar a incerteza. De acordo com essa autora, um e outro modelo de rede teriam um forte “contexto compartilhado” ou *ba*, termo japonês que significa aproximadamente lugar. Ele seria um contexto no qual ocorrem interações entre pessoas, e pode ser físico, virtual, mental ou uma combinação qualquer desses “espaços” (NONAKA et al. 2002). Tanto o *ba* da Toyota e seus fornecedores quanto do Vale do Silício permitiriam “cultura, valores e linguagem compartilhados, que funcionariam juntos para facilitar o diálogo” (AHMADJIAN, 2004, p. 243).

2.1.1 O Ciclo do conhecimento

Diversos autores estudaram também o ciclo do conhecimento. Davenport e Prusak (1998, p.61) citam que o processo de gestão do conhecimento pode ser dividido em três fases: geração, codificação e transferência do conhecimento.

Usando a mesma nomenclatura, porém partindo de outro foco e com outro objetivo, de ampla abrangência, Choo (2003, p. 51) denominou ciclo do conhecimento à conexão dos três processos de uso estratégico da informação: a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões.

Kahaner (1996, p. 21), que citou inteligência como um outro termo para conhecimento, apresenta um ciclo de quatro fases: geração; captura e análise; síntese e arquivo; e disseminação.

A primeira fase - geração - pode ser entendida de maneira abrangente como a forma de o conhecimento entrar na organização, seja através de geração interna ou através de algum outro mecanismo externo. Davenport e Prusak (1998, p. 64) consideraram cinco modos de gerar o conhecimento: “aquisição, recursos dedicados (grupos de trabalho), fusão (reunir pessoas com conhecimentos e experiências diferentes), adaptação e redes do conhecimento (incluindo as informais e as auto-organizadas).”

Choo (2003, p. 366) entende que na construção (geração) do conhecimento, a organização identifica e fomenta atividades que criem conhecimentos capazes de fortalecer suas atividades essenciais. Estas atividades criadoras de conhecimento são: “resolução compartilhada de problemas, experimentação e prototipagem, implementação de novos processos e ferramentas, e importação do conhecimento.”

Na segunda fase - captura e análise - o conhecimento gerado independente da fonte, é internalizado e analisado. A análise consiste basicamente em determinar

se aquele conhecimento é útil para a empresa. Uma vez encontrado, este conhecimento precisa ser avaliado para verificar sua relevância, utilidade e importância para a organização.

A terceira fase - síntese e arquivo - é a etapa de codificação e coordenação do conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 83), “o objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Ela literalmente transforma o conhecimento em código para torná-lo inteligível e o mais claro, portátil e organizado possível.”

Para definir de que maneira se deve estruturar um determinado conhecimento é necessário, primeiramente, definir a qual tipo ele pertence: tácito ou explícito, considerando suas variáveis.

Essa etapa contempla também aspectos de segurança da informação e do conhecimento, tema que cresce em importância a cada dia. Em suma, trata-se das formas de arquivar, reter e proteger o conhecimento.

Para Thurow (2001, p. 110) “nesta nova era, qualificações e conhecimentos tornaram-se as únicas fontes de vantagem competitiva sustentável no longo prazo”. A propriedade intelectual está no centro do sucesso ou do fracasso da empresa moderna. O conhecimento – que costumava vir em terceiro lugar, depois de matéria-prima e capital, na determinação do sucesso econômico – hoje está em primeiro. A crescente importância da propriedade intelectual pode ser vista de forma mais direta nos ganhos obtidos com o licenciamento da tecnologia.

O mesmo autor segue afirmando que “assim como a revolução industrial começou com um movimento na Inglaterra que aboliu as terras comunais e criou as terras privadas, o mundo precisa agora de um movimento organizado pelos direitos de propriedade intelectual” (THUROW, 2001, p. 224).

Faz parte da terceira fase também o mapeamento do conhecimento e competências. Este é outro dos pilares do modelo conceitual de gestão do conhecimento e será detalhado posteriormente.

A quarta fase - disseminação e uso - também chamada de transferência por alguns autores, é a etapa de transmitir o conhecimento para aqueles que ainda não o possuem e precisam para suas tarefas diárias. Para disseminar um conhecimento específico, assim como na etapa anterior, também é necessário identificar a que tipo ele pertence. O conhecimento explícito pode ser mais bem codificado e, conseqüentemente, transferido e disseminado com maior eficácia. Já o conhecimento tácito exige maior contato humano, mais interação social.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.108), “a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso da empresa.” Embora o termo gestão do conhecimento possa supor a transferência formalizada, um dos seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas.

O modelo descrito nos parágrafos anteriores prevê o apoio de ferramentas de informática ao longo de todo o processo, bem como enfatiza que a diretriz é dada pela cultura organizacional e pela capacidade de aprendizagem da empresa.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A definição de “gestão do conhecimento” ainda gera controvérsias entre os autores. Alguns, no afã de dar a devida importância ao tema, colocam a GC quase como um sinônimo da própria Administração.

Bukowitz e Williams (2002, p. 17) definem a GC como sendo “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.”

Por outro lado, Quintas (2002) menciona duas vertentes nas conceituações de GC. Uma delas tem o foco central no relacionamento entre o conhecimento individual, grupal e organizacional, e que o conhecimento é criado nas comunidades de prática, compartilhando as experiências entre estes três tipos de conhecimento. Esta criação precisa ter como base o que se aprendeu no passado, acumulando esse aprendizado e o reformulando, e assim servir de base para a inovação. A outra, enfatiza as noções de capital intelectual ou de ativos do conhecimento.

A definição de Webb (1998, *apud* CARRILLO et al., 2004, p. 46) insere-se nessa vertente: GC como “identificação, otimização e gerenciamento dos ativos intelectuais para criar valor, incrementar a produtividade e ganhar e sustentar vantagem competitiva.” Como observa Spender (2001, p. 32), “os problemas no gerenciamento do conhecimento como um ativo, exigem que os gerentes prestem atenção especial aos arranjos institucionais e legais” - como patentes e contratos de emprego em P&D - que permitem a circunscrição do conhecimento, transformando-o em objeto. Uma vez identificados e objetivados - o referido autor acredita que para gerenciar o conhecimento é preciso necessariamente identificá-lo - os ativos do conhecimento poderiam ser valorizados e contabilizados. Só então, “os gerentes podem começar a ter em suas mãos a organização como um feixe de ativos do conhecimento.” (SPENDER, 2001, p. 33).

Outra vertente tem como foco os processos de gestão do conhecimento. A definição usada pela Xerox seria um exemplo dessa segunda vertente: “Gestão do Conhecimento é a disciplina de criar um próspero ambiente de trabalho e

aprendizagem que fomente a contínua criação, agregação, utilização e reutilização tanto do conhecimento organizacional quanto do pessoal, na busca de um novo valor de negócio.” (CROSS, 1998, p. 11).

Por sua vez, Teixeira Filho (2000, p. 11), com um posicionamento mais pragmático, define GC como “uma certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva.”

Os conceitos de GC nem sempre aparecem na forma de uma definição, que muitos autores não se preocupam em apresentar. O foco costuma ser, de fato, o processo de gestão do conhecimento organizacional, conforme apontam Bickerstaff e Morris (1999), enquanto Fleury e Oliveira Jr. (2001) destacam a aquisição, disseminação e construção da memória organizacional.

Krogh et al. (2001) enfatizam a criação do conhecimento, para o que o desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável seria de suma importância.

Para Mertins et al. (2003), a gestão do conhecimento teria no mínimo quatro atividades: gerar, armazenar, distribuir e aplicar conhecimento.

Para Santos Netto (2005), os processos seriam a identificação, a aquisição ou criação endógena, o armazenamento, a disseminação, o compartilhamento, a atualização e o descarte de conhecimentos (no caso do descarte, especificamente para conhecimentos explícitos). Eisenhardt e Santos (2002), por sua vez, falam de aquisição, disseminação e integração de conhecimentos.

Conforme Corrêa et al. (2006), as organizações não possuem os cérebros dos empregados, mas podem contar com sistemas cognitivos e memórias,

desenvolvendo também procedimentos para resolver problemas internos e externos. Quando o conhecimento é gerado, fica sendo uma forma de contribuir para o aumento do desempenho da organização, estimulando o aprendizado organizacional e utilizado para identificar as carências estratégicas da empresa, no intuito de alcançar o sucesso empresarial.

A GC, de acordo com Turban et al. (2004, p. 326) é:

Um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas de forma não estruturada.

A Tecnologia da Informação (TI), com todas as possibilidades que ela propicia, capacita os gerentes a explorarem de melhor forma seus processos e recursos. Os sistemas de GC são desenvolvidos com o auxílio de três conjuntos de tecnologia: comunicação, colaboração e armazenagem. Porém, em boa parte das pesquisas realizadas sobre a GC, ela não passa de gestão de informação e é considerada uma visão simplista, já que o conhecimento organizacional deve ser compreendido como um fenômeno processual e contextual (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A TI ocupa um espaço importante nas organizações atuais, tanto que Cunha et al. (2002, p. 1) afirmam que “é grande a importância da informatização dos governos na sociedade e economia do conhecimento.”

Rodrigues Filho et al. (2002, p. 4) complementam:

Só através da construção de uma rede, compartilhada pelas pessoas ou pelos membros de uma organização, como estoque de capital e facilitadora da geração de conhecimento, transmissão e uso, torna-se possível compreender que a gestão do conhecimento não é sobre tecnologia, mas sobre o gerenciamento de pessoas.

Gomes (2007) afirma que a TI é uma ferramenta extremamente importante à GC, mas, ela não é por si só a GC, e que, de maneira geral, o tema GC é

comumente associado, e por vezes reduzido, a uma discussão de infraestrutura tecnológica, quer seja no setor privado, ou, no setor público.

Terra (1999, p. 151) explana que:

Os primeiros resultados em gestão do conhecimento baseados essencialmente em sistemas de informação parecem, entretanto, estar sendo extremamente decepcionantes. Além disso, investimentos em tecnologia de informação não parecem ter uma relação direta com desempenho empresarial.

Bukowitz e Williams (2002, p. 8), reforçam que “a GC não se reduz simplesmente à inserção de conteúdos organizacionais em depósitos tecnológicos de fácil acesso. Ela exige, antes de tudo, que a empresa possua uma cultura de compartilhamento de conhecimento.”

Gomes (2007, p. 11), acrescenta que: “Não se pode, portanto, pensar em gestão do conhecimento sem pensar em cultura organizacional, especialmente quando se trata do setor público que, pela sua própria natureza, possui nuances particulares.” Complementa esse autor que a cultura organizacional e a GC podem contribuir para a criação de uma cultura inovadora no setor público, na qual as organizações se tornem mais flexíveis e mais adaptáveis e, por fim, consigam atender, de forma satisfatória, às demandas da sociedade.

Mesmo entre os profissionais da área, não existe consenso sobre a definição sobre a GC. O termo é usado livremente com referência a um conjunto amplo de práticas organizacionais e enfoques relacionados à geração, à captura e à disseminação de *know-how* e outros conteúdos relevantes ao negócio da organização, conforme alguns exemplos:

É um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento. As iniciativas de GC visam melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de

identificação, captura, validação e transferência de conhecimento. O objetivo não é simplesmente compartilhar conhecimento, embora este seja um subproduto valioso do processo (American Productivity and Quality Center - APQC, 1999).

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD, 2003), GC é uma ampla coleção de práticas organizacionais relacionadas à geração, à captura, à disseminação de *know-how* e para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e com o mundo exterior que inclui: mudanças organizacionais (descentralização de autoridade, desburocratização de unidades gerenciais, uso de Tecnologias de Informação e Comunicação etc.); desenvolvimento de pessoas (práticas de mentoria e treinamento etc.); transferência de competências (banco de dados das competências das equipes, boas práticas de trabalho etc.); e mudanças gerenciais e incentivos para o compartilhamento de conhecimento (avaliação do desempenho dos servidores e promoção relacionada ao compartilhamento do conhecimento, evolução no papel dos gestores etc.).

Em geral, qualquer que seja o termo empregado para descrever o processo, a gestão do conhecimento está deixando de ser encarada como a última moda em administração, mas como um sinal de um modo mais orgânico e holístico de entender e explorar o papel do conhecimento nos processos de gerenciar e executar o trabalho, e um guia autêntico para que indivíduos e organizações encarem o ambiente cada vez mais complexo e mutante da economia moderna (WORLD BANK, 1998).

A GC é uma nova forma de gestão colaborativa, é um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado e que existem dentro da empresa. Ela coloca ênfase na

identificação do conhecimento de tal maneira que possa ser compartilhado de modo formal e assim ter seu valor alavancado devido a sua reutilização, de acordo com Daveport e Prusak (1998), os quais complementam, afirmando que o conhecimento, por se tratar de um capital, precisa ser trocado entre as pessoas e deve ser capaz de crescer, levando à criação de mais conhecimento.

2.2.1 Mapeamento de competências e conhecimentos

Para Hamel e Prahalad (1995) não é possível prestar atenção a tudo; deve haver alguma noção das atividades que realmente contribuem para a prosperidade da organização em longo prazo. Portanto, o objetivo é concentrar a atenção nas competências localizadas no centro, e não na periferia, do sucesso competitivo em longo prazo. Esses autores seguem afirmando que a primeira tarefa na administração de competências essenciais é fazer um levantamento destas competências. “Uma empresa não pode administrar ativamente as competências essenciais se os gerentes não compartilharem de uma visão de quais são estas competências.” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 261).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 88),

[...] um mapa do conhecimento – seja ele um mapa real, páginas amarelas do conhecimento ou um banco de dados sofisticado – indica o conhecimento, porém não o contém. Trata-se de um guia e não um repositório. O desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar em algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Mapas do conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e banco de dados.

O principal objetivo de um mapa do conhecimento é demonstrar para as pessoas da organização para onde ir quando precisarem de conhecimento.

Identificar quais são os conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de cada colaborador. Mapear que pessoas na organização têm conhecimento sobre quais assuntos, processos, produtos, concorrentes, clientes, etc. Essa base de dados pode ser utilizada para o planejamento e alocação de recursos em projetos, para a substituição de pessoal, para a avaliação de desempenho das equipes, para o plano de treinamento. Como benefícios dessa postura, a empresa reduz custos de treinamento, recrutamento e seleção, passando a usar as pessoas certas nas posições adequadas, investindo naqueles treinamentos realmente necessários (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 75).

Para Von Krogh et al. (2001, p. 152) à medida que a organização aumenta de tamanho, os custos da procura de conhecimentos para a solução de um problema específico ou para a execução de tarefas repetitivas se tornam cada vez maiores. Um dos principais objetivos da abordagem da GC é reduzir estes custos. Porém, o custo total de pesquisa só será recuperado por meio da utilização do conhecimento na execução de uma tarefa criadora de valor.

Na pesquisa de Oliveira Jr. (1999, p. 207) evidenciou-se o fato do novo conhecimento ser criado na empresa a partir da combinação ou integração de conhecimentos previamente existentes. Naquela pesquisa, as subsidiárias com menor nível de conhecimento prévio foram também aquelas que menos criaram conhecimento novo. O desenvolvimento de conhecimento novo em um tema específico, seja *know-how* ou informação; tácito ou explícito; individual ou coletivo, é fortemente estimulado pelo conhecimento previamente existente naquele tema específico ou em áreas relacionadas (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

O conhecimento existente para servir de base para a criação coletiva de conhecimento novo precisa estar suficientemente estruturado e codificado – quando possível – ou, pelo menos, mapeado.

Teixeira Filho (2000) cita duas estratégias distintas: codificação e personificação. O cerne da estratégia de codificação é o sistema de informação que permite a reutilização do conhecimento. Já a estratégia de personificação foca os canais de comunicação da empresa que levam às áreas de *expertise*.

Um dos possíveis projetos na área de mapeamento de competências e conhecimentos seria o de desenvolvimento de uma memória organizacional. Segundo Teixeira Filho (2000, p. 147), “este projeto englobaria rever os processos organizacionais, mídias usadas, responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar de forma acessível o acervo de conhecimentos da organização”.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Analisadas as questões sobre o mapeamento de competências e conhecimentos, será concentrado o foco nas pesquisas que descrevem ou explicam os diversos modelos de aprendizagem organizacional.

Senge (1990) argumenta que não são raros os casos de confusão entre aprendizagem e treinamento. Aprender significa aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. A aprendizagem ocorre sempre com o tempo e em contextos da “vida real”, e não em salas de aula ou em sessões de treinamento.

Starkey (1997, p. 9) define “organização que aprende” como “uma metáfora, cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia para promover o autodesenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação.”

Senge (1990, p. 23), por sua vez, argumenta que “o significado básico da organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.”

Terra (1999, p. 57) destaca algumas características comuns nas organizações de aprendizagem, citadas por diversos autores, como sendo as seguintes:

- a) Reconhecimento explícito do valor econômico do conhecimento;
- b) Capacidade de desenvolver o *know-why*, além do *know-how*;
- c) Capacidade de questionar valores, cultura e mudar o comportamento;
- d) Estímulo à experimentação e aprendizado através da detecção e correção de erros;
- e) Habilidade em compartilhar *insights*, experiências e informações individuais;
- f) Habilidade criadora;
- g) Capacidade em articular conhecimento conceituais sobre uma experiência;
- h) Utilização da capacidade criativa de seus funcionários;
- i) Busca ativa de informações do ambiente onde se inserem;

j) Sistemas de informação precisos e com formato que facilita o uso.

A aprendizagem organizacional, na realidade, é utilizada para suprir uma lacuna de conhecimento existente na empresa.

Segundo Crawford (1994, p. 44) “o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício.”

Para Argyris e Schön (1978, p. 29):

[...] a aprendizagem organizacional ocorre quando membros da organização atuam como agentes do aprendizado para a organização, respondendo às mudanças por meio de detecção e correção de erros, embutindo os resultados da sua pesquisa em imagens e mapas compartilhados da organização.

Ou seja, quando os membros, reagindo às mudanças do ambiente, detectam e corrigem erros por meio de modificação de estratégias, suposições ou normas.

Esses autores promovem alguns conceitos relativos à aprendizagem organizacional. No conceito de aprendizagem de ciclo único, o critério de sucesso é a eficiência dentro das normas de desempenho vigentes. Os indivíduos respondem ao erro modificando estratégias e hipóteses, mas mantendo as normas organizacionais constantes. No aprendizado de ciclo duplo, a resposta aos erros detectados passa também pela averiguação das normas organizacionais, bem como resolver as inconsistências e elaborar novas normas mais eficazes. Quando a organização se engaja no aprendizado deutérico (de segunda ordem), seus membros aprendem sobre aprendizagem e decodificam seus resultados em imagens

e mapas. A busca pela aprendizagem organizacional precisa, segundo os autores, tomar a forma do aprendizado deutérico.

Dixon e Ross (1999, p. 504) propõem um ciclo de aprendizagem organizacional:

Ampla geração de informações. É o estágio de reunião e criação do conhecimento. Para passar para a próxima fase, os autores entendem que a organização deve configurar sistemas para romper fronteiras, levando as informações através das barreiras organizacionais. Como exemplo são citados a comunicação transfuncional, banco de dados das melhores práticas, videoconferência, consultoria interna de assistência aos pares, “regentes” do conhecimento.

Integração e disseminação. Cada indivíduo deve entender o seu papel, o papel da sua equipe e de seu trabalho para toda a organização. Nesta etapa é ressaltada pelos autores a importância de se construir pontes, desenvolvendo a estrutura para apoiar o diálogo por todo o sistema organizacional como instrumento para se alcançar a interpretação coletiva.

Interpretação coletiva. Trata-se do entendimento da equipe sobre a organização. Para atingir a próxima fase, os autores sugerem focar na descentralização da tomada de decisão para obter flexibilidade e velocidade, implantando autonomia local, responsabilidades locais por perdas e lucros, participação no sucesso da organização (plano de bônus e compartilhamento de lucros).

Autoridade para assumir responsabilidade para agir. É, resumidamente, agir baseado em sua própria experiência. Para prosseguir e resultar em um novo conhecimento deve-se, segundo os autores, organizar a observação, desenvolvendo mecanismos para reunir informações sobre os resultados das ações. Podem ser, por exemplo, medições de resultados, “lições aprendidas”, sistemas de informações gerenciais, reuniões de conclusão.

Aprender também faz parte do desenvolvimento de novas competências. Hamel e Prahalad (1995) exemplificam que podem ser necessários dez ou mais anos para desenvolver uma liderança mundial em uma área de competência essencial; portanto, a consistência de esforços é fundamental. A consistência depende antes de tudo de um profundo consenso em relação às competências que serão desenvolvidas e sustentadas e à estabilidade das equipes de gerência encarregadas do desenvolvimento de competências.

Shaw e Perkins (1993, p. 168) argumentam que cinco elementos são importantes na criação de uma empresa eficiente em aprender:

Limites abertos. Abrir os limites da organização às novas idéias e informação. Isto pode ser feito através de participação em seminários, contratação de pessoas de fora, ouvir constantemente clientes, fornecedores, etc.

Motivação para correr riscos. O aprendizado não pode ocorrer sem experimentação. As organizações eficientes criam um ambiente no qual as pessoas se sentem ao mesmo tempo motivadas e capazes de experimentar.

Experimentos estruturados para o aprendizado. As empresas que aprendem com eficiência reconhecem o valor do fracasso produtivo e as deficiências do sucesso improdutivo.

Ambientes que proporcionam e disseminam o aprendizado. Os que aprendem com eficiência dedicam muito tempo e esforço realizando encontros, sessões fora do local de trabalho, conferências e programas de treinamento para disseminar o aprendizado.

Estímulo à capacidade de agir. Um estímulo real ocorre com a aplicação do aprendizado por toda a organização. Isto requer a superação da síndrome do “não foi inventado aqui”, que leva à resistência às ideias provenientes de outros lugares. As organizações precisam motivar as pessoas a usarem o que outras aprenderam. Parte disto vem da recompensa às pessoas que aplicam conhecimento dos outros, em oposição à recompensa apenas aos que têm ideias.

Para Leonard-Barton (1995), as características da organização em constante renovação são:

- 1) entusiasmo pelo conhecimento;
- 2) guiar-se e estar adiante em conhecimento;
- 3) acoplamento firme de conjuntos de habilidades complementares;
- 4) interação em atividades;
- 5) aprendizagem de alta ordem;
- 6) líderes que ouvem e aprendem.

Podemos resumir a aprendizagem organizacional em dois enfoques: como um processo técnico e como um processo social. A visão técnica diz respeito ao processamento eficaz, interpretação de informações de dentro e de fora da empresa.

Essas informações encontram-se em geral explícitas e são de domínio público. A visão social, é vista como um processo político e entrelaçada na cultura da organização, completa as limitações da visão técnica, ao reconhecer que dados não têm significado por si mesmo, até que as pessoas determinem o que eles representam.

A aprendizagem organizacional é um passo importante na busca da competitividade, cujo principal aliado é o sistema de inteligência competitiva.

2.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Segundo Kahaner (1996, p.16), inteligência competitiva “é um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre atividades e tendências dos negócios dos concorrentes para favorecer os objetivos da empresa.”

Fuld (1988) define inteligência competitiva como sendo “o resultado da análise de informações e dados coletados, que irá embasar decisões.” O processo de inteligência competitiva é que dá a visão geral consistente, a partir de informações. Três seriam os seus principais componentes: fonte, análise e sistema de inteligência. É diferente de “espionagem”, pois são respeitados os aspectos éticos e legais da atividade.

Para Carvalho (1995, p. 104) “o sistema de inteligência competitiva é um subsistema do sistema de informação de marketing e tem como usuários os responsáveis pelas decisões de marketing da empresa.” Com ele o diretor ou gerente de marketing e seus assessores adquirem conhecimento e desenvolvem sensibilidade acerca de seu ambiente competitivo.

Um exemplo de inteligência competitiva seria a criação de processos e ferramentas que permitam à empresa monitorar melhor seu mercado e a concorrência, com informações de apoio à decisão nos negócios, argumenta Teixeira Filho (2000).

De acordo com Kahaner (1996, p. 23), inteligência competitiva não é uma função, é um processo. Um programa de inteligência competitiva tem como principais objetivos:

- Antecipar as mudanças no mercado e as ações dos competidores;
- Descobrir novos ou potenciais competidores;
- Aprender com o sucesso ou falhas dos outros;
- Aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam os negócios da empresa;
- Entrar em novos negócios;
- Ajudar a implantar as mais recentes ferramentas de gerenciamento.

Segundo Carvalho (1995, p. 108) o sistema de inteligência competitiva, além da grande utilidade para análise e formulação da estratégia e para elaboração e execução do planejamento de marketing, tem pelo menos outros dois benefícios:

- a) Parâmetros para a formulação e ajustes dos programas de ação mercadológicos e das práticas operacionais de outras áreas da empresa;
- b) Impacto na motivação dos colaboradores, proporcionado pela difusão de informações comparativas do desempenho da empresa com os concorrentes.

Para Sammon et al. (1984) se as necessidades de inteligência competitiva não forem primeiro cuidadosamente definidas e ordenadas por importância de acordo com a orientação da alta administração, as prioridades serão estabelecidas pelos que produzem a inteligência ao invés de o serem por quem as usa – os dirigentes que tomam as decisões chave.

Para Von Krogh et al. (2001, p. 127) “um dos principais desafios para os gerentes na economia do conhecimento será descobrir o que as empresas precisam saber no futuro.”

Uma das possibilidades para descobrir o que a empresa precisa saber é adotar técnicas de inteligência competitiva. De posse destes dados a empresa pode partir para o desenvolvimento de uma agenda de aquisição de competências. Segundo Hamel e Prahalad (1995), a agenda de aquisição de competências de uma empresa deve ser determinada pela sua arquitetura estratégica.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Nas organizações públicas brasileiras – salvo honrosas e raríssimas exceções – faltam muitas coisas: memória organizacional, processos de qualidade, cultura de atendimento a clientes e até mesmo autoconfiança e esperança, principalmente entre os níveis hierárquicos inferiores. Mas, por outro lado, há enorme “conhecimento tácito”, com grande número de servidores muito bem formados, e com décadas de experiência. Um dos principais desafios destas organizações é explicitar e compartilhar todo esse conhecimento, antes que esses servidores se aposentem ou morram. Além de tudo, na maioria das organizações públicas brasileiras encontram-se equipes envelhecidas e que não têm recebido talentos há muito tempo (TEIXEIRA FILHO, 2001).

No âmbito das políticas de Governo Eletrônico:

A finalidade da GC é melhorar o desempenho das empresas do setor produtivo, organizações não-governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos. Para as empresas privadas, significa melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade ampliando a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência (BATISTA, 2004, p. 9).

Existem muitas definições sobre a GC, e uma das mais adequadas para a GC na esfera pública federal no Brasil, conforme Batista et al (2005, p. 87), é:

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

A filosofia da GC é gerenciar o conhecimento das organizações como alavanca para seu crescimento e como vantagem competitiva, mas na área pública deve ser encarada de forma diferente (BATISTA, 2004), utilizando ferramentas que deverão buscar a eliminação da ineficiência, do comodismo e da desvalorização do servidor público. Já se tem avançado neste caminho, embora com dificuldades, como, por exemplo, o 1º CONGEP – Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública –, promovido pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) em 2001 e que já teve a sétima edição em 2008, e outras pontuais, como a da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro que colocou a sua gestão do conhecimento como prioridade estratégica, bem como a experiência da CHESF, retratada por Rodrigues Filho et al. (2002). O Governo Federal, através do “Programa Governo que Aprende – Gestão do Conhecimento no Governo Federal” tem feito trabalhos muito interessantes, como os feitos através do IPEA, que publicou quatro textos para discussão:

O de nº 1022, que mostra como se encontram a gestão do conhecimento no Banco do Brasil, no Banco Central, na Caixa Econômica Federal, no SERPRO, na EMBRAPA e PETROBRÁS; aponta nove fatores críticos para a institucionalização da GC nestas instituições analisadas:

- 1º) As práticas de GC devem estar alinhadas e fazer parte do modelo de gestão das organizações;
- 2º) As práticas de GC devem ser disseminadas em toda a organização;
- 3º) Os servidores devem ser capacitados e “aculturados” para utilizar as ferramentas de GC;
- 4º) A estratégia de GC deve ser avaliada de maneira contínua e sistemática;
- 5º) Deve-se existir estrutura formal de apoio para coordenar as iniciativas;
- 6º) Deve haver continuidade administrativa;
- 7º) São necessários o comprometimento e o patrocínio da alta administração;
- 8º) Deve-se procurar um sistema de reconhecimento de apoio à estratégia de GC e;
- 9º) Deve-se ter clareza na comunicação dos objetivos atingidos.

O de nº 1095, que mostra o estágio de implantação da GC em 28 órgãos do executivo (sendo 13 ministérios), conclui que as iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes no mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração,

chefias intermediárias e servidores de maneira geral demonstram que, para ocorrer a massificação da GC na Administração Direta, uma política de GC faz-se necessária.

O de nº 1181, focando a GC nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Nível Superior, mostra que elas se encontram no estágio inicial das práticas de GC, com índices inferiores ao das entidades da Administração Direta, pois na maioria delas não há nem explicitação nem formalização da GC.

E, por fim, o de nº 1316, a respeito da GC em organizações públicas de Saúde, mostra que a maioria dessas organizações desconhece em que consiste a GC, não existindo uma preocupação estratégica para a sua implantação.

Dada a premissa que a sociedade brasileira está iniciando um longo caminho em direção ao aumento do controle social sobre o governo com base na transparência das ações governamentais, alguns estudos e casos de sucesso têm contribuído para a melhora da GC nas organizações públicas brasileiras, como o de Ferreira e Neves (2002), que fazem uma análise dos cenários de qualificação e de gestão de informação, nas estratégias adotadas de alguns projetos nacionais em programas de governo eletrônico, o que contribui para o melhor entendimento da administração pública brasileira. Nesse artigo, sugerem estratégias para a integração e a publicação de informações e serviços governamentais de modo a alcançar a maximização da equidade de acesso da sociedade aos serviços e informações de governo.

Baêta e Vasconcelos (2003) falam da transferência e compartilhamento do conhecimento na incubadora de base tecnológica Biominas, onde o ambiente é de intensa colaboração entre empresas, a incubadora e as empresas residentes, não incluindo necessariamente o compartilhamento de conhecimento tecnológico, embora raramente trocando idéias sobre produtos e pesquisas. A cooperação está

ligada à troca de conhecimentos administrativos e a comercialização de produtos. A transferência tecnológica é entre universidade-empresa, via pesquisador-empREENDEDOR; é informal, intensa e não documentada. O clima de alegria, companheirismo e descontração facilitam esta colaboração. Ressaltam que a informalidade favorece a rapidez no intercâmbio, mas dificulta os pesquisadores que não têm inserção na universidade, pois não têm parâmetros que orientem sua busca de conhecimento na universidade.

Outro exemplo de compartilhamento está sendo feito na Rede Nacional de Bancos de Leite Humano (RNBLH), com sede na FIOCRUZ. Ele vem se desenvolvendo rapidamente e com a compreensão do seu processo de construção e a identificação do papel dos autores e suas tramas, espera-se estabelecer um sistema de CG que dê conta da transferência de informação, tecnologia, inovação e compartilhamento do conhecimento. A criação de um banco de dados eletrônico de acesso universal permitirá o acompanhamento *on line* das unidades integrantes da RNBLH, relatam Maia, Novak e Almeida (2004). Também mostram que a incorporação de novos saberes que fundamentam a gestão em ciência e tecnologia é uma prática a ser perseguida no caminho da modernização visando à consolidação e ampliação do posicionamento da RNBLH no campo da saúde pública.

Visando à identificação e à mensuração da pobreza na cidade de Salvador, Soares Júnior e Quintella (2005) aplicaram o uso da descoberta de conhecimento em bases de dados (DCBD) públicas, permitindo mostrar quais indicadores de saneamento básico, educação, condições de moradia, renda, etc., estão associados aos altos índices de pobreza que refletem as múltiplas dimensões que envolvem o fenômeno, oferecendo ao gestor público a possibilidade de ajustes na política de acordo com as características de cada grupo. Eles demonstram para os analistas de

dados que a utilização dos algoritmos disponíveis nos *softwares* de *data mining* ou estatística exige o conhecimento aprofundado de cada etapa do processo, bem como o domínio do que está sendo estudado, trazendo uma reflexão sobre a forma como essas bases de dados públicos vêm sendo utilizadas.

Com uma proposta de avaliação da GC em uma organização filantrópica hospitalar, Colato e Beuren (2003), acreditam ser possível acompanhar o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes, a partir de indicadores que traduzem a renovação, eficiência e estabilidade. Não contempla todos os indicadores para avaliar os ativos intangíveis de uma entidade filantrópica, mas apresenta sugestões que a partir das quais se podem criar indicadores com as possibilidades de acompanhamento e comparações ao longo do tempo. Eles afirmam que, à medida que as pessoas interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, as transformam em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas, usando como instrumento para alavancar o sucesso organizacional. Com o monitoramento das ações e estratégias, pode-se assegurar maior valor à estrutura interna da organização hospitalar e aos clientes, os quais cada vez mais desejam excelência no atendimento médico.

Diferentemente, nas organizações financeiras, o conhecimento é considerado importante, mas não existe preocupação com sua gestão (PIRES e MARCONDES, 2004). A ênfase é dada nas bases de dados dos clientes para lançar novos produtos. Corre-se o risco de perder parte da memória e do aprendizado. No caso de bancos estatais, há ainda a agravante das restrições da legislação. Quanto à inovação, ela não é percebida como fator de diferenciação, pois a prática de imitação é comum nesse setor, não dispondo de mecanismos de proteção como patentes. Com relação

às competências essenciais, consideram mais apropriado proceder à fusão ou aquisição de outras instituições como forma de adquirir já prontas algumas competências. A TI cria alguma vantagem competitiva, mas é incapaz de sustentá-la em longo prazo. Essa tecnologia pode ser adquirida livremente no mercado, podendo ser agilizada de maneira simultânea entre concorrentes.

Muitas iniciativas de GC não têm gerado os benefícios esperados. Uma das razões principais é a distância entre as atividades orientadas à GC e as que constituem os processos de negócios das empresas. Moreno Jr. e Santos (2005) sugerem a sistematização e formalização da integração dos princípios e técnicas de GC às atividades de redesenho de processo. Incompatibilidades e conflitos foram poucos nos casos por eles estudados, permitindo a integração de metodologia, apontando possibilidades de pesquisa nessa área, embora não estejam presentes, na literatura pesquisada, metodologias para avaliação dessa questão.

Um estudo exploratório foi feito em três universidades a respeito do uso do portal corporativo: USP, Anhembi-Morumbi e PUC-RJ, por Zilber (2006). Constatou-se que a FEA/USP usa seu portal para disponibilizar dados para a comunidade em geral. A Anhembi-Morumbi (privada) concentra-se no uso do portal para interações com clientes. A PUC-RJ apresenta um portal com informações *on line* somente para usuários.

Já Alvarenga Neto (2006) investigou a GC em três grandes organizações no Brasil, baseando-se em estudos de casos múltiplos. Os resultados confirmam os pressupostos de que GC significa repensar a gestão na era do conhecimento. Afirma que os principais desafios impostos às organizações concentram-se na gestão de mudanças culturais, comportamentais e na criação de um contexto favorável à criação, uso e compartilhamento de informação e conhecimento.

Não importando se a organização é pública ou privada, grande ou micro, nacional ou multinacional, filantrópica ou de ensino, a introdução de práticas de GC e sua efetiva utilização é vista como algo que irá melhorar o desempenho, a competitividade, os relacionamentos internos e com clientes, além de ajudar na perpetuação da organização.

O Governo Federal, consciente de que a GC pode contribuir para aumentar a eficiência dos processos de trabalho na administração pública e em sua capacidade de reagir rapidamente às mudanças da sociedade, formalizou, então, em 29 de outubro de 2003, por meio de um decreto da Presidência da República, a criação do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), com a missão de promover a GC na Administração Pública Federal. O CEGE, ao assumir que a GC é um instrumento estratégico de governo, definiu como uma de suas diretrizes que ela deve ser objeto de política específica no âmbito das políticas do Governo Federal (BRASIL, 2004).

Fresneda e Gonçalves (2007) comentam que, sendo a administração pública federal, por sua natureza, multidimensional e multicultural, a resolução de seus problemas exige um novo paradigma de gestão, que reconheça a necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento, de aprendizado contínuo, por meio da análise de seus processos internos e da valorização da experiência dos profissionais que compõem os quadros de pessoal das áreas governamentais; e, principalmente, de uma cultura de trabalho adequada, que possibilite e incentive o compartilhamento e a criação do conhecimento.

Esse novo paradigma poderá ser impulsionado pela implantação de uma política de GC integrada e interorganizacional, que articule os diversos órgãos da

administração direta, criando redes de corresponsabilidade em relação aos processos de criação, disseminação e compartilhamento de conhecimentos necessários ao aumento de eficiência dos serviços prestados à sociedade pelas áreas governamentais, e complementam:

Com a concretização de uma política com esta finalidade, espera-se que as organizações da administração pública federal tenham um documento orientador, com diretrizes para balizar os seus planos internos de implementação da gestão do conhecimento, com isso possibilitando uma uniformidade de ações, menor redundância e desperdício de recursos públicos; e a troca de conhecimentos entre essas organizações, na implementação de seus planos de gestão do conhecimento (FRESNEDA e GONÇALVES, 2007, p. 36).

2.6 - REPOSITÓRIOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A seguir estão relacionadas 27 práticas relacionadas à GC e da informação, elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, pela American Productivity and Quality Center (APQD), em 1999, englobando aplicações, técnicas e processos, além de exemplos de ferramentas tecnológicas disponíveis que dão apoio a GC.

2.6.1 - Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

De acordo com Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005) e Terra (2005), as práticas de recursos humanos envolvem, principalmente, reconhecimento, recompensa por meio de políticas de compensação, treinamento e admissão de novas competências.

Storey e Quintas (2001) afirmam que, para se obter uma GC efetiva, é necessário um alto comprometimento da empresa com estratégias de inovação. Para

tanto, as estruturas organizacionais devem ser redesenhadas e isso, perante as práticas de recursos humanos, implica: novas prioridades em recrutamento/seleção/equipes; nova ênfase no aprendizado organizacional; revisão completa da gestão de desempenho e sistemas de recompensas. Essas práticas visam atrair, reter, motivar e encorajar os membros da organização (JEREZ-GÓMEZ; CÉSPEDES-LORENTE e VALLE-CABRERA, 2005).

Medeiros (2003) corrobora os atributos supracitados inseridos nas práticas de recursos humanos ao analisar em seu estudo: contratação, carreira, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho, as quais estão diretamente relacionadas com as que serão estudadas, com exceção das variáveis: carreira e a avaliação de desempenho. Esta última, embora não seja pesquisada diretamente, está relacionada indiretamente com as políticas de compensação que são direcionadas ao desempenho.

Storey (2001) observa que as práticas de recursos humanos configuram um papel estratégico fundamental, uma vez que auxiliam na competitividade, pois não se conformam meramente às regras organizacionais, mas desempenham um papel no comprometimento do trabalhador. Alguns elementos-chave identificados por esse autor que estão diretamente relacionados com as práticas de recursos humanos são: integração de ação e seleção, comunicação, treinamento, recompensa e desenvolvimento.

Listam-se a seguir as principais práticas relacionadas à gestão de recursos humanos:

Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão - Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuam

para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

Educação corporativa - Processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Ela pode ser implantada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.

Universidade corporativa - Constituição formal de unidade dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como habilidades técnicas mais específicas.

Comunidades de práticas - Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Elas são auto-organizadas, permitindo a colaboração de pessoas internas e externas à organização, facilitando a transferência de melhores práticas, acesso a especialistas, reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Narrativas - Técnicas utilizadas em ambiente de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, para interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido em eventos ocorridos.

Mentoria - O mentor ou participante modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

Tutoria (“coaching”) - Similar a mentoria, onde o tutor, muitas vezes o chefe imediato ou mediato, orienta, apoia com diálogos e acompanha o grupo ou o indivíduo, sempre alinhado às diretrizes estratégicas.

2.6.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores de GC

Benchmarking interno e externo - Busca sistemática de das melhores referências para comparação com os processo, produtos e serviços da organização.

Melhores práticas - Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de banco de dados, manuais ou diretrizes.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento - Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Sistemas de inteligência organizacional / empresarial / Inteligência competitiva - Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio de captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o acesso.

Sistema de gestão por competências - Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades, implicando, muitas vezes, remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências individuais ou coletivas essenciais à

organização, avaliar a capacitação interna e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado.

Banco de competências organizacionais - Repositórios de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Banco de competências individuais / Banco de talentos / Páginas amarelas - Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. Pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio formal e em eventos de treinamento, ou pode mapear de forma mais ampla, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências, habilidades negociais e processuais.

Memória organizacional / Lições aprendidas / Banco de conhecimentos - Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão do conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Gestão do capital intelectual / Gestão dos ativos intangíveis - Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional de difícil quantificação e mensuração, mas que contribuem para seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis: gestão do

capital humano; gestão do capital do cliente, política de propriedade intelectual, entre outras.

2.6.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC

Uma observação bastante importante para este trabalho e para a GC de maneira geral é que ferramentas tecnológicas não devem ser entendidas como processos ou soluções para a GC. Como o próprio termo empregado diz, são apenas ferramentas e por si só não estimulam a criação e disseminação de conhecimento.

McDermott (2002) coloca que se deve garantir infraestrutura tecnológica a todos os colaboradores e utilizar a tecnologia como recurso capaz de capturar, armazenar e distribuir o conhecimento para o uso das pessoas e não como uma resposta para a necessidade de crescimento do conhecimento.

Von Krogh et al. (2001) também ponderam que as soluções técnicas podem ajudar a estruturar a informação e a recuperar documentos com eficácia, mas o que realmente importa é o uso da informação. É fácil esquecer que o compartilhamento do conhecimento tácito – processo em que boa parte não se desenvolve por meio de conexões por computador – é fator crítico para a eficácia do trabalho e que o processo de criação de conhecimento é consideravelmente frágil.

Terra (2005) afirma que iniciativas com o rótulo de “gestão do conhecimento” e que se basearam primordialmente na implantação de sistemas de informação, em sua grande maioria, produziram resultados muito limitados ou mesmo desastrosos.

Os recursos da TI podem otimizar as etapas do processo de conhecimento, seja por: facilitar que os indivíduos sejam encontrados, podendo ocorrer assim a

socialização e externalização; ajudar no registro e na combinação do conhecimento; além de agilizar o acesso ao conhecimento, na internalização (SILVA, 2002).

Os sistemas de informação geram, coletam, combinam, armazenam, codificam e disseminam os dados, as informações e o conhecimento, caracterizando uma ferramenta que sistematiza o funcionamento dos processos que se estabelecem através de uma estratégia predefinida (SCHULZ, 2001).

Portanto, a integração dos sistemas de informação e redes de comunicação, principalmente, são elementos indispensáveis para sistematizar todo o processo de coleta, armazenamento e disseminação de informação e conhecimento. Em consequência, para viabilizar esse processo são requeridos investimentos em tecnologia de informação (COHENDET e STEINMUELLER, 2000; COWAN, DAVID e FORAY, 2000).

Dessa forma, investimentos em TI e integração dos sistemas tornam-se indispensáveis na facilitação de transferência de informações e, principalmente, de conhecimento, sem contar o modo como facilitam o processo de codificação do conhecimento, configurando um importante aspecto estratégico (COHENDET e STEINMUELLER, 2000; COWAN, DAVID e FORAY, 2000; HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2005).

As práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC são:

Portais, intranets e extranets - Portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para toda a

organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também serve como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e preservação da interface para cada um dos indivíduos envolvidos.

Sistemas *workflow* - Controle de qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou pelo trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controles internos, implantados para simplificar e agilizar os negócios.

Gestão do conteúdo - Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED) - Prática que implica na adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos, permitindo o acesso via *web* ou *intranet* corporativa.

Data Warehouse - Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Data Mining ou mineradores de dados - São instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Customer Relationship Management (CRM) - Procedimento estratégico que procura agregar valor por meio de ações de relacionamento com segmentos de consumidores relevantes, com base no uso intensivo de tecnologia de informação.

Balanced Scorecard (BSC) - Instrumento estratégico para monitorar o desempenho organizacional, através de mensuração de indicadores nas áreas: financeira; de processos internos; de treinamento e aprendizado; e de clientes.

Decision Support System (DSS) - Sistema de apoio à decisão que processa dados consolidados, normalmente extraídos do *data mining*, com o objetivo de ajudar a tomada de decisões gerenciais.

Enterprise Resource Planning (ERP) - Sistema integrado de gestão, que integra todos os departamentos e funções da empresa em um sistema de informações unificado para a gestão das atividades de rotina, desde o pedido, o embarque até a pós-venda, estendendo-se aos fornecedores e clientes.

Key Performance Indicator (KPI) - São indicadores de natureza financeira e não-financeira para auxiliar a definição de objetivos organizacionais e medir o progresso da organização na direção desses objetivos.

2.6.4 Ferramentas para apoio à GC

Computação colaborativa ou groupware - São usadas para melhorar a colaboração para a transferência de conhecimento tácito dentro da organização. Um dos primeiros foi o GroupSystems, que fornece muitas ferramentas que dão apoio ao trabalho em grupo como o *brainstorming* eletrônico. O Lotus Notes também fornece um ambiente de colaboração para toda a empresa. Existem também o Meeting Place, o Quick Place, eRoom e o PlaceWere, entre outros.

Pacotes de GC - São soluções completas e prontas para a GC, integrando as tecnologias de comunicação, de colaboração e armazenagem, controladas por um servidor de conhecimento, onde reside o repositório de conhecimento. Citam-se o Microsoft Tahoe, o Lotus Domino Knowledge Discovery System, o Dataware Knowledge Management, o KnowledgeX e o Autonomy Knowledge Management Suíte.

Servidores de conhecimento - Fornecem acesso a outro conhecimento, informações e dados, tanto internos quanto externos. Por exemplo, o Hummingbird Fulcrum Knowledge Server, o Intraspect Software Knowledge Server, etc.

Portais de conhecimento empresarial - É um local virtual em uma rede *on line*. Combina necessidades de informações de cada usuário, como dados, documentos, e-mails, *links* e pesquisas na Web, bem como agendas e listas de tarefas. Entre outros, existem o Digital Dashboard Portal Initiative, o Knowledge Center, o Epicentric Portal.

Sistema de GC em XML (*Extensive Makeup Language*) - Automatiza processos, reduzindo a papelada, unindo parceiros de negócios e cadeias de suprimentos para melhor colaboração e transferência de conhecimentos. Ex: o Teamsite e o Enterprise Portal Suíte.

Servidores de aplicação para GC - Uma forma de terceirizar a GC na *web*. Baseado na *web*, com o objetivo de ligar pessoas com pessoas (e documentos) para alcançar metas, independente de barreiras organizacionais, geográficas e de tempo, além de criar confiança *on line*. Ex: O Communiscape.

Agentes Inteligentes - São sistemas que aprendem como o usuário trabalha, dando assistência em suas tarefas. São usados para extrair e identificar o conhecimento.

2.7 DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento é um processo frágil que não se sujeita às técnicas de gestão tradicionais. Respalda e sustenta a criação de conhecimento é muito mais difícil do que talvez pareça à primeira vista e frequentemente se transforma em fonte de tensão dentro das organizações. Seus membros têm que sobrepujar enormes barreiras ao compartilhamento de conhecimento com outras pessoas (Von KROGH et al., 2001).

Senge (1990) faz uma observação de que as pessoas têm uma motivação natural para aprender, experimentar e explorar, uma espécie de curiosidade nata. Dixon (2000) complementa observando que as pessoas desejam compartilhar o que sabem.

Argyris (2000) defende uma posição diferente, afirmando que os profissionais personificam o dilema do aprendizado: são ao mesmo tempo entusiastas da melhoria contínua e os maiores entraves ao seu êxito, assumindo posições defensivas. Essas posições defensivas estão associadas ao fato de que a maior parte das organizações preocupa-se muito mais com controles do que com compartilhamento e aprendizado, estabelecendo regras e mecanismos que visam recompensar o desempenho individual em função de obediência a padrões estabelecidos e não em função de práticas de aprendizagem e geração de conhecimento (FLEURY e FLEURY, 1995). Para reverter essa tendência, as organizações devem buscar estabelecer uma cultura organizacional baseada, entre outros fatores, em um clima favorável à tomada de riscos e à experimentação (GARVIN, 2000; SENGE, 1990).

Esse contexto cultural deve permitir criar e alimentar a confiança recíproca a abertura e a cooperação (KLUGE et al., 2002).

Damodaran e Olphert (2000) colocam que, apesar do aumento da disponibilidade de sofisticados sistemas tecnológicos para GC, muitas organizações ainda não estão explorando com sucesso seus conhecimentos com a finalidade de incrementar suas vantagens competitivas. Esses autores sugerem que uma das principais razões para esse fato é a abordagem tecnocêntrica, em que as organizações focam seus projetos de GC em modernos sistemas eletrônicos por entenderem que estas novas tecnologias causarão as mudanças no contexto de aprendizado e na cultura organizacional. Ou seja, eles defendem que um sistema de GC precisa ser um sistema sociotécnico com objetivo de gestão e compartilhamento de conhecimento para realização das metas de uma organização. Assim, um sistema deve compreender o conhecimento em si - algumas vezes referido como capital intelectual da organização -, os atributos organizacionais (incluindo intangíveis tais como a cultura organizacional), políticas e procedimentos, da mesma maneira que deve incluir sistemas eletrônicos para armazenamento e recuperação de informações.

Terra (2005) cita como uma grande dificuldade para a implantação de projetos de GC a necessidade de se mostrarem resultados no curto prazo e a chamada “falta de participação das pessoas.” Por isso, é muito importante entender GC como um processo e não como um projeto (com início e fim determinados); Dixon (2000) também ressalta que é importante criar condições para que os resultados de compartilhamento de conhecimento também se deem no plano pessoal.

Os indivíduos não podem ser forçados a cultivar o espírito de criatividade e de compartilhamento de informações; e as formas tradicionais de remuneração e de hierarquia organizacional não são fatores de motivação suficientes para que se desenvolvam os fortes vínculos de relacionamento necessários à criação de

conhecimento de forma contínua (Von KROGH et al, 2001). A criação do conhecimento é um processo social e individual (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; Von KROGH et al, 2001). O indivíduo é o elemento criador do conhecimento e a organização é o elemento “ampliador” do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para a implementação prática de sistemas de GC, existem grandes desafios que precisam ser superados. Os principais são, segundo Turban et al (2004):

- Falta de compreensão sobre o que é GC e quais os seus benefícios.
- Falta de tempo por parte dos funcionários para usar a GC.
- Falta de treinamento em técnicas de GC.
- Falta de incentivo para compartilhar.
- Falta de verbas.
- Falha na cultura organizacional em estimular o compartilhamento do conhecimento.

Para superar esses desafios, a GC não pode ser vista como um modismo, mas deve seguir um caminho cuidadoso e deliberado de implantação. Quando um projeto de implantação de tecnologia de GC falha é porque os funcionários não são estimulados para contribuir e compartilhar o conhecimento, devido à cultura da organização (TURBAN et al., 2004).

3 - METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho é baseada na proposta de Batista et al. (2005) bem como em aplicações sugeridas por Cooper e Schindler (2003).

3.1.- ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica foi mista (quali-quantitativa), conforme definida por Creswell (2007, p. 35):

Essa técnica emprega estratégias de investigação que envolvem coleta de dados simultânea ou sequencial para entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações de texto (por exemplo, em entrevistas), de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas.

Foi feita em duas fases:

1ª fase - qualitativa, com a coleta de evidências quantitativas e qualitativas através de entrevistas estruturadas (Apêndice 2), em profundidade, inclusive com questões abertas, com cinco executivos: o Diretor Executivo e quatro coordenadores (as) de área (Anexo 2).

No dia 06 de outubro de 2008 foram feitas entrevistas com a Coordenadora de Recursos Humanos e com a Coordenadora de Planejamento e Supervisão. No dia 07 de outubro, com a Coordenadora de Orçamento e Finanças e com a substituta do Coordenador de Recursos Materiais (pois este estava de férias); porém, no dia 29 de outubro, foi feita entrevista com o Coordenador de Recursos Materiais, que já tinha retornado das férias, e finalmente no dia 07 de novembro de 2008, houve a entrevista com o Diretor Executivo.

2ª fase - quantitativa, através de “*survey*.”, com aplicação de questionário (Apêndice 1), que foi entregue em cada coordenação, a todos os servidores que exercem função gerencial, após cada entrevista com o Coordenador (a).

Na Coordenação de Recursos Humanos (CRH), foram entregues 20 questionários, distribuídos nas suas sete gerências. Na Coordenação de Planejamento e Supervisão (CPS), foram entregues 5 questionários (um para a Coordenadora e quatro para seus gerentes). Na Coordenação de Orçamento e Finanças (COF), foram entregues 12 questionários nas suas gerências.

No Gabinete da Diretoria Executiva (DE) foram entregues 10 questionários no dia 23 de outubro de 2008, distribuídos à sua assessoria; nas Gerências de Sistemas Informatizados para Suporte à Decisão; Suporte à Rede de Informática; Engenharia do Trabalho; do Apoio Administrativo e na de Relações Institucionais com Servidores. Nas Gerências de Atendimento Administrativo (Anexo 2), só foi possível entregar no dia 23 de outubro, 10 questionários, na Gerência de Atendimento (GAT.4) da avenida Franklin Roosevelt (sede). Nas outras Gerências de Atendimento (GAT.1, GAT.2 e GAT.3), não foi possível aplicar o questionário, pois seus gerentes só foram comunicados pelo assessor da DE, da autorização da pesquisa em 27 de outubro de 2008 e também por motivos operacionais.

3.2.- QUANTO AOS FINS

A questão investigativa de como estão o estágio e o alcance das práticas de GC não teve a intenção de explicar porque um fato ocorreu, mas em algumas práticas, elas ficaram tão evidentes, que foram possíveis tais explicações.

A pesquisa foi descritiva, conforme Vergara (2005, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Cooper e Schindler (2003, p. 31) complementam: “nas corporações sem fins lucrativos e outras organizações, as investigações descritivas têm um apelo amplo para o administrador e analista de políticas para planejamento, controle e avaliação.”

3.3.- QUANTO AOS MEIOS

É uma pesquisa de campo, conforme Vergara (2005, p. 47): “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”, para saber a percepção que os servidores da Diretoria Executiva do IBGE que ocupam cargo gerencial têm das práticas de GC.

A percepção, segundo Sheth et. al. (2001, p. 286) “é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação que recebe do ambiente.”

A intenção foi de descrever o estágio de implantação e o alcance das práticas de GC, além do grau de explicitação e formalização dessas práticas.

3.4 - ESTUDO DE CASO

Trata-se de um estudo de caso, que, de acordo com YIN (2001, p. 21):

... permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Ele acrescenta que contribui, de forma inigualável, para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e ainda afirma que: “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos

contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.” (YIN, 2001, p. 27).

Este estudo de caso aconteceu somente na Diretoria Executiva, uma das seis diretorias do IBGE, com a autorização formal do Diretor. Foi tomada como base a metodologia utilizada por Batista (2005), fazendo uma replicação parcial de seu trabalho e adaptados o roteiro das entrevistas e o questionário à realidade da instituição. Logo, o resultado não pode ser generalizado para todo o IBGE.

3.5 - COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi feita por questionário, entrevistas estruturadas, observação direta do pesquisador e documentos de domínio público da instituição.

A amostragem foi a não-probabilística com amostragem intencional por julgamento, que, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 169): “A amostragem por julgamento ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios.”

Inicialmente, a intenção era pesquisar quantitativamente a percepção do estágio e do alcance das práticas de GC de todos os servidores da Diretoria Executiva que exercem função de confiança, ou seja, os que recebem DAS (direção e assessoria superior), FG (função gratificada) ou GSE (gratificação de serviços especiais). Mas, em conversa com a Coordenadora de Planejamento e Supervisão, foi ponderado existirem várias pessoas na DE, com cargo de confiança, porém sem exercer alguma atividade gerencial, como por exemplo as secretárias e auxiliares, e que seria mais bem espelhada a realidade se só fosse pesquisado quem realmente exerce atividade gerencial, cabendo aos gerentes de cada Coordenação indicar o quantitativo de subordinados que se enquadram nessa situação. Assim, o total inicial

de 143 servidores foi diminuído para 87, de cujos instrumentos de coleta foram devolvidos 57 e, em função de alguns terem sido respondidos de forma incorreta ou descartados por terem sido devolvidos em branco, foram efetivamente utilizados 52 questionários.

A pesquisa qualitativa foi feita para saber o grau de explicitação e formalização das práticas de GC, confrontando a percepção do Diretor Executivo com a de seus quadro Coordenadores(as) subordinado(a)s.

3.6 - TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa quantitativa foi tratada pela estatística descritiva, com a utilização de gráficos e tabelas, para melhor entendimento.

Foram feitas algumas adaptações do questionário aplicado (Apêndice 1), quando foram gerados os gráficos de pizza e de barras, modificando-se, na ocasião, a nomenclatura da escala tanto no que diz respeito ao estágio e como quanto ao alcance, e que passou a ser a seguinte:

Estágio:

Poucas (menos de 25% das coordenações usam a prática) para inicial;

Alguns (de 25% a 50% usam a prática) para intermediário;

Muitos (de 50% a 75% usam a prática) para avançado;

Amplamente (mais de 75% usam a prática) para completo.

Alcance:

Poucas (menos de 25% das coordenações usam a prática) para pequeno;

Alguns (de 25% a 50% usam a prática) para médio;

Muitos (de 50% a 75% usam a prática) para grande e

Amplamente (mais de 75% usam a prática) para total.

Foi criado um indicador para medir a percepção tanto do estágio quanto do alcance das iniciativas de GC, para comparação e análise entre as percepções médias de cada Coordenação com a do Diretor Executivo. Este indicador levou em consideração os valores de 0 a 4, conforme instrumento de pesquisa (Apêndice 1), para ser preenchido de acordo com a percepção dos respondentes:

ESTÁGIO	ALCANCE
0 - inexistente	0 - inexistente
1 - inicial	1 - pequeno
2 - intermediário	2 - médio
3 - avançado	3 - grande
4 - completo	4 - total

Este indicador é a média ponderada desses valores percebidos dos servidores de cada Coordenação. Ou seja, é o somatório de todos os valores percebidos de cada respondente, dividido pelo número destes por coordenação.

Nas tabelas de 2 a 55, a média é a aritmética simples dos indicadores de cada Coordenação.

Na tabela 56, a média total do estágio, é a média aritmética simples das médias de cada prática, o mesmo ocorrendo na tabela 57 (média total do alcance).

Houve um questionário em que a segunda folha de respostas ficou em branco, sendo convencionado aparecer nos gráficos como NR (não resposta).

Unificou-se a tabulação dos questionários entregues à assessoria da DE com os da Gerência de Relações Institucionais com Servidores; Gerência de Sistemas Informatizados para Suporte à Decisão; da Gerência de Suporte à Rede de Informática; da Gerência de Engenharia do Trabalho; e os da Gerência de Apoio Administrativo com os entregues a Gerência de Atendimento da Sede (GAT.4), para

facilitar a análise, pois esses dois setores são diretamente subordinados ao Diretor Executivo, denominando-se nas tabelas e na análise de resultados de Gabinete da Diretoria Executiva (GAB/DE).

Na pesquisa qualitativa foi usada a análise de conteúdo, conforme Cooper e Schindler (2003, p. 346):

A análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou o aspecto *o quê* da mensagem. Sua amplitude faz dela uma ferramenta flexível e vasta, que pode ser usada como uma metodologia ou como uma técnica para um problema específico.

Nesta análise, procurou-se fazer uma descrição objetiva do conteúdo manifesto das respostas. Usaram-se unidades sintáticas (palavras), com detecção de derivações com raízes comuns e identificação de sinônimos, categorizando as respostas.

3.7. - LIMITAÇÕES

A pesquisa quantitativa foi limitada a procedimentos e técnicas estatísticas descritivas. As limitações da fase qualitativa foram enfrentadas pelo uso de triangulação concomitante (das quatro técnicas de coleta de dados citadas), definida por Creswell (2007, p. 219) como: “Esse modelo geralmente usa métodos quantitativos e qualitativos separadamente, como forma de compensar os pontos fracos inerentes a um método com pontos fortes de outro método.”

4 - PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, é uma fundação pública, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com duração indeterminada, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro.

Compete ao IBGE propor a revisão periódica do Plano Geral de Informações Estatísticas e Geográficas, após consulta à sociedade por meio da promoção das Conferências Nacionais de Estatística - CONFEST e de Geociências - CONFEGE; atuar nos Planos Geodésico Fundamental e Cartográfico Básico, e no Sistema Estatístico Nacional, mediante a produção de informações e a coordenação das atividades técnicas, em consonância com o Plano Geral de Informações Estatísticas e Geográficas - PGIEG; e acompanhar a elaboração da proposta orçamentária da União referente ao previsto no Plano Geral de Informações Estatísticas e Geográficas.

Para que as atividades do IBGE possam cobrir todo o território nacional, ele possui a rede nacional de pesquisas e disseminação composta por:

27 Unidades Estaduais (26 nas capitais e 1 no Distrito Federal);

27 Setores de Documentação e Disseminação de Informações;

533 Agências de Coleta de dados nos principais municípios, e mantém ainda a Reserva Ecológica do Roncador, a 35 quilômetros de Brasília.

Quadro funcional ² : Servidores ativos permanentes.....	7.281
Com contrato temporário.....	3.816
Estagiários.....	137
Total.....	11.321

² Situação em 31 de dezembro de 2008 - Fonte: IBGE.

4.1 - VISÃO, MISSÃO E VALORES

A “visão do futuro” ainda não existe oficialmente e formalizada, mas o IBGE tem como missão retratar o Brasil, com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania.

Essa missão é feita por meio da produção, análise, pesquisa e disseminação de informações de natureza estatística; demográfica e sócio-econômica; geocientífica ; geográfica; cartográfica; geodésica e ambiental.

Também não existem formalizados os valores da instituição, mas em conversa com a Coordenadora da CPS, foi informado que a explicitação dos valores está em fase de estudos, tomando como base os valores da *Statistics Canada* (Agência Canadense de Estatística).

4.2 - PERFIL DA DIRETORIA EXECUTIVA

À Diretoria Executiva compete exercer as atividades de planejamento e coordenação geral, bem como a organização, a coordenação, a orientação e a execução das atividades relativas à administração de recursos humanos, material, patrimônio, orçamento, finanças e contabilidade, dando suporte às unidades descentralizadas na realização dessas atividades, contando com quatro coordenações para estas atividades (Anexo 2):

1) Coordenação de Orçamento e Finanças - COF, que coordena, supervisiona e orienta as atividades referentes aos Sistemas de Administração Financeira, Orçamento e Contabilidade, de modo a assegurar o apoio técnico às unidades responsáveis pela operacionalização e desenvolvimento desses sistemas, bem como orienta a execução dessas atividades nas Unidades Estaduais;

2) Coordenação de Planejamento e Supervisão - CPS, que subsidia a Diretoria Executiva na coordenação geral e na orientação e execução de ações de planejamento, orçamentação, organização e modernização administrativa, com vistas à melhoria da qualidade do processo de gestão institucional;

3) Coordenação de Recursos Humanos - CRH, que planeja, normatiza, coordena, supervisiona e executa as atividades relativas a Recursos Humanos nos aspectos de gerenciamento; recrutamento e seleção interna e externa; planejamento e alocação de pessoal; relações sindicais; administração de pessoal; previdência social, saúde e assistência social, bem como orienta a execução dessas atividades nas Unidades Estaduais;

4) Coordenação de Recursos Materiais - CRM, que planeja, normatiza, coordena, supervisiona e executa as atividades referentes à contratação de materiais e serviços, administração do acervo patrimonial, almoxarifado, expedição, transportes, segurança patrimonial, obras e demais serviços de engenharia, telefonia, zeladoria, manutenção de bens móveis e imóveis e locações em geral, bem como orientar a execução dessas atividades nas Unidades Estaduais.

Além dessas quatro Coordenações, a Diretoria Executiva conta com a sua assessoria³, a Gerência de Sistemas Informatizados para Suporte à Decisão; Gerência de Suporte à Rede de Informática; Gerência de Engenharia do Trabalho; a Gerência de Apoio Administrativo e quatro Gerências de Atendimento aos servidores ativos, aposentados e pensionistas (uma em cada complexo situado na cidade do Rio de Janeiro: na avenida CHILE - GAT 1; na rua CANABARRO - GAT 2; no bairro Parada de LUCAS - GAT 3 ; e na avenida FRANKLIN ROOSEVELT - GAT - 4).

³ A assessoria não consta no organograma da Diretoria Executiva, pois não é uma unidade organizacional da estrutura formal.

Também está subordinada diretamente à Diretoria Executiva a Gerência de Relações Institucionais com Servidores, que no organograma ainda consta como subordinada à CRH.

Quadro funcional da Diretoria Executiva ⁴ : Servidores ativos.....	558
Servidores cedidos.....	54
Servidores requisitados.....	3
Funcionários nomeados.....	3
Estagiários.....	33
Total.....	649

⁴ Situação em 31 de dezembro de 2008 - Fonte: IBGE.

5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 - DEMONSTRATIVO DE ENTREGA E RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS

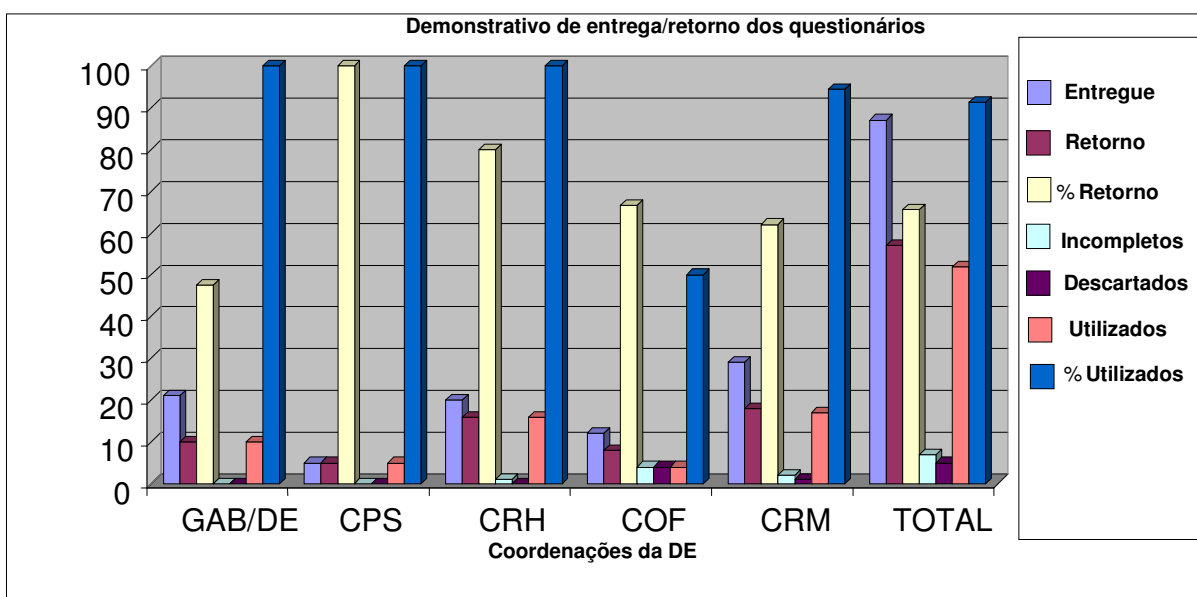
Dos 87 questionários entregues, retornaram 57 (5 incorretos), totalizando 52 que foram utilizados. Na assessoria da DE, foram entregues 10 questionários, com o retorno de 3 (30%), quando deveria ser o maior de todos, pois é o setor de mais alta hierarquia da DE, havendo aí uma grande falta de comunicação entre os assessores. Por isso unificou-a com a Gerência de Atendimento (GAT 1), subordinada diretamente ao Diretor, denominando-se para análise, de Gabinete da DE (GAB/DE).

Tabela 1 - Demonstrativo de Entrega e Retorno dos Questionários

	ENTREGUE	RETORNO	% RETORNO	INCOMP.	DESCART.	UTILIZ.	% UTILIZ.
GAB/DE	21	10	48	0	0	10	100
CPS	5	5	100	0	0	5	100
CRH	20	16	80	1	0	16	100
COF	12	8	67	4	4	4	50
CRM	29	18	62	2	1	17	94
TOTAL	87	57	66	7	5	52	91

Elaboração do próprio autor

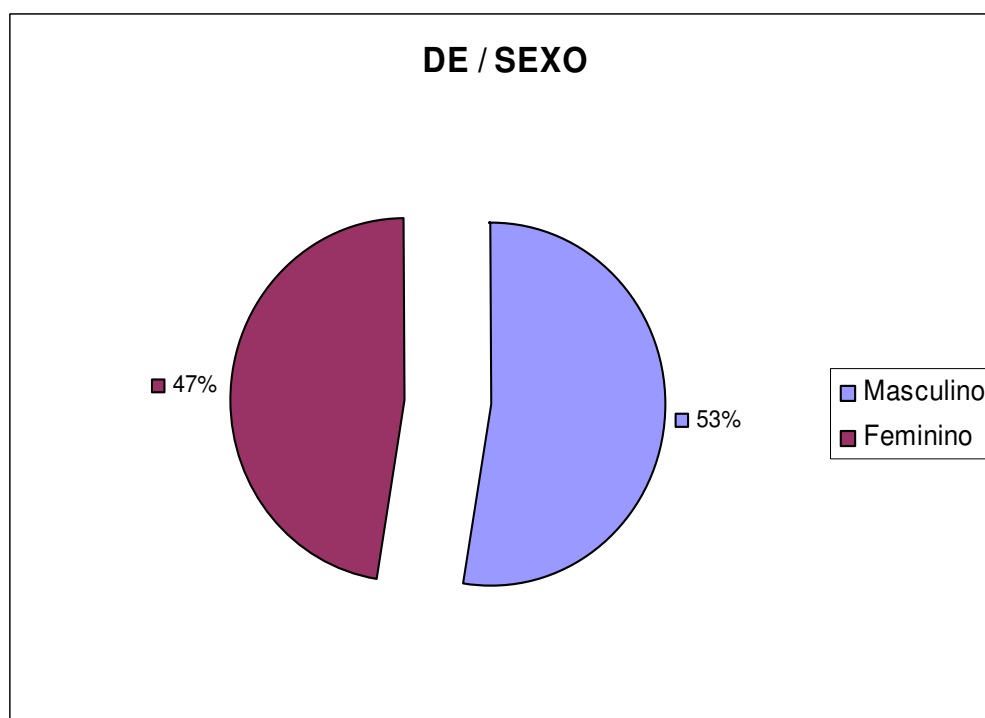
Gráfico 1 - Demonstrativo de Entrega e Retorno dos Questionários



Elaboração do próprio autor

5.2 - PERFIL DOS RESPONDENTES

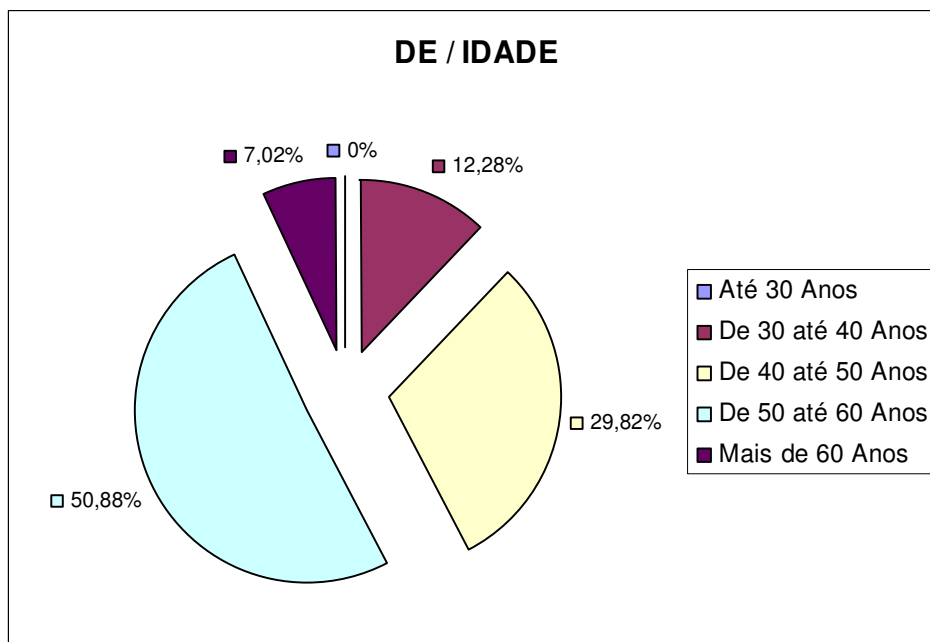
Gráfico 2 - Gênero dos Respondentes



Fonte: elaboração do próprio autor

Pode-se verificar que a quantidade de gerentes do sexo feminino é quase igual a do sexo masculino na DE do IBGE, diferentemente da média de ocupantes de cargos gerenciais, tanto na iniciativa privada quanto no serviço público no Brasil, em que a grande maioria desses cargos são ocupados por pessoas do sexo masculino. A título de informação, do total de 558 servidores ativos permanentes da DE, 232 (42%) são do sexo feminino, detendo 68 dos 143 cargos de confiança da DE⁵ (47%, exatamente o mesmo percentual da amostragem).

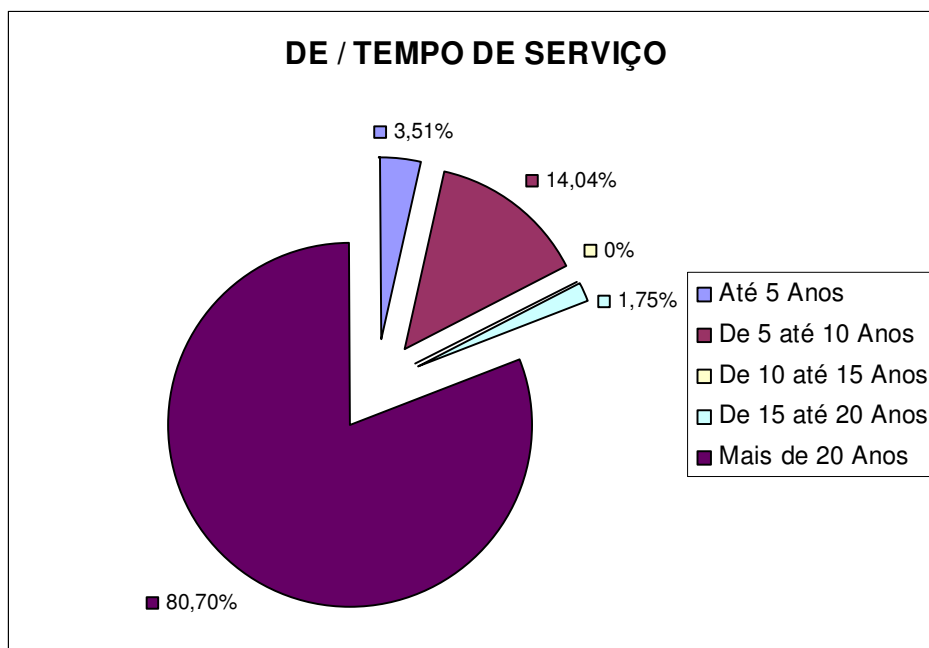
⁵ Situação em 31 de dezembro de 2008 - Fonte: IBGE.

Gráfico 3 - Idade dos Respondentes

Fonte: Elaboração do próprio autor

É importante registrar o percentual alto de pessoas com mais de 50 anos de idade (57,90%), pelo fato que estas já devem poder pedir aposentadoria, levando também em consideração que praticamente a metade dos gerentes são mulheres e estas, em média, podem se aposentar cinco anos antes dos homens.

Ressalta-se que não existem respondentes com menos de 30 anos e o número de pessoas com idade inferior a quarenta anos é muito pequeno (12,28%), mostrando que a renovação do quadro gerencial é lenta, e a possibilidade de ocupar um cargo gerencial por servidores novos, normalmente só se concretizará em caso de aposentadoria ou falecimento do titular deste cargo.

Gráfico 4 - Tempo de Serviço no IBGE dos Respondentes

Fonte: Elaboração do próprio autor

Eis aí um dado preocupante, pois mais de 80% dos gerentes tem mais de vinte anos de serviço no IBGE, podendo pedir aposentadoria imediatamente, caso tenham outros pré-requisitos de tempo de contribuição e idade, com proventos integrais e paridade total com os servidores ativos, segundo as regras da legislação atual.

A título de informação, dos 558 servidores ativos permanentes da DE, 170 (30%) podem pedir aposentadoria imediatamente⁶.

Também podemos ratificar a pequena renovação do quadro gerencial em relação ao tempo de serviço nos últimos anos.

⁶ Situação em 31 de dezembro de 2008 - Fonte: IBGE.

5.3 - ESTÁGIO DAS PRÁTICAS DE GC

Tabela 2 - Indicadores do Estágio do Fórum

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Fórum	1,25	2,20	1,06	1,94	2,10	1,71

Fonte: elaboração do próprio autor

Verificamos que a média da percepção do estágio desta prática está sem maiores diferenças em relação à percepção do Diretor Executivo (2,00), embora a média das percepções dos gerentes da COF e da CRH tenha diferenças significativas a menor. Há poucos anos atrás, existia um espaço na intranet corporativa, em que todos os servidores podiam expressar democraticamente suas idéias em relação a algum assunto em evidência, mas foi mal utilizado por alguns servidores, causando transtornos à administração, que achou melhor não mais disponibilizar esse veículo. Na mesma época, um grupo de servidores conscientes da necessidade e importância de um espaço virtual para discutirem e proporem soluções para problemas em comum, resolveram criar, fora do ambiente corporativo, um espaço virtual chamado “IBGE melhor”, que inicialmente uniu as pessoas com vontade de melhorar não só a instituição, como também aumentar os conhecimentos dos próprios usuários. Com o passar do tempo, este espaço foi tomado por reivindicações sindicais e políticas, ocasionando deturpações do objetivo inicial. Caso estes problemas não tivessem acontecido, certamente a percepção do estágio dessa prática seria maior.

Se essa prática for institucionalizada, certamente contribuirá para o aperfeiçoamento de processos e atividades da instituição.

Tabela 3 - Indicadores do Estágio da Educação Corporativa

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Educação Corporativa	1,50	2,60	1,31	1,78	2,50	1,94

Fonte: elaboração do próprio autor

A percepção do estágio desta prática é completa (indicador 4,00) pelo Diretor Executivo, não ocorrendo o mesmo com nenhuma das Coordenações.

Mesmo na CPS e no Gabinete da DE, que estão diretamente subordinados ao Diretor Executivo, vemos diferenças significativas a menor nas percepções médias dos gerentes dessas Coordenações, como também por todas as outras.

Existem programas de educação continuada como o Programa Anual de Treinamento (PAT), cursos constantemente disponibilizados oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), cursos e treinamentos internos, além de contratação de cursos e treinamentos externos em diversas áreas.

O fato de a média dessa percepção dessa prática estar entre o estágio inicial e o intermediário provavelmente é devido aos seguintes fatores:

- 1) Os cursos disponibilizados são poucos divulgados.
- 2) A conclusão de cursos não é necessariamente um pré-requisito para uma possível ascensão dentro da estrutura organizacional.
- 3) Há pouca conscientização da necessidade de se aprimorar.
- 4) Há muitos servidores desmotivados e em final de carreira.
- 5) Falta estímulo (da instituição e dos servidores).

Tabela 4 - Indicadores do Estágio das Comunidades de Prática

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Comunidades de Prática	0,50	1,80	0,63	1,28	1,40	1,12

Fonte: elaboração do próprio autor

As percepções médias do estágio dessa prática pelos gerentes de todas as coordenações têm alguma diferença a menor em relação à do Diretor Executivo (2,00). Deixa-se registrado que a COF e a CRH, com um indicador muito abaixo da média (que já é baixa), uma explicação é que os interesse e problemas dessas Coordenações não tenham tanta semelhança com das outras.

Tabela 5 - Indicadores do Estágio da Universidade Corporativa

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Universid. Corporativa	1,75	1,80	1,06	1,22	1,70	1,51

Fonte: elaboração do próprio autor

A percepção é de um estágio inicial dessa prática, tanto pelo Diretor Executivo (indicador 1,00), quanto pelos gerentes da CRH e CRM. Os gerentes das outras Coordenações têm uma percepção média de um estágio quase intermediário, porém, na média, existe uma percepção maior que a do Diretor Executivo. O IBGE possui a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE), oferecendo para a sociedade cursos em igualdade de condição aos servidores do IBGE: curso de Graduação em Estatística, Especialização em Gestão do Território e de Mestrado em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais. Mas, atualmente, ela não é uma Universidade Corporativa, saindo fora de seu objetivo inicial, quando foi criada, que era para atender as necessidades de qualificação dos servidores do IBGE.

Tabela 6 - Indicadores do Estágio das Narrativas

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Narrativas	0,50	0,80	0,50	1,00	1,50	0,86

Fonte: elaboração do próprio autor

A percepção média do estágio desta prática é quase inicial, pelos gerentes das Coordenações, quase em linha com a do Diretor Executivo (indicador 1). Somente o Gabinete da DE (assessoria e GAT 4) é que tem uma percepção média de um estágio entre pequeno e médio.

Tabela 7 - Indicadores do Estágio da Mentoria

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Mentoria	1,50	0,20	0,19	0,94	0,30	0,73

Fonte: elaboração do próprio autor

Verifica-se que o estágio desta prática também é quase inicial, pela média da percepção dos gerentes da DE, pois somente os da COF e da CRM têm a percepção média próxima da percepção do Diretor Executivo, que é inicial (indicador 1).

Tabela 8 - Indicadores do Estágio da Tutoria

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Tutoria	0,75	0,00	0,69	1,06	0,80	0,66

Fonte: elaboração do próprio autor

Os gerentes da DE consideram que a percepção desta prática é praticamente inexistente, destacando uma discrepância maior na CPS, em que

ninguém percebeu está prática; e na CRH, que teve uma diferença grande em relação ao indicador 1, que é a percepção do Diretor Executivo.

Os servidores que entraram no IBGE em 2002 tiveram um “padrinho”, normalmente um servidor antigo de casa, que os auxiliava e apoiava, porém essa iniciativa não teve continuidade; talvez por isso a percepção do estágio dessa prática seja tão baixa.

Tabela 9 - Indicadores do Estágio das Melhores Práticas

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Melhores Práticas	2,00	0,80	1,13	2,06	1,50	1,50

Fonte: elaboração do próprio autor

Somente os gerentes da CRH e da CPS têm a mesma percepção de um estágio próxima à do Diretor Executivo (inicial), mas as outras Coordenações apresentaram grandes diferenças a maior, destacando-se a CRM, que tem a percepção bem maior do que pensa o Diretor Executivo em relação ao estágio desta prática.

Tabela 10 - Indicadores do Estágio do *Benchmarking* Interno e Externo

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Benchmarking. Int e Ext	1,38	1,80	0,88	1,44	1,50	1,40

Fonte: elaboração do próprio autor

Verifica-se que, na percepção do alcance desta prática, somente na CRH ela está bem próxima do Diretor Executivo (indicador 1), destacando o GAB/DE e a CPS, que têm uma grande diferença a maior na percepção desta prática.

Tabela 11 - Indicadores do Estágio do Mapeamento do Conhecimento

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Mapeamento/Auditoria do Conhecimento	1,00	1,20	1,63	1,72	1,50	1,41

Fonte: elaboração do próprio autor

Os gerentes de todas as Coordenações, na média, têm uma percepção pequena do estágio desta prática, inclusive em relação à do Diretor Executivo (indicador 2). Uma explicação para isto está no fato de que todos os gerentes da DE fizeram, em setembro de 2008, um curso de mapeamento de processos e começaram a mapear todos os processos da DE a partir de outubro de 2008, no mesmo mês em que foram entregues os instrumentos de pesquisa das práticas de GC. O Diretor Executivo respondeu o questionário no início de novembro, quando o mapeamento dos processos já estava em sua fase final, por isso a sua percepção teve uma grande diferença a maior em relação aos seus subordinados.

Tabela 12 - Indicadores do Estágio da Inteligência Organizacional

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Inteligência. Org / Emp / Intelig. Competitiva	1,38	2,80	1,13	1,50	1,60	1,68

Fonte: elaboração do próprio autor

Observa-se que todas as Coordenações têm alguma diferença da percepção do estágio desta prática em relação a do Diretor Executivo (indicador 2). É importante destacar que somente os gerentes da CPS tiveram a percepção com o indicador a maior: isso pode ser explicado pelo fato de que muitas das demandas dessa Coordenação são solicitadas diretamente pelo Ministério do Planejamento,

Orçamento e Gestão (Ministério ao qual o IBGE é subordinado) e, para supri-las, é necessário pesquisas em várias fontes, inclusive externas à organização.

Tabela 13 - Indicadores do Estágio da Gestão por Competência

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Gestão por Competência.	1,25	1,60	1,19	1,78	1,90	1,54

Fonte: elaboração do próprio autor

Os gerentes da CRM e do GAB/DE têm a percepção do estágio quase em linha com a do Diretor Executivo (indicador 2). Destaca-se a CRH, com uma média de percepção de seus gerentes muito baixa, inclusive em relação às outras Coordenações, quando deveria ter a percepção do estágio desta prática acima de todas elas, em função de algumas atividades da CRH, como a de prover através de concursos públicos, de acordo com as necessidades do IBGE, servidores com o perfil desejado de cada setor. Também é de responsabilidade da CRH promover concursos internos para preenchimento de vagas de gerente de Unidades Estaduais, levando-se em consideração as habilidades e competências requeridas para exercer este cargo.

Tabela 14 - Indicadores do Estágio da Competência Organizacional

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Competência Organizacional	1,13	1,20	0,75	1,44	1,50	1,20

Fonte: elaboração do próprio autor

Não existe esta prática pela percepção do Diretor Executivo, e de alguma forma, mesmo que inicial, o estágio desta prática é percebido pelos gerentes de todas as Coordenações.

Em conversas informais com gerentes de cada Coordenação, em relação a esta prática, verificou-se que praticamente todos os gerentes afirmaram que a competência organizacional é a missão da instituição e que cada Coordenação tem uma ou poucas pessoas (servidores antigos de casa e da própria Coordenação, ou até aposentados que continuaram trabalhando), que são o repositório “vivo” de competências, mas - ressalte-se - limitado apenas à área de atuação de sua Coordenação.

Tabela 15 - Indicadores do Estágio do Banco de Competências Individuais

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Banco de Competência Individual	0,75	1,60	0,69	1,11	0,80	0,99

Fonte: elaboração do próprio autor

A percepção do estágio desta prática é nula segundo o Diretor Executivo. Os gerentes de todas as Coordenações têm uma percepção de um estágio inicial, com exceção dos da CPS, que percebem um estágio quase que intermediário, talvez em função de que nessa Coordenação estejam lotados somente quatro gerentes, que trabalham juntos há vários anos e conhecem a capacidade e competência técnica de cada um.

Já foram feitos dois levantamentos do perfil, da experiência, da especialidade e da escolaridade dos servidores da DE, desde que este pesquisador ingressou na instituição (2002), sendo um deles em formulário eletrônico. Além disso, esses dados constam no *currículum vitae* de cada servidor, que é analisado quando da sua efetivação, para alocação na área em que melhor se possa enquadrar. Mas, na realidade, essa prática nunca foi utilizada, pois quando abre uma vaga em um

setor, ela é preenchida por indicação ou o próprio gerente do setor convida algum conhecido que queira trabalhar lá.

Tabela 16 - Indicadores do Estágio da Memória Organizacional

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Memória Organizacional	1,13	1,60	0,56	1,28	2,00	1,31

Fonte: elaboração do próprio autor

Verifica-se que existe alguma diferença entre a percepção do estágio desta prática entre o Diretor Executivo (indicador 1) e a média dos gerentes de cada coordenação, principalmente CRH (a menor) e no Gabinete da DE (bem maior).

Esta prática ainda é incipiente na DE, pois necessita da gestão do conteúdo para manter atualizado e documentar as melhores práticas e lições aprendidas, que também estão em fase inicial.

Tabela 17 - Indicadores do Estágio da Gestão do Capital Intelectual

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Gestão do Capital Intelectual	0,50	0,00	0,31	0,78	1,00	0,52

Fonte: elaboração do próprio autor

É praticamente inexistente a percepção do estágio desta prática por todas as coordenações, exceto o Gabinete da DE, que está em linha com a do Diretor Executivo (indicador 1) e também tendo o maior indicador nesta prática; ainda assim, o indicador é baixo, pela percepção média dos gerentes da DE.

Tabela 18 - Indicadores do Estágio das Ferramentas de Colaboração

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Ferramentas de Colaboração	2,25	3,60	2,50	2,56	2,50	2,68

Fonte: elaboração do próprio autor

Verifica-se que a percepção do estágio desta prática não tem diferença significativa em relação ao que o Diretor Executivo percebe, que é o indicador 3. Está em um estágio avançado, todos os servidores têm acesso a intranet corporativa, e recentemente (outubro de 2008) foi lançado o portal da CRH, com praticamente todo o tipo de informação afeto à área de recursos humanos, de fácil acesso a todos e com atualizações praticamente diárias.

Tabela 19 - Indicadores do Estágio dos Sistemas de *Workflow*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Sistemas de <i>Workflow</i>	1,63	2,40	1,38	2,72	1,90	2,00

Fonte: Elaboração do próprio autor

Existe na instituição o Banco de Dados Administrativo (BDA), que controla todos os processos administrativos internos e externos, mostrando o dia e hora que chegou a determinado setor, quem o recebeu, o tempo que ficou retido para análise, para onde foi encaminhado e com o sumário de todas as decisões sobre o mesmo. Acontece que nem todos têm acesso a este BDA, e nem sabem como funciona. Por isso, existem grandes diferenças da percepção do estágio desta prática em relação à do Diretor Executivo, com indicador 2, tanto a menor como, no caso dos gerentes da COF, CRH e GAB/DE, como a maior, na percepção dos gerentes da CRM e CPS.

Tabela 20 - Indicadores do Estágio da Gestão do Conteúdo

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Gestão do Conteúdo	0,88	1,20	0,94	1,33	1,70	1,21

Fonte: elaboração do próprio autor

O Diretor Executivo não percebe esta prática, enquanto todos os gerentes a percebem em um estágio inicial (COF, CPS, CRH e CRM) ou quase intermediário (GAB/DE).

Tabela 21 - Indicadores do Estágio da Gestão Eletrônica de Documentos

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Gestão Eletrônica de Documentos	1,38	3,80	2,19	2,50	2,50	2,47

Fonte: elaboração do próprio autor

A Gestão Eletrônica de Documentos (GED) está em um estágio avançado segundo o Diretor Executivo, porém na COF é percebido como inicial, enquanto na CRH, CRM e o GAB/DE, percebem o estágio desta prática entre o estágio intermediário e avançado. Somente na CPS é percebido um estágio quase que completo. Existe no IBGE o GED, que, entre outras funções, digitaliza e guarda em meio eletrônico, documentos antigos, evitando a perda das informações devido à deterioração destes. Acontece que só se sabe da existência do GED se houver, em um setor, a necessidade de digitalizar documentos. O seu acesso é restrito e só é feito através de senha, via solicitação da Coordenação.

Tabela 22 - Indicadores do Estágio do *Data Warehouse*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Data Warehouse</i>	1,63	2,60	1,44	1,50	1,40	1,71

Fonte: elaboração do próprio autor

A COF, CRH, CRM e o GAB/DE têm percepções dessa prática entre o estágio inicial e o intermediário, com grande diferença da percepção do Diretor Executivo, que percebe um estágio avançado. Somente na CPS existe a percepção quase igual à dele. Uma explicação para esse fato é que o Diretor Executivo tem a sua formação e trabalhou na área de informática até assumir a Diretoria Executiva do IBGE, sendo um profundo conhecedor das ferramentas e da Tecnologia da Informação.

Tabela 23 - Indicadores do Estágio do *Data Mining*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Data Mining</i>	0,63	1,80	0,88	1,17	1,10	1,11

Fonte: elaboração do próprio autor

Observa-se que a percepção desta prática está no estágio inicial, tanto pelo Diretor Executivo quanto na COF, CRH, CRM e no GAB/DE, destacando-se a COF e a CRH, que têm percepções ainda menores. Uma explicação para este fato é que essas duas Coordenações, em seus procedimentos e rotinas, são obrigadas a seguirem rigorosamente a legislação e regulamentações que vigoram atualmente, não havendo demanda de pesquisar assuntos ou inovar procedimentos que não

possam ser colocados em prática em função das restrições legais. Somente na CPS é que a percepção dessa prática está entre o estágio inicial e o intermediário.

Tabela 24 - Indicadores do Estágio do *Customer Relationship Management*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Customer Relationship Management - CRM</i>	1,00	1,00	0,56	1,17	1,30	1,01

Fonte: elaboração do próprio autor

A percepção do estágio inicial desta prática pelo Diretor Executivo é seguida na COF, CPS e CRM. Somente o GAB/DE teve uma percepção dessa prática com alguma diferença a maior em relação à do Diretor Executivo. Destaca-se que na CRH, em função que essa Coordenação raramente têm contatos com clientes externos, para a qual esta prática é direcionada, a percepção é a menor de todas.

Tabela 25 - Indicadores do Estágio do *Balanced Scorecard*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Balanced Scorecard	0,88	0,00	0,63	1,56	1,50	0,91

Fonte: elaboração do próprio autor

É interessante destacar que na CPS, setor que auxilia no planejamento estratégico e acompanhamento do desempenho organizacional, deveria ter a percepção desta prática maior que todas as outras Coordenações, mas sua percepção é nula. As outras Coordenações, de alguma forma, mesmo que em pequena escala, conseguem monitorar seus desempenhos, através de algum índice específico de cada uma. A falta de um planejamento estratégico mais efetivo, provavelmente foi o motivo da percepção do estágio desta prática ser vista como inicial pelo Diretor Executivo.

Tabela 26 - Indicadores do Estágio do Sistema de Apoio à Decisão

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Sistema de Apoio à Decisão	1,38	1,60	0,69	1,94	1,90	1,50

Fonte: elaboração do próprio autor

A percepção do estágio desta prática por todas as Coordenações está muito divergente e a menor da percepção do Diretor Executivo, que percebe esta prática em um estágio avançado. Talvez poucos gerentes tenham acesso a este sistema de apoio a decisão, e suas decisões são mais operacionais que estratégicas.

Tabela 27 - Indicadores do Estágio do Enterprise Resource Planning

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Enterprise Res. Plan.	1,00	0,80	0,50	1,50	1,20	1,00

Fonte: elaboração do próprio autor

Este sistema é utilizado em empresas industriais e comerciais, por isto a percepção do estágio desta prática é nula pelo Diretor Executivo.

A falta de compreensão do conceito do *Enterprise Resource Planning* (ERP), confundido com equipamento de *hardware* (servidor) que está em rede com todos os microcomputadores, fez com que alguns gerentes tivessem a percepção do estágio inicial desta prática, segundo alguns destes gerentes em conversas com eles.

Tabela 28 - Indicadores do Estágio do Indicador Chave de Desempenho

	COF	CPS	CRH	CRM	DE	Média
Práticas	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Indicador Chave de Desempenho	0,63	1,00	0,56	1,56	1,70	1,09

Fonte: elaboração do próprio autor

Somente na CPS os seus gerentes têm a percepção do estágio desta prática exatamente igual da do Diretor Executivo, as outras têm alguma diferença, tanto a maior quanto a menor.

5.4 - ALCANCE DAS PRÁTICAS DE GC

Tabela 29 - Indicadores do Alcance da Prática Fórum

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Fórum	1,13	1,20	1,19	1,89	2,30	1,54

Fonte: elaboração do próprio autor

Observamos que o alcance desta prática, pela percepção dos gerentes da COF, CPS e CRH, tem alguma diferença a menor em relação à percepção de um alcance médio (indicador 2), pelo Diretor Executivo. Na CRM e no GAB/DE, existem poucas diferenças de percepção (a maior e a menor respectivamente) em relação à do Diretor Executivo.

Tabela 30 - Indicadores do Alcance da Educação Corporativa

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Educação Corporativa	1,25	2,80	1,31	1,50	1,80	1,73

Fonte: elaboração do próprio autor

Enquanto a percepção do alcance desta prática é total pelo Diretor Executivo, todas as Coordenações têm percepções a menor e com grandes diferenças. São oferecidos diversos cursos de todos os níveis para todos os servidores da instituição, alguns inclusive com vantagens financeiras para vários deles, conforme exemplos:

- 1) Programa de Ensino Fundamental e Médio - todos os servidores que não possuem o ensino fundamental ou médio podem fazê-lo através de convênios com escolas municipais e estaduais, recebem auxílio transporte, o período durante o horário escolar é abonado e, após a conclusão do ensino médio, os servidores poderão ser progredidos ou promovidos no plano de carreiras do IBGE, com aumento em seus vencimentos básicos. Esse programa foi divulgado em meio eletrônico (Lotus Notes) e afixado em quadros de avisos. Porém um servidor não alfabetizado ou sem treinamento, para acessar um microcomputador, dificilmente fica sabendo de imediato. Na prática, os servidores que terminaram o ensino médio informam aos colegas que não o possuem que, após a conclusão, tiveram aumento, e assim agora praticamente todos servidores sem o ensino médio o estão fazendo.
- 2) Curso de Especialização - além de a ENCE oferecer um curso de Especialização em Gestão do Território, o servidor pode tirar licença para capacitação de até três meses para fazer curso de especialização em qualquer instituição regular de ensino, e, em alguns casos, com ônus para a instituição, e, após a conclusão do curso, o servidor tem uma retribuição adicional de 10% de seus vencimentos mensais.
- 3) Curso de Desenvolvimento de Habilidades em Pesquisa (CDHP) - oferecido duas vezes por ano, ensina como é feita uma pesquisa, desde o seu planejamento até a divulgação do seu resultado.
- 4) Curso de Mestrado - a ENCE oferece um Curso de Mestrado em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais. Além disso, o servidor também pode tirar licença com vencimentos de até dois anos para fazer qualquer curso de mestrado, desde que tenha avaliação 4 ou mais, pelos critérios da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e, em alguns casos, com o ônus do curso

pelo IBGE. Após a conclusão do curso, o servidor faz jus a adicional de 20% de seus vencimentos.

5) Curso de Doutorado - pode-se tirar licença com vencimentos de até quatro anos para fazer esse curso, desde que a CAPES o avalie com nota 4 ou mais. Também em alguns casos, a instituição arca com o ônus do curso. Após a conclusão, o servidor faz jus a adicional de 35% de seus vencimentos.

Na teoria, o alcance desta prática é total, mas, na realidade, existem entraves burocráticos e até má vontade da chefia imediata para liberar seu subordinado para estudar.

Tabela 31 - Indicadores do Alcance das Comunidades de Prática

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Comunidades de Prática	0,63	1,20	0,75	1,22	1,40	1,04

Fonte: elaboração do próprio autor

Todas as Coordenações percebem como pequeno o alcance desta prática, diferentemente da percepção do Diretor Executivo (médio). As comunidades de prática levam em consideração as melhores práticas e as lições aprendidas, as quais também, pela percepção das Coordenações, têm um alcance pequeno: daí, por isto, o motivo da grande diferença de percepções.

Tabela 32 - Indicadores do Alcance da Universidade Corporativa

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Universidade Corporativa	1,88	1,00	1,00	1,33	1,30	1,30

Fonte: elaboração do próprio autor

Somente a COF percebe como médio o alcance desta prática, igual à percepção do Diretor Executivo, pois todas as outras têm uma percepção de alcance pequeno. A ENCE poderia se transformar em uma Universidade Corporativa, mas não se dedica a uma aprendizagem ativa e contínua dos servidores e em todos seus cursos regulares (Graduação, Pós-graduação e Mestrado), a grande maioria dos alunos não são servidores do IBGE.

Tabela 33 - Indicadores do Alcance das Narrativas

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Narrativas	0,88	0,80	0,44	0,89	1,00	0,80

Fonte: elaboração do próprio autor

A CRH tem uma percepção do alcance desta prática como quase inexistente, enquanto as outras Coordenações percebem um alcance pequeno, como acontece com o Diretor Executivo. Realmente, este pesquisador, há três anos lotado na CRH, desconhece o uso desta prática, embora enquanto trabalhava na CPS e na COF, tenha percebido a difusão desta prática de modo eventual.

Tabela 34 - Indicadores do Alcance da Mentoria

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Mentoria	1,38	0,20	0,25	1,06	0,70	0,72

Fonte: elaboração do próprio autor

É inexistente a percepção do alcance desta prática pelo Diretor Executivo, pela CPS e pela CRH, que praticamente acompanham esta percepção. A COF, a CRM e o Gabinete da DE (principalmente a Gerência de Apoio Administrativo), em função de suas atividades, na qual os prazos e cálculos financeiros têm que ser precisos, sendo necessárias a observação e a análise do desempenho do indivíduo

e/ou equipe, para que as tarefas sejam feitas no tempo e com a qualidade ideal; chegam a perceber um pequeno alcance da mentoria, que é usada em atividades pontuais, pois não há tempo para uma melhor difusão do uso dessa prática.

Tabela 35 - Indicadores do Alcance da Tutoria

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Tutoria	0,88	0,00	0,56	1,22	0,80	0,69

Elaboração do próprio autor

Destacamos que a percepção do alcance desta prática é inexistente pela CPS, a COF e o gabinete da DE percebem um alcance pequeno, igual a do Diretor Executivo. A gestão de contratos pela CRM procura estar alinhada às diretrizes estratégicas, por isso a percepção do alcance desta prática é a maior de todas as Coordenações, mesmo sendo pequena. Na CRH, a percepção desta prática é muito baixa em função de ter pouco relacionamento com as outras Coordenações.

Tabela 36 - Indicadores do Alcance das Melhores Práticas

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Melhores Práticas	2,13	0,60	1,00	1,83	1,30	1,37

Fonte: elaboração do próprio autor

Enquanto o Diretor Executivo percebe um alcance inexistente desta prática, todas as coordenações têm uma percepção de alcance pequeno ou médio. Esse fato pode ter ocorrido em função de o Diretor Executivo não participar ativamente das rotinas das Coordenações a ele subordinadas.

Tabela 37 - Indicadores do Alcance do *Benchmarking* Interno e Externo

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Benchmarking</i> Int e Ext	1,75	1,60	1,06	1,44	1,30	1,43

Fonte: elaboração do próprio autor

Somente a CRH tem a percepção do alcance desta prática como sendo pequeno e está em linha com a do Diretor Executivo. Todas as outras Coordenações têm percepções com alguma diferença a maior, como é o caso da CRM e do GAB/DE. A COF e a CPS apresentam esta diferença maior ainda. Acharmos que é pelo motivo de que essas Coordenações têm mais contato com pessoas de outros órgãos da Administração Federal e, assim, há mais facilidade de trocarem ideias a respeito desta prática.

Tabela 38 - Indicadores do Alcance do Mapeamento do Conhecimento

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Mapeamento ou Audit. do Conhecimento	1,00	1,60	1,63	1,61	1,40	1,45

Fonte: elaboração do próprio autor

O indicador da COF é igual ao do Diretor Executivo, porém o GAB/DE percebe com alguma diferença a maior, bem como as Coordenações restantes, com escores ainda maiores. Após todos os gerentes da DE fazerem um curso de mapeamento de processos em setembro de 2008 e então, todos os processos da Diretoria Executiva começaram a ser realmente mapeados, acontece que provavelmente o Diretor Executivo não acompanhou o desenvolvimento desse mapeamento, daí a diferença de percepções.

Tabela 39 - Indicadores do Alcance Sistema de Inteligência Organizacional

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Sistema. Inteligência Organizac./Competitiva	1,38	2,60	1,19	1,39	1,60	1,63

Fonte: elaboração do próprio autor

Somente a CPS tem a percepção do alcance desta prática maior que a do Diretor Executivo (indicador 2), enquanto o GAB/DE, percebe com alguma diferença a menor e as outras Coordenações, com alcance pequeno. Como o Sistema de Inteligência Organizacional tem o objetivo de transformar os dados em inteligência, para apoiar a tomada de decisão, e a CPS fornece subsídios às decisões, utilizando esse Sistema, essa Coordenação tem a percepção dessa prática mais intensa do que todas as outras.

Tabela 40 - Indicadores do Alcance do Sistema de Gestão por Competência

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Sistema de Gestão por Competência	1,00	1,80	0,56	1,94	1,50	1,36

Fonte: elaboração do próprio autor

O Diretor Executivo percebe que o alcance desta prática é inexistente, enquanto todas as Coordenações têm uma percepção do alcance pequeno ou médio. O sistema de gestão por competência é uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades e remunerada pelo conjunto de competências exercidas. Como no serviço público não se pode remunerar a mais um servidor que tem um conjunto de competências maior que outro, como acontece na iniciativa privada, ocorre eventualmente que, quando existe

uma vaga para um gerente em um setor que exige competências técnicas, ser chamado para assumir essa gerência um servidor que atenda aos requisitos necessários, passando a receber uma gratificação DAS (direção de assessoria superior), que todos os gerentes recebem. Por isso, existe a percepção dessa prática pelas Coordenações.

Tabela 41 - Indicadores do Alcance do Banco de Competências Organizacionais

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Banco de Competências Organ.	1,00	1,00	0,31	1,22	1,20	0,95

Fonte:Elaboração do próprio autor

Não existe percepção do alcance dessa prática pelo Diretor Executivo e pela CRH. As outras Coordenações têm uma percepção pequena, pois não existe fisicamente um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, ficando tal repositório no conhecimento tácito de alguns gerentes.

Tabela 42 - Indicadores do Alcance do Banco de Competências Individuais

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Banco Competências Individuais	0,63	1,40	0,31	0,94	0,70	0,80

Fonte: elaboração do próprio autor

É inexistente o alcance desta prática, na percepção do Diretor Executivo e na da CRH. As outras Coordenações têm uma percepção pequena, pois não existem informações de livre acesso sobre a capacidade técnica dos servidores e, quando é necessária uma aptidão técnica para determinado tipo de demanda, é perguntado aos mais experientes se conhecem alguém que tenha o perfil desejado.

Tabela 43 - Indicadores do Alcance da Memória Organizacional

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Memória Organizacional	1,25	1,20	0,56	1,22	1,40	1,13

Fone: elaboração do próprio autor

É unanimidade que o alcance dessa prática é pequeno, porém registra-se que isso acontece na COF, na CRM e no GAB/DE com alguma diferença, enquanto a CRH é a única com uma diferença significativa a menor. Por não atuar nos produtos e serviços e não ter relacionamentos com clientes externos, se justifica essa baixa percepção pela CRH.

Tabela 44 - Indicadores do Alcance da Gestão do Capital Intelectual

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Práticas	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Gestão do Capital Intelectual.	0,38	0,00	0,38	0,61	0,80	0,43

Fonte: elaboração do próprio autor

Enquanto o Diretor Executivo tem uma percepção pequena do alcance dessa prática (indicador 1), todas as Coordenações têm percepções menores ainda, destacando-se a CPS, que percebe a inexistência do alcance desta prática. A COF e a CRH, praticamente acompanham essa percepção. O GAB/DE, sem maiores diferenças em relação à percepção do Diretor Executivo, de alguma forma acredita que existe um mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, mesmo que incipiente, enquanto a CRM, com alguma diferença de percepção, imagina que exista algo como uma política de gestão do capital do cliente.

Tabela 45 - Indicadores do Alcance dos Portais, Intranet e Internet

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Portais, internet, intranet	2,25	3,60	2,25	2,44	2,30	2,57

Fonte: elaboração do próprio autor

A percepção total do alcance desta prática pelo Diretor Executivo só é seguida pela CPS. As outras têm percepção de alcance médio. É interessante frisar que todos os servidores da DE têm um computador para seu uso exclusivo ou, nas raríssimas exceções que não o tenham, pode utilizar o de seu colega, com Internet, Lotus Notes, intranet e outros aplicativos de colaboração. Acredita-se que o alcance desta prática não é maior pela falta de esclarecimento de como utilizar melhor essas ferramentas.

Tabela 46 - Indicadores do Alcance dos Sistemas de *Workflow*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Sistemas de <i>Workflow</i>	1,38	2,20	1,19	2,83	1,80	1,88

Fonte: elaboração do próprio autor

Somente a CRM tem percepção do alcance dessa prática maior que a do Diretor Executivo. A CPS e GAB/DE aparecem sem maiores diferenças de percepção, enquanto a COF e CRH apresentam diferenças significativas. Existe um Banco de Dados Administrativo (BDA), o qual, entre outras coisas, controla o trâmite de processos administrativos e todas as Coordenações o utilizam, porém são poucos usuários por setor que o alimentam e atualizam, não sendo considerado por muitos (pela falta de conhecimento e uso desse controle no BDA) um sistema de *workflow*.

Tabela 47 - Indicadores do Alcance da Gestão do Conteúdo

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Gestão do Conteúdo	1,13	0,60	0,88	1,22	1,50	1,06

Fonte: elaboração do próprio autor

Todas as Coordenações têm a percepção que o alcance desta prática é pequeno, enquanto o Diretor Executivo afirma que é inexistente. Realmente não existe esta prática na DE, mas cada Coordenação percebe que pelo menos uma outra faz uso desta prática.

Tabela 48 - Indicadores do Alcance da Gestão Eletrônica de Documentos

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
Gestão Elet. de Doc	1,38	3,40	1,88	2,50	1,80	2,19

Fonte: elaboração do próprio autor

Somente a CPS tem a percepção do alcance desta prática próxima da do Diretor Executivo, que é total. A COF aparece com um indicador pequeno, a CRH, a CRM e o GAB/DE, com indicador médio, demonstrando diferentes percepções do alcance desta prática. O desconhecimento, por algumas gerências, que existe um setor de GED, que inclusive é responsável pela digitalização, através de equipamento “scan”, armazenando documentos antigos em meio digital, podendo ser utilizado por qualquer área que tenha necessidade de preservar informações contidas em documentos que possam se degradar com o tempo ou que produzam grande massa de dados sem ter onde armazená-los, é o principal motivo dessas diferenças de percepções.

Tabela 49 - Indicadores do Alcance do *Data Warehouse*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Data Warehouse</i>	1,88	2,40	1,31	1,39	1,40	1,68

Fonte: elaboração do próprio autor

Enquanto o Diretor Executivo tem uma percepção que é grande o alcance desta prática, todas as Coordenações percebem que o alcance é médio (CPS) ou pequeno (COF, CRH, CRM e GAB/DE). Como o Diretor Executivo e a CPS atuam com um enfoque mais amplo sobre a organização como um todo, e com maior acesso a dados consolidados, imaginam que as outras Coordenações possam ser versáteis na manipulação de grandes massas de dados para um processamento analítico, o que, em realidade, não ocorre pela própria percepção dessas.

Tabela 50 - Indicadores do Alcance do *Data Mining*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Data Mining</i>	0,75	1,00	0,69	0,94	1,20	0,92

Fonte: elaboração do próprio autor

Todos percebem que o alcance desta prática é pequeno, destacando-se a COF e a CRH, com alguma diferença para menos. Um motivo para isso ocorrer é que essas Coordenações raramente têm necessidade de “garimpar” assuntos ou temas específicos dentro dos grandes bancos de dados da instituição, ficando limitadas dentro de suas rotinas, às legislações pertinentes, imaginando que as outras Coordenações também agem assim.

Tabela 51 - Indicadores do Alcance do *Customer Relationship Management*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
CRM	0,88	0,60	0,50	0,94	0,90	0,76

Fonte: elaboração do próprio autor

É inexistente o alcance desta prática pela percepção do Diretor Executivo, enquanto todas as Coordenações percebem um alcance pequeno. Os produtos e serviços oferecidos pelo IBGE dificilmente podem ter seus valores agregados, principalmente porque a grande maioria deles é gratuita.

Tabela 52 - Indicadores do Alcance do *Balanced Scorecard*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Balanced Scorecard</i>	0,88	0,00	0,63	1,44	1,10	0,81

Fonte: elaboração do próprio autor

Tanto a CPS quanto o Diretor Executivo percebem que é inexistente o alcance desta prática. As outras Coordenações acreditam que só a CPS utiliza o *Balanced Scorecard* como instrumento estratégico para monitorar o desempenho organizacional; por isso, têm a percepção de um alcance pequeno desta prática.

Tabela 53 - Indicadores do Alcance do *Decision Suport System*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Decision Sup. System</i>	1,13	1,20	0,56	1,56	1,70	1,23

Fonte: elaboração do próprio autor

Existe considerável diferença a menor entre a percepção do grande alcance desta prática pelo Diretor Executivo, em relação às Coordenações, que percebem o alcance entre pequeno e médio. Existe uma Gerência de Sistemas Informatizados

para Suporte à Decisão, diretamente subordinada ao Diretor Executivo, da qual raramente as Coordenações utilizam seus sistemas, por isso essa grande diferença de percepções.

Tabela 54 - Indicadores do Alcance do *Enterprise Resource Planning*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Enterprise Res. Plan.</i>	1,00	0,20	0,38	1,56	0,90	0,81

Fonte: elaboração do próprio autor

Somente a CPS tem a percepção do alcance inexistente desta prática, em linha com a do Diretor Executivo. A dificuldade em entender o conceito desta prática, que é utilizada praticamente em empresas industriais, confundindo com sistema de gestão das atividades de rotina de cada Coordenação, fez com que as outras Coordenações tivessem percepções do alcance entre pequeno e médio.

Tabela 55 - Indicadores do Alcance do *Key Performance Indicator*

	COF	CPS	CRH	CRM	GAB/DE	Média
Prática	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Total
<i>Key Perform. Indicator</i>	0,75	0,80	0,50	1,22	1,30	0,91

Fonte: elaboração do próprio autor

Enquanto todas as Coordenações percebem um alcance pequeno desta prática, para o Diretor Executivo é inexistente. Não se conseguiu encontrar explicação para o fato de que essa prática nunca foi utilizada na instituição, embora todas as coordenações percebam um alcance pequeno.

Tabela 56 Comparativo entre as Médias do Estágio Percebido das Práticas de GC pelas Coordenações com as do Diretor Executivo

Média (COF,CPS,CRH,CRM,GAB/DE)		DIRETOR EXECUTIVO
Práticas	Total	Total
Fórum	1,71	2
<u>Educação Corporativa</u>	<u>1,94</u>	<u>4</u>
<u>Comunidades de Prática/ Comunidade do Conhecimento</u>	<u>1,12</u>	<u>2</u>
<u>Universidade Corporativa</u>	<u>1,51</u>	<u>1</u>
Narrativas	0,86	1
Mentoria	0,73	1
Tutoria	0,66	1
Melhores Práticas	1,50	1
<i>Benchmarking</i> Interno e Externo	1,40	1
<u>Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento</u>	<u>1,41</u>	<u>2</u>
Sistema de Inteligência Organizacional / Empresarial/ Inteligência Competitiva	1,68	2
Sistemas de Gestão por Competências	1,54	2
<u>Banco de Competências Organizacionais</u>	<u>1,20</u>	<u>0</u>
<u>Banco de Competências Individuais / Banco de Talentos / Páginas Amarelas</u>	<u>0,99</u>	<u>0</u>
Memória Organizacional / Lições Aprendidas / Banco de Conhecimentos	1,31	1
Gestão do Capital Intelectual / Gestão dos Ativos Intangíveis	0,52	1
Ferramentas de Colaboração como Portais, Intranets e Extranets	2,68	3
Sistemas de <i>Workflow</i>	2,00	2
<u>Gestão do Conteúdo</u>	<u>1,21</u>	<u>0</u>
<u>Gestão Eletrônica de Documentos (GED)</u>	<u>2,47</u>	<u>3</u>
<u>Data Warehouse (Ferramentas de TI para Apoio a GC)</u>	<u>1,71</u>	<u>3</u>
<i>Data Mining</i> (Ferramentas de TI para Apoio a GC)	1,11	1
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	1,01	1
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	0,91	1
<u>Decision Support System (DSS)</u>	<u>1,50</u>	<u>3</u>
<u>Enterprise Resource Planning (ERP)</u>	<u>1,00</u>	<u>0</u>
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	1,09	1
MÉDIA TOTAL ESTÁGIO	1,34	1,46

ESCALA:

0 - INEXISTENTE

1 - INICIAL

2 - INTERMEDIÁRIO

3 - AVANÇADO

4 - COMPLETO

Fonte: elaboração do próprio autor

Tabela 57 - Comparativo entre as Médias do Alcance Percebido das Práticas de GC pelas Coordenações com as do Diretor Executivo

Média (COF,CPS,CRH,CRM,GAB/DE)		DIRETOR EXECUTIVO
Práticas	Total	Total
Fórum	1,54	2
Educação Corporativa	1,73	4
Comunidades de Prática/ Comunidade do Conhecimento	1,04	2
Universidade Corporativa	1,30	2
Narrativas	0,80	1
Mentoria	0,72	0
Tutoria	0,69	1
Melhores Práticas	1,37	1
Benchmarking Interno e Externo	1,43	1
Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	1,45	1
Sistema de Inteligência Organizacional / Empresarial/ Inteligência Competitiva	1,63	2
Sistemas de Gestão por Competências	1,36	0
Banco de Competências Organizacionais	0,95	0
Banco de Competências Individuais / Banco de Talentos / Páginas Amarelas	0,80	0
Memória Organizacional / Lições Aprendidas / Banco de Conhecimentos	1,13	1
Gestão do Capital Intelectual / Gestão dos Ativos Intangíveis	0,43	1
Ferramentas de Colaboração como Portais, Intranets e Extranets	2,57	4
Sistemas de <i>Workflow</i>	1,88	2
Gestão do Conteúdo	1,06	0
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	2,19	4
<i>Data Warehouse</i> (Ferramentas de TI para Apoio a GC)	1,68	3
<i>Data Mining</i> (Ferramentas de TI para Apoio a GC)	0,92	1
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	0,76	0
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	0,81	0
<i>Decision Support System</i> (DSS)	1,23	3
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	0,81	0
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	0,91	0
MÉDIA TOTAL ALCANCE	1,21	1,33

ESCALA:

0 - INEXISTENTE

1 - PEQUENO

2 - MÉDIO

3 - GRANDE

4 - TOTAL

Fonte: elaboração do próprio autor

5.5 ESTÁGIO E ALCANCE DAS PRÁTICAS

No Apêndice 3 estão descritos, em forma de gráficos de barra, o estágio e o alcance das práticas de GC de todas as Coordenações da Diretoria Executiva do IBGE, pela percepção de seus servidores que detêm função gerencial. Logo após cada gráfico de barra, está um gráfico de pizza com a percepção consolidada da Diretoria Executiva como um todo.

5.6. GRAU DE EXPLICAÇÃO E DE FORMALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC

Esta parte da pesquisa visou entender o grau de explicitação e de formalização das iniciativas de GC, através de entrevistas com Diretor Executivo do IBGE e de seus quatro Coordenadores(as): Coordenação de Planejamento e Supervisão - CPS, Coordenação de Recursos Humanos - CRH, Coordenação de Orçamento e Finanças - COF e Coordenação de Recursos Materiais - CRM (o organograma completo da DE encontra-se no Anexo 2).

Em pesquisas anteriores, realizadas IPEA (BATISTA et. al., 2005, 2007), foi mostrada uma clara e positiva relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial mais estratégico e os resultados obtidos. Por isso, o êxito da institucionalização da GC na DE do IBGE passa necessariamente pela sua explicitação e formalização.

As informações coletadas nas entrevistas contrariam o que foi levantado nos questionários, em relação à quantidade e intensidade de uso das práticas de GC, e também com grandes divergências entre os próprios entrevistados.

5.6.1 Intenção estratégica

A percepção da importância estratégica da GC é clara na Alta Administração da DE e é prioridade para a DE e três de seus Coordenadores(as), conforme relatado nas entrevistas:

Particularmente na área administrativa, no decorrer de 2008, estou agora implantando uma ferramenta específica como um dos componentes da gestão do conhecimento, que é o Sistema de Acompanhamento e Gestão, que é um sistema de *business intelligence*, onde a ideia dele é a reunião, em um ambiente de *datawarehouse*, onde ele capta as informações de todos os sistemas de governo como o SIAPE, SIAFE, SIASDE e dos sistemas transacionais dentro da empresa, como o BDA, ACDP, sistema de frequência e reúne tudo isso para que a gente possa gerar um conjunto de informações e começar a pensar em conhecimento. (Diretor Executivo)

Inclusive ontem, nós tivemos uma reunião sobre planejamento estratégico, que dentro do planejamento estratégico já está o processo imbuído para a gestão do conhecimento. (Coordenador da CRM)

Ela está definida no Programa de Melhoria da Qualidade da Gestão Institucional como um dos projetos estratégicos da instituição. (Coordenadora da CPS)

A Coordenadora da CRH afirmou que “existe na instituição uma percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento”.

Somente a Coordenadora da COF afirmou que “a gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos dois anos”.

Além de todos os membros da alta administração, a média gerência acha importante a GC e também grande parte dos servidores, mas somente para o Diretor Executivo, ela é considerada baixa pelos servidores em geral.

Não existe iniciativa de GC implantada, na percepção da alta gerência da Diretoria Executiva, pois o Diretor Executivo informou que as iniciativas estão em fase de implantação; a Coordenadora da CPS, quando foi perguntada sobre qual o estado atual das iniciativas da GC, relatou que:

Se eu considerar o dia 10 de outubro é um marco pra implementação do Portal do Servidor, eu diria que é, será amplamente utilizada, como hoje é dia 7 eu vou considerar a resposta como amplamente utilizada.

A Coordenadora da CRH informou que existem estudos e análises de GC; a da COF afirmou que existem iniciativas em fase de planejamento, e o Coordenador da CRM complementou:

É como estou te explicando, nós estamos numa fase embrionária, este trabalho vai ser feito em dez meses, isso colocado ontem pelo consultor que foi contratado, e todas as diretorias e as Coordenações estão na fase de planejamento e foi transferido para ele poder aplicar a gestão de conhecimento.

Nenhum dos entrevistados afirmou que existem iniciativas de GC na DE em fase parcial de utilização, contrariando a média das percepções dos gerentes e do próprio Diretor Executivo (tabelas 56 e 57), que percebe a inexistência do uso de somente quatro das 27 práticas de GC.

5.6.2 Grau de formalização da gestão do conhecimento na instituição

Para o Diretor Executivo e a maioria dos Coordenadores(as), existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.

Para a Coordenadora da CRH, a GC trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais, enquanto a da COF afirma que existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de GC.

5.6.3 Áreas/departamentos com iniciativas de gestão do conhecimento

As iniciativas de GC são mais utilizadas no Centro de Documentação e Disseminação de Informações - CDDI (Anexo 1).

Depois do CDDI (com dois dos respondentes), a Direção Geral, a CRH e a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE, Anexo 1), embora com um respondente, afirmam que utilizam amplamente as iniciativas de GC.

Vemos outra contradição, pois um respondente afirmou que na Diretoria Executiva somente a CRH utiliza amplamente as iniciativas de GC; e na intenção estratégica (item 5.6.1), ninguém afirmou que existem iniciativas nem em fase parcial de utilização.

5.6.4 Iniciativa de introduzir a gestão de conhecimento na organização

O Diretor Executivo é o principal responsável pela introdução da GC na DE, pois três responderam que foi o Diretor Executivo e dois afirmaram que foi o Diretor Executivo com a equipe de Sistemas de Informação e a de Planejamento.

5.6.5 Definição de objetivos

Os objetivos de gestão do conhecimento estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica segundo todos os respondentes.

Os principais objetivos são capacitar o pessoal, principalmente os substitutos; e documentar processos, deixando-os explícitos para quem necessitar. As Coordenações da DE participaram na elaboração desses objetivos.

Documentar e capacitar foram os dois únicos verbos citados duas vezes por dois pesquisados, nas transcrições das respostas. O Diretor Executivo afirma que:

Eu acho que no nosso caso é reunir um conjunto de informações procurando municiar tanto Presidente, Diretores e Coordenadores com um conjunto de informações que, no tempo exato, possa garantir uma melhor tomada de decisão.

Enquanto a Coordenadora da CPS informa que:

O principal objetivo da gestão do conhecimento é deixar legado pra novas gerações quanto às práticas e, de gestão no IBGE e quanto é.., as informações necessárias para, pra produção de informações geográficas, geocientíficas e estatísticas é necessário, então o principal objetivo é deixar o legado para novas gerações, por que a maioria do nosso corpo de funcionários está em vista de aposentadoria. Além disso, o IBGE tem pouca prática em documentar é..,as, documentar as normas e procedimentos e o conhecimento tácito do corpo técnico, então é uma forma também de a gente deixar o registro para novos servidores. (grifo próprio)

A Coordenadora da CRH relatou que:

Os objetivos são documentar processos, a história da instituição e os produtos e serviços oferecidos. (grifo próprio)

Enquanto que, para a Coordenadora da COF, os principais objetivos da GC na instituição são:

Para capacitar o pessoal, principalmente os substitutos. (grifo próprio)

E o Coordenador da CRM afirma que é para:

Colocar as pessoas certas nos lugares certos, um dos principais, é porque a preocupação que a Diretoria tem e as Coordenações é de transformar o IBGE numa, num nível de excelência e, para isso, o que se espera dos seus líderes é que eles sejam capacitados e preparados. (grifo próprio)

É importante ressaltar que cada respondente teve uma resposta diferente em relação aos objetivos da GC, e todos com uma visão restrita a respeito do conceito e dos objetivos da GC.

O processo de elaboração desses objetivos foi feito através de discussões no âmbito do corpo estratégico da equipe da DE.

Só houve duas respostas convergentes: das Coordenadoras da CPS e COF, que afirmam que foi através da equipe estratégica da DE. Conforme o Diretor Executivo, a elaboração dos objetivos:

"Foi baseada na necessidade tático-estratégica principalmente para relacionamento com os Ministérios do Planejamento, da Fazenda e outros setores próximos da administração"

A Coordenadora da CRH relata que o processo da elaboração desses objetivos foi:

Os Coordenadores e a Diretoria Executiva participaram de curso de Gestão de Processos, inclusive com a participação de todos os gerentes, e a partir daí elaboraram o objetivo de mapeamento de processos com definição de prioridades.

O Coordenador da CRM afirma que:

Esse tá sendo um processo que está sendo amplamente discutido pelas, é..pela parte estratégica do IBGE, pelos membros estratégicos do IBGE, que é o Conselho Diretor e Coordenações.

Enquanto o Diretor Executivo afirma que a elaboração dos objetivos foi feita pela Diretoria Executiva, Gerência de Sistemas, Gerência de Apoio à Decisão e os Coordenadores; a CPS diz que foi o corpo gerencial estratégico (a própria CPS), junto com a DE e seus assessores, além das outras Coordenações; a Coordenadora da COF afirma que foi a CPS junto com os Coordenadores; a da CRH informa que foi a Direção, Coordenadores da DE e gerentes; e o Coordenador da CRM afirma que foi o Conselho Diretor, as Coordenações e todos os gerentes, inclusive das Unidades Estaduais.

Ressaltamos a falta de coerência de respostas entre os respondentes, pois todos afirmaram que a elaboração dos objetivos foi feita por eles mesmos (os próprios Coordenadores(as), porém junto com um (ou mais) setor(es) diferente(s), e nenhum disse que foi o mesmo setor.

5.6.6 Alocação de recursos

Para a maioria das Coordenações, existem recursos orçamentários preliminares para as iniciativas de GC.

A CRM, a COF e a CPS apontaram que foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC; enquanto que a

CRH e o Diretor Executivo indicaram que, embora ainda não suficientes, os recursos para a GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização, e complementa:

Na verdade é o seguinte, é o orçamento, por exemplo, da administração. Ele não é um orçamento definido por projetos, que eu quero dizer, por exemplo: eu tenho Gestão por Competência, Planejamento Estratégico, todos esses são projetos que a gente visualiza um orçamento para ele, mas ele não é carimbado, tá entendendo a diferença, tá? Na verdade é o seguinte, é; há um orçamento para essa coisa, então eu tenho assim, como que eu vou investir no ambiente de gestão de conhecimento? Eu vou investir na compra de ferramentas, eu vou investir no treinamento de pessoal, eu devo ter investido aqui tudo aproximadamente uns 250 mil só para a questão de gestão de conhecimento, que é o treinamento de pessoas, compra de soft, compra de licenças, seminários, tudo isso já deve ter assim aproximadamente um ano e meio, dois anos, todo esse investimento....., embora não há, ainda não suficientes, os recursos são crescentes e mostra um efetivo compromisso.

5.6.7 Ações e contexto das iniciativas

As iniciativas em curso segundo cada entrevistado:

Treinamento de pessoal, contratação de ferramentas com treinamento de usuários para sua utilização. (Diretor Executivo)

A capacitação, principalmente dos usuários. (Coordenadora da COF)

Em curso são, é, contratou uma consultoria, desenvolveu, em curso está desenvolvendo um sistema de apoio a decisão, desenvolvendo portais pra disseminar informações relevantes para todo o corpo de servidores e o corpo gerencial, e que mais, é comprou um andar no prédio ao lado para fazer o Centro de Aprendizagem Organizacional, agora que falta, é implementar o Centro e disseminar o Portal, toda a parte de planejamento já foi feito, falta a parte da execução é também tá liberando nos próximos dias, é, o Portal chamado Escola Virtual que é implementando o ensino a distância, socializando o ensino a distância no IBGE (Coordenadora da CPS).

Foi contratada uma consultoria e agora acho que vão começar a acontecer os encontros pra discussão sobre os assuntos e fazer o mapeamento, é vai ter os encontros com o pessoal estratégico pra, pro trabalho da consultoria. (coordenador da CRM).

Somente a Coordenadora da CRH divergiu quanto às iniciativas, informando que o mapeamento de processos e explicitar a história das estatísticas brasileiras são as iniciativas que estão em curso.

Destacamos, mais uma vez, que as respostas dos questionários demonstram que as iniciativas das práticas de GC em curso são muito maiores que as colocadas pelos Coordenadores(as).

O Diretor Executivo, perguntado sobre quais as ações planejadas, respondeu que:

....o que que tá planejado? Para melhorar a gestão do conhecimento, a gente tá revisando os processos de trabalho, uma maior integração com órgãos externos para poder buscar mais este conjunto, mais dados de fontes externas, eu acho que o grande ponto é este: revisão dos processos de trabalho.

Enquanto a Coordenadora da COF indica o mapeamento das competências individuais, o Coordenador da CRM respondeu que:

São entrevista e encontros, inclusive com todas as Unidades estaduais, isso vai ocorrer aí, em quatro meses, a primeira acontece agora em novembro.

A CRH e a CPS convergiram para o Portal Corporativo.

Nas ações que apresentam resultados mais efetivos, cada respondente elaborou resposta diferente, conforme transcrições a seguir:

Eu acho que no nosso caso é o treinamento das pessoas, a capacitação, por quê? Porque a capacitação, ela leva a uma utilização, um entendimento melhor do que é o processo, eu acho que isso no momento é mais efetivo, até mais do que as coisas físicas do tipo comprar um novo *software*, um novo computador, agora o que está apresentando melhores resultados é ampliar o número de pessoas que passam a fazer uso desta gestão. (Diretor Executivo)

O Sistema de Apoio à Decisão, constituição de um banco de dados que facilita o acesso a informação gerencial. (Coordenadora da CPS)

O mapeamento de processos. (Coordenadora da CRH)

As discussões nos eventos sobre a gestão de conhecimento. (Coordenador da CRM)

A Coordenadora da COF não percebe nenhuma ação efetiva e visível.

Neste item, mais uma divergência de respostas entre todos os Coordenadores(as).

5.6.8 Implementação

Com relação aos elementos facilitadores que têm sido utilizados para iniciar ou implantar processos de GC, o único que teve unanimidade de alta intensidade de uso, foi o da infraestrutura computacional (redes, servidores, etc.). Os sistemas de informática que apoiam os processos de GC (com exceção da CRH, que percebe uma intensidade média); ter acesso a consultores especializados (com exceção do Diretor Executivo, que percebe intensidade média desse elemento facilitador) e a alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia (com exceção da COF, que designou intensidade média) estão também com resposta de alta intensidade de uso.

A implantação da GC está no momento adequado (dadas as condições internas e externas à organização), com exceção das respostas do CRM e do Diretor Executivo. Programas de capacitação de pessoal e metodologias que guiem o processo tiveram três respostas de alta intensidade de uso, uma de média e uma de baixa intensidade de uso. A troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo; o acesso a recursos bibliográficos e eletrônicos sobre o tema; e a alocação de recursos financeiros suficientes, tiveram três respostas de média intensidade de uso e duas da alta intensidade. Os planos de comunicação para a iniciativa de GC tiveram uma resposta de alta intensidade, duas de média e duas de baixa intensidade de uso. A manutenção do apoio e do compromisso em todos os níveis com a mudança tiveram duas respostas de média intensidade e três de baixa intensidade, enquanto disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer, teve quatro de média intensidade e uma de baixa. O estabelecimento de incentivos para compartilhar o conhecimento e a identificação da base de conhecimento organizacional relevante na organização,

tiveram três respostas de média intensidade de uso, uma de alta e uma de baixa, enquanto o *benchmarking* das melhores práticas teve resposta de duas de intensidade de uso alta, duas de média e uma de baixa.

A participação efetiva do Comitê de Gestão do Conhecimento do Governo Federal tem sido baixa segundo a coordenadora da CPS.

O principal obstáculo à implantação de processos de GC com relação ao apoio da alta administração e prioridades, apontado pelo Diretor Executivo e pela Coordenadora da CPS, foi que a gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do Governo, tendo a Coordenadora da COF acrescentado a necessidade de sensibilização. Em relação ao principal obstáculo na infraestrutura tecnológica, o Diretor Executivo disse:

Eu acho que o obstáculo que não é obstáculo interno, é um obstáculo externo que são os próprios sistemas de comunicação no País, a gente tenta levar isto que a gente tem hoje para todos os estados, para todas as agências, mas a gente tem muito problema de comunicação das concessionárias, em alguns lugares a gente não consegue chegar, mas não por uma deficiência nossa; e sim de quem oferece serviço de banda larga, comunicação com o satélite.

Os obstáculos de processo de trabalho e cultura organizacional, são a falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária, relatados pelos Coordenadores(as) da CRM e da CRH, além de resistência de certos grupos de funcionários e cultura organizacional de resistência a mudanças percebido pelo Coordenador da CRM, como ele disse: “a quebra de paradigma cultural, as pessoas têm medo do novo”.

A inexistência de indicadores para avaliar a GC foi apontada pelo Diretor Executivo, pelas Coordenadoras de COF e CPS, além do Coordenador da CRM.

Também as falhas de comunicação foram apontadas como obstáculo à implantação da GC, pelos Coordenadores(as) da CPS, da CRM e pelo Diretor Executivo e acrescentou que:

Eu acho que uma das coisas que falta, e que agora a gente tá conseguindo melhorar, é o endomarketing. O endomarketing começa a crescer. As pessoas começaram a dar conta da importância disso.

5.6.9 Monitoração e avaliação dos resultados

Perguntados se existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de GC, a CRH, CRM e o Diretor Executivo informaram que sim, com o *feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em GC, enquanto a CPS e a COF afirmaram que não existe acompanhamento. E quando perguntados se consideram que a instituição, de um modo geral, na implantação de práticas de GC, tem tido sucesso, as respostas foram bem diferentes, pois a COF considera nenhum sucesso, a CRM não muito sucesso, a CPS e a CRH algum sucesso e o Diretor Executivo muito sucesso e explicou o motivo, conforme relato a seguir:

Eu diria que muito sucesso. Para você ter uma ideia, este ambiente que a gente está criando de gestão de conhecimento, ele está sendo uma coisa assim tão surpreendente no Governo federal que até o Ministério da Fazenda quer usar, então nós estamos fazendo é protótipos para o Ministério da Fazenda, pro Ministério da Justiça, pro Ministério do Planejamento, ou seja, a forma como a gente está criando esse ambiente de informação, ele tá sendo assim uma coisa de tanto sucesso, que outras pessoas querem passar a utilizá-lo e conhecer com a visão de seus dados.

Os resultados percebidos até o momento foram pequenos e ainda com pouca utilização na prática, conforme respostas a seguir:

Olha, a primeira coisa importante é o seguinte: o maior conhecimento pelos usuários do ambiente, de suas informações, é uma maior familiaridade no entendimento entre o que é operacional o que é tático e o que é estratégico. Outra coisa que é importante. que é o entendimento pelas áreas operacionais da importância de disponibilizar informações de qualidade. (Diretor Executivo)

É, no caso da Diretoria Executiva, nós tivemos como resultado é a aproximação de pessoas das Unidades Organizacionais distintas que desenvolviam processos de trabalho semelhantes ou complementares, que passaram a compreender melhor o seu papel no produto final do dia-a-dia do trabalho do IBGE. Além disso, podem-se identificar melhorias no processo de

trabalho e perceber e implementar melhoria no processo de trabalho. (Coordenadora de CPS)

Estamos no início do desenvolvimento, né, então é, a princípio depois dessa reunião que teve com trezentas pessoas, teve uma boa aceitação, uma média aceitação. (Coordenadora da CRH)

Não foram percebidos porque está em fase de planejamento. (Coordenadora de COF)

Pouco resultado, o processo ainda em andamento. (Coordenadora da CRH)

Em relação aos resultados que foram avaliados até o momento, somente a Coordenadora da CRH informou que foi o mapeamento de processos, enquanto o Diretor Executivo ponderou, afirmando:

Olha, avaliados, avaliados, eu não diria para você que foram, mas que são acompanhados, né, são resultados voltados para, é grande disponibilidade das informações, aplicabilidade nas decisões e a qualidade das informações.

As Coordenadoras da CPS e da CRH foram às únicas pessoas que informaram que os indicadores de acompanhamento utilizados se restringem ao acompanhamento do cronograma das atividades, enquanto todas as outras informaram que não existem indicadores de acompanhamento utilizados para as iniciativas de GC.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 - CONCLUSÕES

Este estudo procurou preencher a lacuna e replicar parcialmente os quatro trabalhos feitos pelo IPEA (BATISTA, 2004, 2006; BATISTA et al., 2005, 2007) - instituto esse que tem o IBGE como seu principal fornecedor de informações - em mais de 100 órgãos da Administração Executiva Federal direta e indireta, aprovados pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica⁷, em que o IBGE não foi incluído.

Os resultados dessa pesquisa mostram que a percepção do estágio das práticas de GC, pelos servidores da Diretoria Executiva do IBGE que exercem função gerencial, está em nível inicial, bem como a do Diretor Executivo (embora este com a percepção um pouco maior).

A percepção do alcance das práticas de GC, por esses servidores, é pequena, sendo também pequena essa percepção do Diretor Executivo.

O IBGE, como a maioria das organizações da administração pública federal, não possui um plano de GC e ainda não tem instrumentos para a sua elaboração.

Não há uma comunicação e uma difusão dessa comunicação na Diretoria Executiva de forma que as pessoas pensem da mesma maneira a respeito da GC. As iniciativas isoladas; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações sobre as práticas de GC; o desconhecimento do tema entre os gerentes, chefias intermediárias e servidores de maneira geral, demonstram que, para que ocorra a massificação da GC, uma política de GC se faz necessária, principalmente devido ao fato de a atividade fim dessa instituição é produzir informações.

⁷ Cabe ao Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica - um dos comitês técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico - propor normas, recomendações e diretrizes para a política de Governo Eletrônico em Gestão do Conhecimento.

Está evidente que o IBGE precisa dar passos mais concretos no sentido de transformar a abordagem proporcionada pela GC em uma ação coordenada, institucionalizada e com objetivos, resultados e indicadores concretos. É preciso uma compreensão melhor por parte da alta gerência da Diretoria Executiva do que significa a gestão do conhecimento e o impacto que isso possa ter.

6.2 – RECOMENDAÇÕES

6.2.1 – Recomendações gerais

Existe uma proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal, que está em análise no Comitê Executivo do Governo Eletrônico e está para ser publicada para entrar em vigor a qualquer momento, que preconiza a elaboração de um Plano de Gestão do Conhecimento por parte das organizações públicas brasileiras. Então, o IBGE poderia se antecipar e começar a se estruturar para a implantação dessa política com as seguintes ações:

1) Ter o comprometimento e o patrocínio da alta administração, que são fatores fundamentais para o sucesso da GC, bem como alinhar uma política de GC; com as diretrizes estratégicas, definidas no Planejamento Estratégico da instituição, que está sendo elaborado para o período 2010-2014.

2) Implantar programas de sensibilização e capacitação permanente em GC, para membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores em geral; com a formação de multiplicadores, com a finalidade transmitir conceitos, metodologias e ferramentas de GC.

3) Criar a função de gestor do conhecimento, com uma estrutura formal e pequena, para a coordenação da GC, com a identificação de “ativistas do conhecimento”.

A pesquisa de campo demonstrou que é necessário fazer um estudo sobre a cultura organizacional, focado principalmente no aspecto de saber o diagnóstico de porque as pessoas ficam receosas em compartilhar o conhecimento, principalmente o tácito.

Por fim, sugere-se que seja feito um estudo mais abrangente em todo o IBGE, e não apenas na Diretoria Executiva, a respeito da GC, de modo a contemplar várias dimensões, como cultura, liderança, operacionalização do conhecimento, bem como o alinhamento aos objetivos organizacionais.

6.2.2 – Recomendações específicas

A seguir, serão feitos alguns comentários, considerações e recomendações para um melhor uso das práticas de GC no IBGE, com a finalidade de reter o conhecimento tácito dos servidores, melhorar a cultura de compartilhamento de informações e motivar os servidores para o aumento do desempenho organizacional com o uso das práticas de GC.

6.2.2.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

Vê-se a necessidade de o servidor recém-contratado ou com pouco tempo de casa ter um mentor (um servidor que já passou por diversos setores, com mais de 20 anos de serviço na instituição e detentor de cargo de confiança), que conheça as diretrizes estratégicas para orientar e planejar o futuro desse novato, alinhado a

essas diretrizes, enquanto ambos permanecerem na instituição. Junto com isso, é recomendável instituir um tutor, que seria o chefe mediato, para cada servidor.

Esse tutor identificaria as competências essenciais necessárias para um ótimo desempenho das atividades e, assim, modelaria e analisaria o desempenho desse subordinado (indireto), retroalimentando a execução dessas atividades.

A criação de uma Universidade Corporativa, aglutinando todas as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, a partir das necessidades identificadas pelos tutores e mentores dos servidores, traria uma efetividade maior a esses programas. A ENCE seria o núcleo central dessa Universidade Corporativa, usando toda sua estrutura para servir exclusivamente às necessidades do IBGE e assim promover a aprendizagem ativa e contínua dos servidores.

Outra medida importante é voltar a disponibilizar na *intranet* corporativa, um espaço virtual, com um mediador que colocaria temas mais relevantes para discussão, e finalizaria esses temas em um fórum presencial, incentivando a troca de experiências e conhecimento, além de ajudar a identificar servidores entusiastas dessas ideias, que certamente serão úteis à implantação de uma política de GC.

A implantação dessas ações teria custo financeiro praticamente nulo e os resultados a médio e longo prazo podem ser altamente positivos.

6.2.2.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC

A organização e a disponibilização para consulta do banco de competências individuais seria muito útil quando surgir vaga em qualquer setor, principalmente em um cargo de gerência. Fazer a escolha transparente e dando oportunidade a todos que tenham competências necessárias para ocupar o cargo vago, como é feito quando ocorre a vacância da chefia das Unidades Estaduais, traria motivação para

os servidores subirem na hierarquia da instituição e seria o primeiro passo para implantar um programa de gestão por competências.

Esta prática poderia ser adaptada de outros órgãos que já estão com resultados altamente positivos, como Banco do Brasil e Petrobrás.

6.2.2.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte a GC

Um melhor esclarecimento das facilidades de comunicação, informação e difusão de conhecimentos que podem ajudar a resolver problemas que a *intranet* e os portais corporativos proporcionam, pode alavancar a rapidez e qualidade do trabalho de muitos que ainda não sabem ou não conhecem essas ferramentas.

Difundir o uso da Gestão Eletrônica de Documentos, com o incentivo à digitalização de documentos, facilitará a pesquisa, aumentando espaços físicos, além de evitar insalubridade quando em contato com documentos antigos. As pessoas que trabalham com arquivos terão um ambiente de trabalho melhor e, assim, terão uma produtividade maior.

6.2.2.4 Outras práticas que podem ajudar a retenção do conhecimento tácito

Medida salutar seria proceder ao rodízio de gerentes entre si, do mesmo nível e da mesma Coordenação a cada dois anos. Isso começaria a mudar a cultura de compartilhamento de conhecimento, pois haverá necessariamente a troca de informações entre eles. O mesmo rodízio poderia ser feito a cada quatro anos entre gerentes do mesmo nível, mas de Coordenações diferentes, o mesmo ocorrendo com os próprios Coordenadores.

Não “recontratar” (termo usado na instituição para a prática de chamar para voltar a trabalhar servidores aposentados ganhando exclusivamente a gratificação de

DAS) os servidores com cargo de chefia que se aposentam, pois assim abriria vaga para um servidor ativo vir a assumir um cargo de chefia, evitando descontentamento e acomodação. Pelo mesmo motivo, sugere-se não chamar pessoa externa à instituição para assumir cargo de chefia.

Reestruturar a entrevista de saída (quando o servidor pede exoneração ou se aposenta), procurando extrair dele algum conhecimento que possa ser útil à instituição.

Quando o servidor detentor de cargo de confiança pedir aposentadoria (que demora em média 45 dias para ser deferida), a partir daí o seu subordinado indireto que recebia orientação (“tutorado”) ficaria acompanhando junto e diariamente as atividades de seu tutor, como forma de treinamento para vir a assumir o cargo no futuro, se for necessário, preparando-se melhor para ser o “substituto do substituto”.

Valeria, também, induzir os servidores que vierem a pedir licença com vencimentos para fazer cursos de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado, para que o façam sobre temas de interesse da instituição e com estudos de caso no IBGE, pois assim seriam criados novos conhecimentos úteis à instituição.

Só para ter uma dimensão do conhecimento que poderia ser útil à instituição, o IBGE possui nos servidores ativos de carreira de nível superior 367 Mestres, 123 Doutores, além de 95 Mestres e 31 Doutores aposentados⁸. O Comitê de Coordenação e Treinamento, que é responsável pelos deferimentos de pedidos de licença para fazer cursos de Pós-graduação com vencimentos para os servidores do IBGE, deferiu no período de 2004 a 2008, 97 pedidos de licença para cursos de Mestrado, 75 para Doutorado e um para Pós-Doutorado.

⁸ Situação em 31 de dezembro de 2008 - Fonte: IBGE.

A título de informação, quando um servidor completa um curso de Pós-graduação, ele faz jus a um adicional no seu vencimento, e esse pesquisador fez a análise de praticamente todos os pedidos deste adicional no período delimitado, e foram poucos os temas das Dissertações e das Teses que realmente possam ter aplicação prática para a melhoria das atividades, processos ou métodos no IBGE (incluindo todas as 180 Dissertações feitas no Mestrado de Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais da ENCE), e raros são os estudos de caso no IBGE, e só uma Dissertação com estudo de caso na Diretoria Executiva.

Espera-se que as recomendações do presente estudo ajudem na formulação e na implantação de uma efetiva Política de Gestão do Conhecimento para toda a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMADJIAN, C. Inter-organizational knowledge creation: knowledge and networks. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. (coord.) **Hitotsubashi on knowledge management**. Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2004, p. 227-245.

ALLEE, V. **The knowledge evolution**: expanding organizational intelligence. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações atuantes no Brasil**: de deriva semântica “pop-management” a realidade teórico-prática. In: Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENAMPAD). Salvador: ANPAD, 2006.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQD). International benchmarking clearinghouse - knowledge management - **Consortium Benchmarking Study. Best-Practice Report**. New York: APQD, 1999.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____.; SCHÖN, D. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BAÊTA, A. M. C.; VASCONCELOS, R. M. A. R. L. A transferência e o compartilhamento do conhecimento em uma empresa incubadora. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 6, p. 1197-1213, 2003.

BATISTA. E. O. **Sistemas de informação** – o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BATISTA, F. F. **O Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Texto para Discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.

_____. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino**. Texto para Discussão, n. 1118. . Brasília: IPEA, 2006

_____.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para Discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.

_____.; XAVIER; A. C. R.; MENDES, L. C.; ROSENBERG, G. **Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde**. Texto para Discussão n. 1316. Brasília: IPEA, 2007.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: Como transformar a informação e a TI em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BICKERSTAFF, M. J.; MORRIS, L. E. How do we manage and develop knowledge? **1999 American Society for Training and Development International Conference Proceedings**. Atlanta, GA, 1999.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Diretrizes do Governo Eletrônico - Oficinas de Planejamento**. Brasília: 2004.

BROWN, J. S; DUGUID, P. Organizing knowledge. In: LITTLE, S. et al. (coord.) **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002, p. 19-40.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARRILLO, P. et al. Knowledge management in UK construction: strategies, resources and barriers. **Project Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 46-56, 2004.

CARVALHO, D. T. **Sistemas de inteligência competitiva**. Dissertação de Mestrado (Administração). Faculdade de Economia e Administração (FEA)/ Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1995.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

COHENDET, P; STEINMUELLER, W. E. The codification of knowledge: a conceptual and empirical exploration. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n. 2, p. 195-209, 2000.

COLATO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p.163-185, 2003.

COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. In: LITTLE, S. et al (coords.) **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 68-101.

COOPER, D. R.; SCHINDLER; P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre; Bookman, 2003.

CORRÊA, D. A. et al. **Gestão do Conhecimento: Um Recurso Essencial para o Sucesso de uma Organização**. In: Anais do 3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), São Paulo: 2006.

COWAN, R; DAVID, P. A.; FORAY, D. The explicit economics of knowledge codification and tacitness. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n. 2, p. 211-253, 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSS, R. Managing for knowledge: managing for growth. **Knowledge Management**, v. 1, n. 3, p. 9-13, 1998.

CUNHA, M. A. V. C.; MARQUES, E. V.; MEIRELLES, F. S. **Tecnologia da informação no Setor Público: estudo da percepção dos gestores do executivo estadual**. In: Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (ENANPAD), Atibaia: 2002.

DAMODARAN, L; OLPHERT, W. Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. **Behavior and Information Technology**, v. 19, n. 6, p. 405-413, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1997.

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

DAZZI, M. C. S.; ANGELONI, M. T. **Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento - um estudo de caso**. In: Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), Curitiba, 2004.

DIXON, N. M. **Common knowledge**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

_____; ROSS, R. O ciclo de aprendizagem organizacional. In: SENGE, P. et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 50-85.

EISENHARDT, K.; SANTOS, F. M. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, A. et al. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

FERREIRA, A. S. S.; NEVES, S. C. Contribuindo para o planejamento da integração e da publicação de informações da administração pública. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 1, p. 63-97, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento** – integrando aprendizagem, conhecimentos e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, Brasília, 2007.

FULD, L. M. **Monitoring the competition**: find out what's really going on over there. New York: Wiley, 1988.

GARVIN, D. D. Construindo uma learning organization. In: **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

GOMES, F. P. **O Papel da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento no Setor Público**. In: Anais do 4º Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e sistema de Informação (CONTECSI), São Paulo: 2007.

_____, RODRIGUES FILHO, J. R. **Gestão do Conhecimento no Setor Público: Do Discurso à Prática**. In: Anais do 3º Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e sistema de Informação (CONTECSI), São Paulo: 2006.

_____; _____. **Da Gestão da Informação à Gestão do Conhecimento - A Retórica do Recurso mais Importante**. In: Anais do 3º Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e sistema de Informação (CONTECSI), São Paulo: 2006.

_____; _____. **Gestão do Conhecimento Enquanto Componente da Estratégia Organizacional do Setor Público**. In: Anais do 4º Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e sistema de Informação (CONTECSI), São Paulo: 2007.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**. v. 44, n.1. p.13-28, 2001.

JERES-GÓMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; VALLE-CABRERA, R. Organization learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. **Human Resource Management**, v. 44, n.3, p. 279-299, 2005.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**. New York: Simon & Schuster, 1996.

KLUGE, J. et al. **Gestão do conhecimento**. Cascais: Principia, 2002.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. **Práticas inovadoras de gestão do conhecimento**: estudo de caso em empresas de tecnologia intensiva. In: 4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management; Lisboa: 2005.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**: building and sustaining the sources of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LÍCIO, F. G. **A gestão de conhecimento em uma empresa vendedora de conhecimento**: o caso Pricewaterhouse Coopers Brasil.. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

MAIA, P. R. S.; NOVAK, F. R., ALMEIDA, J. A. G. Bases conceituais da gestão do conhecimento na Rede Nacional de Bancos de Leite Humano. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 2, p. 287-306, 2004.

McDERMOTT, R. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com as características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MERTINS, K. et al. **Knowledge management**: concepts and best practices. Berlin: Spring-Verlag, 2003.

MORAN, J. M. Influência dos meios de comunicação no conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 23, n. 2, p. 233-238, 1994.

MORENO Jr., V. A.; SANTOS, L. H. A. **Gestão do conhecimento e redesenho de processo de negócio: proposta de uma metodologia integrada**. In: Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), Brasília: ANPAD: 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. et al. SECI, *Ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: LITTLE, S. et al. (coords.). **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002, p. 41-67.

OLIVEIRA Jr., M. M. **Administração do conhecimento em redes corporativas globais**: um estudo de caso na indústria da propaganda. Tese de Doutorado (Administração), Faculdade de Economia e Administração (FEA)/ Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1999.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Survey of knowledge management practices in ministries/ departments/ agencies of central government**. Paris: OECD, 2003.

PIRES, M. G., MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competências em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2004.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

QUINN, J. B. et al. Managing professional intellect: making the most of the best. In: LITTLE, S. et al. (coords.). **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002, p. 335-348.

QUINTAS, P. SECI, managing knowledge in a new century. In: LITTLE, S. et al. (coords.) **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 1-18.

REZENDE, S. O. **Sistemas inteligentes** – fundamentos e aplicações. São Paulo: Manole, 2003.

RICCIARDI, R. I. **Análise de conhecimentos críticos de uma organização baseada em mapeamento de processos e cartografia de domínios de conhecimento**. Dissertação de mestrado em Ciências na Área de Tecnologia Nuclear. Instituto de Pesquisas Energéticas/USP. 2003.

RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA, R. R.; TORRES, M. F. P. **Gestão do Conhecimento e as Transformações no Setor Elétrico - uma experiência da CHESF**. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). São Paulo: SBGC, 2002.

SAMMON, W. D.; KURLAND, M. A.; SPITLNIC, R. **Business competitor intelligence**: methods for collecting, organizing and using information. New York: John Wiley, 1984.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil**. Tese de Doutorado (Engenharia Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS NETTO, J. P. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudo de casos múltiplos**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

SCHULZ, M. The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 661-681, 2001.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHANKAR, R.; GUPTA, A. Towards a framework for knowledge management implementation. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 4, p. 259-277, 2005.

SHAW, R; PERKINS, D. Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SHETH, J. N., MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, S. L. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. Tese de Doutorado. EESC-USP. São Carlos, 2002.

SOARES JR., J. S., QUINTELLA, R. H. Descoberta do conhecimento em base de dados pública: uma proposta de estruturação metodológica. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 5, p. 1077-1107, 2005.

SPENDER, J. C. Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In: MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. (ed.). **Organizational learning and competitive advantage**. London: Sage, 1996.

_____. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M.T. L; OLIVEIRA JR., M. M. (org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistema de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STARKEY, K. (org). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (org). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STOREY, J. Human resource management today: an assessment. In: STOREY, J. (org). **Human resource management: a critical text**. London, UK: Thomson Learning, 2001, p. 3-20.

_____; QUINTAS, P. Knowledge management and HRM. In: STOREY, J. (org). **Human resource management: a critical text**. London, UK: Thomson Learning, 2001, p. 339-363.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

_____. **Discurso de abertura: I Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP)**, São Paulo, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção). Escola Politécnica (POLI) / Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1999.

_____. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

THUROW, L. **A construção da riqueza**. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

TURBAN, E.; McCLEAN, E. R.; WETHERBE, J. C. **Tecnologia de informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

Von KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

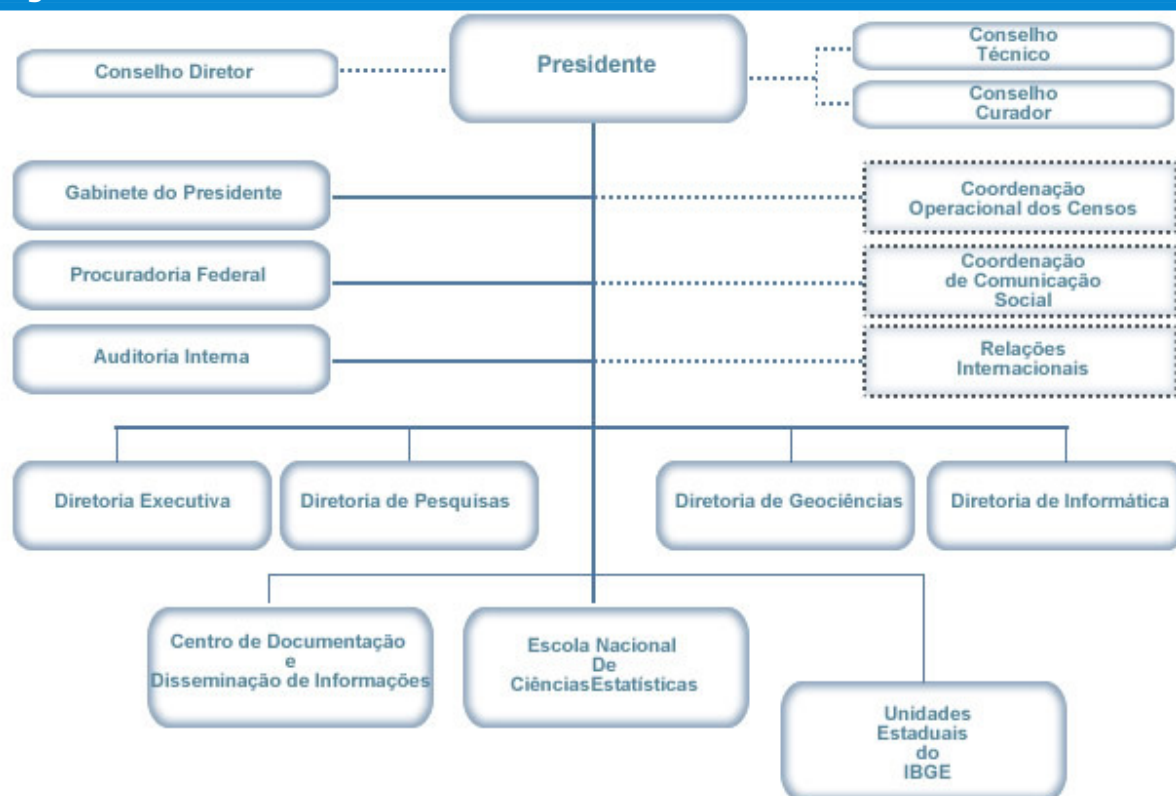
WORLD BANK, **What is knowledge management? A background document to the World Development Report**. October 11, 1998.

ZABOT, J. B.; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZILBER, S. N. **O uso do portal corporativo universitário para gestão do conhecimento: comparação entre portais universitários de universidades públicas e privadas**. IN: Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), Salvador: 2006.

ANEXO 1 - ORGANOGRAMA DO IBGE

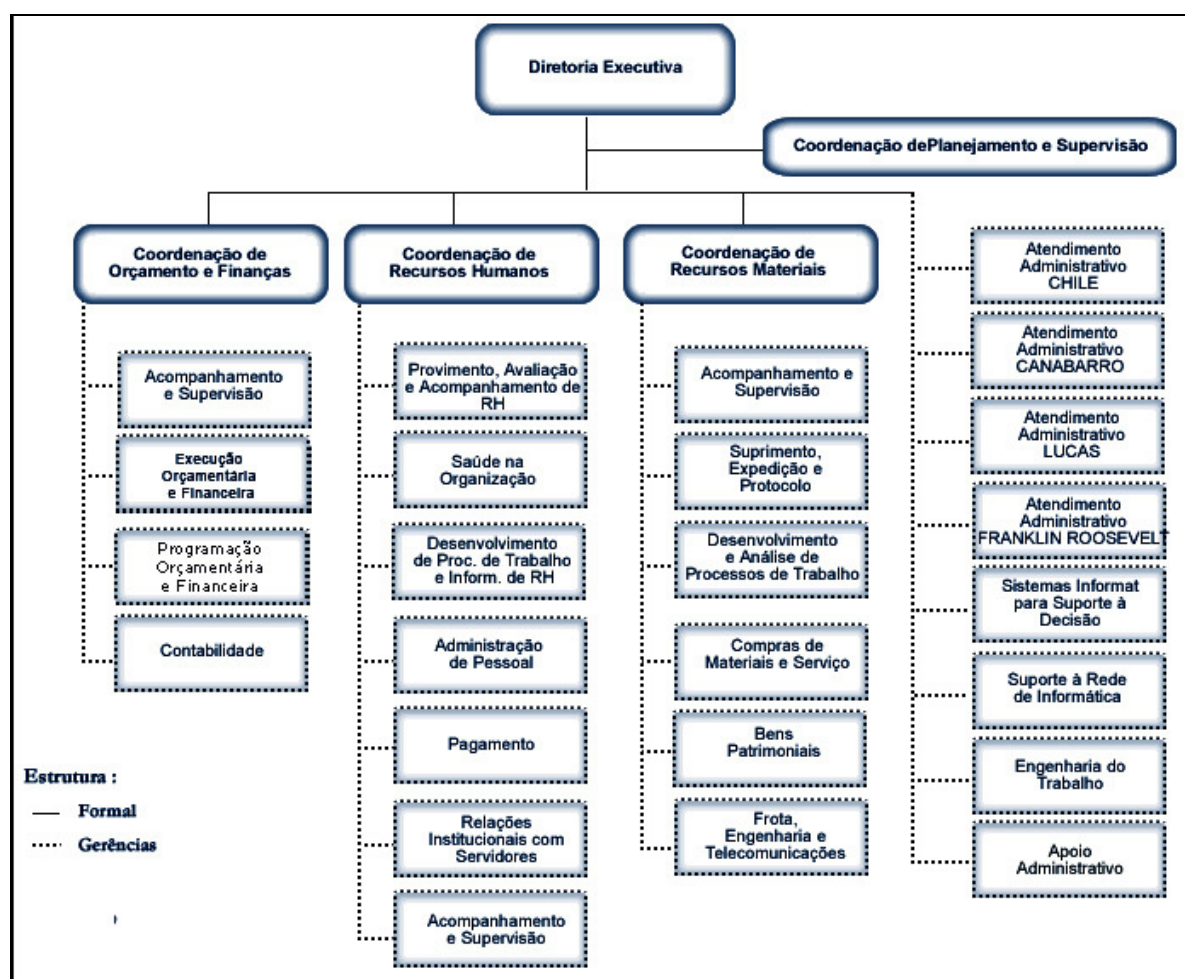
Organograma : IBGE



FONTE: IBGE/DE/CPS

© 2004 Coordenação de Planejamento e Supervisão - CPS/DE.

ANEXO 2 - ORGANOGRAMA DA DIRETORIA EXECUTIVA



FONTE: IBGE/DE/CPS

© 2004 Coordenação de Planejamento e Supervisão - CPS/DE.

Obs.: A gerência de Relações Institucionais com Servidores, que estava subordinada à Coordenação de Recursos Humanos, foi transferida para a subordinação direta da Diretoria Executiva, e já foi solicitada a atualização desse organograma, mas até 31 de dezembro de 2008, ainda não tinha sido corrigido.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a) Gerente ou Supervisor(a):

Este instrumento de pesquisa visa descrever, na percepção dos servidores que exercem função gerencial na Diretoria Executiva, o estágio de implementação e o alcance das práticas de Gestão do Conhecimento na Diretoria Executiva do IBGE.

É uma replicação parcial de estudos feitos pelo IPEA a respeito da Gestão do Conhecimento, em órgãos ligados ao Governo Executivo Federal, em que o IBGE não foi contemplado

O objetivo será dar subsídios e recomendações à Diretoria Executiva para uma possível elaboração e implementação de uma política de Gestão do Conhecimento para o IBGE. Será usado também para pesquisa de campo do signatário para um programa de Mestrado.

A administração do IBGE autorizou esta pesquisa, será garantido o sigilo das informações individuais e os resultados gerais serão divulgados em momento oportuno.

Agradeço antecipadamente vossa atenção e colaboração.

Roberto Brandão Bambirra

CRH/GEPAR - Cargos e Salários

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

DAS SEGUINTE PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO, INDIQUE NA TABELA DAS PAGINAS A SEGUIR:

a) O seu estágio de implantação:

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

b) O alcance dentro da organização:

- 0 Não existe esta prática no IBGE .
- 1 Poucas iniciativas isoladas dentro do IBGE.
- 2 Algumas coordenações usam a prática.
- 3 Muitas coordenações usam a prática.
- 4 Amplamente disseminada no IBGE.

Escala:

Poucas:..... menos de 25% das coordenações usam a prática.
 Alguns:..... de 25% e menos de 50% das coordenações usam a prática.
 Muitos:..... mais de 50% e menos de 75% usam a prática.
 Amplamente:..... mais de 75% das coordenações usam a prática.

Obs.:

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

Percepção - É o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação que recebe do ambiente.

Não há respostas certas nem erradas, estamos interessados apenas na sua percepção.

Prática	Definição	a) Estágio	b) Alcance
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	[]	[]
Educação Corporativa	Processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.	[]	[]
Comunidades de prática/ comunidades de conhecimento.	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	[]	[]
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.	[]	[]
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes da gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	[]	[]
Mentoria (<i>Mentoring</i>)	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.	[]	[]
Tutoria (<i>Coaching</i>)	Similar a mentoria, mas o tutor não participa de execução das atividades. Faz parte do processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhando às diretrizes estratégicas.	[]	[]
Melhores práticas (<i>Best Practices</i>)	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de banco de dados, manuais ou diretrizes.	[]	[]
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	[]	[]
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços, e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	[]	[]
Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	[]	[]
Sistemas de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam a determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.	[]	[]
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas e equipes detentoras de determinado conhecimento.	[]	[]
Banco de competências individuais/ banco de talentos/ páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamentos reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos servidores, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[]	[]

Prática	Definição	a) Estágio	b) Alcance
Memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos. Produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.	[]	[]
Gestão do capital intelectual/ gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; política de propriedade intelectual.	[]	[]
Ferramentas de Colaboração como portais, intranets e extranets	Portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e entre servidores/coordenações. Um portal é um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataformas para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.	[]	[]
Sistemas de <i>Workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implementada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.	[]	[]
Gestão do conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimentos, redes humanas etc.	[]	[]
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.	[]	[]
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio a GC)	Repositório de dados com acesso a dados operacionais consolidados para atividades de processamento analítico, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[]	[]
<i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para apoio a GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes <i>garimpar</i> assuntos ou temas específicos.	[]	[]
Outras ferramentas para apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio a implementação de processos de gestão do conhecimento, como as listadas abaixo:	[]	[]
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	Procedimento estratégico que procura agregar valor por meio de ações de relacionamentos com segmentos de consumidores relevantes, com base no uso intensivo de tecnologia de informação.	[]	[]
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Instrumento estratégico para monitorar o desempenho organizacional, através de mensuração de indicadores nas áreas: financeira; de processos internos; de treinamento e aprendizado; e de foco no cliente.	[]	[]
<i>Decision Support System (DSS)</i>	Sistema de Apoio a Decisão - processa dados consolidados, normalmente extraídos do <i>data mining</i> , com o objetivo de ajudar a tomada de decisões gerenciais.	[]	[]
<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	Sistema Integrado de Gestão - integra todos os departamentos e funções da empresa em um sistema de informações unificado para a gestão das atividades de rotina desde o pedido até o embarque e pós-venda, estendendo-se até fornecedores e clientes.	[]	[]
<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	São indicadores de natureza financeira e não financeira, utilizados para auxiliar a definição de objetivos organizacionais e medir o progresso da organização na definição destes objetivos.	[]	[]

DADOS ADICIONAIS

Marque a opção que você se enquadra:

Sexo:

MASCULINO

☐

FEMININO

☐

Idade:

ATÉ 30 ANOS...

☐

DE 30 ATÉ 40 ANOS...

☐

DE 40 ATÉ 50 ANOS...

☐

DE 50 ATÉ 60 ANOS...

☐

MAIS DE 60 ANOS...

☐

Tempo de serviço no IBGE:

ATÉ 5 ANOS.....

☐

DE 5 ATÉ 10 ANOS.....

☐

DE 10 ATÉ 15 ANOS....

☐

DE 15 ATÉ 20 ANOS....

☐

MAIS DE 20 ANOS....

☐

GLOSSÁRIO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AUXILIAR AS RESPOSTAS

- 1) Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão** - Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuam para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
- 2) Educação corporativa** - Processo de educação continuada, estabelecido com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
- 3) Comunidades de práticas** - Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Elas são auto-organizadas, permitindo a colaboração de pessoas internas e externas, facilitando a transferência de melhores práticas, acesso a especialistas, a reutilização de modelos e das lições aprendidas.
- 4) Universidade corporativa** - Constituição formal de unidade dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos servidores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como habilidades técnicas mais específicas.
- 5) Narrativas** - Técnicas utilizadas em ambiente de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, para interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido em eventos ocorridos.
- 6) Mentoria (mentoring)**- O mentor ou *expert* modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retro-alimenta a execução das suas atividades.
- 7) Tutoria (coaching)** - Similar ao mentoring, mas não participa da execução das atividades. Ele orienta, apóia com diálogos, e acompanha o grupo ou o indivíduo, sempre alinhado às diretrizes estratégicas.
- 8) Melhores práticas** - Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de banco de dados, manuais ou diretrizes.
- 9) Benchmarking interno e externo** - Busca sistemática de das melhores referências para comparação com os processos, produtos e serviços da organização.
- 10) Mapeamento ou auditoria do conhecimento** - Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

11) Sistemas de inteligência organizacional / empresarial / Inteligência competitiva - Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência e conhecimento de informações, por meio de captura e da conversão das informações em diversos formatos. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o acesso.

12) Sistema de gestão por competências - Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado.

13) Banco de competências organizacionais - Repositórios de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

14) Banco de competências individuais / Banco de Talentos / Páginas Amarelas - Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. Pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio formal e eventos de treinamento, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos servidores, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências, habilidades negociais e processuais.

15) Memória organizacional / Lições aprendidas / Banco de conhecimentos - Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.

16) Gestão do capital intelectual / Gestão dos ativos intangíveis - Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis: gestão do capital humano; gestão do capital do cliente e política de propriedade industrial.

17) Portais, intranets, extranets - Portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para toda a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para as comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas.

18) Sistemas workflow - Controle de qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou pelo trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controles internos, implantados para simplificar e agilizar os negócios. São utilizados para controles de documentos e revisões, requisições de pagamentos e estatísticas de desempenho de servidores.

19) Gestão do conteúdo - Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc. A gestão do conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na Base de conhecimentos.

20) Gerenciamento eletrônico de documentos (GED) - Aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Dão ênfase ao documento em forma eletrônica como foco de colaboração no trabalho, permitindo acessar os documentos via *web* por meio de uma intranet corporativa.

21) Data warehouse - Rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada dispostas em base relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

22) Data mining - São instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo “garimpar” assuntos ou temas específicos.

23) Customer Relationship Management (CRM) - Procedimento estratégico que procura agregar valor por meio de ações de relacionamento com segmentos de consumidores relevantes, com base no uso intensivo de tecnologia de informação.

23) Balanced Scorecard (BSC) - Instrumento estratégico para monitorar o desempenho organizacional, através de mensuração de indicadores nas áreas: financeira; de processos internos; de treinamento e aprendizado; e de foco no cliente.

24) Decision Support System (DSS) - Sistema de apoio à decisão que processa dados consolidados, normalmente extraídos do data mining, com o objetivo de ajudar a tomada de decisões gerenciais.

25) Enterprise Resource Planning (ERP) - Sistema integrado de gestão, que integra todos os departamentos e funções da empresa em um sistema de informações unificado para gestão das atividades de rotina, desde, o embarque até a pós-venda, estendendo aos fornecedores e clientes.

26) Key Performance Indicator (KPI) - São indicadores de natureza financeira e não financeira para auxiliar a definição de objetivos organizacionais e medir o progresso da organização na direção destes objetivos.

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nas páginas seguintes, está o roteiro das entrevistas feitas com o Diretor Executivo e com seus Coordenadores (as).

GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

1 Intenção estratégica

- a) Percepção da importância de GC: (indique a afirmação que melhor se aplica à sua instituição).
 - i) Existe na instituição uma percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento.
 - ii) A gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da instituição.
 - iii) A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos dois anos.
 - iv) A gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será em longo prazo.
 - V) A gestão do conhecimento não é considerada importante na instituição.
- b) Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional: (indique a importância : baixa ... alta).
 - i) Pela alta administração.
 - ii) Pela média gerência.
 - iii) Pelos funcionários de maneira ampla.
- c) Estado atual das iniciativas de GC:
 - i) Ainda não existe nenhuma iniciativa de GC.
 - ii) Existem estudos e análises de GC.
 - iii) Existem iniciativas em fase de planejamento.
 - iv) As iniciativas estão em fase de implantação.
 - v) Existem iniciativas em fase parcial de utilização.
 - vi) A GC é amplamente utilizada.
- d) Grau de formalização da GC na instituição: (indique a afirmação que melhor reflete o estado atual):
 - i) Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.
 - ii) Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Esse grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.
 - iii) Existe uma área/ grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de GC.
 - iv) Existem métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento.
- e) Em quais áreas/ departamentos existem iniciativas de GC: (indicar estágio atual: em planejamento, em implantação, em fase parcial de utilização, amplamente utilizada).

- i) Direção geral.
 - ii) Contabilidade/ finanças.
 - iii) Centro de documentação e informação/ biblioteca.
 - iv) Recursos Humanos.
 - v) Informática.
 - vi) Outra.
- f) Quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização?
- i) Alta diretoria.
 - ii) Diretor/ equipe de gestão de recursos humanos.
 - iii) Diretor/ equipe de tecnologia/ sistemas de informação.
 - iv) Diretor/ equipe de documentação e de informação.
 - v) Outro (especificar).
 - vi) Nenhum.

2. Definição de Objetivos

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

3 Alocação de recursos

- a) Alocação de recursos: (indique a afirmação que melhor se aplica à organização):

- i) A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, política, ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infra –estrutura).
- ii) Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC.
- iii) Embora ainda não suficientes, os recursos para GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização.
- iv) Há um orçamento efetivo para tratar da gestão do conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização.
- v) Não há orçamento específico para a GC uma vez que o orçamento da instituição mal dá para custear seu funcionamento.

4 Ações e contexto das iniciativas (caso existam)

- a) Ações de GC: (questões abertas)
 - i) Com base nos objetivos traçados quais as iniciativas que já estão em curso?
 - ii) Quais as que estão planejadas?
 - iii) Quais as que apresentam resultados mais efetivos e visíveis?

5 Implementação

- a) Selecione quais elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/ implantar processos de GC na organização: (designar a intensidade de uso: alto/ médio/ baixo).
 - i) Programas de capacitação para o pessoal.
 - ii) Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia.
 - iii) Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa.
 - iv) Manutenção do apoio e do compromisso em todos os níveis com a mudança.
 - v) Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento.
 - vi) Alocação de recursos financeiros suficientes.
 - vii) Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa.
 - viii) Metodologias que guiem o processo.
 - ix) Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer.
 - x) Implantação de momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização.
 - xi) Ter acesso a consultores especializados.
 - xii) Acesso a recursos bibliográfico impressos e eletrônicos sobre o tema.

xiii) Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas neste processo.

xiv) Sistemas de informática que apoiem os processos de GC.

xv) Infra- estrutura computacional, redes, servidores, etc.

xvi) *Benchmarking* das melhores práticas e processos.

xvii) Outros.

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

Grupo 1 – apoio da alta administração e prioridades.

i) Falta de comprometimento dos diretores.

ii) Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo.

iii) Receio de que outros órgãos/ públicos em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/ confidenciais.

iv) Estratégias de gestão do conhecimento são adaptadas ao setor privado, mas são inadequadas ao setor público.

v) Outros.

Grupo 2 -recursos humanos dedicados.

vi) Deficiências da capacitação profissional.

vii) Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização.

viii) A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e de comunicação, em vez de em questões organizacionais ou ligadas às pessoas.

ix) Outros.

Grupo 3 – infra –estrutura tecnológica

x) Deficiências na infra – estrutura computacional, redes, servidores, etc.

xi) Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.

xii) Outros.

Grupo 4 – processo de trabalho e cultura organizacional

xiii) Resistência de certos grupos de funcionários/ cultura organizacional de resistência a mudanças.

xiv) Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.

xv) Dificuldade para captar o conhecimento não – documentado.

xvi) Outros.

Grupo 5 – indicadores e sistema de avaliação

xvii) Inexistência de indicadores.

xviii) Falta de incentivos para compartilhar conhecimento.

xix) Outros.

Grupo 6 – visibilidade e comunicação interna e externa

xx) Falhas de comunicação.

xxi) Outros.

6 Monitoração e avaliação de resultados

a) Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua instituição?

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

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

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

3) *Comparações entre sua organização e outras.*

4) *Outro. (especificar).*

ii) Não.

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

i) Muito sucesso.

ii) Algum sucesso.

iii) Não muito sucesso.

iv) Nenhum sucesso.

c) Tipos de resultados: [questão aberta]

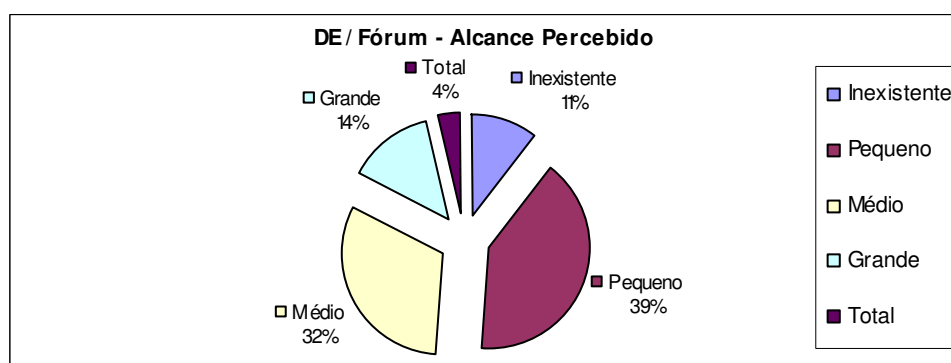
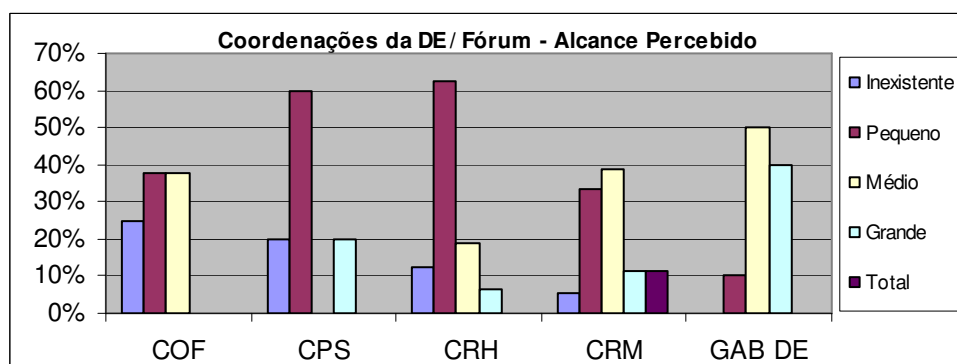
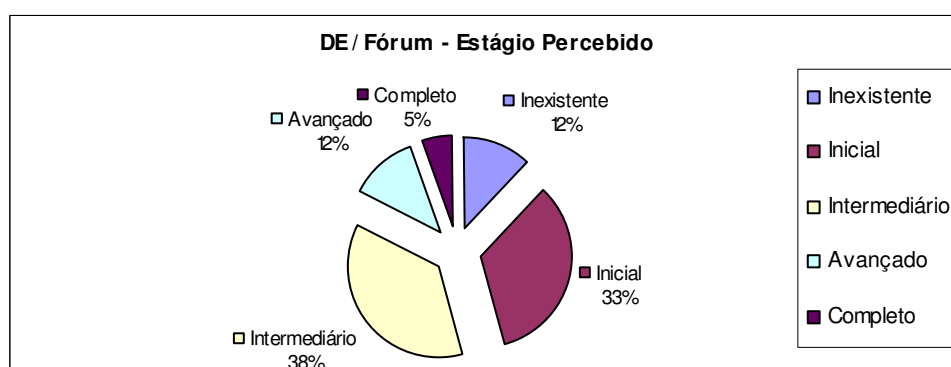
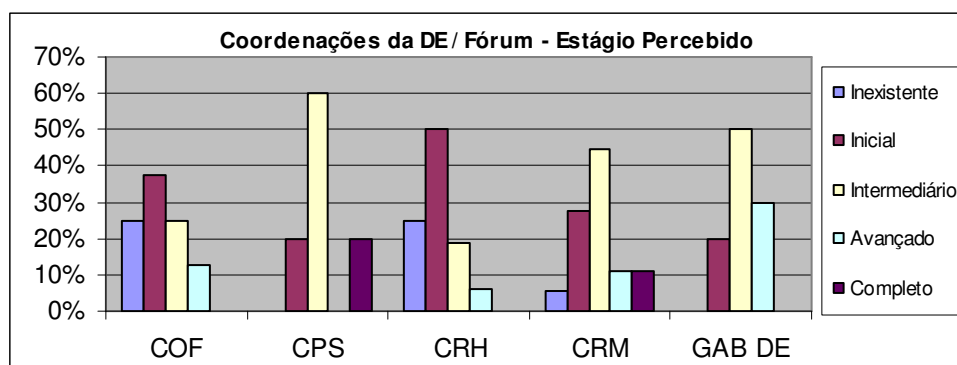
i) Que resultados foram percebidos até o momento?

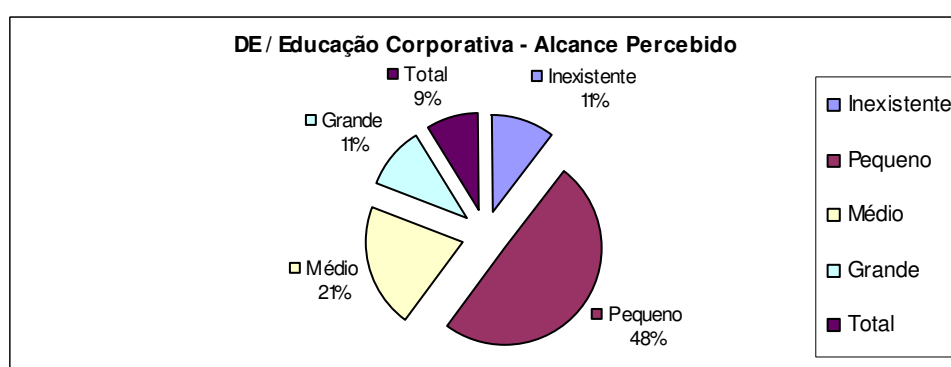
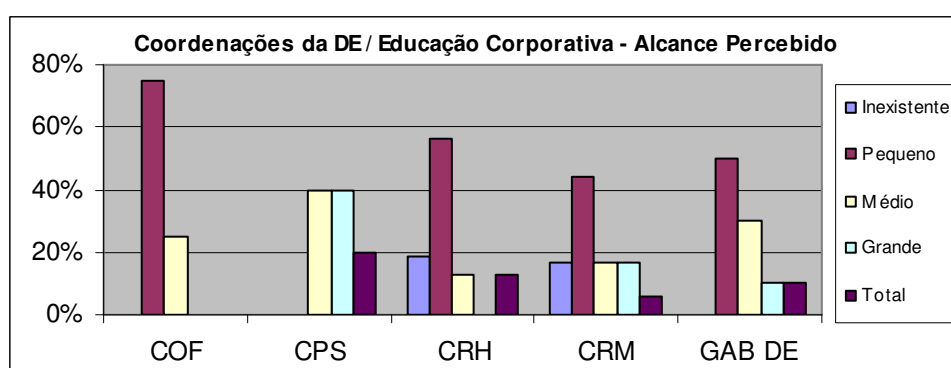
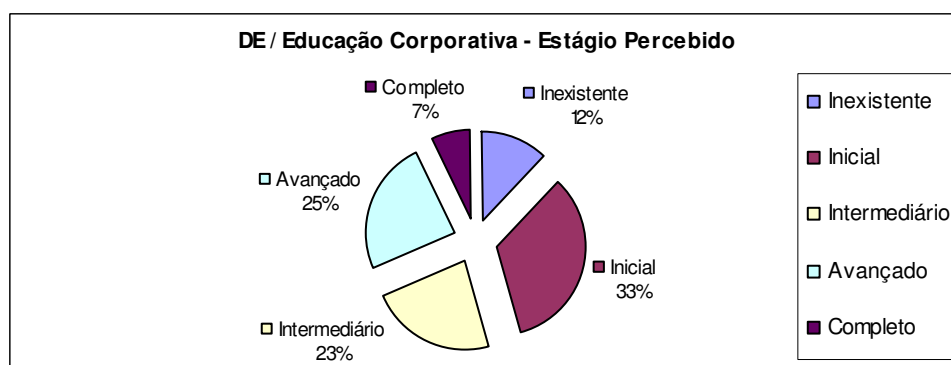
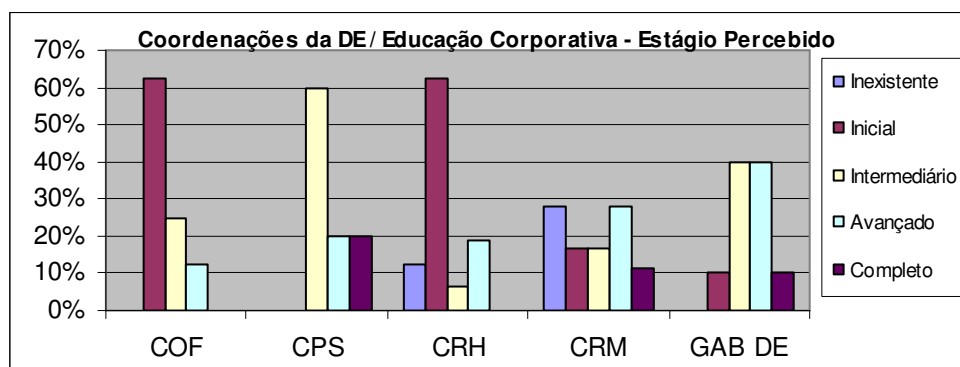
ii) Que resultados foram avaliados até o momento?

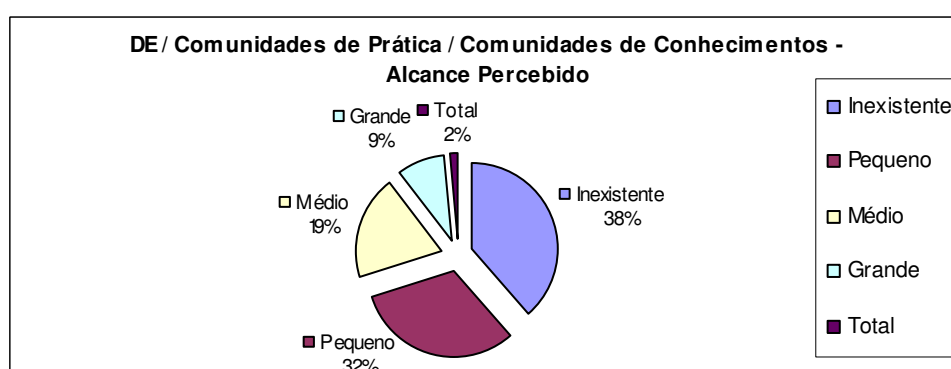
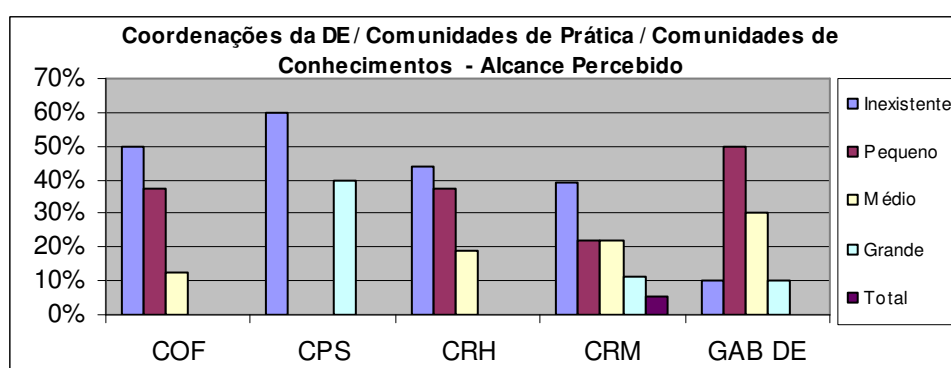
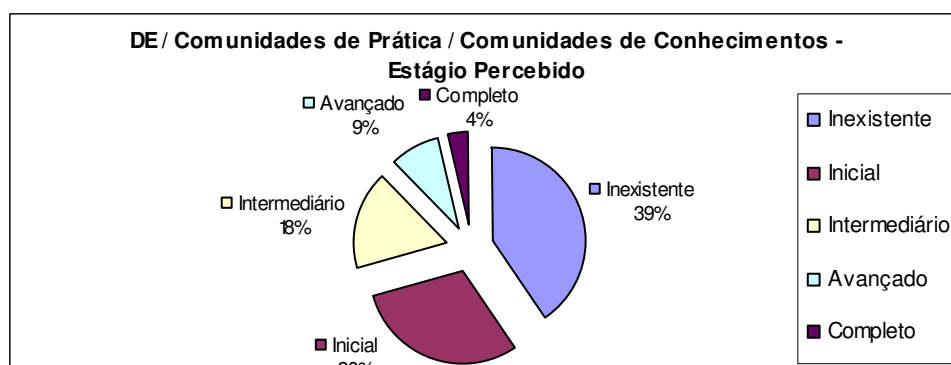
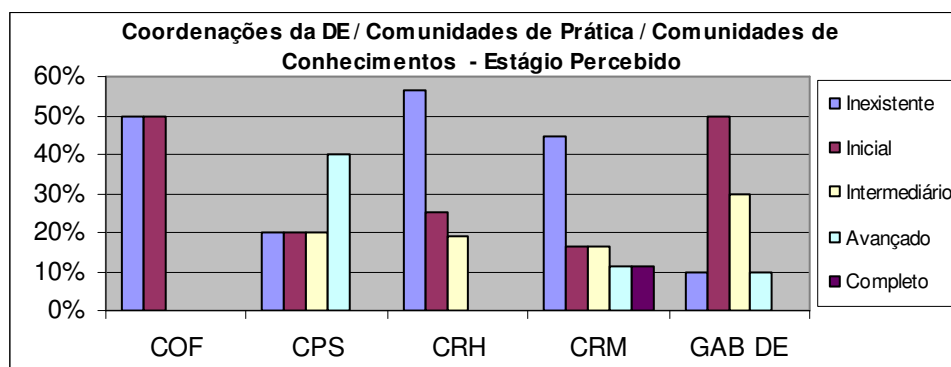
iii) Quais os indicadores de acompanhamento utilizados?

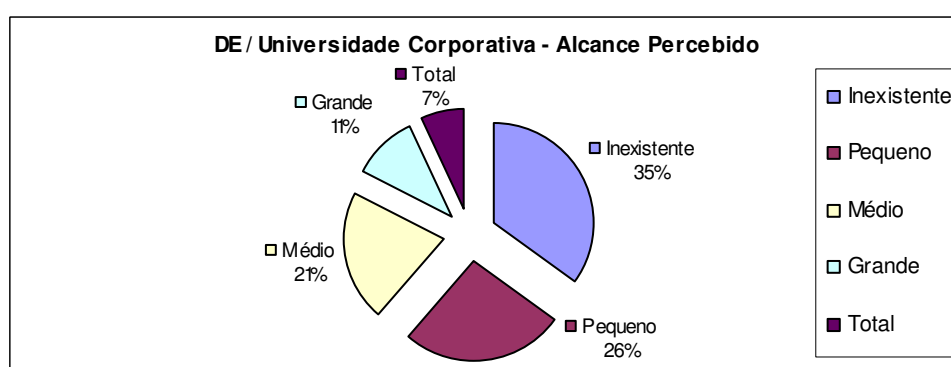
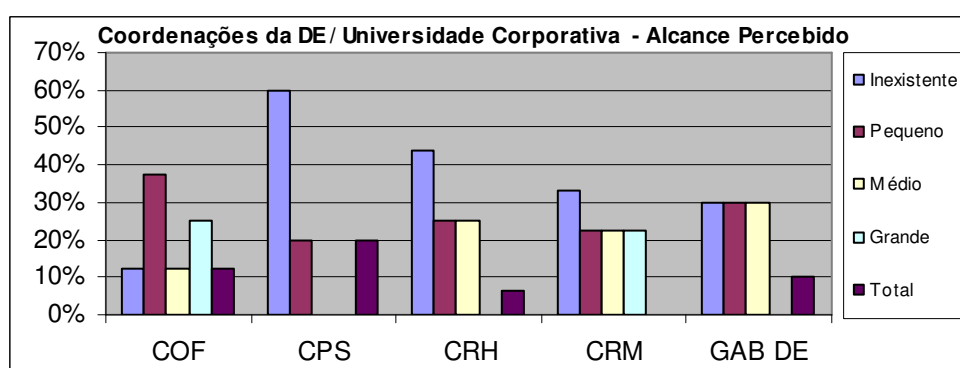
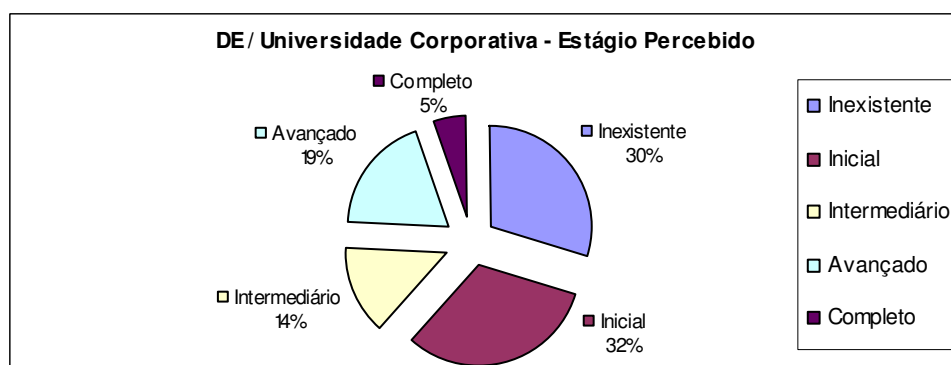
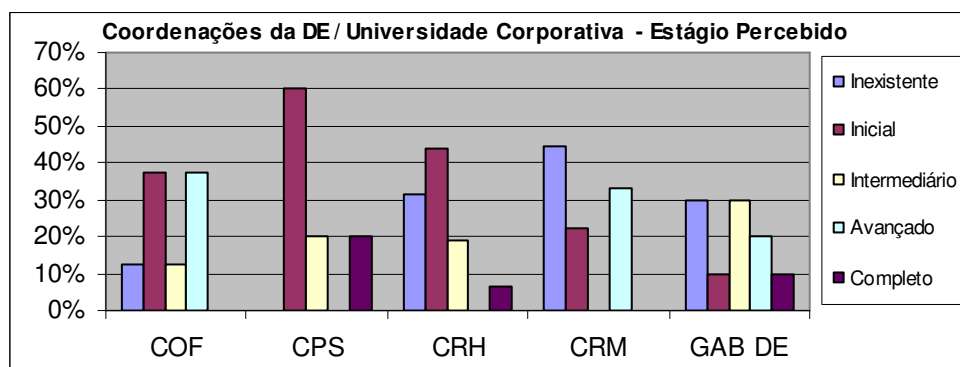
APÊNDICE 3 - GRÁFICOS DO ESTÁGIO E DO ALCANÇE DAS PRÁTICAS DE GC

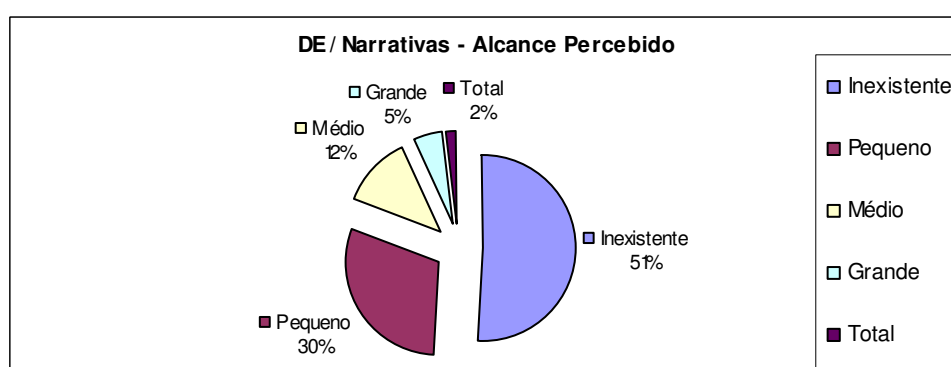
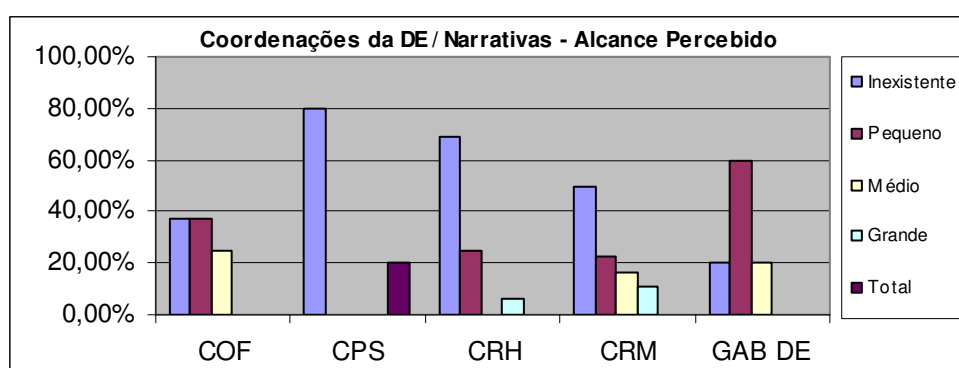
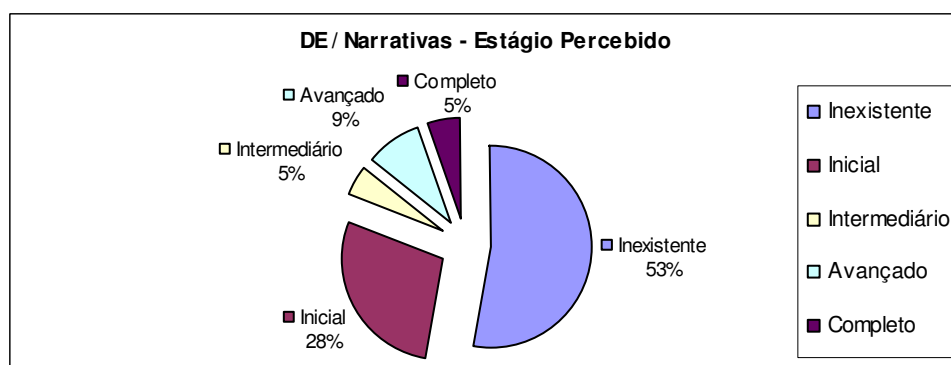
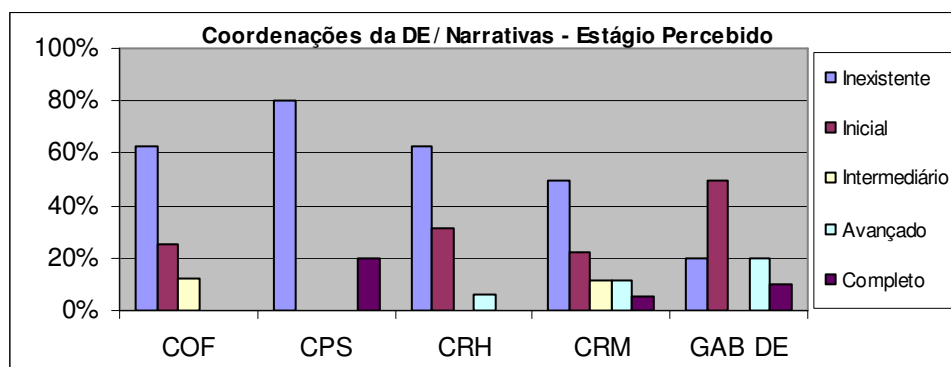
GRÁFICOS DO ESTÁGIO E DO ALCANCE DAS PRÁTICAS DE GC

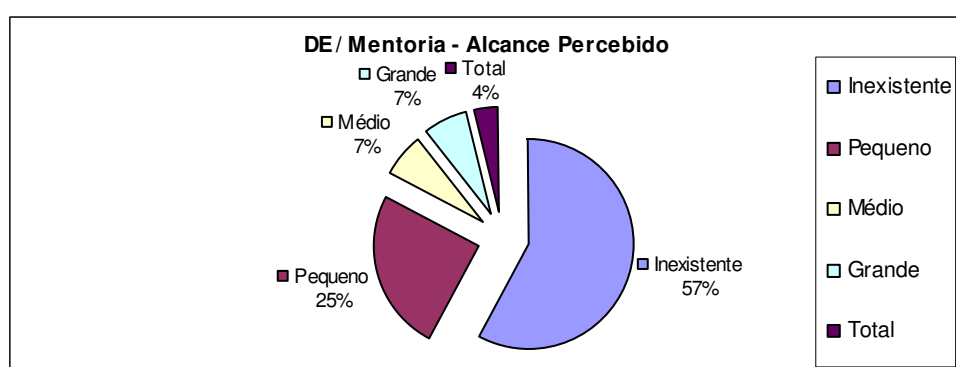
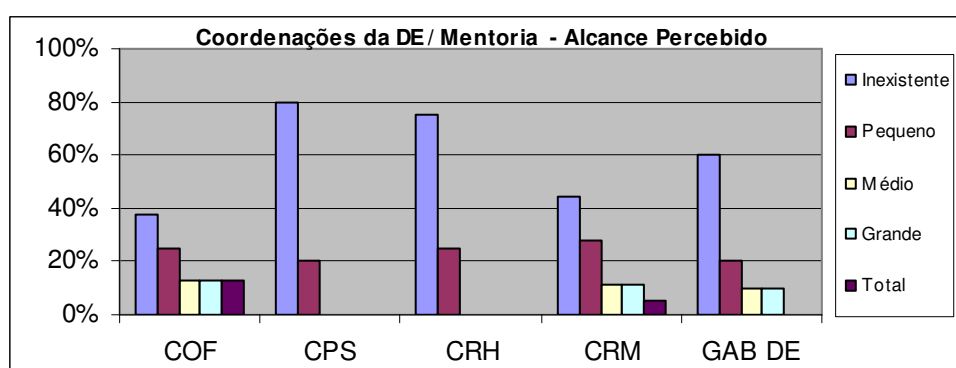
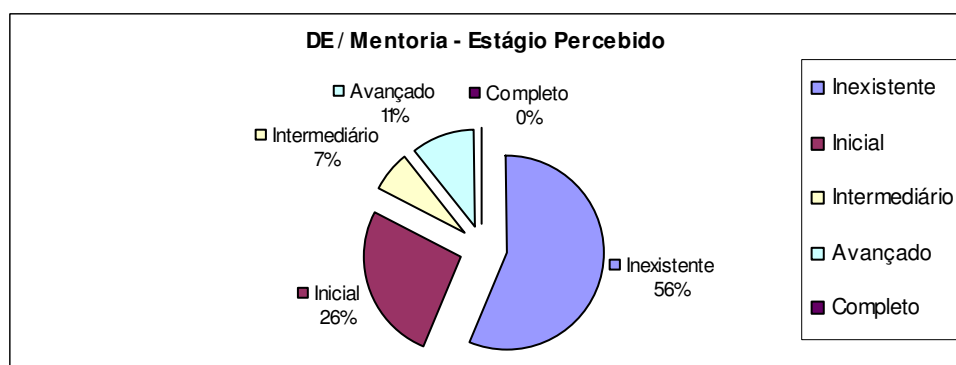
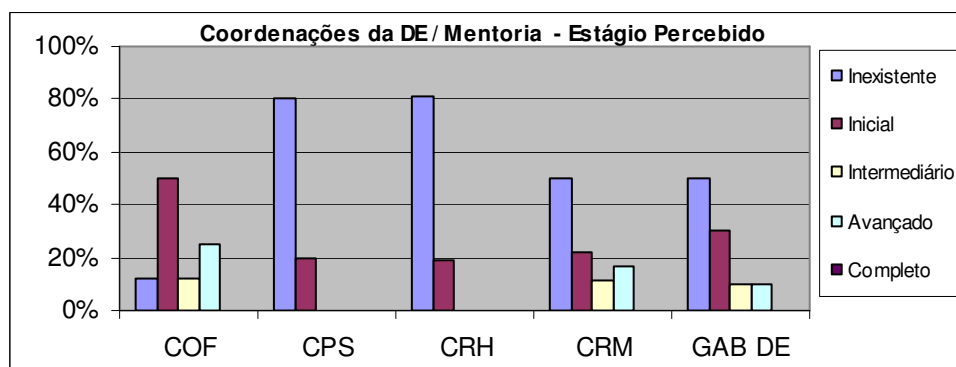


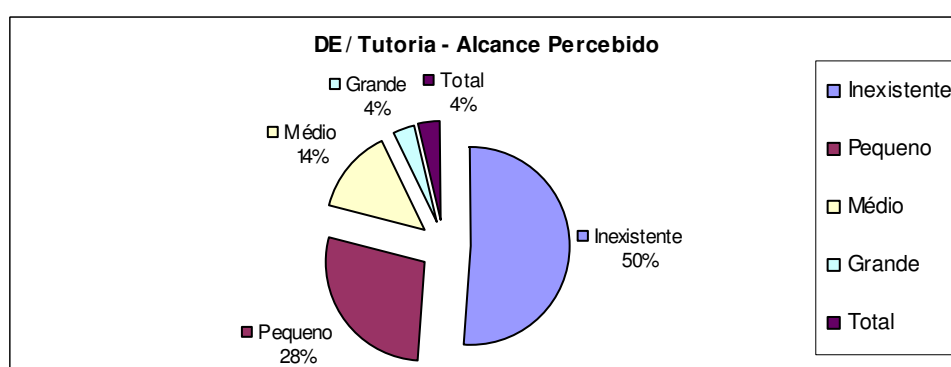
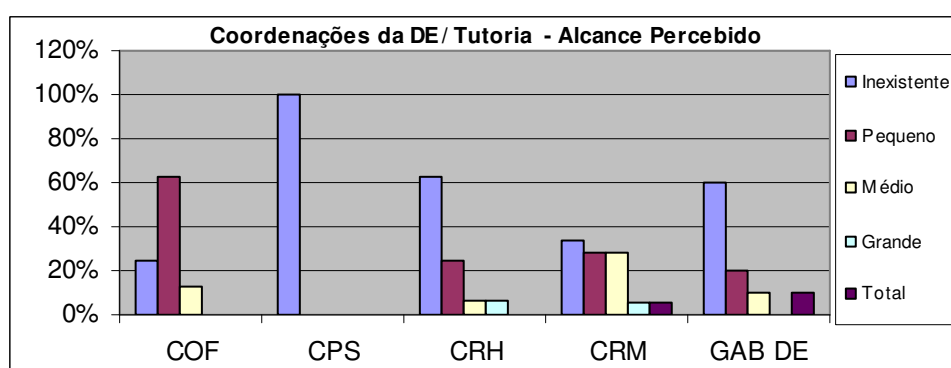
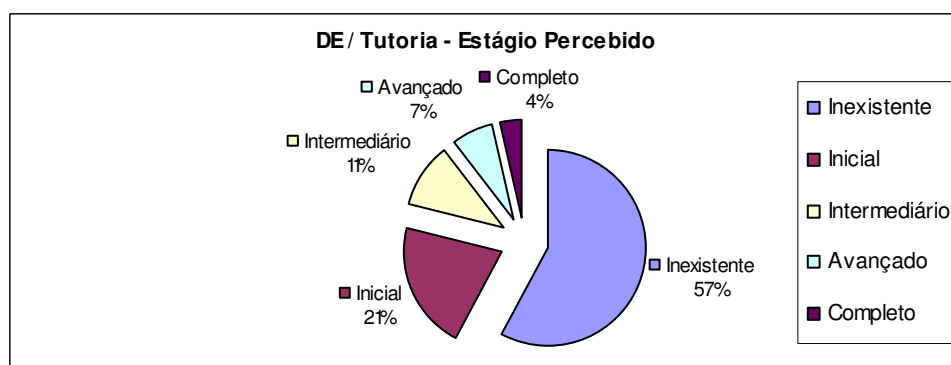
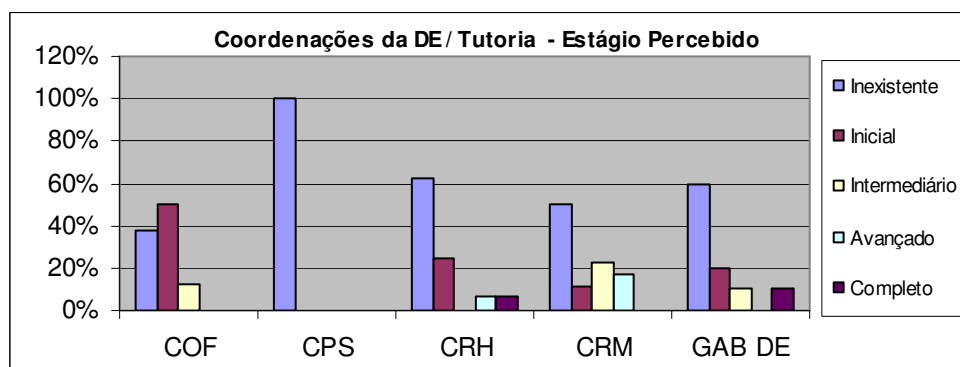


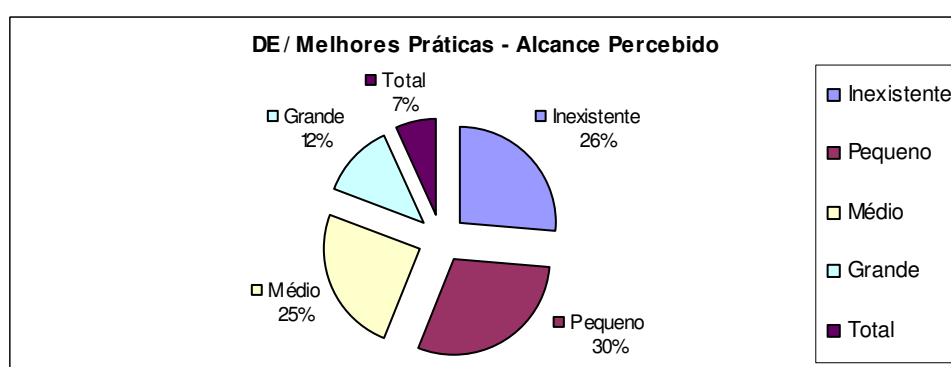
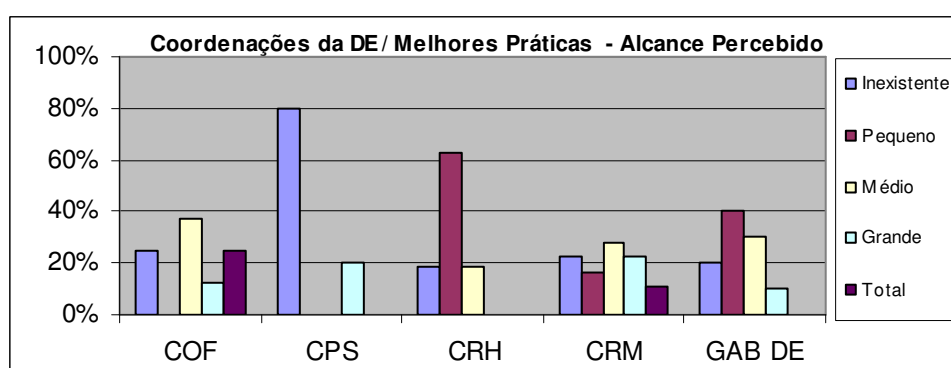
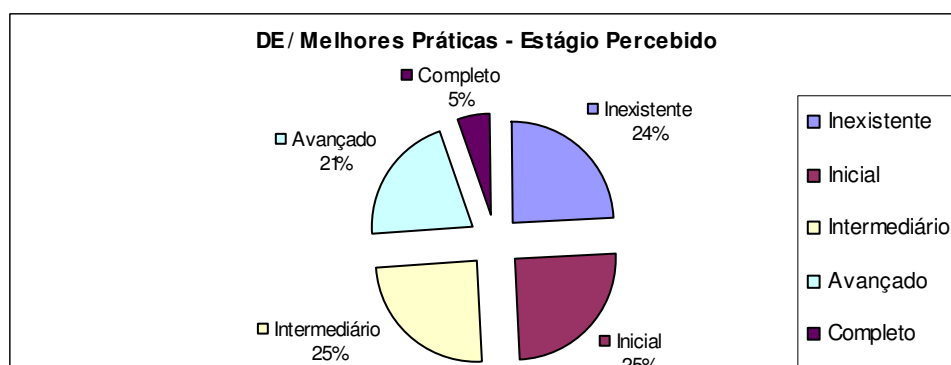
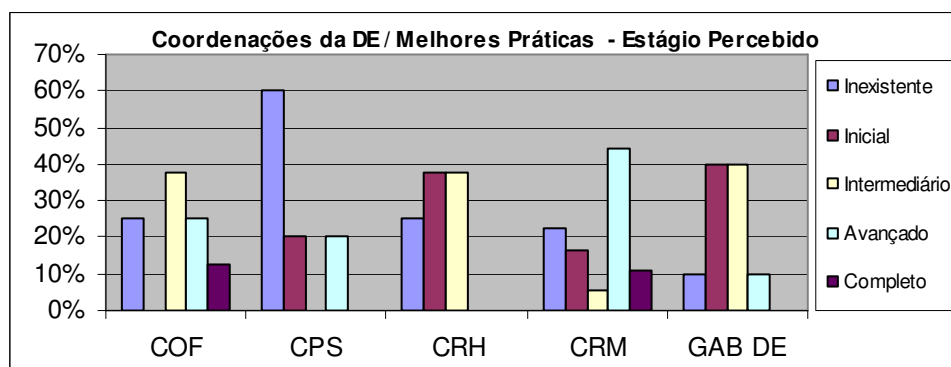


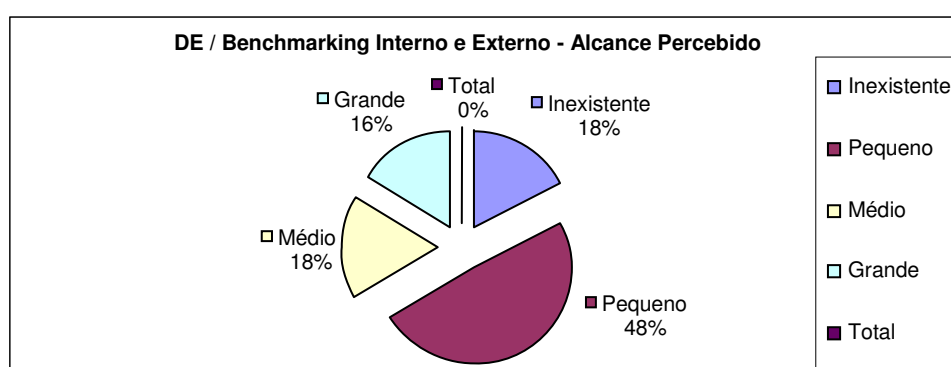
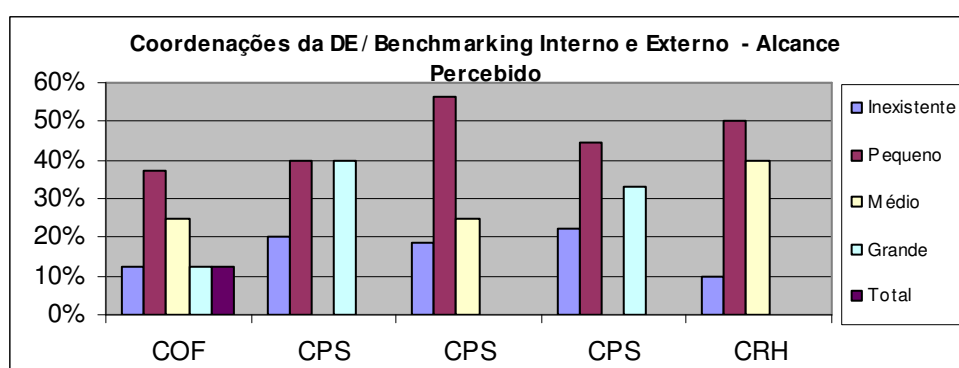
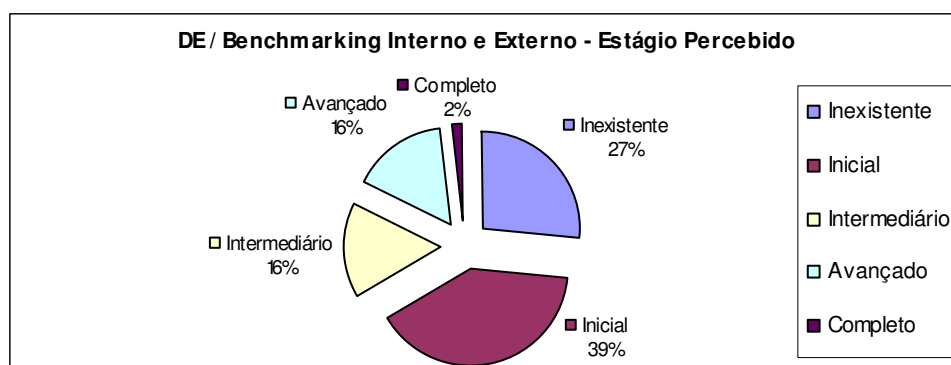
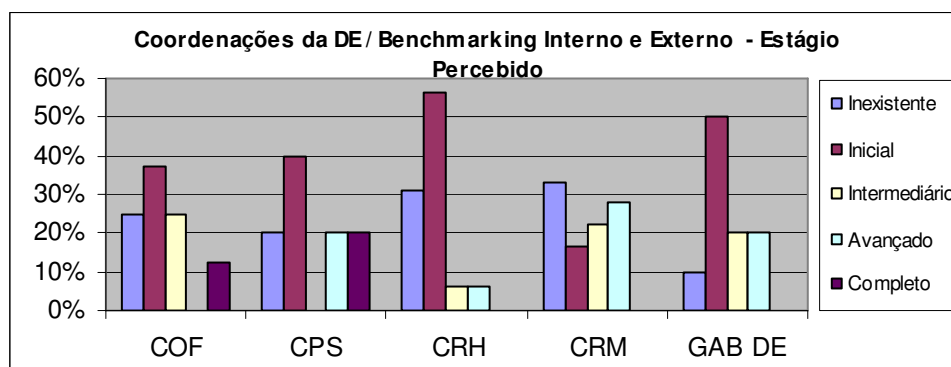


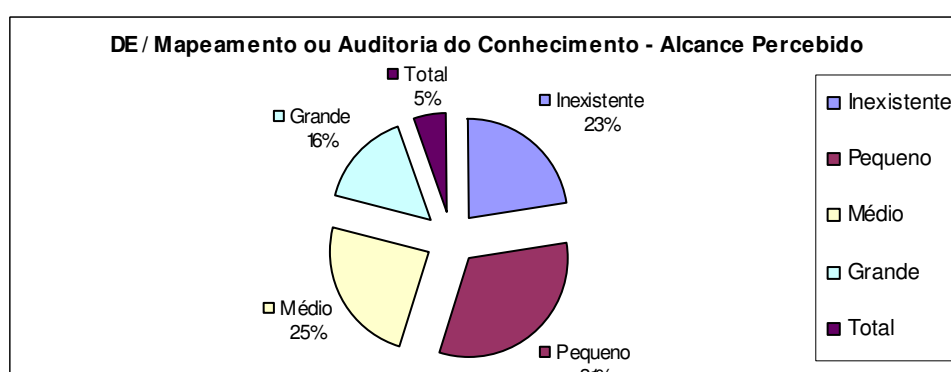
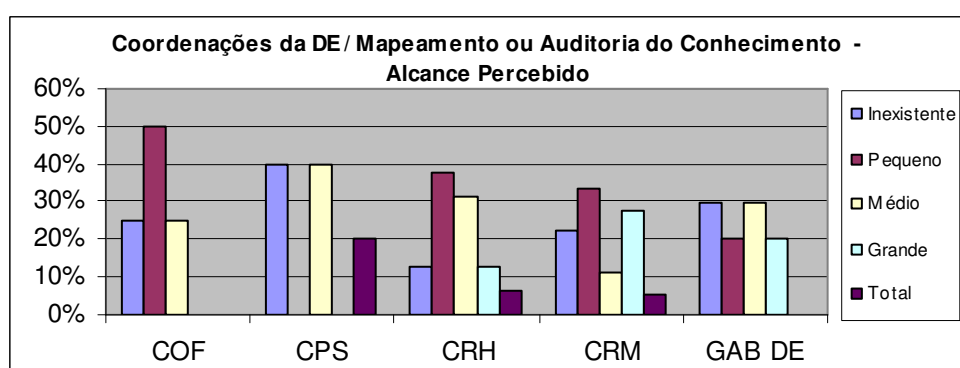
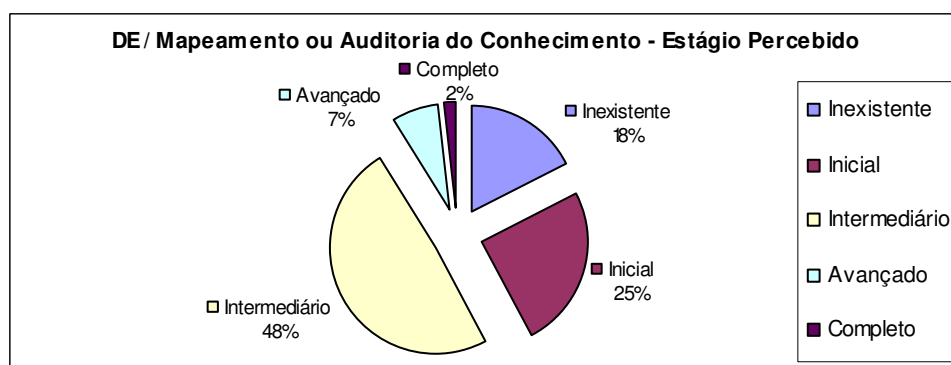
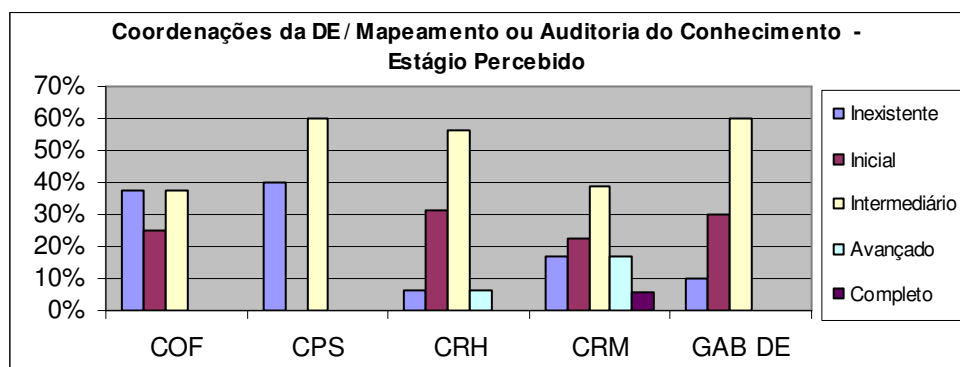


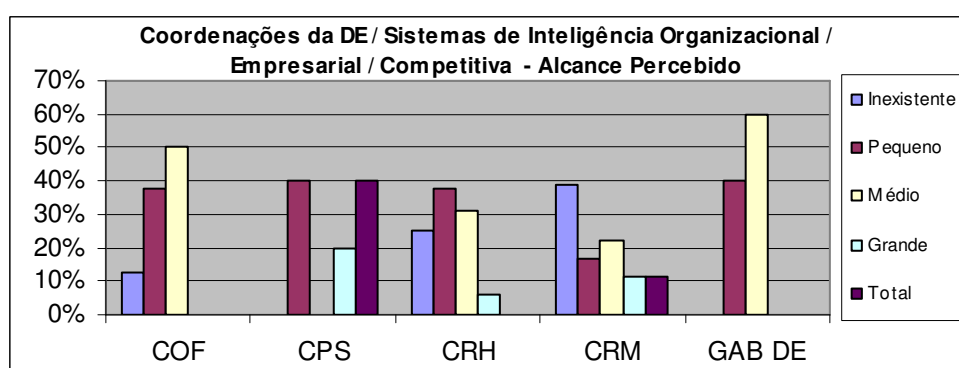
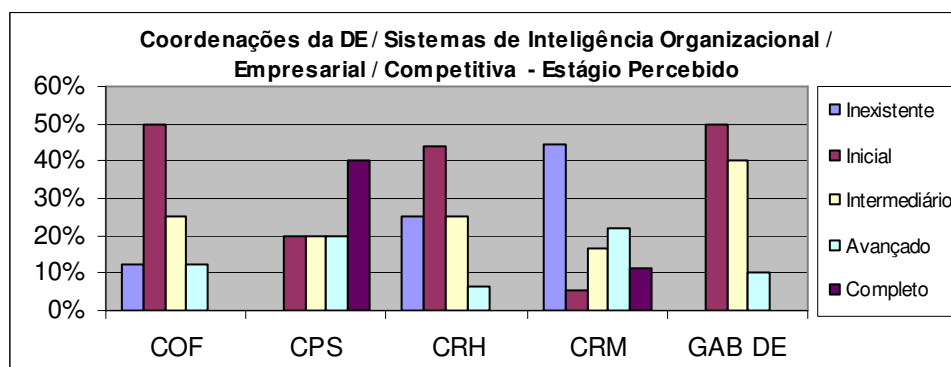


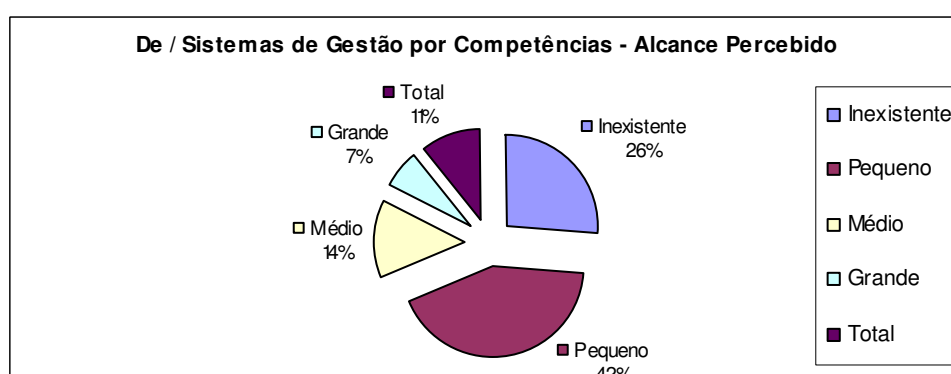
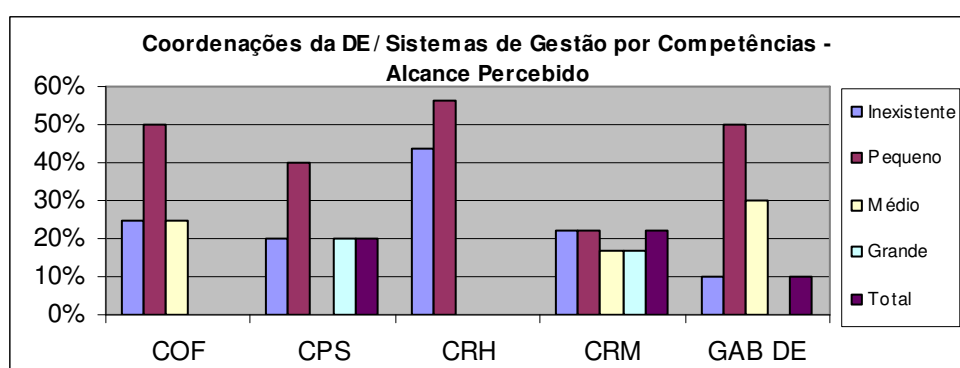
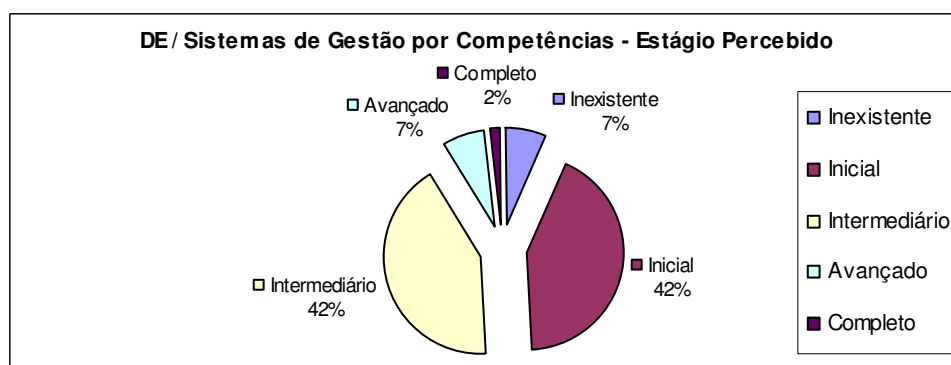
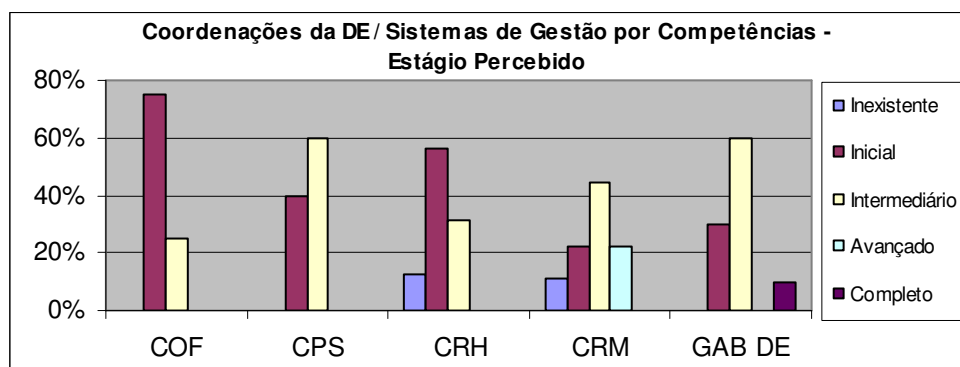


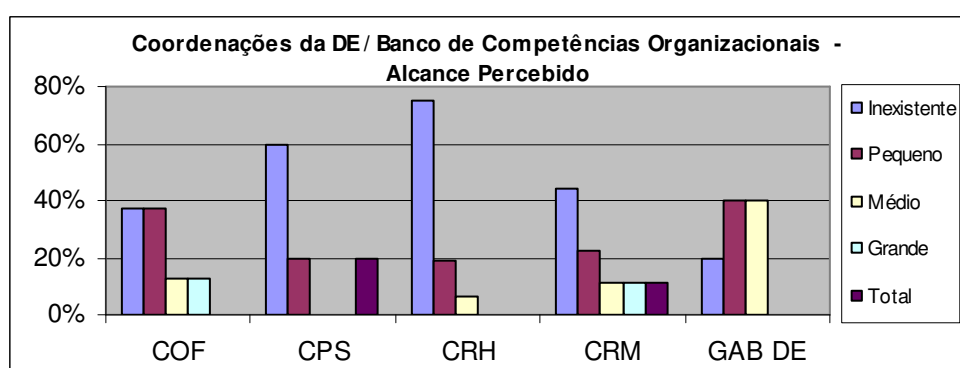
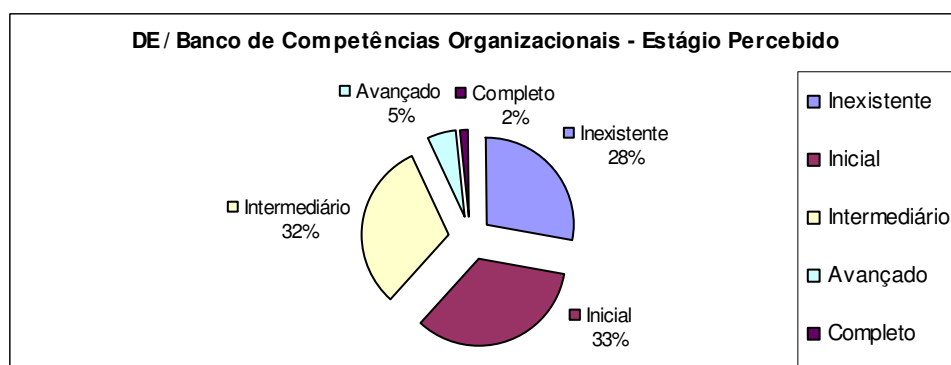
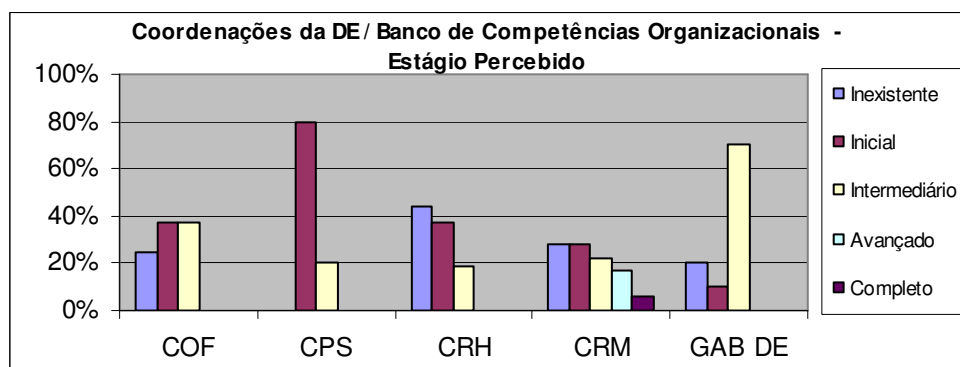


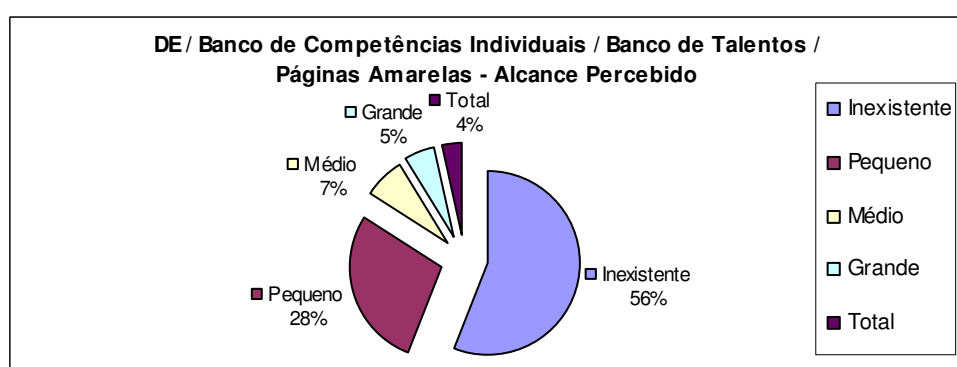
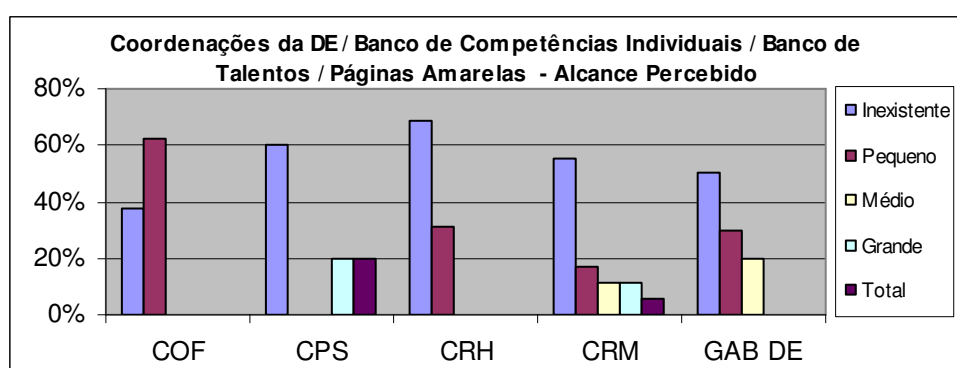
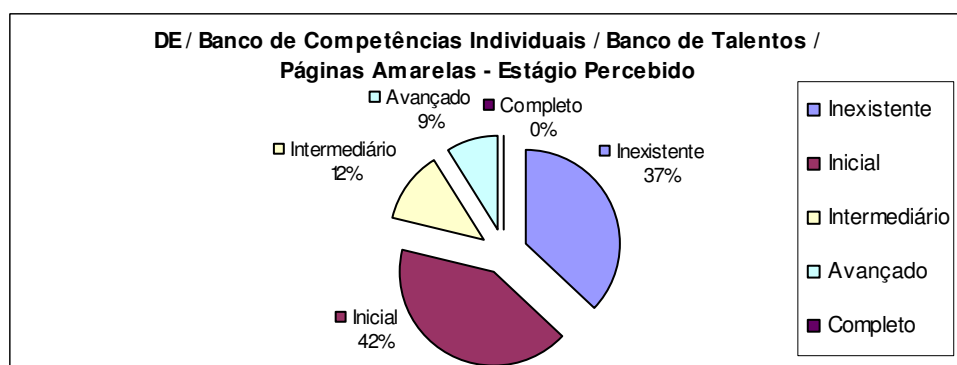
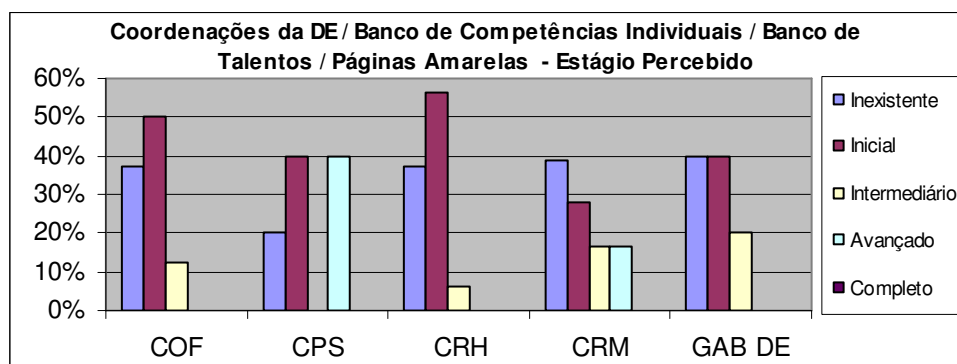


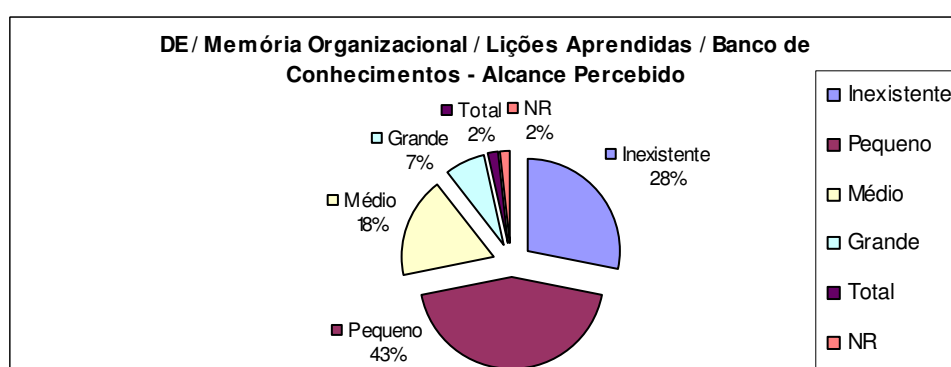
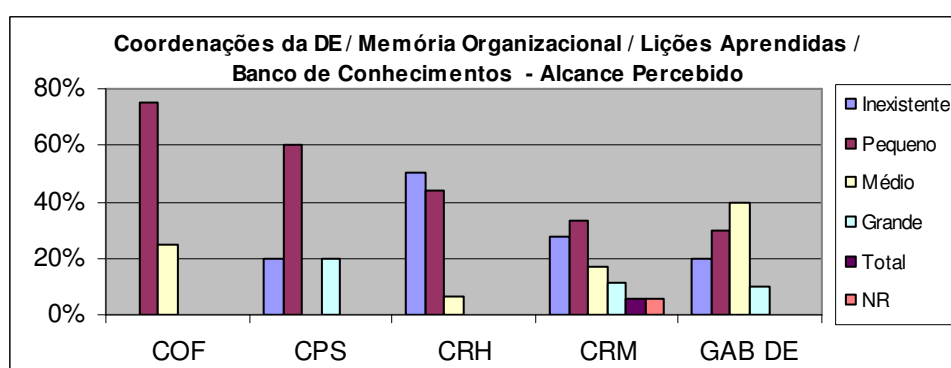
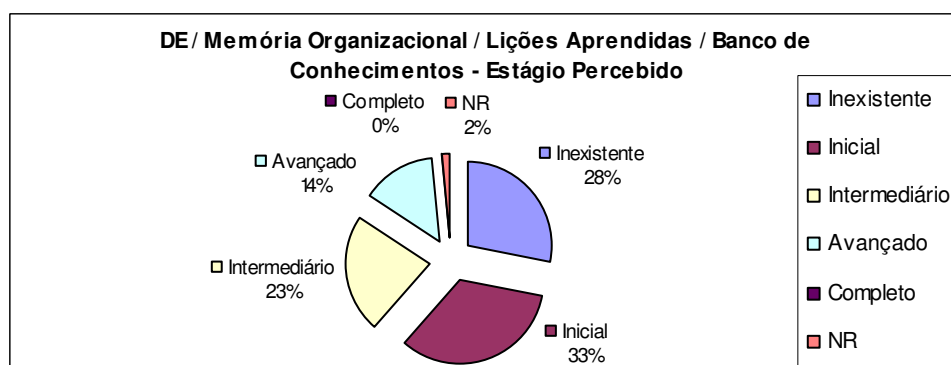
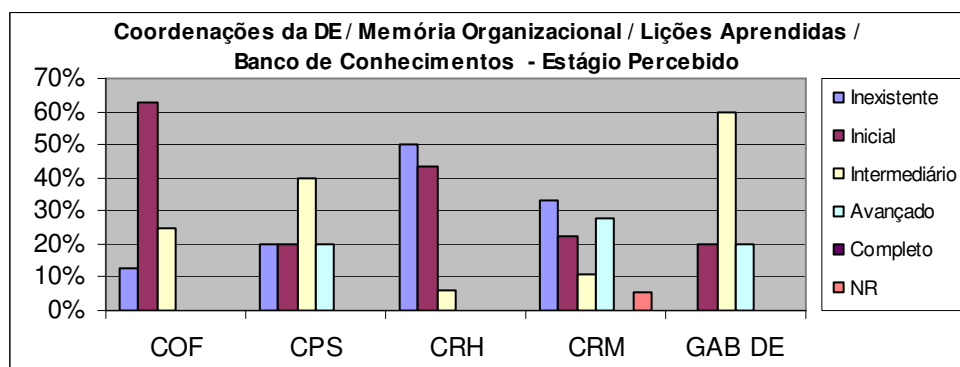


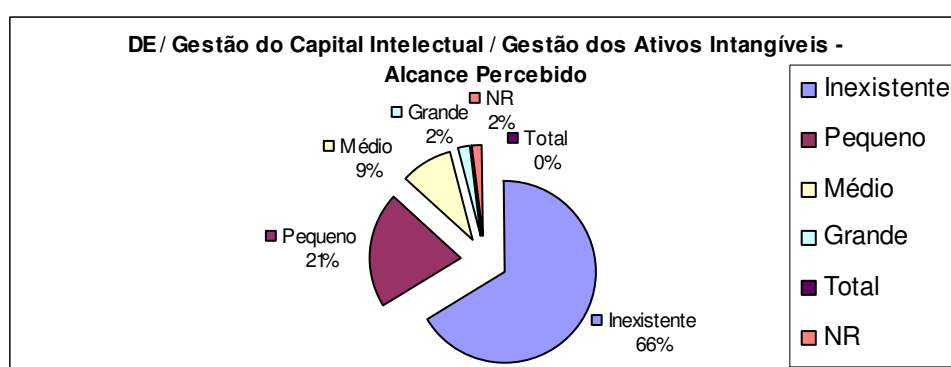
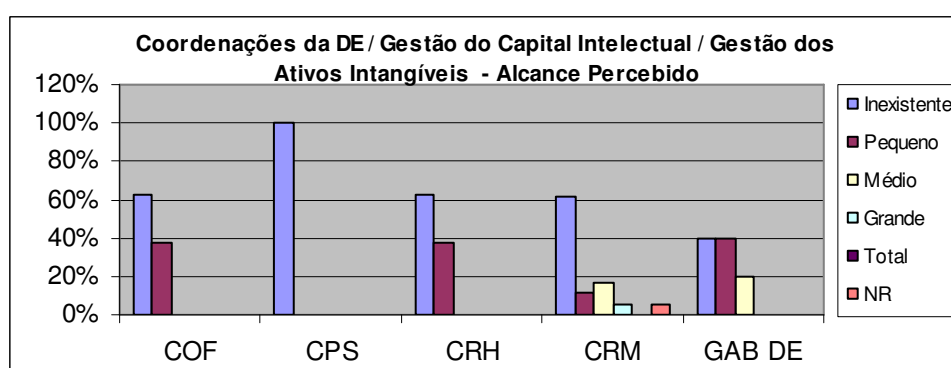
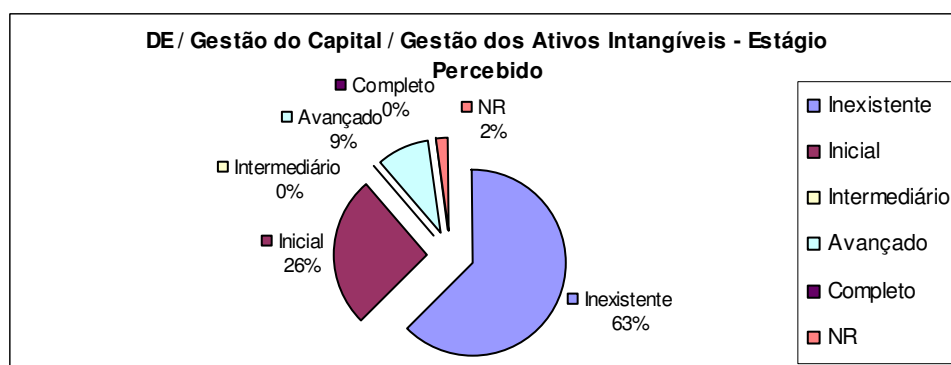
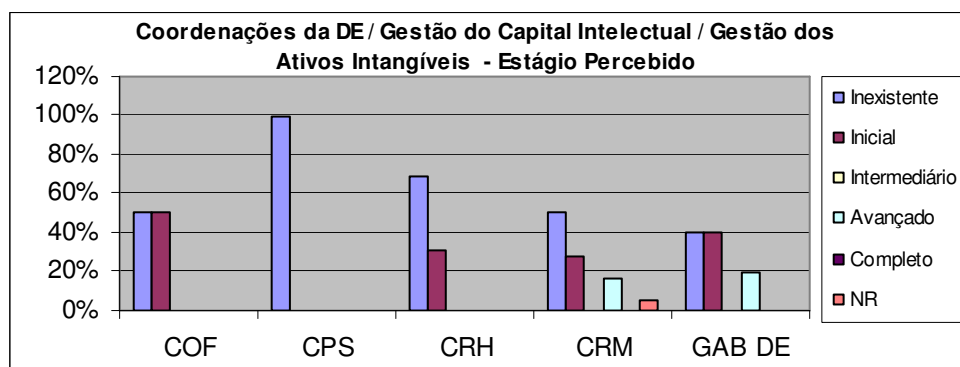


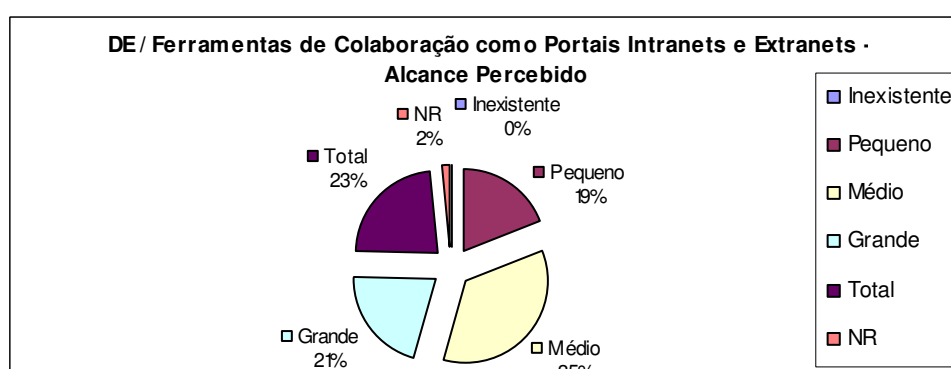
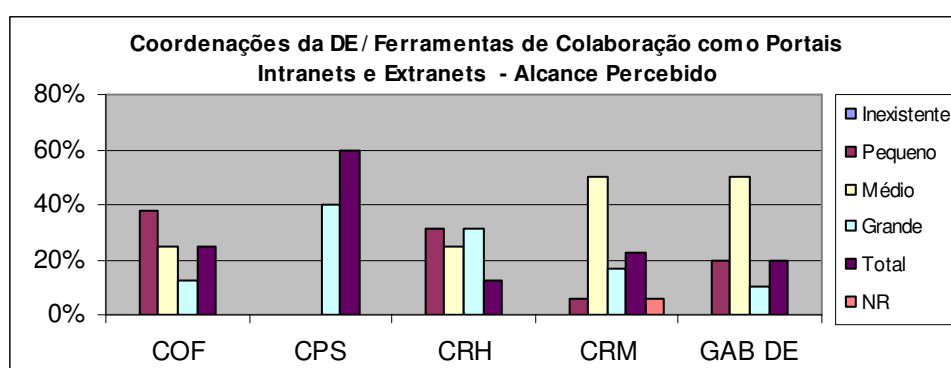
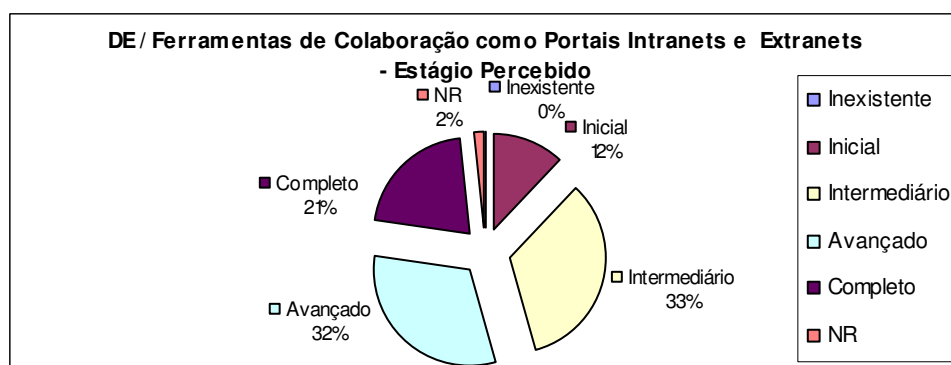
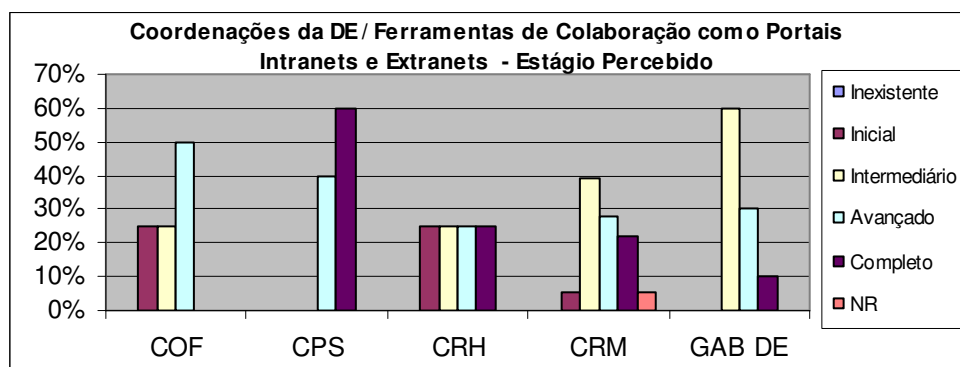


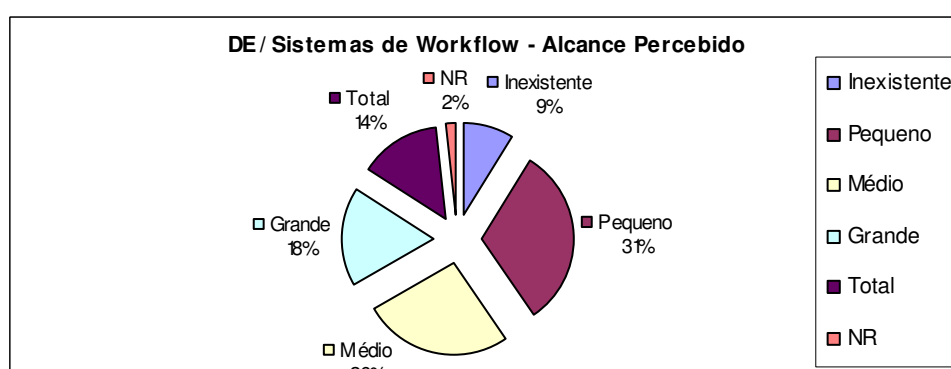
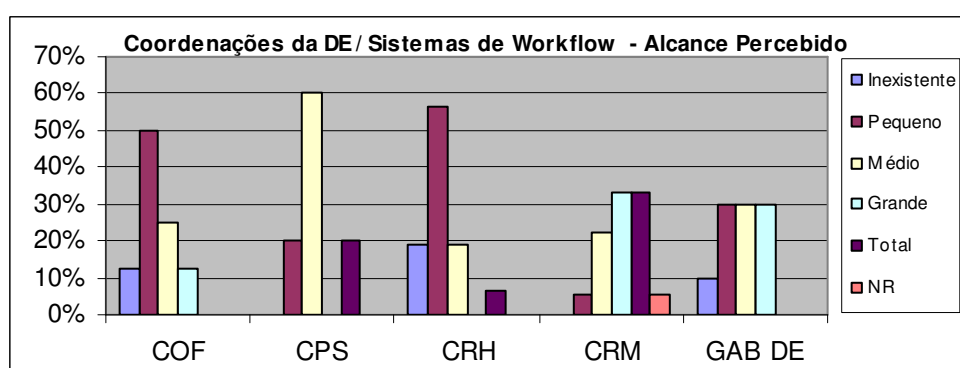
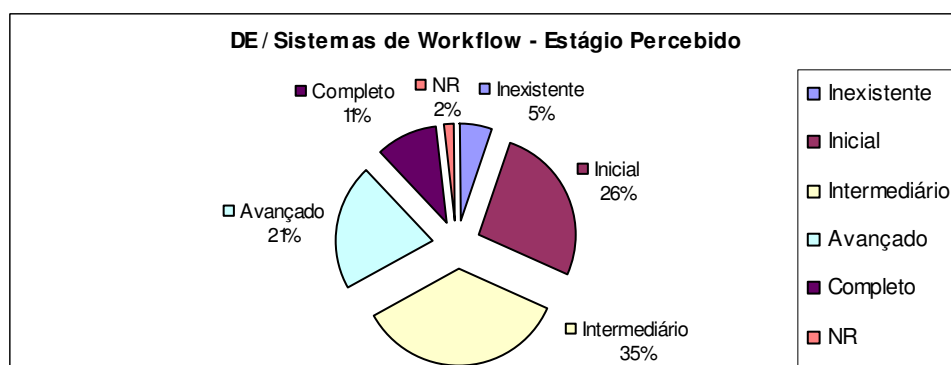
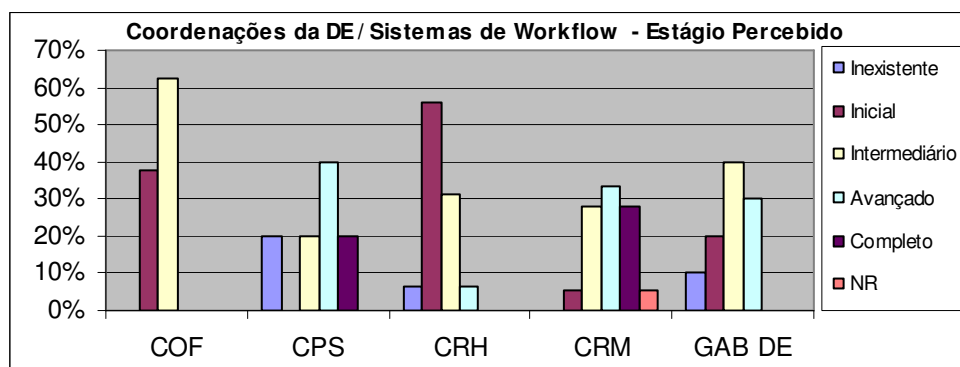


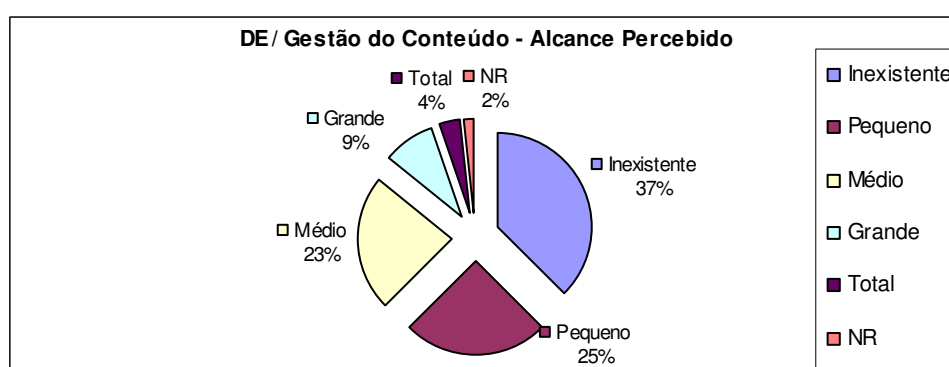
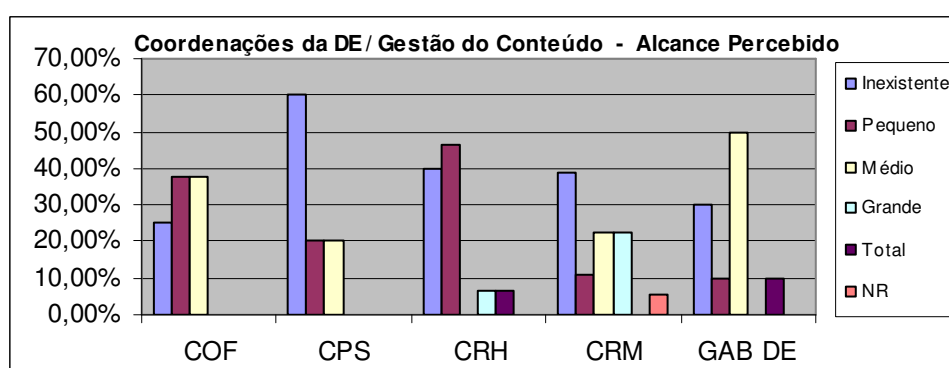
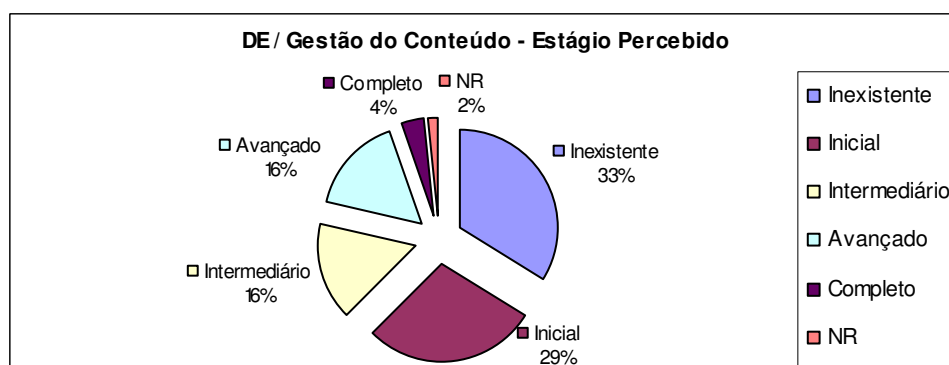
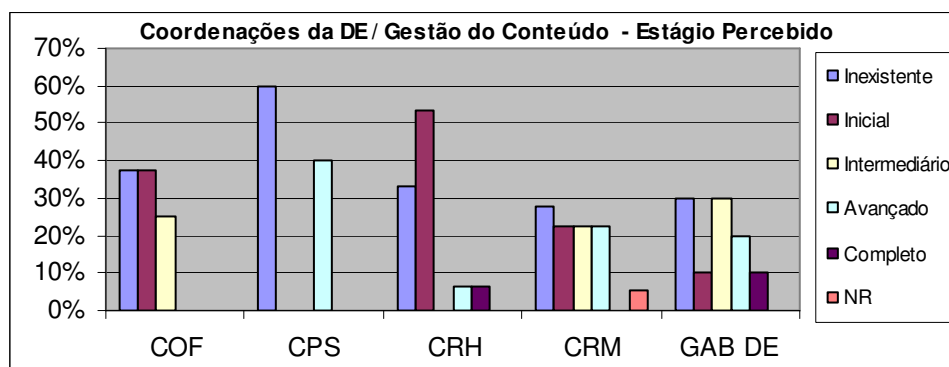


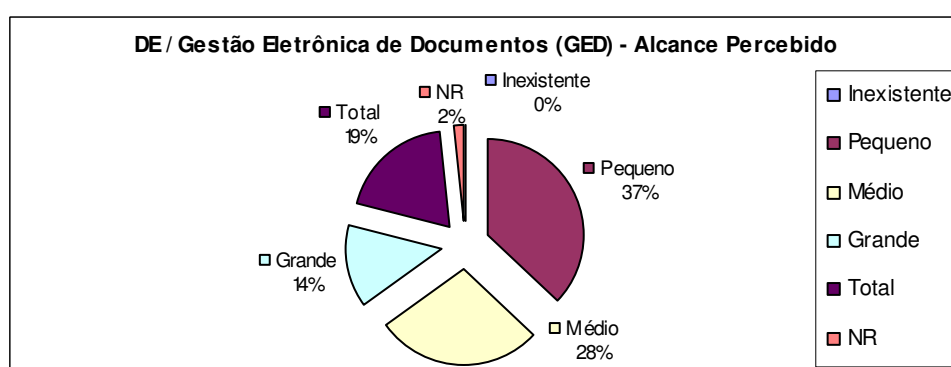
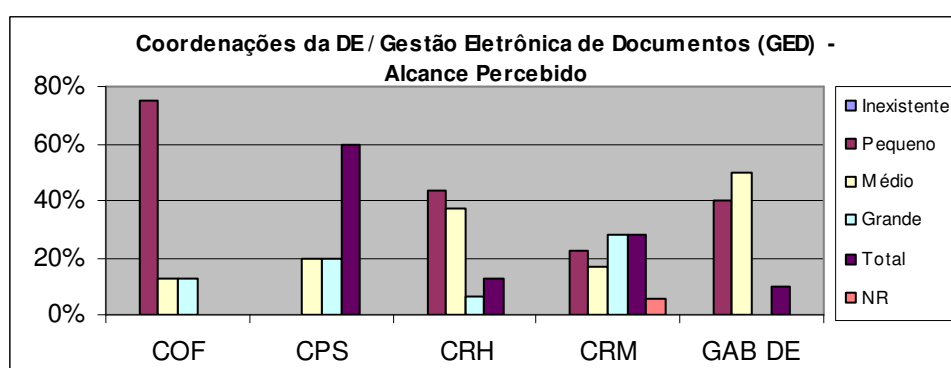
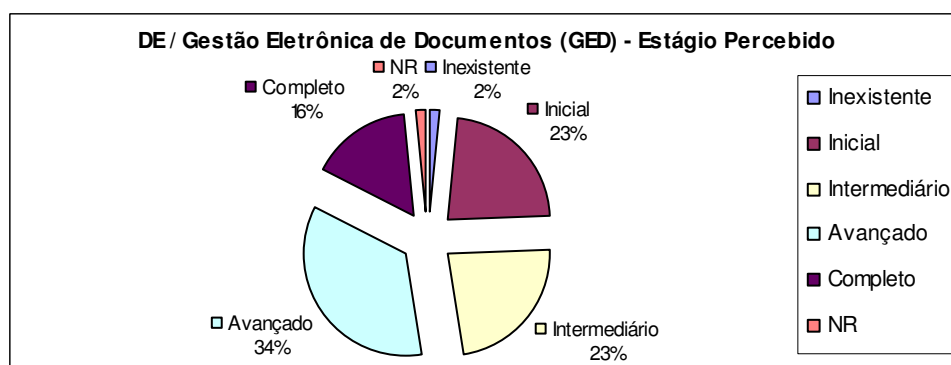
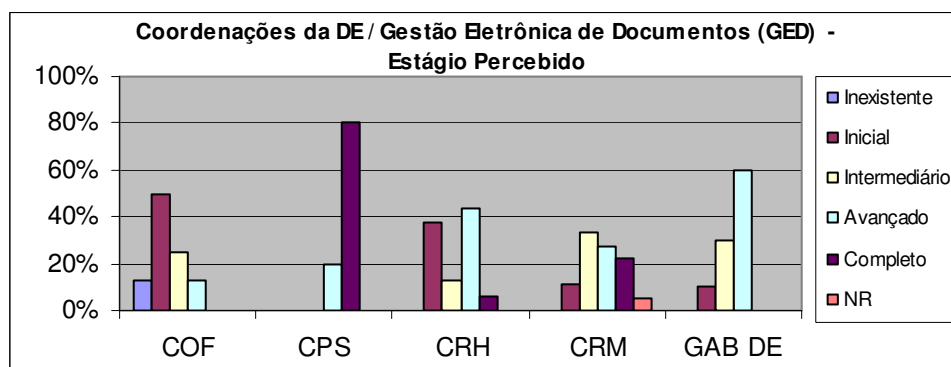


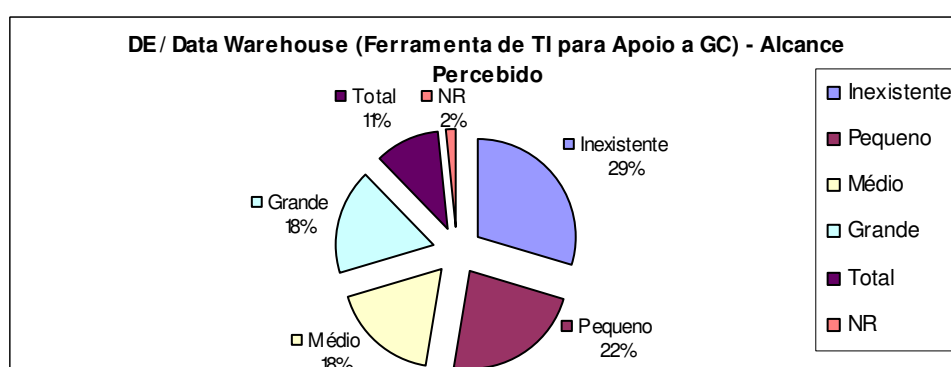
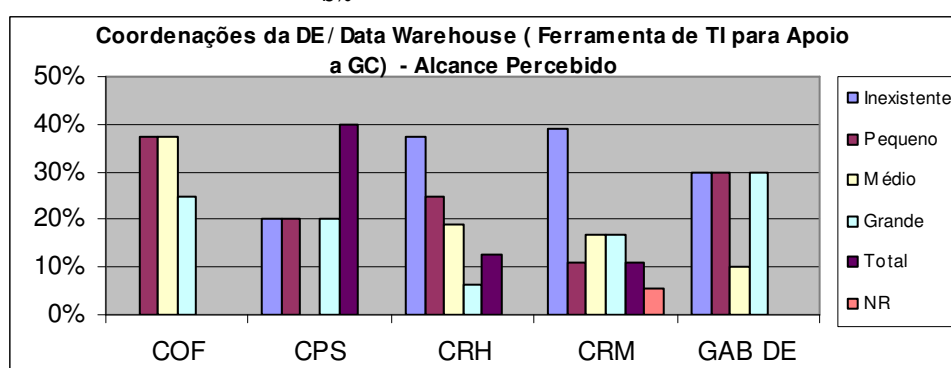
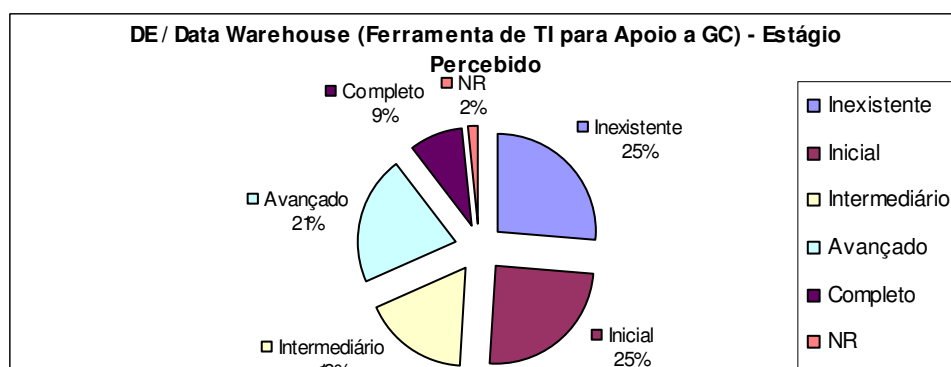
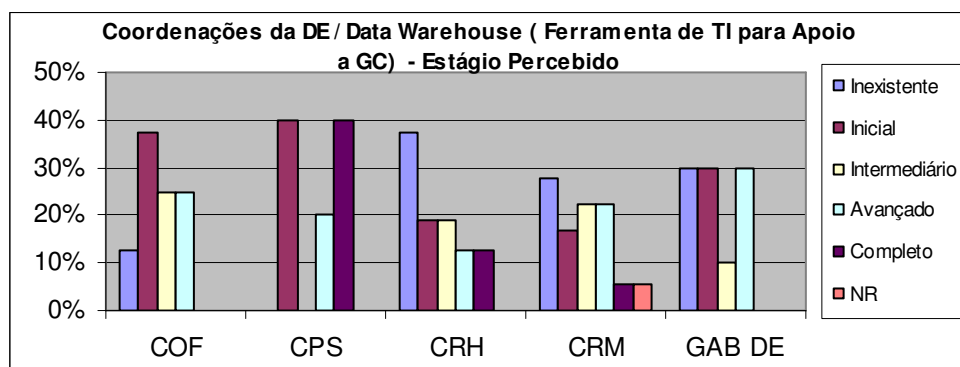


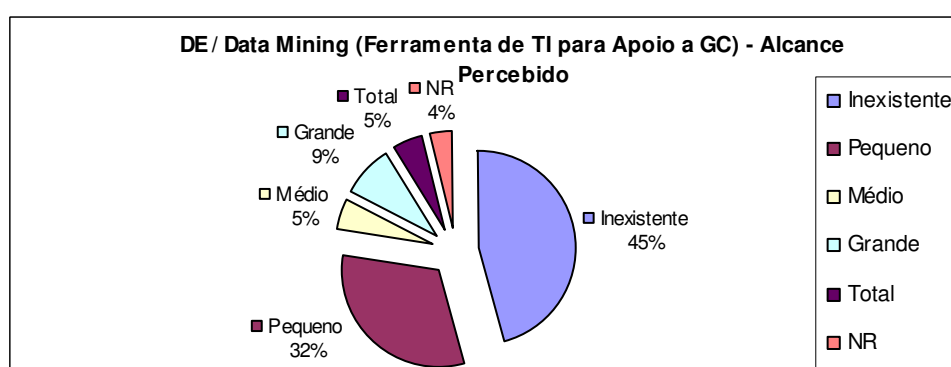
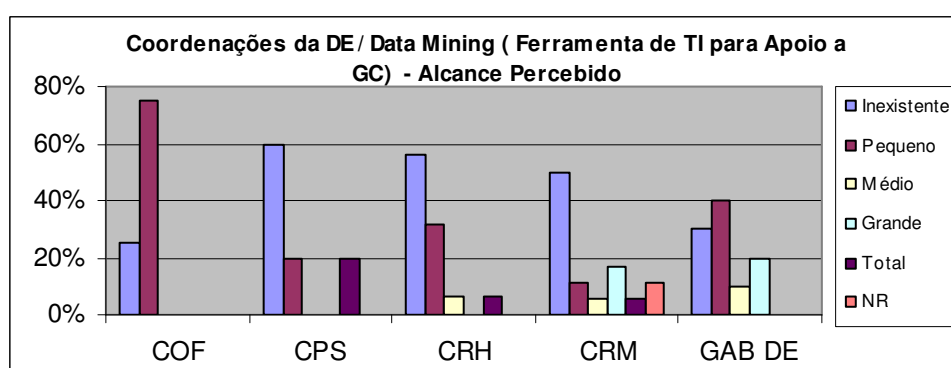
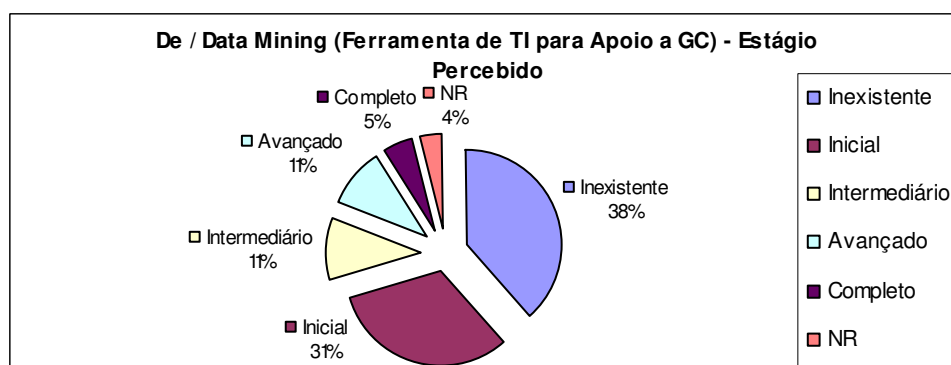
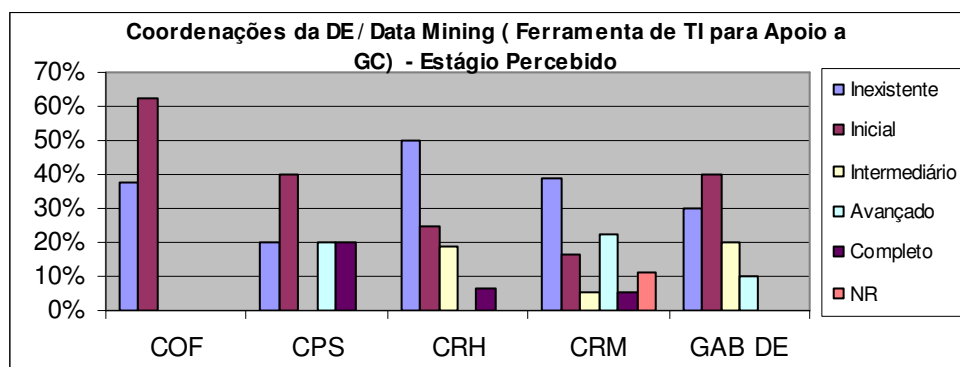


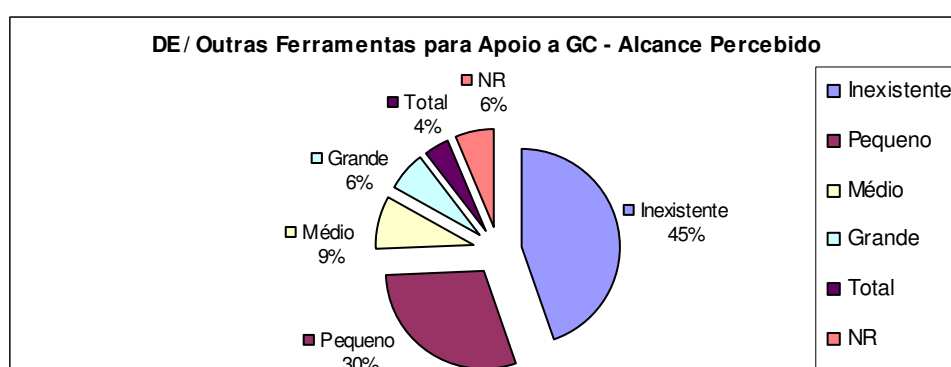
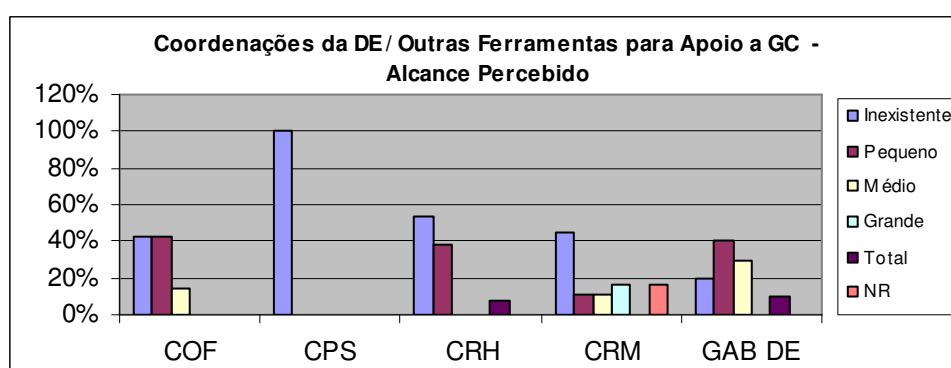
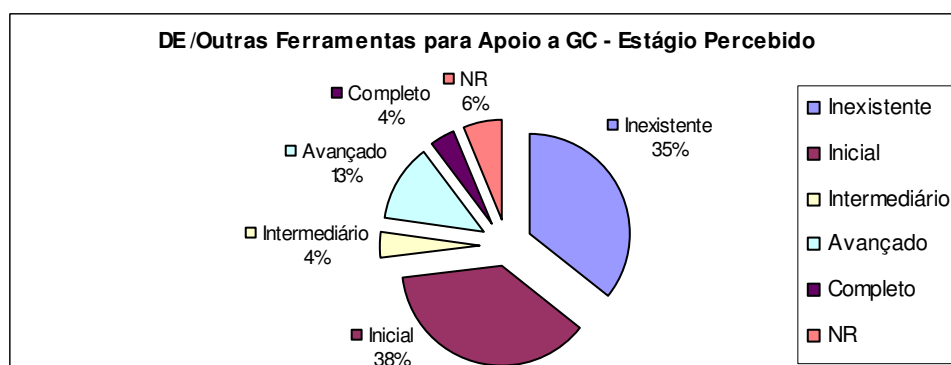
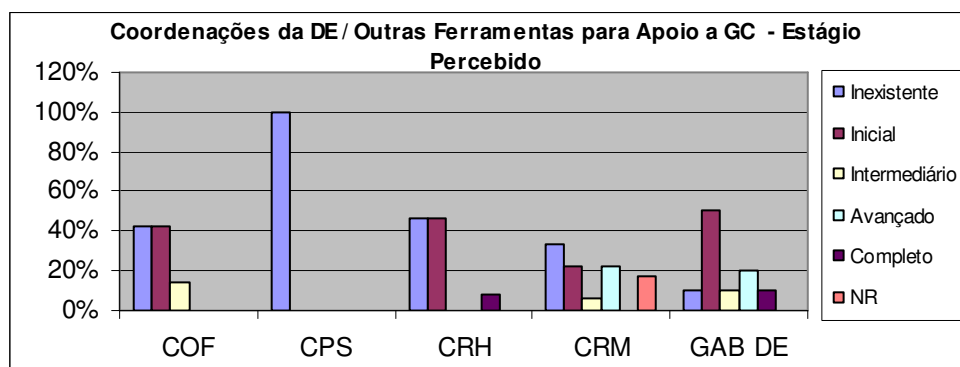


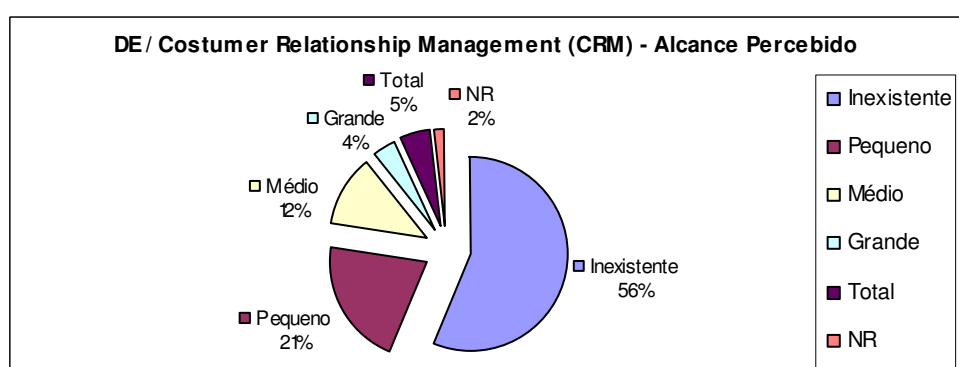
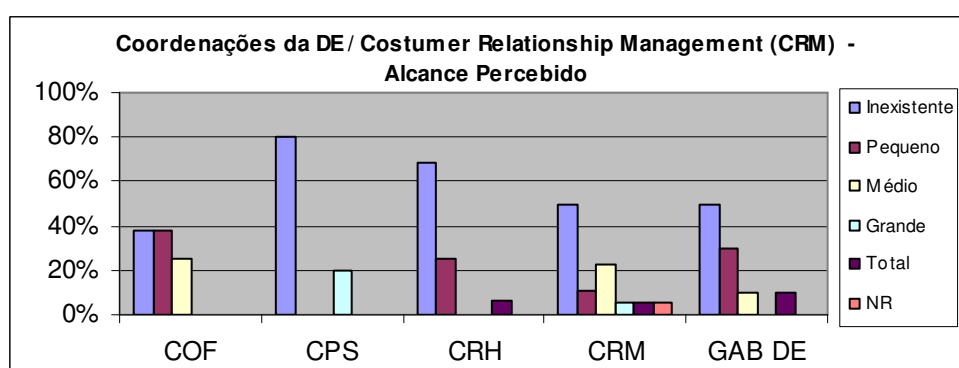
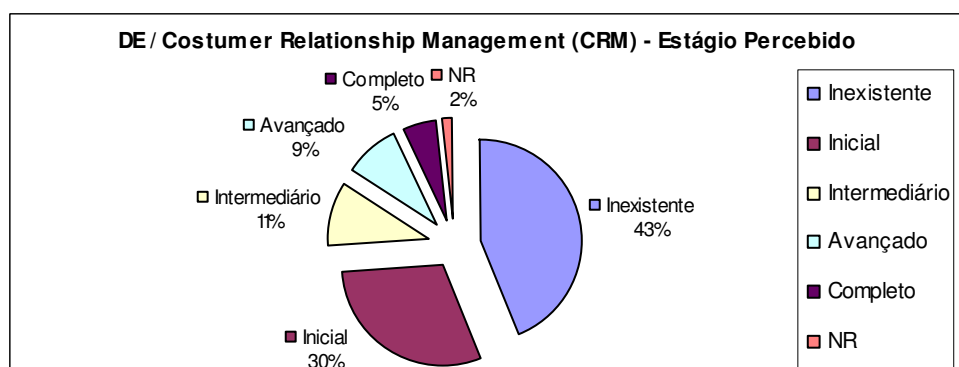
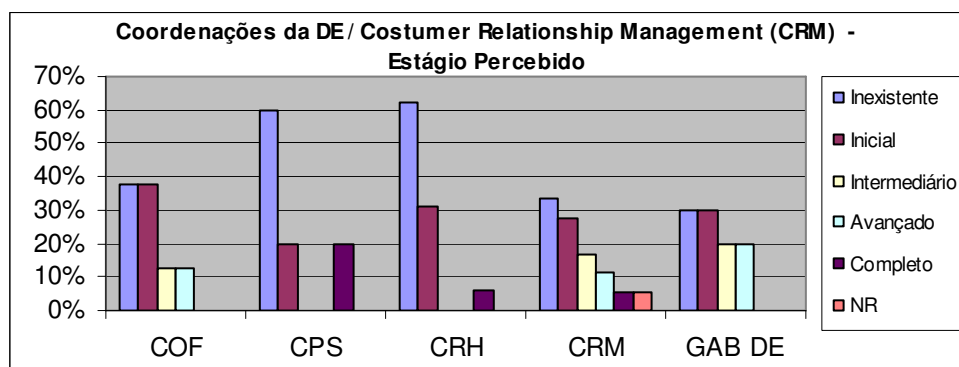


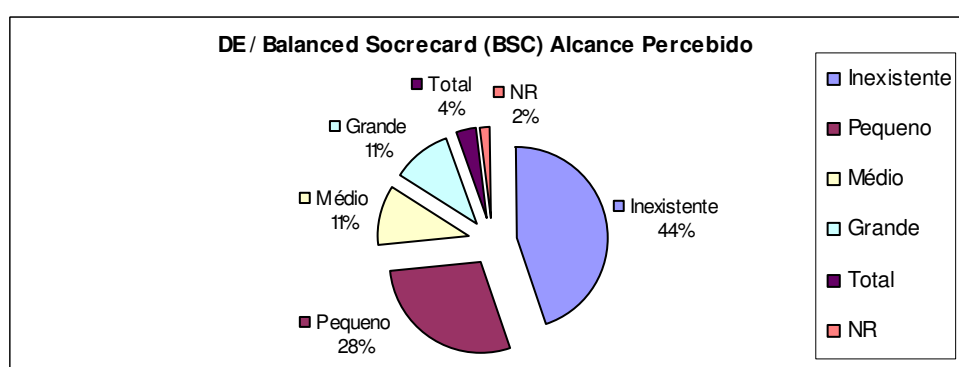
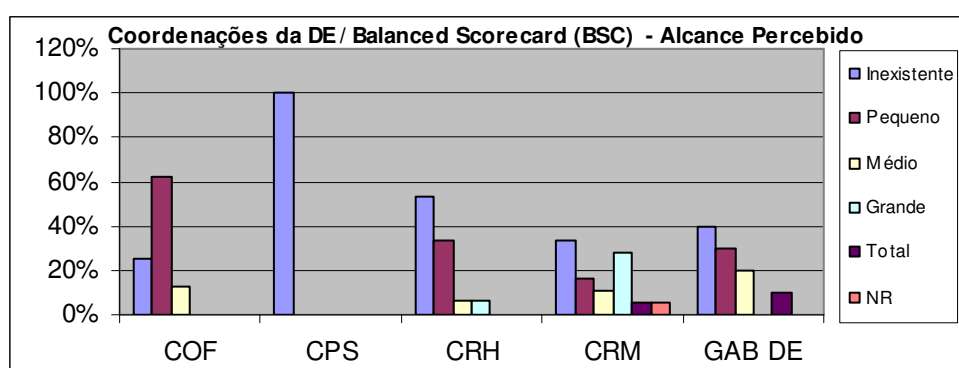
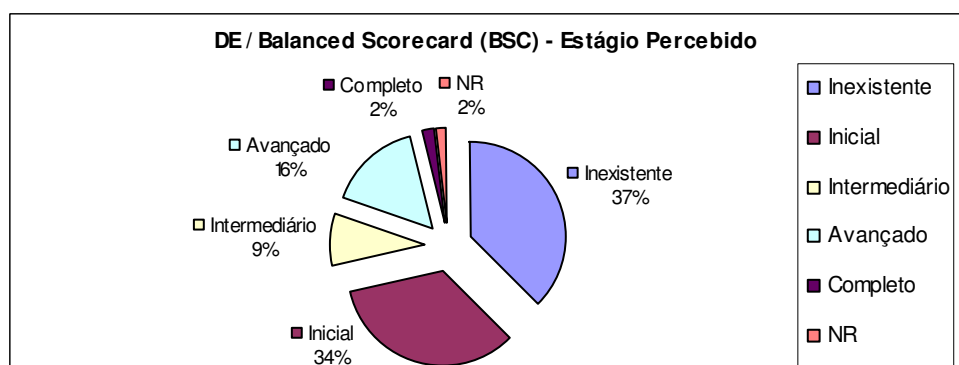
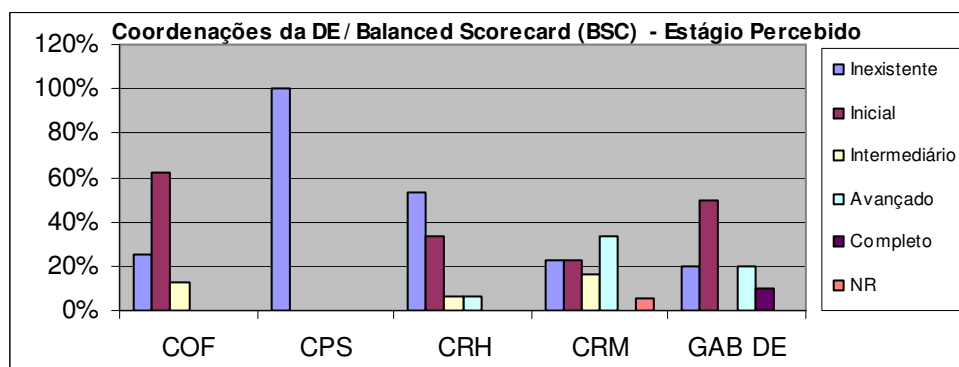


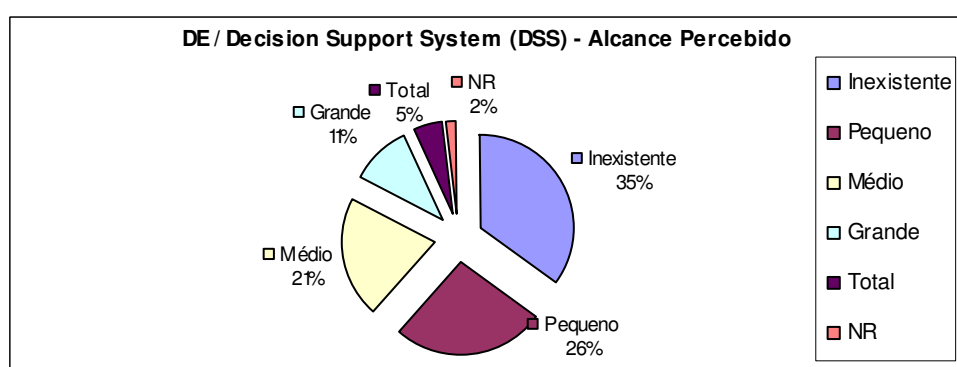
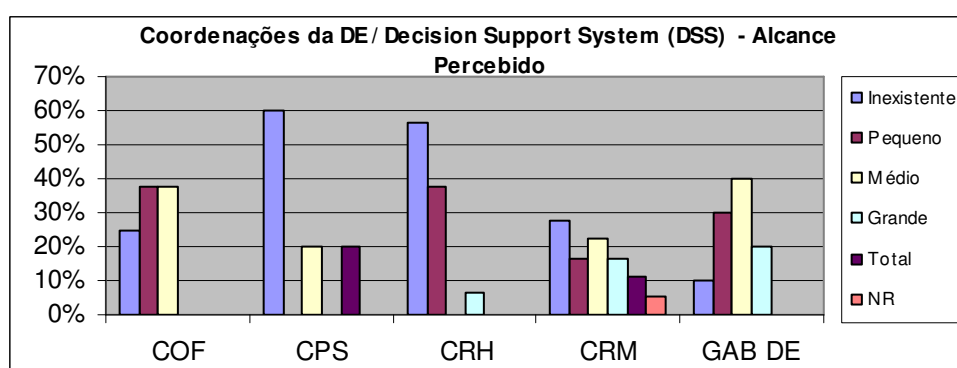
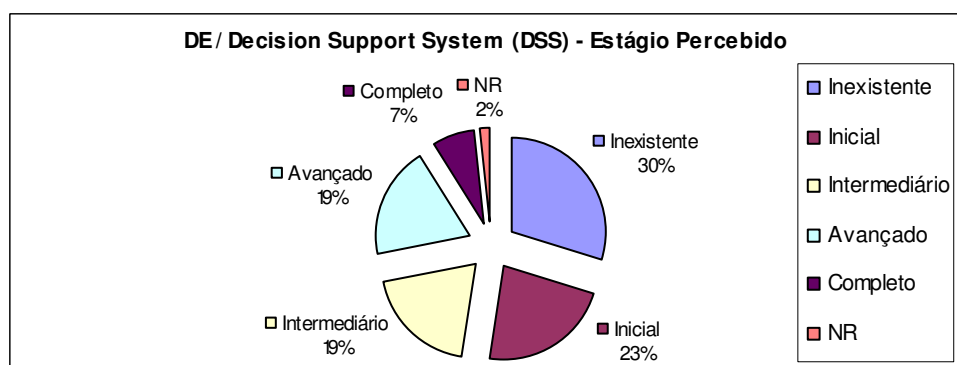
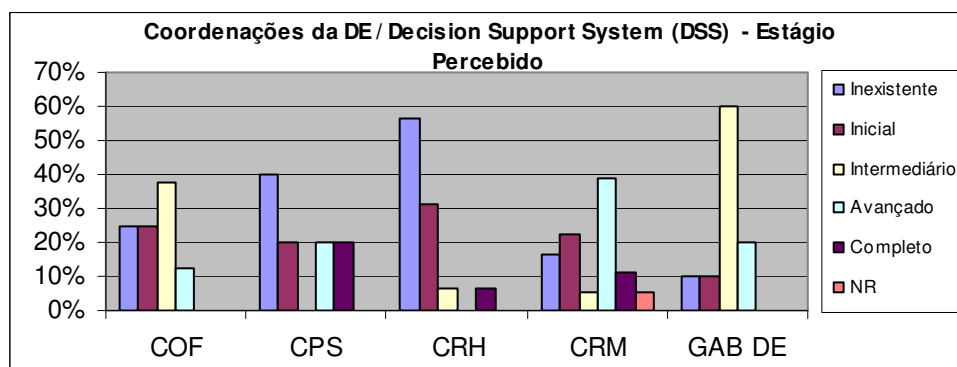


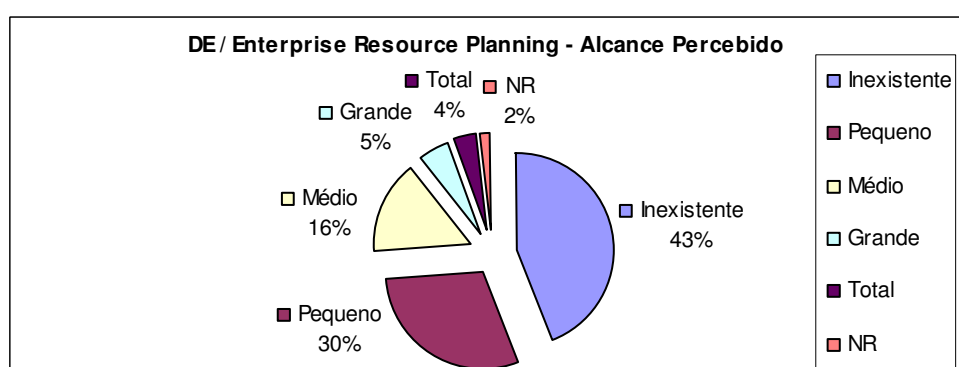
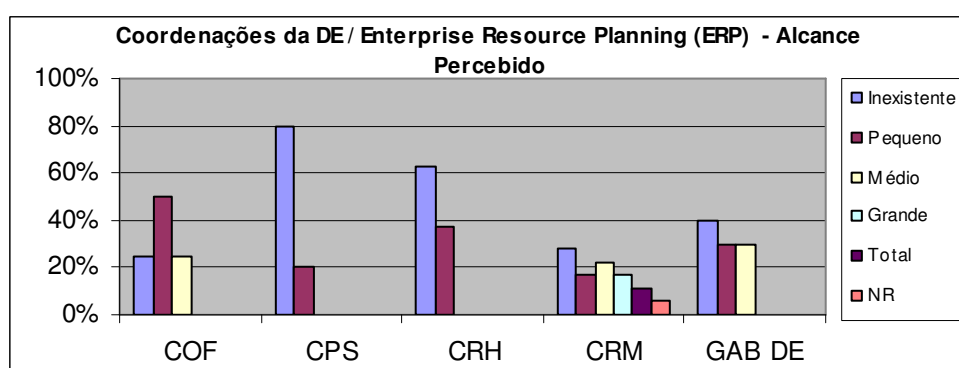
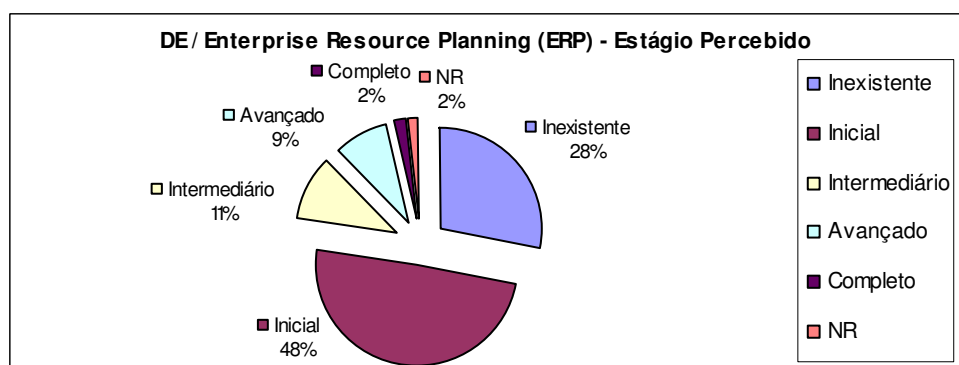
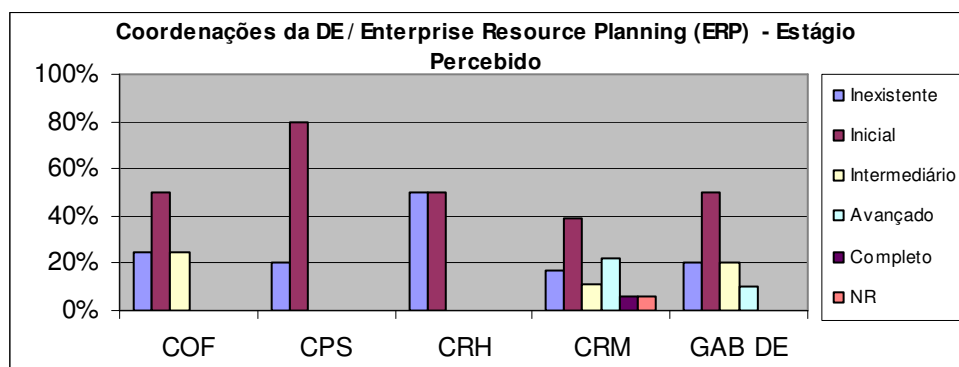


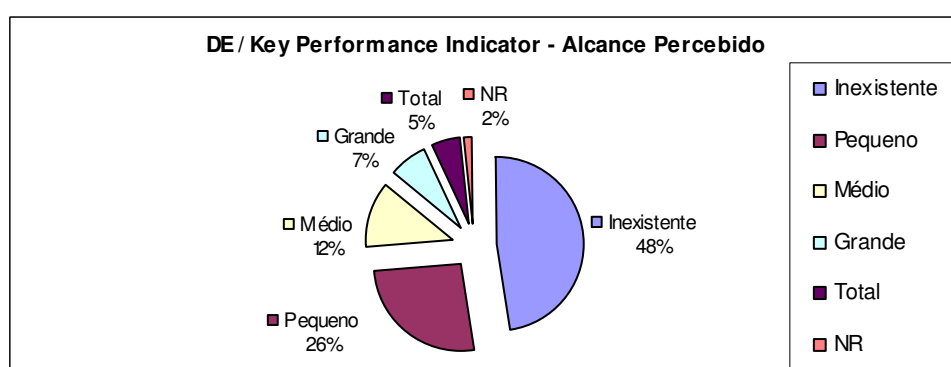
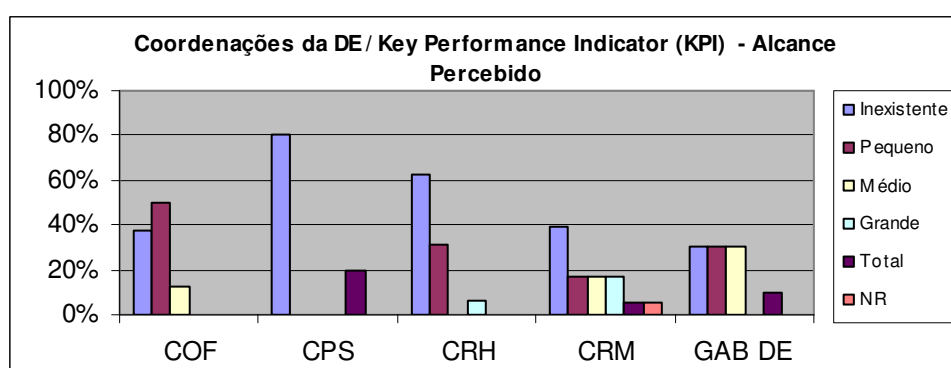
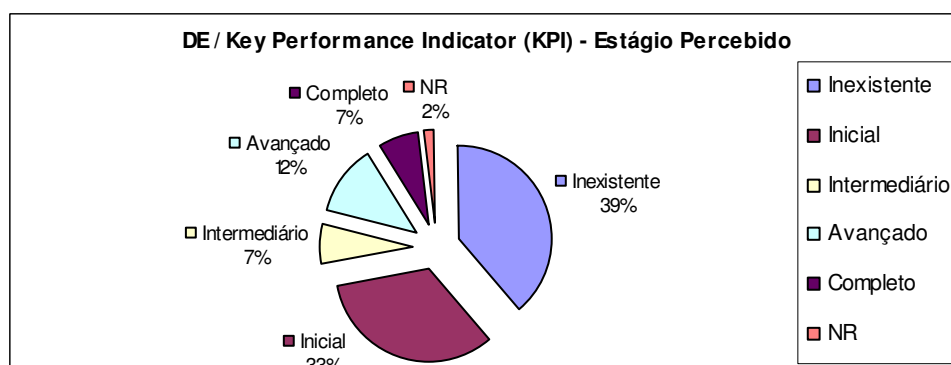
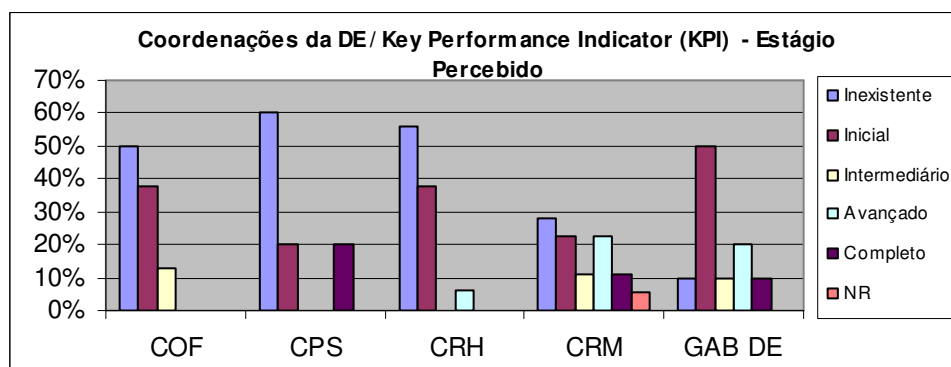












Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)