TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 1181

O DESAFIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

Fábio Ferreira Batista

Brasília, maio de 2006

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 1181

O DESAFIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

Fábio Ferreira Batista*

Brasília, maio de 2006

* Técnico de Planejamento e Pesquisa da Diretoria de Estudos Sociais (Disoc) do Ipea.

Governo Federal

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Ministro – Paulo Bernardo Silva
Secretário-Executivo – João Bernardo de Azevedo Bringel

ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente
Glauco Arbix

Diretora de Estudos Sociais
Anna Maria T. Medeiros Peliano

Diretora de Administração e Finanças
Cinara Maria Fonseca de Lima

Diretor de Estudos Setoriais
João Alberto De Negri

Diretor de Cooperação e Desenvolvimento
Luiz Henrique Proença Soares

Diretor de Estudos Regionais e Urbanos
Marcelo Piancastelli de Siqueira

Diretor de Estudos Macroeconômicos
Paulo Mansur Levy

Chefe de Gabinete
Persio Marco Antonio Davison

Assessor-Chefe de Comunicação
Murilo Lôbo

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

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

ISSN 1415-4765

JEL H80

TEXTO PARA DISCUSSÃO

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

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e de inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou o do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

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

A produção editorial desta publicação contou com o apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), via Programa Rede de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Públicas – Rede-Ipea, o qual é operacionalizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), por meio do Projeto BRA/04/052.

SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO **7**

2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES) **12**

3 GRAU DE EXPLICITAÇÃO E DE FORMALIZAÇÃO **37**

4 CONCLUSÕES **49**

5 ANEXOS **57**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **71**

SINOPSE

Neste trabalho analisam-se como as áreas de administração e de planejamento de 45 Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) tratam o tema Gestão do Conhecimento (GC).

No trabalho avalia-se a situação atual da implantação de práticas de GC nessas organizações; compara-se a situação da implantação de iniciativas de GC nas Ifes com o estágio em que se encontra a adoção de tais práticas nos órgãos e nas entidades da Administração Direta Federal; avalia-se o grau em que as instituições se encontram em relação à formalização e à explicitação da GC; propõem-se recomendações sobre medidas que os pró-reitores, reitores e dirigentes do Ministério da Educação devem adotar para consolidar processos de gestão do conhecimento; e apresenta-se proposta de Ciclo Operacional da Gestão do Conhecimento para as áreas de administração e planejamento das Ifes.

Os resultados da pesquisa mostram que a implantação de práticas de gestão do conhecimento nas áreas de administração e de planejamento das Ifes se encontra no estágio inicial nas três categorias analisadas. A comparação dos resultados desta pesquisa com os de estudo anterior, publicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), mostra que tais áreas apresentam índices de implantação inferiores aos dos órgãos e entidades da Administração Direta Federal na maioria das práticas de GC.

Com relação à intenção estratégica, GC não é uma prioridade para a maioria das áreas administrativa e de planejamento das Ifes. Para mudar essa realidade, o trabalho recomenda – com base na literatura e em casos reais e bem-sucedidos de implantação – a adoção de várias medidas, assim como a utilização de Ciclo Operacional da Gestão do Conhecimento para melhorar a gestão de processos com vistas a tornar a GC parte das atividades diárias das instituições.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of Knowledge Management (KM) in the planning and administration departments of 45 Brazilian Federal Institutions of Higher Education.

The report analyzes the current situation of knowledge management practices in these departments; compares the results with KM initiatives in federal government agencies; assess the level of effective formalization of KM; proposes recommendations and guidelines leadership should follow in order to implement effectively KM; and present a KM Operation Model designed for the planning and administration departments of these higher education organizations.

The research shows incipient results in all three categories of KM initiatives among these departments. Moreover, the Institutions of Higher Education results are worse than those of federal government agencies in most of KM initiatives as shown in earlier paper published by the Institute for Applied Economic Research (Ipea).

KM is not a strategic priority for most of the institutions. In order to change this situation, the reports recommends – based on the literature about the subject and

successful case studies – several measures and guidelines as well as the implementation of a KM Model designed to promote a better process management and make KM part of the daily rotine activities of these organizations.

1 INTRODUÇÃO

Na pesquisa "O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e de planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)" documentou-se e analisou-se como o tema Gestão do Conhecimento (GC) é tratado nas áreas administrativas e de planejamento de tais instituições.

Participaram do estudo as seguintes pró-reitorias de administração e de planejamento – e áreas congêneres – das seguintes organizações:

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet/MG)

Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão (Cefet/MA).

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet/PR).

Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas (Efoa).

Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM).

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Fundação Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

Fundação Universidade Federal de Rio Grande (Furg).

Fundação Universidade Federal de Rondônia (Unir).

Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

Universidade de Brasília (UnB).

Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Universidade Federal de Alagoas (Ufal).

Universidade Federal de Goiás (UFG).

Universidade Federal de Itajubá (Unifei).

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Universidade Federal de Lavras (Ufla).

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop).

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ).

Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).

Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Universidade Federal de Tocantins (UFT).

Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Universidade Federal do Acre (UFAC).

Universidade Federal do Amapá (Unifap).

Universidade Federal do Amazonas (Ufam).

Universidade Federal do Ceará (UFC).

Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio).

Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

Universidade Federal do Pará (UFPA).

Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Universidade Federal do Piauí (UFPI).

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Universidade Federal Fluminense (UFF).

Universidade Federal Rural da Amazônia (Ufra).

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Este é o terceiro trabalho que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realiza sobre gestão do conhecimento. O primeiro, intitulado "Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal", visou a discutir a importância do conceito da GC para a Administração Pública e a identificar o estágio de sua implementação em seis organizações: Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (Caixa), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e Banco Central do Brasil (Bacen) (Batista, 2004).

Na publicação, destacaram-se algumas práticas de sucesso e o tema da GC nas organizações públicas foi situado no campo de estudo da gestão pública, defendendo a tese de que a finalidade da gestão do conhecimento em tais organizações deve ser vista de forma mais ampla do que como o é em empresas do setor privado. Na conclusão, foram apresentados fatores críticos para a institucionalização da gestão do conhecimento em órgãos e entidades da Administração Pública.

No segundo trabalho, "Gestão do conhecimento na Administração Pública" (Batista, 2005), analisaram-se as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública no que se refere à implementação de práticas de GC em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo federal brasileiro.

Neste trabalho analisa-se a situação atual das práticas de gestão do conhecimento na Administração Pública Direta (governo federal); abordam-se estratégias de implantação da gestão do conhecimento; compara-se a situação do governo brasileiro com a dos governos dos países membros da Organização para a Cooperação e o Desenvol-

vimento Econômico (OCDE), participantes de pesquisa realizada em 2002; propõem-se recomendações e diretrizes para a política de governo eletrônico em gestão do conhecimento; e apresentam-se recomendações para a elaboração e a implementação de uma política de GC para o setor público.

As instituições analisadas neste trabalho fazem parte do sistema público federal de ensino, que desempenha papel importante na educação brasileira. Composto por 55 Ifes – cinco instituições isoladas/integradas, cinco Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e 45 universidades federais – localizadas em todos os estados da Federação e no Distrito Federal, o sistema é bastante complexo. Nas Ifes, estudam cerca de 610 mil alunos de graduação e de pós-graduação, em todas as áreas do conhecimento, além disso estudam alunos de ensino fundamental e médio nos colégios de aplicação, escolas técnicas e agrícolas. Na área de saúde, o sistema abrange 45 hospitais universitários com mais de 10.800 leitos, realiza 230 mil cirurgias e atende a mais de oito milhões de pacientes por mês.

Uma das entidades destinadas a melhorar os serviços prestados à sociedade pelas Ifes é a Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). Criada em 23 de maio de 1989, é a representante oficial das Ifes na interlocução com o governo federal, com as associações de professores, de técnico-administrativos, de estudantes e com a sociedade em geral.

Fóruns especializados em assuntos relevantes para as Ifes foram instituídos, tais como: Fórum de Assuntos Comunitários e Estudantis (Fonaprace), Fórum Nacional de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graudação (Foprop), Fórum de Pró-Reitores de Graduação (Forgrad), Fórum Nacional de Extensão e Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad)

O Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das instituições federais de ensino superior tem caráter permanente e reúne os pró-reitores de Planejamento e Administração, bem como ocupantes de cargos equivalentes destas instituições. O Forplad tem como objetivos principais estudar e propor soluções para os problemas relacionados com as áreas de planejamento e de administração das Ifes; promover o intercâmbio de temas de interesses do fórum entre as Ifes; consolidar e divulgar documentos com as Ifes; assessorar os dirigentes das Ifes e encaminhar propostas aprovadas pelo plenário à Andifes.

Em reunião realizada em novembro de 2004, a Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação (SAA/MEC) propôs, e o Forplad aprovou, o projeto "Práticas de gestão do conhecimento nas áreas administrativas e de planejamento das instituições federais de ensino superior (Ifes)".[1] O objetivo do projeto foi a "implementação de uma rede efetiva de colaboração entre as instituições que participam do Forplad, por meio dos servidores públicos que atuam especificamente nessas áreas; e criação de um "Banco de práticas inovadoras de gestão nas Ifes" (Brasil, 2005).

Com a repercussão dos estudos realizados pelo Ipea na área de gestão do conhecimento – "O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal" (Batista, 2004) e "Gestão do conhecimento na Administração Pública" (Batista, 2005) –, a SAA/MEC convidou o Ipea para participar do projeto

1. Maiores informações sobre o projeto podem ser obtidas em Brasil (2005).

"Práticas inovadoras de gestão das Ifes". O Instituto aceitou o convite e, como decorrência dessa participação, propôs, e o Forplad aprovou, a realização de pesquisa sobre gestão do conhecimento nas instituições federais de ensino com a finalidade de orientar a institucionalização da GC nas áreas de planejamento e de administração de tais organizações.

Após a aceitação do Ipea, a pesquisa sobre GC passou a integrar o projeto "Práticas de gestão do conhecimento nas áreas administrativas e de planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)". A implantação desse projeto contou com a participação do Forplad, da Secretaria Executiva do Ministério da Educação (MEC), por meio das subsecretarias de Assuntos Administrativos (SAA) e Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO), bem como da Secretaria de Educação Superior (SESU) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

O Ipea participou das seguintes etapas do projeto: *i*) Etapa I – Levantamento Preliminares; *ii*) Etapa III – Consolidação do Procedimento Metodológico; *iii*) Etapa IV – Oficinas de Sensibilização com as Ifes (MEC, 2005);[2] *iv*) e Etapa V – pesquisa gestão do conhecimento nas Ifes.[3] A finalidade da etapa I foi a de construir a concepção e a definição de elementos fundamentais do projeto; a da etapa III foi a de, por meio de oficina de nivelamento, definir as etapas metodológicas posteriores, alinhar conceitos, técnicas e métodos utilizados durante as oficinas de sensibilização; a da etapa IV foi a de apresentar os objetivos do projeto e sensibilizar servidores e gestores das Ifes para a importância da gestão do conhecimento; e, finalmente, da etapa V foi a de discutir o tema gestão do conhecimento, apresentar os objetivos da pesquisa, orientar o preenchimento do questionário, coletar dados e informações, analisar e divulgar resultados e elaborar o relatório final da pesquisa.

Compreender como as Ifes tratam o tema gestão do conhecimento é relevante para avaliar se há iniciativas com o objetivo de:

- Acelerar a geração de novos conhecimentos que agreguem valor aos serviços prestados à sociedade por meio de uma maior colaboração entre servidores e acesso mais fácil a fontes de informação e aprendizado.
- Melhorar o processo decisório.
- Reduzir custos e retrabalho (não "reinventar a roda" e eliminar atividades que agreguem pouco valor aos serviços).
- Localizar os conhecimentos e o capital intelectual existente na organização.
- Gerar novos conhecimentos com base na reutilização dos conhecimentos e do capital intelectual da organização.
- Alavancar o conhecimento existente na organização para melhor executar programas e, conseqüentemente, atender melhor às demandas da sociedade.

---

2. O Ipea participou das seguintes oficinas: Brasília, DF (UnB – 17 e 18/2/05); Curitiba, PR (UFPR – 22 e 23/2/05); São Paulo, SP (Unifesp – 28/2 e 1/3/05); Porto Alegre, RS (UFRGS – 7 e 8/3/05); Campo Grande, MS (UFMS – 14 e 15/3/05); Salvador, BA (UFBA – 22 e 23/3/05); e Porto Velho, RO (Unir – 4 e 5/4/05).

3. Para desenvolver as atividades dessa etapa, o Ipea participou das seguintes atividades: 1) reunião do Forplad em Campo Grande, MS (16 a 18/3/05); 2) reunião do Forplad em Porto Alegre, RS (22 a 24/6/05), e reunião do Forplad em Natal, RN (28 a 30/9/05).

O Ipea iniciou esta pesquisa em março de 2005. Os principais objetivos do trabalho foram:

- Analisar a situação atual das práticas de gestão do conhecimento nas Ifes.
- Comparar a situação da implantação de iniciativas de GC nas Ifes com o estágio em que se encontra a adoção de tais práticas nos órgãos e entidades da Administração Direta. Para isso, utilizou-se o mesmo questionário (com pequenas alterações) aplicado na pesquisa "Gestão do conhecimento na Administração Pública" (Batista, 2005).
- Propor ao Forplad e aos pró-reitores de Administração e Planejamento recomendações sobre medidas que os dirigentes devem adotar para consolidar processos de gestão do conhecimento nas áreas administrativa e de planejamento das Ifes.
- Sensibilizar servidores e gestores das áreas administrativas e de planejamento para a importância da gestão do conhecimento com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados em suas áreas de atuação.

A exemplo da pesquisa anterior, publicada pelo Ipea (Batista, 2005), adotou-se a definição de gestão do conhecimento utilizada pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico:

> ... 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.[4]

Com a pesquisa procurou-se responder, dentre outras, as seguintes questões: *i*) quais são as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelas Ifes? *ii*) quais os resultados alcançados com a implantação de tais práticas? *iii*) qual o índice de Ifes que contam efetivamente com estratégia ou com política de gestão do conhecimento? *iv*) quais devem ser as principais medidas para permitir a consolidação de processos de gestão do conhecimento nas áreas administrativa e de planejamento da Ifes?

Agradeço às seguintes pessoas e instituições que contribuíram para a realização deste trabalho:

- Drª Anna Maria T. Medeiros Peliano (Diretora de Estudos Sociais – Disoc/Ipea) e Sérgio Francisco Piola (diretor-adjunto da Disoc/Ipea) pela aprovação e apoio ao projeto de pesquisa.
- Dr. Sylvio Petrus Júnior (subsecretário de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação) e Ana Cláudia Silveira Torres (coordenadora do Projeto Práticas Inovadoras de Gestão nas Ifes – SAA/MEC) pelo convite para participar do projeto Práticas Inovadoras de Gestão nas Ifes e para realizar a pesquisa Gestão do Conhecimento nas Ifes, assim como pelo apoio financeiro para a realização das atividades.

4. Comitê Executivo do Governo Eletrônico, 2004.

Coordenação-Geral de Informática e Telecomunicações do Ministério da Educação – Ceinf/MEC, pela elaboração do questionário eletrônico, do banco de dados e do relatório com os dados consolidados que permitiram a análise dos resultados da pesquisa.

Professora Ilka Maria de Almeida Moreira (coordenadora-nacional do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – Forplad) por encaminhar, aprovar e apoiar a realização da pesquisa, assim como pelo convite para que se apresentasse o tema gestão do conhecimento e os objetivos e resultados da pesquisa nas reuniões do Forplad de Campo Grande, Mato Grosso do Sul (MS) entre os dia 16 e 18 de março de 2005; Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), de 22 a 24 de junho de 2005; e Natal, Rio Grande do Norte (RN), de 28 a 30 de setembro de 2005.

Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Ifes por me ouvirem nas reuniões do Forplad, pela aprovação da proposta e por encontrarem tempo – em meio a tantas atividades e auditorias – para preencher o questionário de pesquisa.

Na fase de coleta de dados, solicitou-se aos pró-reitores das 55 Ifes que preenchessem questionário constituído de três partes: *i*) perfil da organização/gestores; *ii*) práticas de gestão do conhecimento; e *iii*) grau de explicitação e formalização. Os dados e informações foram insertos em banco de dados hospedado na Ceinf/MEC.

Além desta Introdução, este trabalho tem três partes. A seção 2 mostra os resultados da análise do estágio de implantação e do alcance pretendido nas Ifes de 27 práticas relacionadas à gestão da informação e do conhecimento. Nesta parte, comparam-se, ainda, os resultados desta pesquisa com os do trabalho anterior, realizado pelo Ipea, com 28 órgãos e entidades da Administração Direta (Batista, 2005). A seção 3 apresenta o grau de explicitação e formalização das iniciativas de gestão do conhecimento. Finalmente, na seção 4, são apresentadas – com base nas observações e nas conclusões da pesquisa – recomendações sobre medidas que os dirigentes devem adotar para consolidar processos de gestão do conhecimento nas áreas administrativa e de planejamento das Ifes.

2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

O objetivo desta parte do trabalho é avaliar o estágio de implantação e o alcance pretendido, dentro das áreas de planejamento e de administração, das 45 Ifes que preencheram o questionário de pesquisa de diversas práticas relacionadas à gestão do conhecimento e de informação. Uma lista com 27 práticas foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas. Além da lista com a descrição de cada uma das práticas, solicitou-se que os respondentes indicassem numa escala de zero a quatro (estágio) e de um a quatro (alcance) da seguinte forma:

a) quanto ao estágio de implantação, a escala indicava as seguintes opções: [0] não existem planos de implantação; [1] planejadas para o futuro; [2] estão em pro-

cesso de implantação; [3] já estão implantadas; [4] já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

b) quanto ao alcance que se pretende obter dentro da organização, desde que exista pelo menos um plano de implementação dessas práticas, a escala indicava as seguintes opções: [1] apenas iniciativas isoladas; [2] restrito a alguns departamentos; [3] no âmbito de uma diretoria ou divisão; [4] amplamente disseminada na organização.

O questionário foi respondido por pró-reitores de planejamento e de administração (e por gestores com cargos assemelhados), assim como por membros de suas equipes. Das 55 instituições federais de ensino superior convidadas pelo Forplad para participar do estudo, 82% (45) preencheram e entregaram o formulário.

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

Por exemplo, Davenport (*apud* Damiani, 2003) propõe os seguintes tipos de projetos ou práticas de gestão do conhecimento organizacional, segundo o seu propósito central:

- captar e reutilizar o conhecimento estruturado;
- captar e compartilhar lições aprendidas com a prática;
- identificar fontes e redes de expertise;
- estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar o desenho;
- mediar e controlar o valor econômico do conhecimento;
- sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas (Batista, 2005).

Neste trabalho, a exemplo do que se fez na pesquisa "Gestão do conhecimento na Administração Pública" (Batista, 2005), optou-se por utilizar uma tipologia mais simples para a discussão dos resultados da pesquisa. As práticas foram classificadas em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento.
- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional, que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração (Batista, 2005).

Evidentemente, esse agrupamento é algo arbitrário, e várias práticas de gestão do conhecimento transcendem à categorização assim estabelecida. Por exemplo, os portais corporativos são soluções de TI, mas envolvem mudanças em processos organiza-

cionais, e o seu funcionamento eficaz depende de ações ligadas aos aspectos culturais e comportamentais de compartilhamento do conhecimento (Batista, 2005).

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

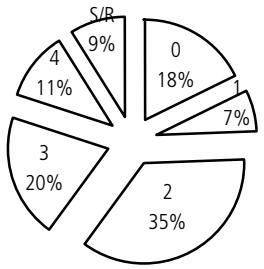
Os resultados da adoção das práticas nas Ifes são comparados, no final desta seção, com os resultados dos ministérios, conforme apresentado no trabalho "Gestão do conhecimento na Administração Pública", publicado pelo Ipea (Batista, 2005).

2.1 PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

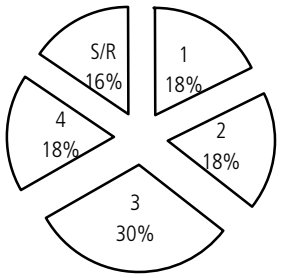
- Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão: definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização. Esse item apresentou o maior índice de adoção entre as organizações pesquisadas:
- Trinta e um por cento informaram que os fóruns já estão implantados e 11% das instituições relataram a existência de resultados importantes e relevantes. Quanto ao alcance, esse é indicado como amplamente disseminado em 18% das áreas de planejamento e de administração das Ifes.

GRÁFICO 1

Estágio fóruns e listas



Alcance fóruns e listas

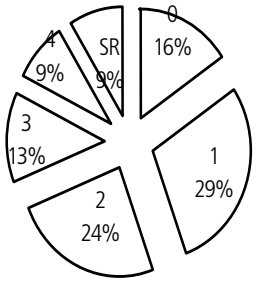


Elaboração do autor.

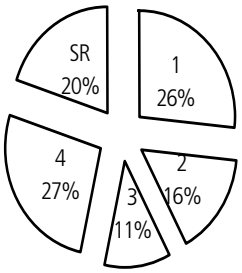
- Educação corporativa: compreende processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc. A existência de iniciativas nessa área foi relatada em 22% das Ifes, das quais 9% já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes. O nível máximo de alcance, em toda a organização, aparece em 27% das organizações.

GRÁFICO 2

Estágio educação corporativa



Alcance educação corporativa

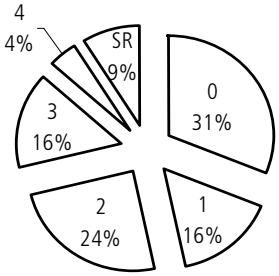


Elaboração do autor.

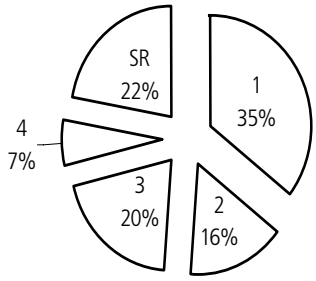
- Narrativas: são técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos. A implantação dessa prática foi relatada em 20% das instituições, mas o seu alcance é amplo em apenas 7% das instituições. Somente 4% relataram que já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

GRÁFICO 3

Estágio narrativas



Alcance narrativas

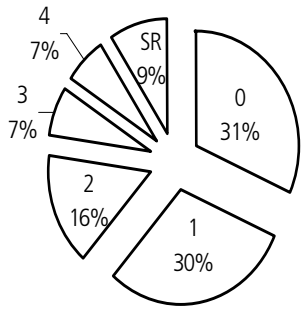


Elaboração do autor.

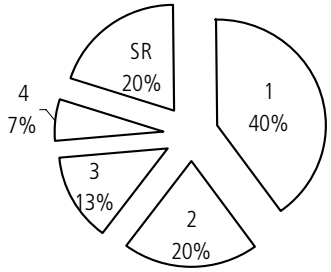
Mentoring e *coaching*: o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas. A implantação do *mentoring* e do *coaching* foi relatada em, respectivamente, 13% e 18% das Ifes. Resultados importantes só foram observados em 7% (*mentoring*) e 9% (*coaching*) das Ifes analisadas. Quanto aos planos para a implantação do *mentoring* e *coaching*, 31% das Ifes não têm planos.

GRÁFICO 4

Estágio *mentoring*



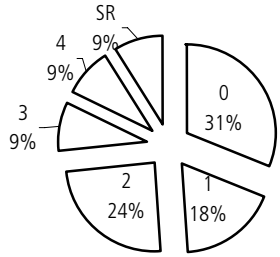
Alcance *mentoring*



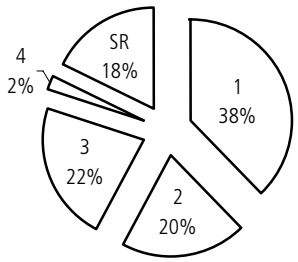
Elaboração do autor.

GRÁFICO 5

Estágio *coaching*



Alcance *coaching*

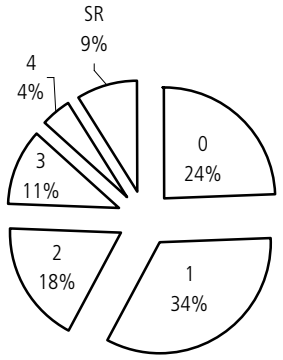


Elaboração do autor.

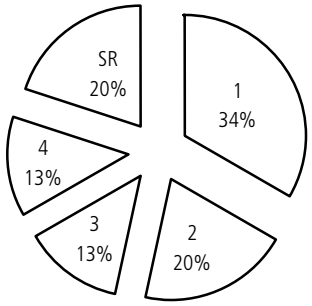
Universidade corporativa: é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas. Não existem planos para a formalização da educação corporativa na forma de universidades corporativas em 24% das Ifes. Dezesseis por cento das Ifes informaram que existem iniciativas de universidades corporativa, implantadas e 4% relataram que essas estão apresentando resultados importantes e relevantes.

GRÁFICO 6

Estágio universidade corporativa



Alcance universidade corporativa

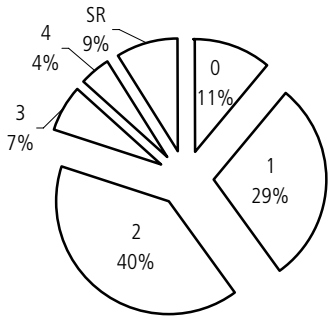


Elaboração do autor.

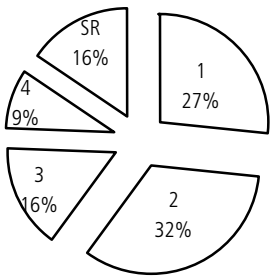
- Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento: são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permitam a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciem o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. Relatou-se a implantação dessa prática em 11% das Ifes e 4% indicaram a existência de resultados importantes. Vinte e sete por cento afirmaram que a implantação se restringiu a iniciativas isoladas.

GRÁFICO 7

Estágio comunidades de prática



Alcance comunidades de prática



Elaboração do autor.

2.1.1 Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

A tabela 1 e o gráfico 8 resumem os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas dessa categoria. De um modo geral, pode-se afirmar que esse grupo de práticas se caracteriza por um nível incipiente de adoção nas organizações pesquisadas. Por um lado, observa-se que em nenhuma iniciativa da lista está implantada em mais de 31% das Ifes e apenas uma iniciativa supera a marca dos 10% dos resultados considerados importantes (fóruns e listas de discussão).

Por outro lado, em mais da metade das Ifes estão planejadas ou em implantação três práticas: educação corporativa (53%), universidade corporativa (51%) e comunidades de prática (69%). Essa última iniciativa existe graças à implantação da comunidade "Práticas inovadoras de gestão nas Ifes", coordenada pela SAA/MEC, com o apoio do Forplad.

Os resultados relativos ao alcance das práticas, resumidos na tabela 2 e gráfico 9, indicam que não há alcance amplo em nenhuma das iniciativas da lista, mas a prática com implantação mais ampla foi educação corporativa (em 27% das Ifes).

TABELA 1

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

Prática	Estágio de implantação			
	Já produz resultados importantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Fóruns/listas de discussão	11	31	42	18
Educação corporativa	9	22	53	16
Narrativas	4	20	40	31
Coaching	9	18	42	31
Universidade corporativa	4	16	51	24
Mentoring	7	13	45	31
Comunidades de prática	4	11	69	11

Elaboração do autor.

TABELA 2

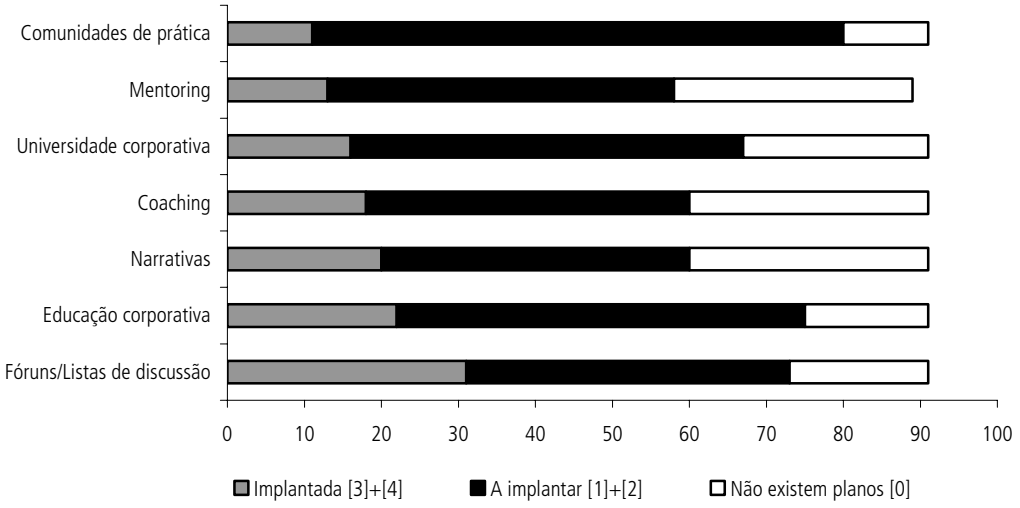
Ifes – Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos

Prática	Alcance			
	Amplamente disseminada na instituição [4]	Adoção mais ampla [3] + [4]	Adoção restrita [2]	Apenas iniciativas isoladas [1]
Fóruns/listas de discussão	18	49	18	18
Educação corporativa	27	38	16	27
Universidade corporativa	13	27	20	33
Narrativas	7	27	16	36
Comunidades de prática	9	25	33	27
Coaching	2	24	20	38
Mentoring	7	20	20	40

Elaboração do autor.

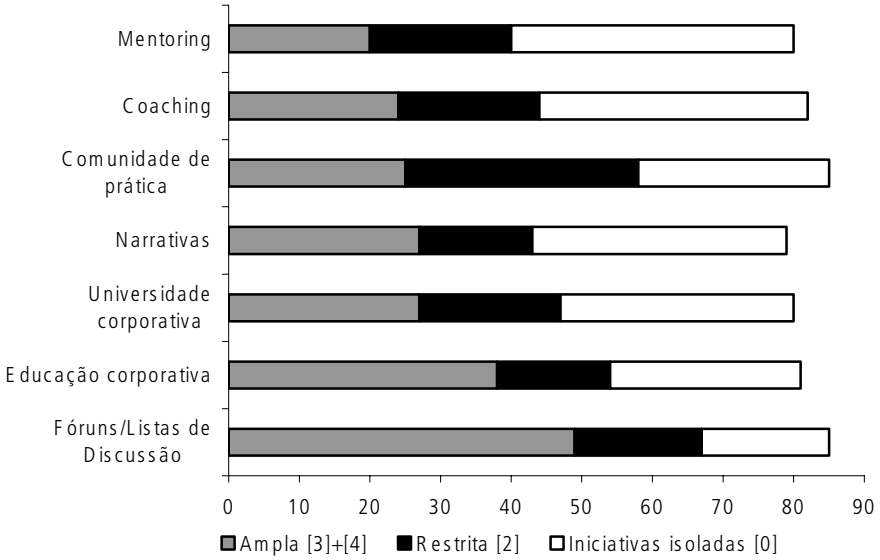
Os gráficos 8 e 9 mostram os estágios de implantação e alcance das práticas da categoria 1.

GRÁFICO 8
Estágio de implantação
(Em %)



Elaboração do autor.

GRÁFICO 9
Alcance das práticas
(Em %)



Elaboração do autor.

2.2 PRÁTICAS RELACIONADAS A PROCESSOS FACILITADORES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

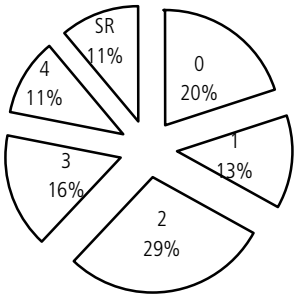
As descrições de cada prática deste grupo serão apresentadas a seguir, bem como os comentários e gráficos referentes ao estágio e ao alcance de cada uma.

- *Benchmarking* interno e externo: prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização. Essa prática também alcança um percentual relevante de disseminação dessa categoria: 27% das organizações indicaram que a prática está

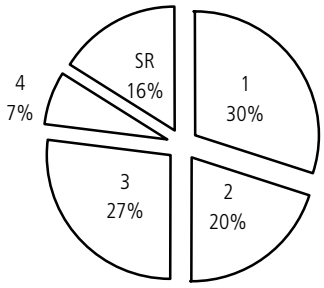
implantada e 11% delas relataram que está produzindo resultados significativos. Seu alcance, contudo, é ainda restrito em 31% das instituições ou pode ser classificado como iniciativas isoladas em 20% das Ifes.

GRÁFICO 10

Estágio *benchmarking* interno e externo



Alcance *benchmarking* interno e externo

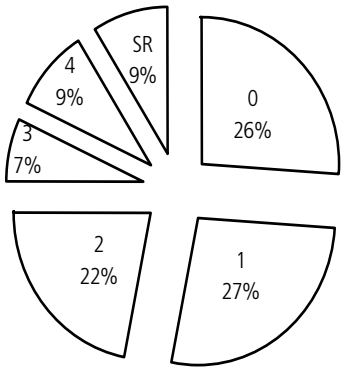


Elaboração do autor.

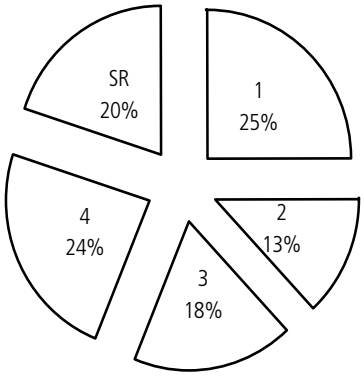
- Melhores práticas *(best practices)*: esse tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes. Essa prática está implantada em 18% das Ifes e 11% delas relataram que está produzindo resultados significativos. Similarmente, 36% classificaram o seu alcance como amplo e, 11%, classificaram-na em nível ainda mais elevado, como amplamente disseminada.
- Banco de competências organizacionais: trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento. Com relação a essa prática, apenas 16% das organizações relataram que ela está implantada, mas, em uma parcela significativa (58%), a prática está em processo de implantação ou planejada.

GRÁFICO 11

Estágio banco de competências organizacionais



Alcance banco de competências organizacionais

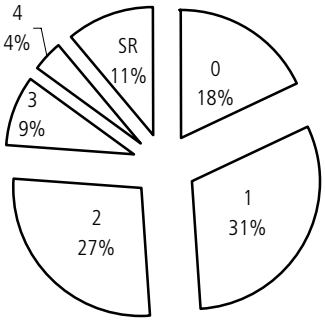


Elaboração do autor.

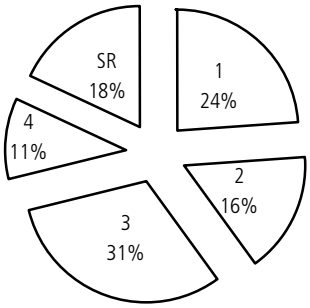
- Mapeamento ou auditoria do conhecimento: é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Da mesma forma que o item anterior, a percepção da importância desse tipo de iniciativa é revelada não somente pelos 13% de organizações que indicaram que ela está implantada, mas também pelos quase 58% de Ifes na quais a prática está em processo de implantação ou planejada.

GRÁFICO 12

Estágio mapeamento do conhecimento



Alcance mapeamento do conhecimento



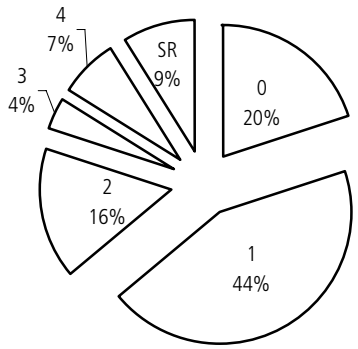
Elaboração do autor.

- Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos: esse grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências nas quais se registram 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

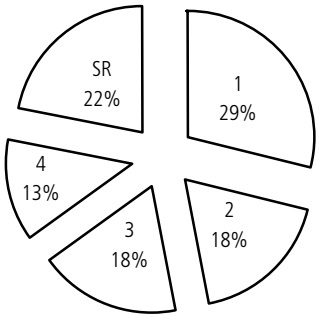
conhecimentos. Com relação a esse tipo de iniciativa, 11% das organizações indicaram que ela está implantada, mas apenas 7% relataram que está produzindo resultados importantes. Sessenta por cento das organizações indicaram que a prática está em processo de implantação ou planejada, com um alcance predominantemente restrito e iniciativas isoladas em 47% das organizações.

GRÁFICO 13

Estágio banco de conhecimentos



Alcance banco de conhecimentos

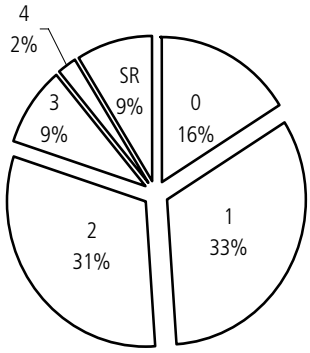


Elaboração do autor.

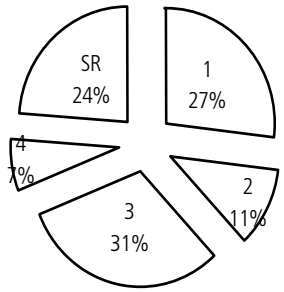
- Sistemas de inteligência organizacional: também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e à 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. A percepção da importância desse tipo de iniciativa é revelada não somente pelos 11% de organizações que indicaram que ela está implantada, mas também pelos quase 64% que indicaram que a prática está em processo de implantação ou planejada, com um alcance mais amplo e largamente disseminada em 45% das organizações.

GRÁFICO 14

Estágio sistema de inteligência organizacional



Alcance sistema de inteligência organizacional

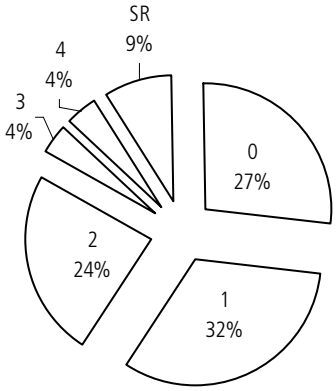


Elaboração do autor.

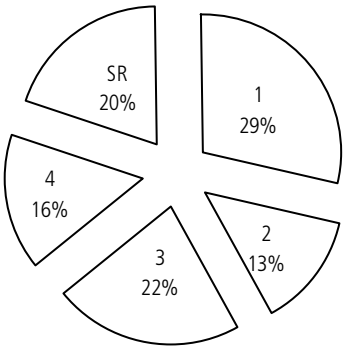
- Sistema de gestão por competências: essa prática indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nessa área visam a determinar as competências essenciais à organização, a avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e a definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, assim como suas competências essenciais associadas, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências. Apenas 9% das organizações relataram que essa prática está implantada, mas 56% indicaram que a prática está em processo de implantação ou planejada.

GRÁFICO 15

Estágio sistema de gestão de competências



Alcance sistema de gestão de competências

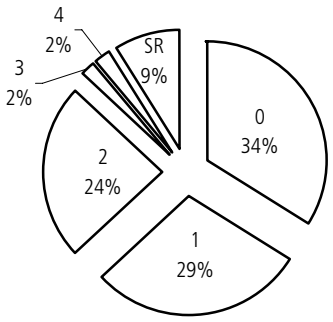


Elaboração do autor.

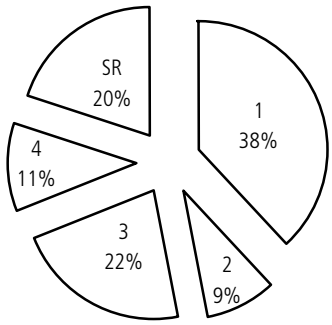
- Banco de competências individuais: esse tipo de iniciativa, também conhecido como banco de talentos ou páginas amarelas, é, de acordo com a literatura, bastante disseminado em diversos tipos de organizações. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, com um perfil da experiência e com as áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e dos eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear, de forma mais ampla, a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais. A disseminação dessa prática nas organizações pesquisadas ainda é bastante pequena, verificando-se a sua implantação em apenas 4% delas. Uma parcela bastante grande (53%), contudo, indica que a iniciativa está em processo de implantação ou planejada.

GRÁFICO 16

Estágio banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas



Estágio banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas

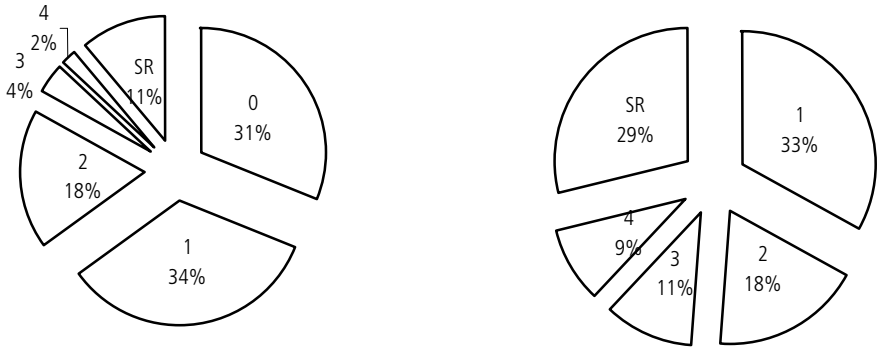


Elaboração do autor.

- Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis: os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas 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. Esse conjunto de práticas aparece com um índice extremamente baixo de adoção (7%) nas organizações pesquisadas, das quais 31% indicaram que não existem planos de implantação.

GRÁFICO 17

Estágio gestão do capital intelectual **Alcance gestão do capital intelectual**



Elaboração do autor.

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

A tabela 3 e o gráfico 18 resumem os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas dessa categoria. Verifica-se que a maior parte das práticas (sete do total de nove) está em processo de implantação ou planejada em pelo menos metade das organizações pesquisadas. A ocorrência de práticas de fato implantadas não chega, contudo, a alcançar 30% do total das Ifes e, produzindo resultados, não ultrapassa o índice de 11%.

TABELA 3

Estágio de implantação de práticas na área de processos facilitadores da gestão do conhecimento

Prática	Estágio de implantação			
	Já produz resultados importantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Benchmarking	11	27	42	20
Melhores práticas	11	18	58	13
Banco competências organizacionais	9	16	49	27
Mapeamento do conhecimento	4	13	58	18
Memória organizacional	7	11	60	20
Inteligência organizacional	2	11	64	16
Gestão por competências	4	9	56	27
Gestão do capital intelectual	2	7	51	31
Banco competências individuais	2	4	53	33

Elaboração do autor.

TABELA 4

Alcance das práticas na área de processos facilitadores da gestão do conhecimento

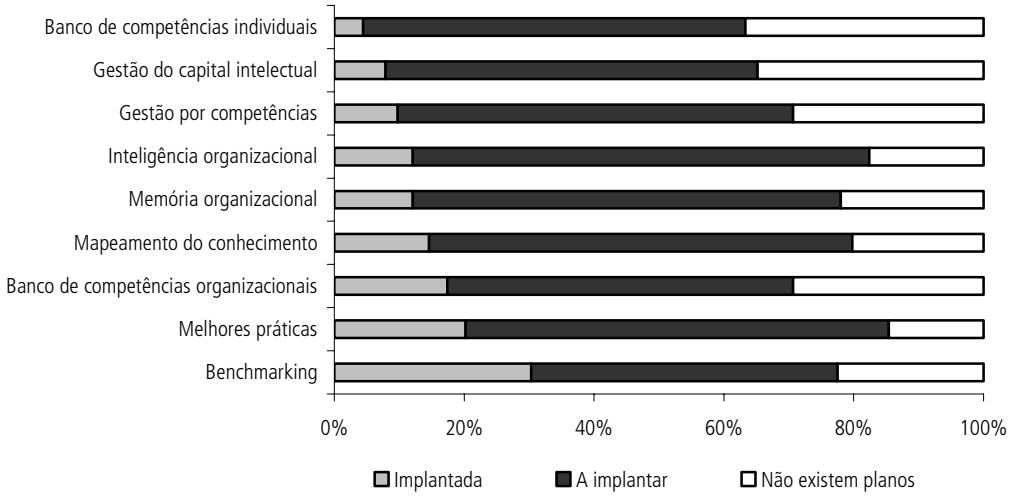
Prática	Alcance			
	Amplamente disseminada na instituição [4]	Adoção mais ampla [3] + [4]	Adoção restrita [2]	Apenas iniciativas isoladas [1]
Mapeamento do conhecimento	11	42	16	24
Banco de competências organizacionais	24	42	13	24
Gestão por competências	16	38	13	29
Inteligência organizacional	7	38	11	27
Melhores práticas	11	36	29	18
Benchmarking	7	33	20	31
Banco de competências individuais	11	33	9	38
Memória organizacional	13	31	18	29
Gestão do capital intelectual	9	20	18	33

Elaboração do autor.

GRÁFICO 18

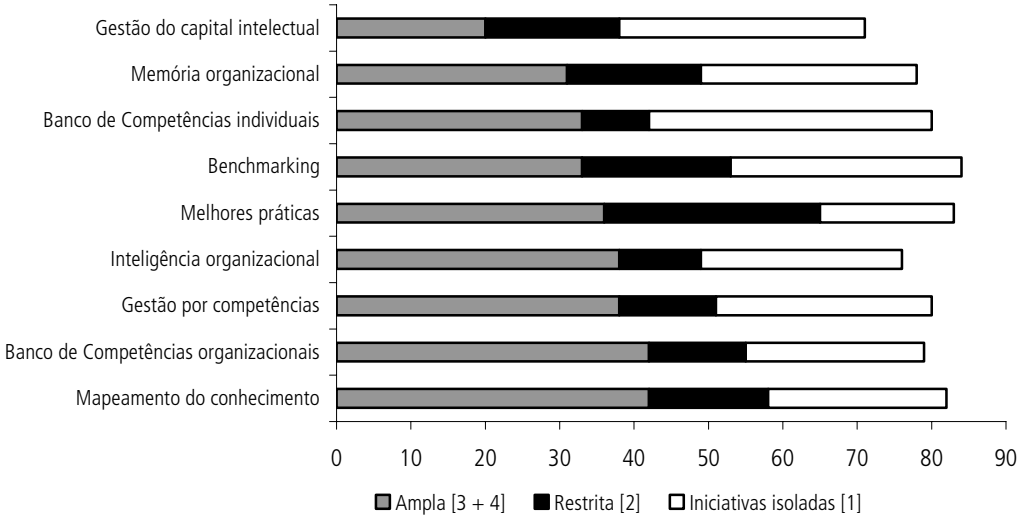
Estágio de implantação

(Em %)



Elaboração do autor.

GRÁFICO 19
Alcance
(Em %)



Elaboração do autor.

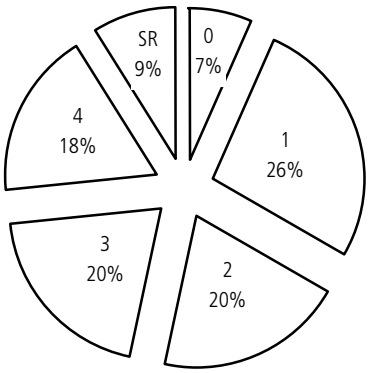
2.3 PRÁTICAS RELACIONADAS À BASE TECNOLÓGICA E FUNCIONAL DE SUPORTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO

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

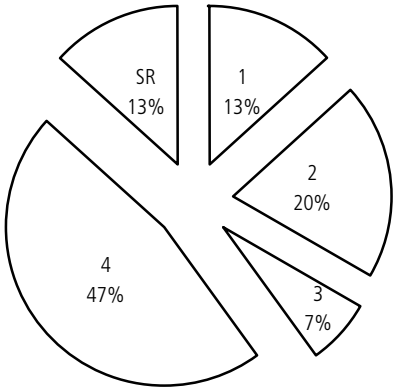
- Gestão Eletrônica de Documentos (GED): trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Essa iniciativa apresenta o maior índice de disseminação entre as organizações pesquisadas e está implantada em 38% delas, enquanto 47% indicaram a existência de planos para a implantação. Além disso, 18% relataram a existência de resultados importantes e relevantes como conseqüência da implantação.

GRÁFICO 20

Estágio Gestão Eletrônica de Documentos (GED)



Alcance Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

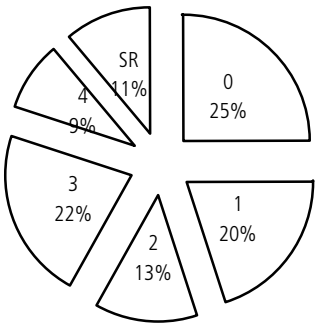


Elaboração do autor.

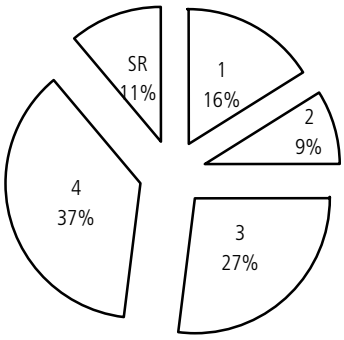
- Ferramentas de colaboração, como portais, *intranets* e *extranets*: esse conjunto de práticas refere-se a portais ou a outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, 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 uma plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários. Segundo a pesquisa, essa iniciativa está implantada em 36% das organizações, e 22% delas relataram resultados significativos.

GRÁFICO 21

Estágio portais, *intranets* e *extranets*



Alcance portais, *intranets* e *extranets*

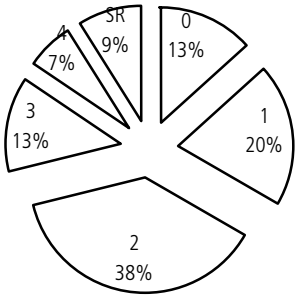


Elaboração do autor.

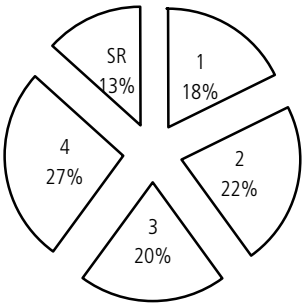
- Sistemas de *workflow*: são práticas ligadas ao controle de qualidade da informação, apoiado pela automação do fluxo ou do trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e de processos de controle interno, implantada para simplificar e para agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc. Essa iniciativa está implantada em 20% das organizações, enquanto 7% relataram resultados importantes.

GRÁFICO 22

Estágio sistemas de *workflow*



Alcance sistemas de *workflow*

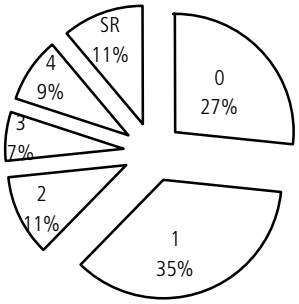


Elaboração do autor.

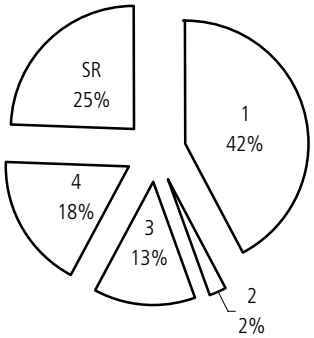
Data w*arehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC): tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, a qual permite versatilidade na manipulação de grandes massas de dados. Segundo a pesquisa, essa prática está implantada em 16% das Ifes, das quais 9% com resultados importantes e relevantes.

GRÁFICO 23

Estágio *data warehouse*



Alcance *data warehouse*



Elaboração do autor.

- *Data mining* (ferramenta de TI para apoio à GC): os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, o que lhes permite

"garimpar" assuntos ou temas específicos. Essa iniciativa está implantada em 11% das organizações, enquanto 4% relataram resultados importantes.

As seguintes ferramentas de tecnologia de informação e metodologias apresentam um baixo nível de adoção (menos de 10% das Ifes pesquisadas) pelas organizações pesquisadas (ver tabelas 5 e 6):

i) Gestão de conteúdo: é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve tipicamente pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc. Essa iniciativa está implantada em 4% das organizações, enquanto 2% delas relataram resultados importantes.

ii) Outras ferramentas para apoio à GC: outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, *intranets*, *extranets*, portais), às redes humanas ou, ainda, às metodologias diversas, como as listadas a seguir:

a) Costumer Relationship Management (CRM).

b) Balanced Scorecard (BSC).

c) Decision Support System (DSS).

d) Enterprise Resource Planning (ERP).

e) Key Performance Indicators (KPI).

2.3.1 Resumo das práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

A tabela 5 resume os dados sobre o estágio de implantação das práticas desta categoria. Verifica-se que apenas duas práticas (sistemas de w*orkflow* e gestão de conteúdo) estão em processo de implantação ou planejadas em pelo menos metade das organizações pesquisadas. O índice de Ifes com práticas implantadas não ultrapassa 38% (Gestão Eletrônica de Documentos – GED).

TABELA 5
Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia

Prática	Estágio de implantação			
	Já produz resultados importantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	18	38	47	7
Portais/ *intranets*/ *extranets*	22	36	44	11
Sistemas de *workflow*	7	20	58	13
Data warehouse	9	16	47	27
Data mining	4	11	40	38
Key Performance Indicators (KPI)	7	9	20	44
Decision Support System (DSS)	4	7	22	47
Gestão de conteúdo	2	4	53	31
Balanced Scorecard (BSC)	4	4	27	44
Enterprise Resource Planning (ERP)	4	4	18	51
Customer Relationship Management (CRM)	2	2	27	47

Elaboração do autor.

TABELA 6

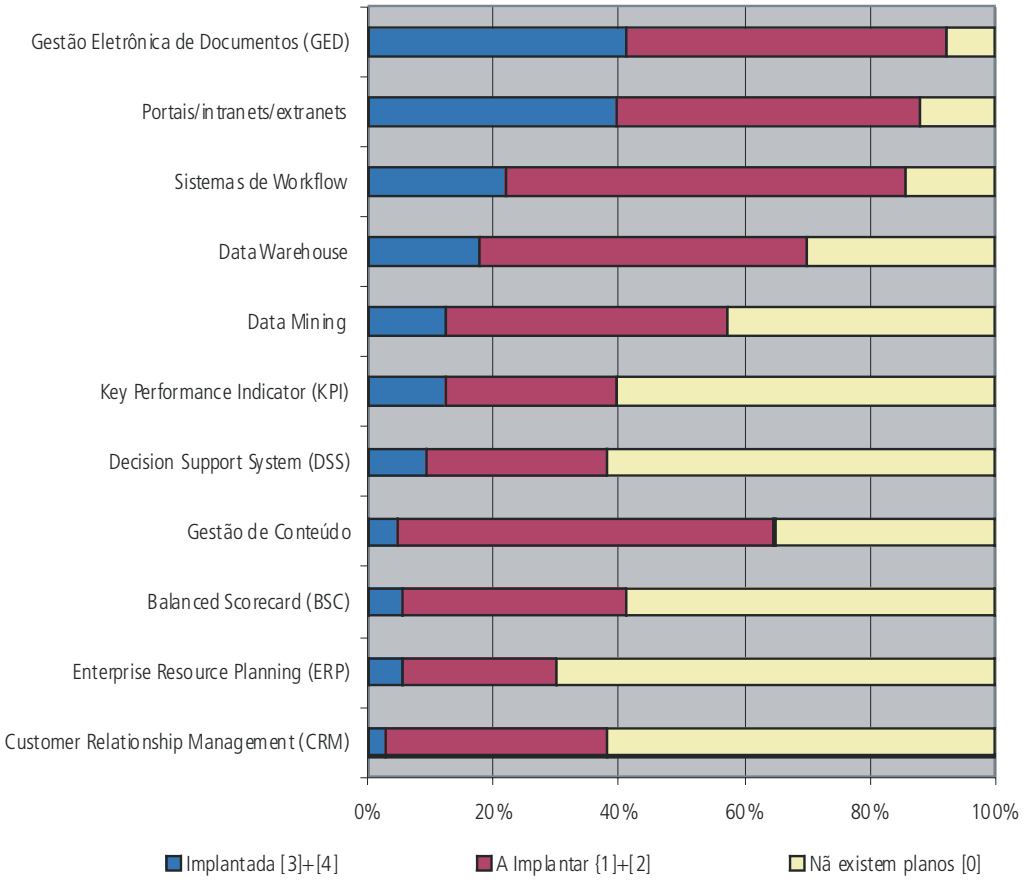
Alcance das práticas na área de tecnologia

Prática	Alcance			
	Amplamente disseminada na instituição [4]	Adoção mais ampla [3] + [4]	Adoção restrita [2]	Apenas iniciativas isoladas [1]
Portais/*intranets*/*extranets*	38	65	9	16
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	47	53	20	13
Sistemas de *workflow*	27	47	22	18
Data warehouse	18	31	2	42
Data mining	16	25	2	40
Gestão de Conteúdo	11	24	9	33
Decision Support System (DSS)	11	24	0	24
Balanced Scorecard (BSC)	13	22	2	24
Key Performance Indicators (KPI)	13	20	0	22
Enterprise Resource Planning (ERP)	11	18	0	24
Customer Relationship Management (CRM)	7	13	4	29

Elaboração do autor.

GRÁFICO 24

Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia

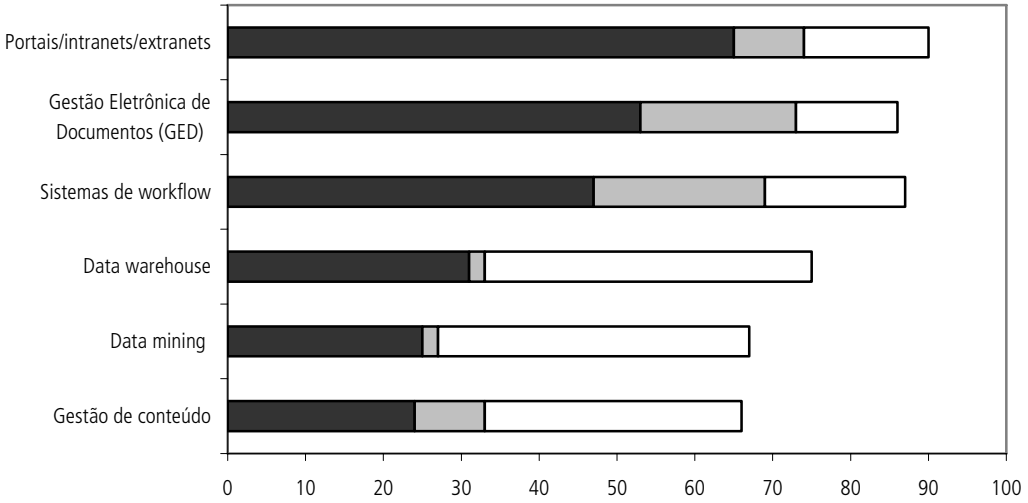


Elaboração do autor.

GRÁFICO 25

Alcance das práticas na área de tecnologia

(Em %)



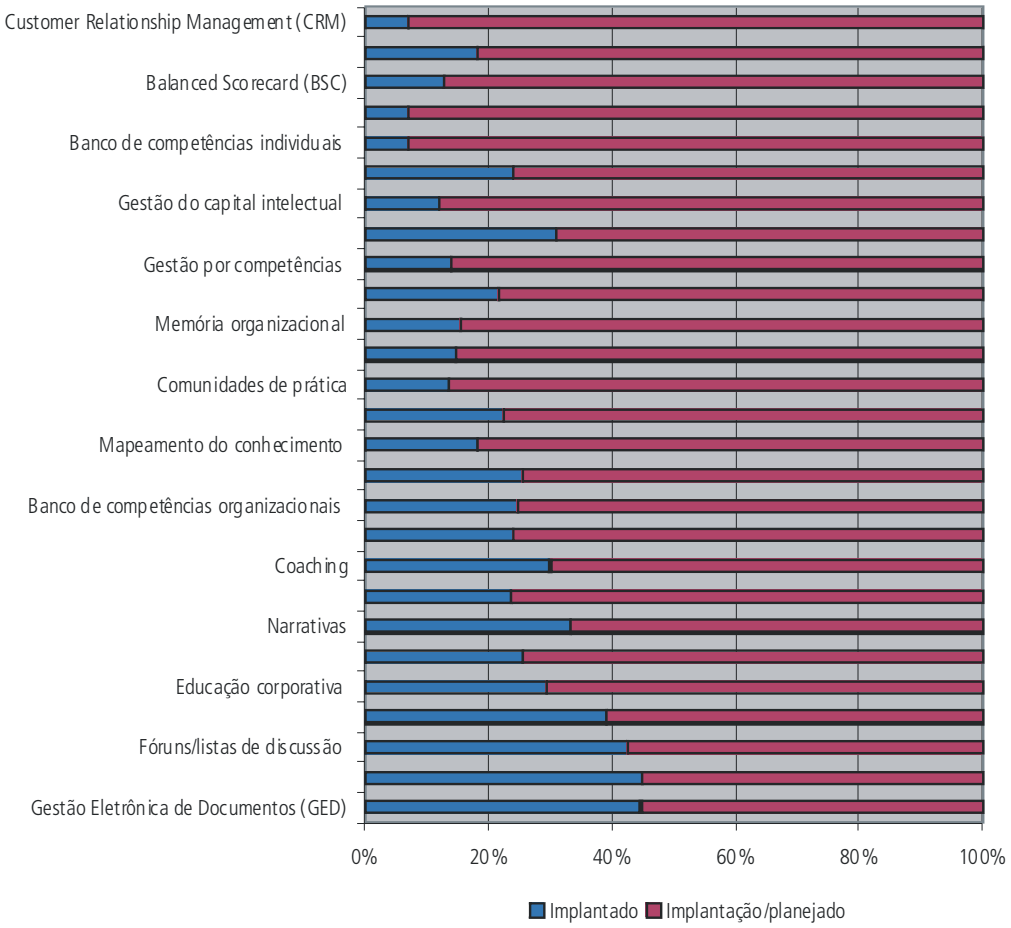
Elaboração do autor.

2.4 ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO DE TODAS AS PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

O gráfico 26 resume os dados sobre o estágio de implantação do conjunto total de práticas nas organizações pesquisadas. Em contraste com o número relativamente reduzido de práticas implantadas (apenas cinco práticas foram implantadas em mais de 20% das Ifes: Gestão Eletrônica de Documentos (GED); portais/*intranets*/*extranets*; fóruns/listas de discussão; *benchmarking*; e educação corporativa), observa-se que existem planos de implantação da maioria das iniciativas de GC em todas organizações.

GRÁFICO 26

Estágio de implantação das práticas – todas as Ifes



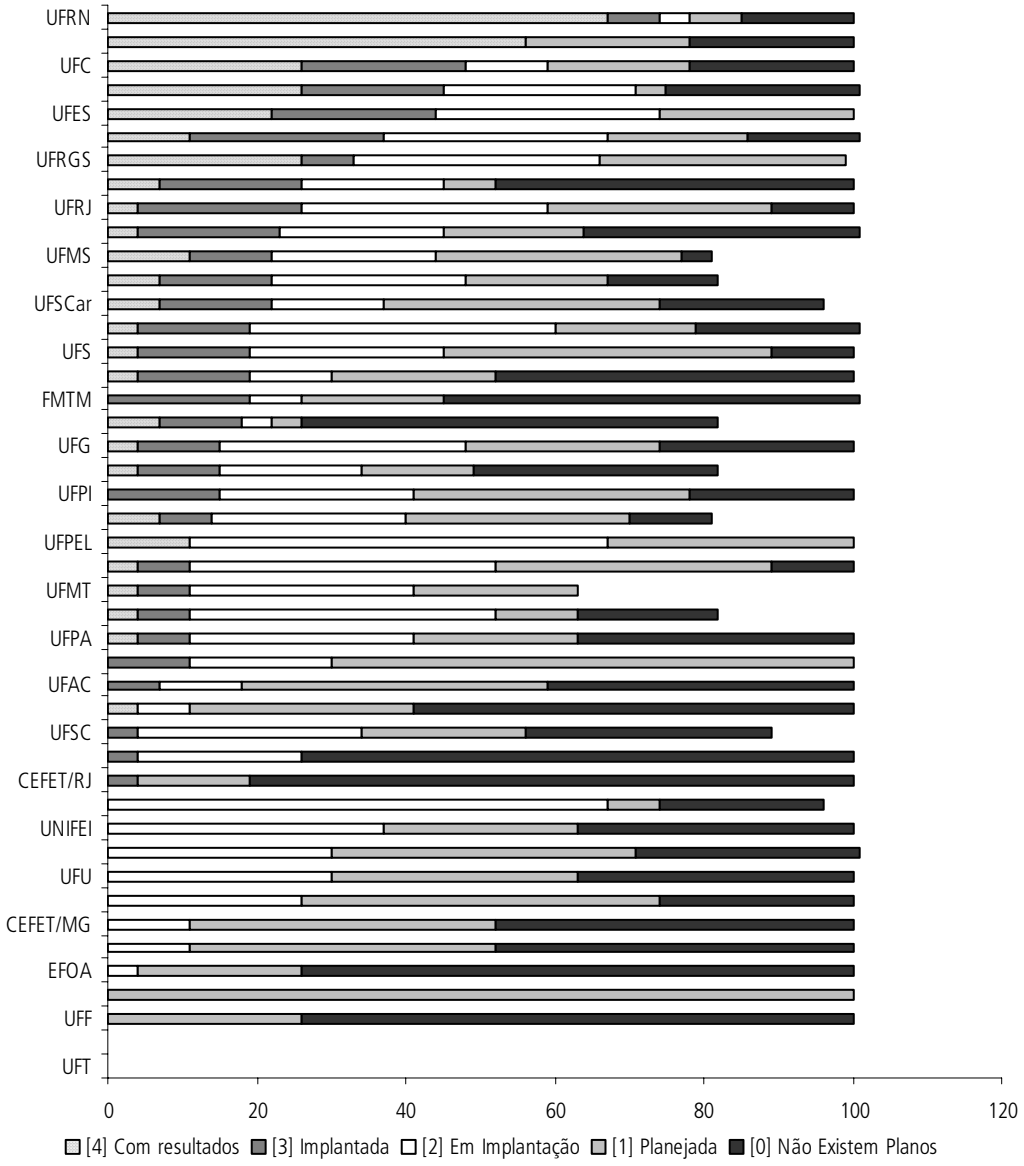
Elaboração do autor.

2.5 ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO DE TODAS AS PRÁTICAS POR INSTITUIÇÃO

O gráfico 27 mostra os resultados gerais referentes ao estágio de implantação do conjunto total de práticas pesquisadas, conforme relato dos respondentes de cada organização. Observa-se que apenas seis Ifes (UFRN, UnB, UFC, Cefet/PR, Ufes e UFRGS) indicaram que 20% ou mais das práticas estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes. Um número expressivo de organizações, contudo, mostra que mais da metade das práticas está em fase de planejamento, em implantação ou implantadas. Cabe destacar que a pesquisa não buscou evidências concretas da existência de cada prática; os dados relativos ao estágio de implantação e alcance das práticas refletem, portanto, a interpretação dada pelos próprios respondentes a partir das definições fornecidas no questionário.

GRÁFICO 27

Ifes – Estágio de implantação por instituição (todas as práticas)



Elaboração do autor

2.6 ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS DA SEÇÃO 2 E COMPARAÇÃO COM RESULTADOS DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Na análise dos resultados da categoria 1 (práticas relacionadas à gestão de recursos humanos), o que chama a atenção é o baixo índice de Ifes que implantaram cada uma das práticas. A tabela 7 e o gráfico 28 mostram que o índice de órgãos e entidades da Administração Direta (Batista, 2005) é superior em quase todas as iniciativas de GC nessa categoria. A única exceção é a prática universidade corporativa (16% das Ifes e dos ministérios afirmaram ter implantado tal iniciativa).

Observa-se ainda o índice muito reduzido de Ifes que responderam ter implantado Comunidades de Prática (COPs) (11%). Isso se explica pelo fato de o projeto "Práticas inovadoras de gestão nas Ifes," (que disponibilizou uma COP para as Ifes)

estar apenas no início de implantação quando os pró-reitores preencheram o questionário da pesquisa. Nota-se também que práticas como *mentoring* e *coaching* são ainda pouco implantadas (13% e 18%, respectivamente) e têm resultados importantes em apenas 7% e 9% das Ifes, respectivamente. Considerando o fato de serem iniciativas que não têm custo elevado e trazem excelentes resultados na promoção da transferência e de compartilhamento de conhecimentos, são práticas que devem ser priorizadas.

Ainda sobre os resultados da categoria 1 – a exemplo do que se observou em pesquisa anterior do Ipea –, percebe-se que a prática com maior grau de implantação é exatamente a de caráter mais informal (fóruns e listas de discussão), que pode facilmente ser desenvolvida sem comprometimento da área estratégica da organização.

A tabela 8 e o gráfico 29 mostram que as iniciativas da categoria 2 (práticas relativas à área de processos facilitadores da gestão do conhecimento), o índice de ministérios que implantaram as iniciativas de GC é superior em todas as práticas. Cabe registrar que apenas 18% das Ifes responderam ter implantado a prática "melhores práticas" contra 46% dos ministérios. Isso se deve também ao fato de o Banco de Práticas Inovadoras de Gestão (também implantado no âmbito do projeto "Práticas inovadoras de gestão nas Ifes") ainda não estar disponível. Com a implantação do projeto, as Ifes já contam com duas práticas de GC: a Comunidade de Prática Virtual e Melhores Práticas, ou Práticas Inovadoras de Gestão, como foi denominada.

Finalmente, a tabela 9 e o gráfico 30 mostram que a categoria 3 (práticas relativas à área de tecnologia) é a única em que as Ifes apresentam índices mais elevados de implantação em relação aos ministérios. Isso ocorre em relação à gestão eletrônica de documentos (38% *vs* 25%), *data warehouse* (16% *vs* 12%), *data mining* (11% *vs* 4%) e Key Performance Indicators (KPI) (9% *vs* 0%). Considerando as 27 práticas de GC apresentadas às Ifes, as duas iniciativas com maior índice de implantação estão nesta categoria, a saber: gestão eletrônica de documentos (38%) e portais/*intranets*/*extranets* (36%) (ver gráfico 26). Os resultados – tanto das Ifes como dos ministérios – em relação às práticas das três categorias são, entretanto, muito modestos. Isso se deve, no caso das Ifes, ao fato de a gestão do conhecimento ser ainda um conceito muito abstrato para a maioria das instituições, ao desconhecimento das iniciativas de GC, à inexistência de processos contínuos e participativos de planejamento estratégico e de estratégias proativas de GC, assim como às dificuldades operacionais, tais como: número insuficiente de servidores, profissionais desmotivados em razão dos baixos salários, recursos financeiros escassos para custear atividades rotineiras e, conseqüentemente, para investir na implantação de práticas de gestão do conhecimento.

TABELA 7

Práticas implantadas relativas à área de gestão de recursos humanos (categoria 1). Comparação entre resultados das Ifes e dos órgãos e entidades da Administração Direta

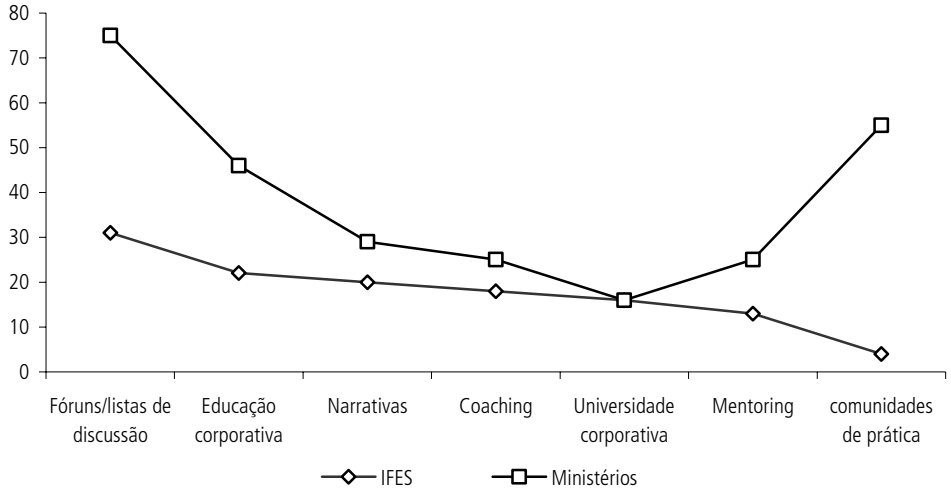
(Em %)

Práticas	Ifes	Ministérios
Fóruns/listas de discussão	31	75
Educação corporativa	22	46
Narrativas	20	29
Coaching	18	25
Universidade corporativa	16	16
Mentoring	13	25
Comunidades de prática	11	55

Elaboração do autor.

GRÁFICO 28

Práticas implantadas relativas à gestão de recursos humanos. Ifes *versus* ministérios



Elaboração do autor.

TABELA 8

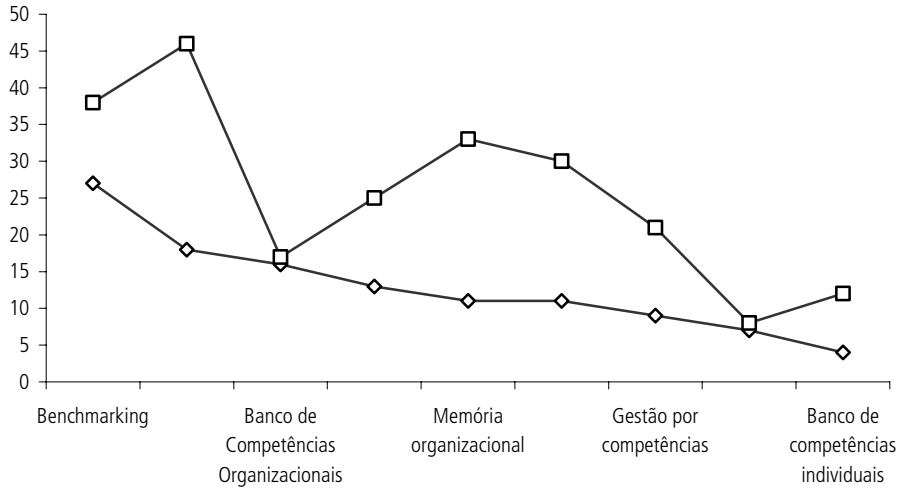
Práticas implantadas relativas à área de processos. Comparação entre resultados das Ifes e dos órgãos e entidades da Administração Direta

Práticas	Ifes	Ministérios
Benchmarking	27	38
Melhores práticas	18	46
Banco de competências organizacionais	16	17
Mapeamento do conhecimento	13	25
Memória organizacional	11	33
Inteligência organizacional	11	30
Gestão por competências	9	21
Gestão do capital intelectual	7	8
Banco de competências individuais	4	12

Elaboração do autor.

GRÁFICO 29

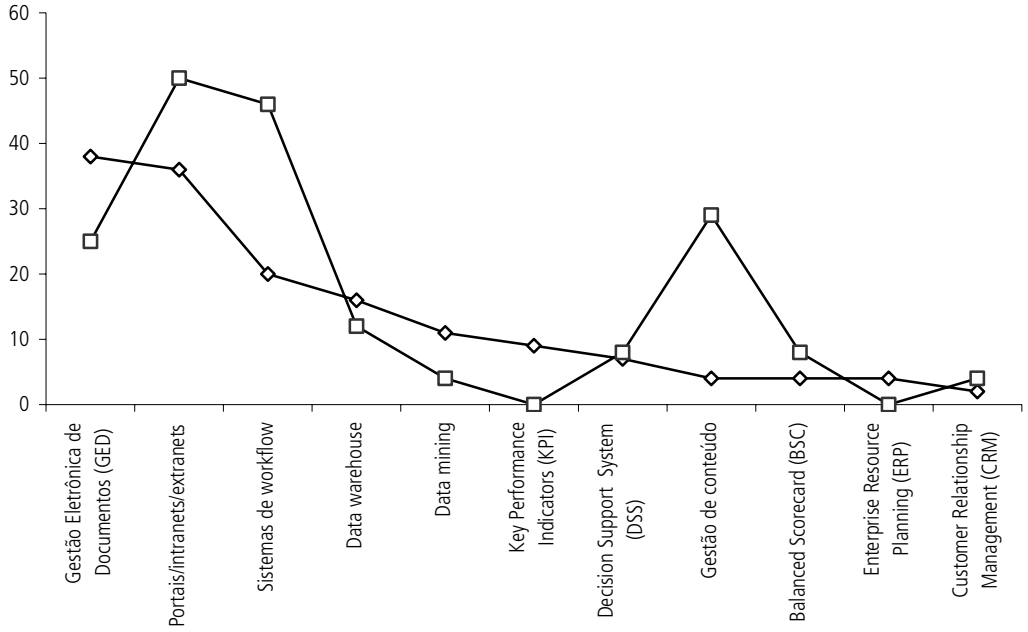
Práticas implantadas relativas à gestão de processos. Ifes *versus* ministérios



Elaboração do autor.

GRÁFICO 30

Práticas implantadas. Área de tecnologia. Ifes *versus* ministérios



Elaboração do autor.

TABELA 9

Práticas implantadas relativas à área de tecnologia. Comparação entre resultados das Ifes e dos órgãos e entidades da Administração Direta

(Em %)

Práticas	Ifes	Ministérios
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	38	25
Portais/*Intranets/extranets*	36	50
Sistemas de *workflow*	20	46
Data warehouse	16	12
Data mining	11	4
Key Performance Indicators (KPI)	9	0
Decision Support System (DSS)	7	8
Gestão de conteúdo	4	29
Balanced Scorecard (BSC)	4	8
Enterprise Resource Planning (ERP)	4	0
Customer Relationship Management (CRM)	2	4

Elaboração do autor.

3 GRAU DE EXPLICITAÇÃO E DE FORMALIZAÇÃO

Esta parte do trabalho visa a entender o grau de explicitação e de formalização das iniciativas de gestão do conhecimento no âmbito das áreas de administração e de planejamento das Ifes. Pesquisa anterior realizada pelo Ipea (Batista, 2005) mostrou que há uma clara e positiva relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial mais estratégico e os resultados obtidos. Por isso, o êxito da institucionalização da GC nas áreas de administração e de planejamento das Ifes passa necessariamente pela sua explicitação e formalização.

3.1 INTENÇÃO ESTRATÉGICA

3.1.1 Percepção da importância da gestão do conhecimento

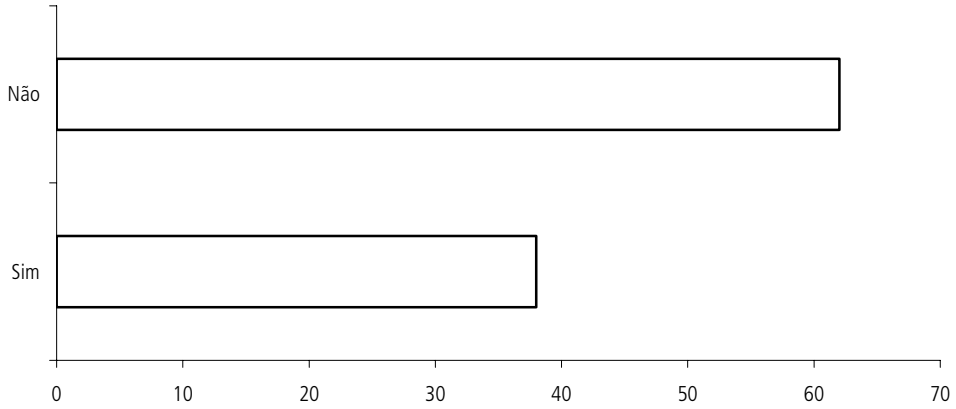
A GC ainda não é prioridade estratégica para a maioria das áreas de administração de e planejamento das Ifes.

Solicitou-se aos pró-reitores de planejamento e administração que indicasse qual das seguintes alternativas se aplica melhor a sua instituição: *i*) existe uma percepção de que é necessário ter alguma forma de gestão do conhecimento; *ii*) a gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização; *iii*) a gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos dois anos; e *iv*) a gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo. Sessenta e quatro por cento dos respondentes afirmaram que GC ainda não é prioridade estratégica, isto é, apenas 38% assinalaram a alternativa (*ii*).

GRÁFICO 31

GC faz parte das prioridades estratégicas da organização?

(Em %)

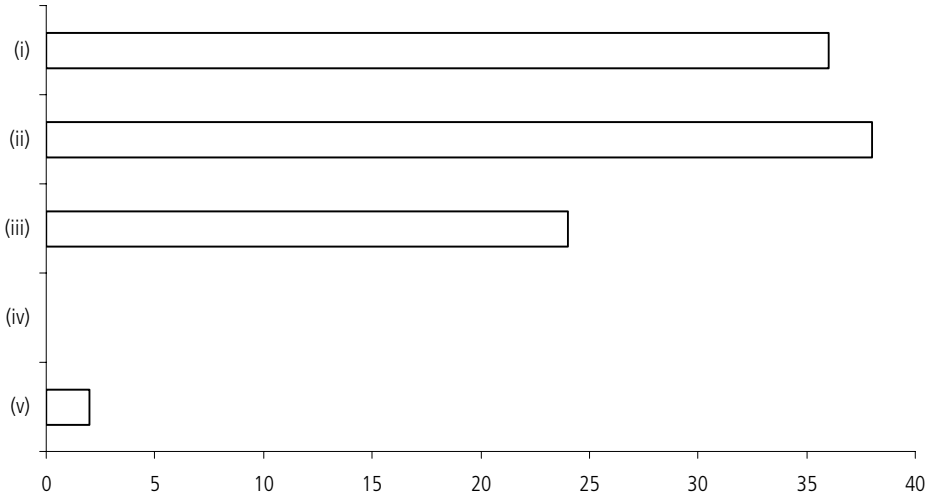


Elaboração do autor.

GRÁFICO 32

Percepção da importância da gestão do conhecimento. Indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização

(Em %)



Elaboração do autor.

Nota: *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 provavelmente será a longo prazo; *v*) a gestão do conhecimento não é considerada importante na instituição.

3.1.2 Percepção da importância da gestão do conhecimento nos níveis da estrutura organizacional

Percepção da importância da GC é mais alta entre membros da alta administração nas áreas de administração e de planejamento das Ifes

Em resposta à pergunta qual é a percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional pela alta administração, média gerência e funcionários, de maneira ampla, 55% das Ifes informaram que a percepção da importância da GC é maior entre os membros da alta administração, 51% que é alta pela média gerência e 47% que é alta pelos funcionários.

3.1.3 Disseminação a estratégia de gestão do conhecimento

Há pouca disseminação da estratégia de GC nas áreas de administração e de planejamento das Ifes.

Pergunta: caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal? Apenas 6% das instituições afirmaram que a estratégia explícita de gestão do conhecimento está amplamente disseminada na organização.

3.1.4 Estado atual das iniciativas de gestão do conhecimento

O índice de iniciativas de GC implantadas nas áreas de administração e de planejamento das Ifes é muito baixo.

- Pergunta: qual é o estado atual das iniciativas de GC? Onze por cento responderam a alternativa (*i*) ainda não existe nenhuma iniciativa de GC; 21% afirmaram que (*ii*) existem estudos e análises sobre GC; 21% indicaram que existem iniciativas em fase de planejamento; 15% que as iniciativas estão em fase parcial de implantação (alternativa (*iii*); e 2% que a GC é amplamente utilizada. Apenas 28% das Ifes, portanto, responderam que utilizam iniciativas de GC).

3.1.5 Grau de formalização da gestão do conhecimento na instituição

Para a maioria das áreas de administração e de planejamento das Ifes, GC é um conceito abstrato discutido apenas por pequenos grupos informais.

Pergunta: qual é o grau de formalização da GC na instituição. Indique a afirmação que melhor reflete o estado atual. Cinqüenta e três por cento apontaram a alternativa (*i*), trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais; 19% a alternativa (*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; 17% a alternativa (*iii*), existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de GC; 4% a alternativa (*iv*), e existem métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas de GC; e 7% não responderam. O grau de formalização da GC nas Ifes, portanto, é de apenas 21% (alternativas *iii* e *iv*).

3.1.6 Mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento

Compromissos assumidos por equipes de recursos humanos, de tecnologia da informação e redes de conhecimento são o principal mecanismo para definição de estratégia de GC.

Pergunta: quais foram os mecanismos que definiriam a política ou a estratégia de gestão do conhecimento e da informação da organização? Dezenove por cento responderam a alternativa (*i*), programas/políticas/estratégias por escrito; 23% a alternativa (*ii*), compromisso público (feito por ministro, reitor, diretor geral, etc.); 30%, a (*iii*), compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI, redes de conhecimento; 15% responderam outros; e 13% não responderam.

3.1.7 Áreas/departamentos com iniciativas de gestão do conhecimento

As iniciativas de GC são mais utilizadas nas áreas de informática, nos centros de documentação e informação/biblioteca e em recursos humanos.

Pergunta: em que áreas/departamentos existem iniciativas de GC? Indique o estágio atual: em planejamento, em implantação, em fase parcial de utilização ou amplamente utilizada. (*i*) direção geral; (*ii*) contabilidade/finanças; (*iii*) centro de documentação e informação; (*iv*) recursos humanos; (*v*) informática; (*vi*) outra. Embora com um índice de utilização das iniciativas bastante baixo (13%), as áreas de informática, centro de documentação e informação/biblioteca e recursos humanos

aparecem em primeiro lugar nesse item seguidos da contabilidade/finanças (10%) e direção geral (8%).

3.1.8 Iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização

A alta diretoria foi a principal responsável pela introdução da GC nas áreas de administração e de planejamento das Ifes.

Pergunta: quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização? Trinta e seis por cento apontaram a alternativa (*i*), alta diretoria; 11% a alternativa (*ii*), diretor/equipe de gestão de recursos humanos; 11%, a (*iii*), diretor/equipe de tecnologia/sistemas de informação; 0%, a (*iv*), diretor/equipe de documentação e informação; 9% a alternativa (*v*), nenhum; e 23%, a (*vi*), outro. Dez por cento não responderam.

3.2 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

3.2.1 Formalização de objetivos de gestão do conhecimento

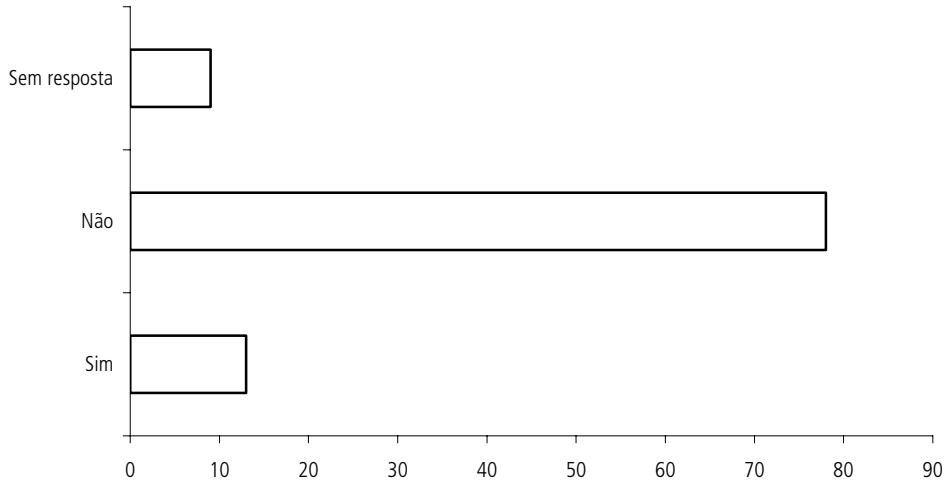
A clara identificação e a priorização das ações de GC é uma realidade em apenas um grupo reduzido de áreas de administração e de planejamento das Ifes.

Pergunta: formalização de objetivos de GC. Indique a afirmação que melhor se aplica a sua organização: 40% responderam a alternativa (*i*), os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados; 38%, a (*ii*), os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de maneira muito genérica; 13%, a (*iii*), os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo. Nove por cento não responderam.

GRÁFICO 33

Existe uma clara identificação e priorização das ações de gestão do conhecimento?

(Em %)



Elaboração do autor.

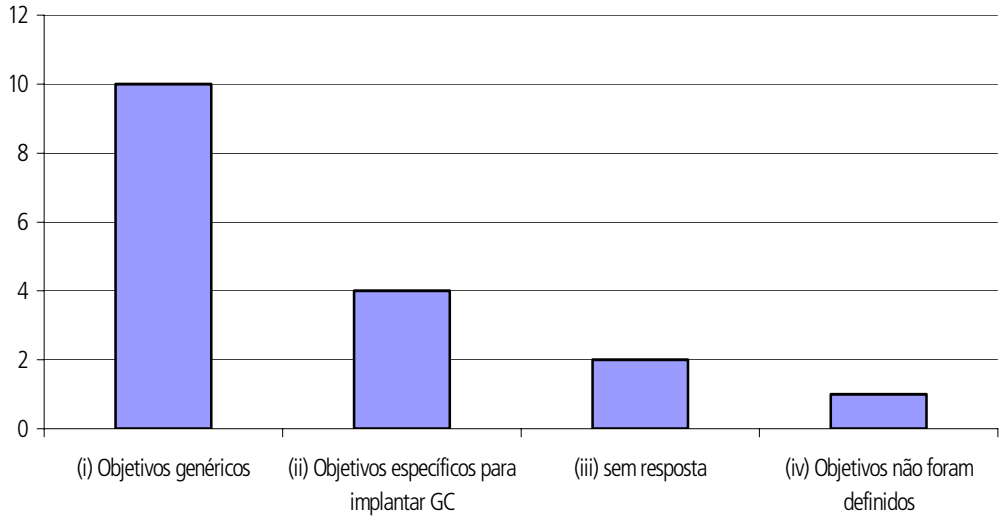
3.2.2 Definição de objetivos de gestão do conhecimento

Poucas áreas de administração e de planejamento das Ifes apresentaram objetivos específicos de GC.

Perguntas: definição de objetivos de GC: *i*) quais os principais objetivos de GC na organização? *ii*) como foi o processo de elaboração desses objetivos? quem participou na elaboração desses objetivos?

Como mostra o gráfico 34, apenas 24% (4) das 17 Ifes que afirmaram que GC é uma das prioridades estratégicas para suas organizações apresentaram objetivos específicos de GC.

GRÁFICO 34
Os principais objetivos da gestão do conhecimento na instituição



Elaboração do autor.
Obs.: Dezessete áreas de administração e de planejamento das Ifes afirmaram que GC é prioridade estratégica.

3.3 ALOCAÇÃO DE RECURSOS

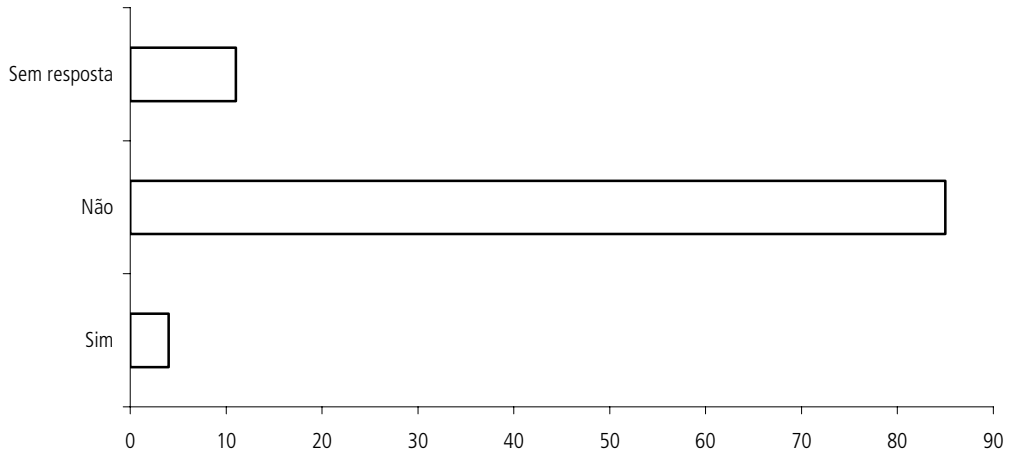
A grande maioria das áreas de administração e de planejamento das Ifes não conta com recursos orçamentários efetivos para pôr em prática os objetivos de GC.

Pergunta: alocação de recursos. Indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização: 38% dos respondentes marcaram a alternativa (*i*), a importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, políticas ainda não refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infra-estrutura); 19%, a (*ii*), já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC; 11%, a (*iii*), embora ainda não suficientes, os recursos para GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização; 4%, a (*iv*), há um orçamento efetivo para tratar da gestão do conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização; 17%, a (*v*), não há orçamento específico para a GC, uma vez que o orçamento da instituição mal dá para custear seu funcionamento (17%). Onze por cento não responderam.

GRÁFICO 35

Há orçamento efetivo para tratar gestão do conhecimento de maneira compatível com os objetivos traçados?

(Em %)



Elaboração do autor.

A quase totalidade das áreas de administração e de planejamento das Ifes não conta com área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e informação.

Pergunta: qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização? Dois por cento das organizações apontaram a alternativa (*i*), àrea específica/unidade especial de gestão do conhecimento e informação (gerência de conhecimento); 19% a alternativa (*ii*), informática/sistemas de informação; 4% a alternativa (*iii*), centro de documentação e informação/biblioteca; 2% a alternativa (*iv*), qualidade; 9%, a (*v*), recursos humanos; 26%, a (*vi*), equipe multidisciplinar interdepartamental; 30%, a (*vii*), outros. Oito por cento não responderam.

3.4 AÇÕES E CONTEXTO DAS INICIATIVAS

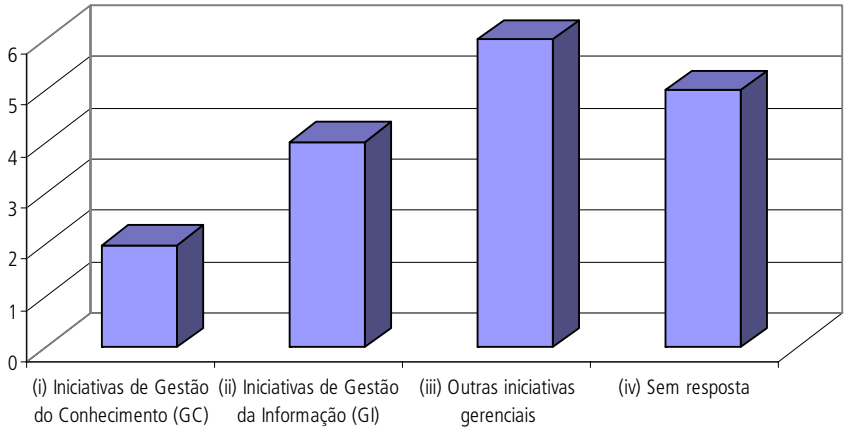
Aspectos de tecnologia da informação é elemento-chave para a maioria das áreas de administração e de planejamento das Ifes pesquisadas.

Pergunta: se a sua organização possui uma política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação, quais elementos-chave estão incluídos? Quarenta e sete por cento das instituições responderam alternativa (*i*), gestão da informação (gestão de documentos, etc.); 53%, a (*ii*), aspectos da tecnologia da informação (*intranet*, portal, etc.); 30%, a (*iii*), aspectos da gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, *mentoring*, etc.); 15%, a (*iv*), aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes, etc.); e 4%, a (*v*), outros.

A maior parte das áreas de administração e de planejamento das Ifes – que responderam que GC é prioridade estratégica – não citou iniciativas de gestão do conhecimento e gestão da informação.

GRÁFICO 36

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



Elaboração do autor.

3.5 IMPLEMENTAÇÃO

3.5.1 Elementos facilitadores

Para as áreas de administração e de planejamento das Ifes, os principais elementos facilitadores para implantar processos de GC são: programas de capacitação para o pessoal; troca de experiências com outras organizações envolvidas nesse processo; e metodologias que guiem o processo.

Pergunta: selecione os elementos facilitadores que têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização. Designar a intensidade de uso: alto/ médio/baixo: 34% apontaram a alternativa (*i*), programas de capacitação para o pessoal);[5] 23%, a (*ii*), alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia; 21%, a (*iii*), plano de comunicação bem desenvolvido e bem coordenado para a iniciativa; 15%, a (*iv*), manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança; 15%, a (*v*), estabelecimento de incentivos para partilhar conhecimento; 13%, a (*vi*), alocação de recursos financeiros suficientes; 19%, a (*vii*), identificação da base de conhecimento organizacional relevante da instituição; 28%, a (*viii*), metodologias que guiem o processo; 21%, a (*ix*), disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer; 23%, a (*x*), implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização; 23%, a (*xi*), ter acesso a consultores especializados; 17%, a (*xii*), acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema; 32%, a (*xiii*), troca de experiências com outras organizações envolvidas nesse processo; 26%, a (*xiv*), sistemas de informática que apóiem os processos de GC; 30%, a (*xv*), infra-estrutura computacional, redes, servidores, etc.; 13%, a (*xvi*), *benchmarking* das melhores práticas e processos; e 2%, a alternativa (*xvii*), outros.

5. Intensidade médio + alto.

3.5.2 Principais obstáculos

3.5.2.1 Principais obstáculos relacionados ao apoio da alta administração e prioridades

Para as áreas de administração e de planejamento das Ifes, o principal obstáculo é o fato de a gestão do conhecimento e de a informação não serem uma prioridade do governo.

Pergunta: quais 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: 17% marcaram a alternativa (*i*), falta de comprometimento dos diretores;[6] 21%, a (*ii*), gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo; 11%, a (*iii*), receio que outros órgãos/público, em geral, pudessem ter acesso a informações sigilosas/confidenciais; 9%, a (*iv*) estratégias de gestão do conhecimento são adaptadas ao setor privado, mas são inadequadas ao setor público; e 4%, (*v*), a outros.

3.5.2.2 Principais obstáculos relacionados aos recursos humanos dedicados

Para as áreas de administração e de planejamento das Ifes, o principal obstáculo é a baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na instituição.

Pergunta: quais os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização? Indicar o grau de importância: alto/médio/baixo. Grupo 2 – recursos humanos dedicados: 32% responderam, a alternativa (*vi*), deficiências de capacitação do pessoal; 36%, a (*vii*), baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na instituição; 26%, a (*viii*), a organização tende a concentrar esforços na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas; e 2%, a (*ix*), outros.

3.5.2.3 Principais obstáculos relacionados à infra-estrutura tecnológica

Para as áreas de administração e de planejamento das Ifes, o principal obstáculo são as deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores, etc.

Pergunta: quais os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização? Indicar o grau de importância – alto/médio/baixo. Grupo 3 – infra-estrutura tecnológica: 30% indicaram alternativa (*x*), deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores, etc.; 15%, a (*xi*), pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração; e 0%, a (*xii*), outros.

3.5.2.4 Principais obstáculos relacionados ao processo de trabalho e de cultura organizacional

Para as áreas de administração e de planejamento das Ifes, o principal obstáculo é a dificuldade de captar o conhecimento não documentado.

---

6. Grau de importância médio + alto.

Pergunta: quais os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização? Indicar o grau de importância – alto/médio/baixo. Grupo 4 – processo de trabalho e cultura organizacional: 32% marcaram a alternativa (*xiii*), resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional a mudanças; 43%, a (*xiv*), dificuldade para capturar o conhecimento não documentado; e 0%, a (*xv*), outros.

3.5.2.5 Principais obstáculos relacionados aos indicadores e ao sistema de avaliação

Para as áreas de administração e de planejamento das Ifes, o principal obstáculo é a falta de incentivos para partilhar conhecimento.

Pergunta: quais os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização? Indicar o grau de importância – alto/médio/baixo. Grupo 5 – indicadores e sistema de avaliação: 28% marcaram a alternativa (*xvii*), inexistência de indicadores; 36%, a (*xviii*), falta de incentivos para partilhar conhecimento; e 4%, a (*xix*), outros.

3.5.2.6 Principais obstáculos relacionados à visibilidade e à comunicação interna e externa

Para as áreas de administração e de planejamento das Ifes, o principal obstáculo são as falhas de comunicação.

Pergunta: quais os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização? Indicar o grau de importância – alto/médio/baixo. Grupo 6 – visibilidade e comunicação interna e externa: 40% indicaram a alternativa (*xx*), falhas de comunicação; e 2%, a (*xxi*), outros.

3.6 MONITORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

3.6.1 Avaliação do progresso na implantação das práticas de gestão do conhecimento

Para as áreas de administração e de planejamento das Ifes, *feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento é a principal forma de avaliar o progresso na implementação das práticas de gestão do conhecimento.

Pergunta: existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua organização? (*i*), Sim, como: [marcar todos os itens que se aplicam]: 6% marcaram a alternativa (1), uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento; 13%, a (2), *feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento; 9%, a (3), comparações entre a sua organização e outras; e 6%, a (4), outro.

3.6.2 Sucesso na implantação das práticas de gestão do conhecimento

Um terço das áreas de administração e de planejamento das Ifes responderam que tiveram algum sucesso na implantação de práticas de gestão do conhecimento.

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

algum sucesso, não muito sucesso ou nenhum sucesso? Nove por cento das instituições responderam a alternativa (*i*), muito sucesso; 32%, a (*ii*), algum sucesso; 19%, a (*iii*), não muito sucesso; e 15%, a (*iv*), nenhum sucesso.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para determinar o grau de explicitação e de formalização das 45 Ifes analisadas, foram identificadas – com base nas perguntas dessa parte do questionário da pesquisa – 15 ações importantes para se alcançar tal objetivo. As ações foram retiradas de quatro seções do questionário: (1) intenção estratégica; (2) definição de objetivos; (3) alocação de recursos; (4) ações e contexto das iniciativas; e (5) monitoramento e avaliação dos resultados.

Seção 1 - Intenção estratégica

Ações:

1) Considerar a gestão do conhecimento (GC) uma das prioridades estratégicas da organização.
2) Conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários sobre a importância da GC.
3) Definir e disseminar amplamente a estratégia de GC na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal.
4) Utilizar amplamente na organização iniciativas de GC.
5) Instituir área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de GC.
6) Utilizar métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento.
7) Empregar mecanismo para definir a política ou a estratégia de gestão do conhecimento e da informação.
8) Utilizar amplamente iniciativas de GC nas principais áreas da organização (direção geral, contabilidade/finanças, Centro de documentação e informação/biblioteca, recursos humanos e informática, etc.).

Seção 2 – Definição de objetivos

Ações:

9) Formalizar os objetivos de GC para permitir uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo.

Seção 3 – Alocação de recursos

Ações:

10) Ter orçamento efetivo para tratar da gestão do conhecimento de maneira compatível com os objetivos traçados pela organização.
11) Criar área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência do conhecimento).

Seção 4 – Ações e contexto das iniciativas

Ações:

12) Considerar na estratégia de gestão do conhecimento os seguintes elementos: gestão da informação; aspectos de tecnologia da informação; aspectos de gestão de recursos humanos; e aspectos organizacionais.

Seção 5 – Monitoramento e avaliação dos resultados

Ações:

13) Utilizar sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento.

14) Utilizar *feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento.

15) Comparar o desempenho de sua organização com outras instituições congêneres.

Utilizou-se, para classificar o estágio das Ifes na explicitação e na formalização da gestão do conhecimento, cinco estágios:

Estágios de explicitação e de formalização:

Estágio 1 – Não há explicitação nem formalização: três ou menos ações das listadas anteriormente.

Estágio 2 – Inicial: 4 a 6 ações.

Estágio 3 – Intermediário *I*: 7 a 10 ações.

Estágio 4 – Avançado: 11 a 14 ações.

Estágio 5 – Consolidado: todas as ações.

A análise das respostas das 45 Ifes mostra que 37 delas (82%) estão no estágio 1; seis (13%) no estágio 2; e duas (4%) no estágio 3. Não há, portanto, na grande maioria delas, nem explicitação nem formalização da gestão do conhecimento.

Os resultados da pesquisa mostram que a gestão do conhecimento é ainda um desafio a ser vencido nas áreas de administração e de planejamento das Ifes.

Para mudar a situação atual, as ações listadas anteriormente devem ser vistas como um roteiro prático para permitir que as áreas de administração e de planejamento das Ifes avancem na explicitação e na formalização da gestão do conhecimento. É necessário executar ações relativas às cinco seções apresentadas para se alcançar o estágio consolidado.

Para avançar mais rapidamente na formalização e na explicitação – e, conseqüentemente, na obtenção de resultados –, as Ifes podem beneficiar-se das experiências existentes no governo federal (tanto em órgãos e em entidades da Administração Direta como em empresas estatais), como mostra estudo publicado pelo Ipea (Batista, 2005).

4 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa mostram que a implantação de práticas de gestão do conhecimento nas áreas administrativas e de planejamento das Ifes se encontra no estágio inicial nas três categorias analisadas: *i*) práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento; *ii*) práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e *iii*) práticas cujo foco central é a base tecnológica que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, os aplicativos e as ferramentas de TI para captura, difusão e colaboração. As práticas com maior índice de utilização nas três categorias foram implantadas em menos da metade das instituições pesquisadas: categoria 1: fóruns e listas de discussão (31%); categoria 2: *benchmarking* (27%); e categoria 3: Gestão Eletrônica de Documentos – GED (38%).

A comparação dos resultados desta pesquisa com os de pesquisa anterior, publicada pelo Ipea, mostra que as áreas administrativas e de planejamento das Ifes apresentam índices de implantação inferiores aos dos órgãos e entidades da Administração Direta na maioria das práticas de GC (Batista, 2005).

Neste trabalho, detectou-se também que não há, na grande maioria das áreas de administração e de planejamento das Ifes, nem explicitação nem formalização da gestão do conhecimento.

Com relação à intenção estratégica: *i*) GC não é uma prioridade para a maioria das áreas administrativa e de planejamento das Ifes; *ii*) a percepção da importância da GC é maior entre os dirigentes; *iii*) há pouca disseminação da estratégia de GC na instituição; *iv*) para a maioria das tais áreas das Ifes, GC é um conceito abstrato, discutido apenas por pequenos grupos informais; *v*) compromissos das equipes de recursos humanos, de tecnologia da informação e redes de conhecimento são o principal mecanismo para definição de estratégia de GC; *vi*) as iniciativas de GC são mais utilizadas nas áreas de informática, nos centros de documentação e informação/biblioteca e em recursos humanos e a alta diretoria foi a principal responsável pela introdução da GC na organização.

Quanto à definição de objetivos, o estudo indica que a clara identificação e priorização das ações de GC é uma realidade em apenas um grupo reduzido das áreas de administração e de planejamento das Ifes, e poucas instituições pesquisadas apresentaram objetivos específicos de GC.

No tocante à alocação de recursos, a grande maioria das áreas de administração e de planejamento das Ifes não conta com orçamento efetivo para tratar GC de maneira compatível com os objetivos traçados, e a quase totalidade de tais áreas não tem setor específico de gestão do conhecimento e da informação.

As ações e o contexto das iniciativas demonstram que aspectos da tecnologia da informação é o elemento-chave para a maioria das instituições pesquisadas e a maior parte das Ifes – que responderam que GC é prioridade estratégica – não citou iniciativas de gestão do conhecimento e da informação.

Com relação à implementação, os elementos facilitadores mais citados foram: *i*) programas de capacitação para o pessoal; *ii*) troca de experiências com outras organizações envolvidas nesse processo; *iii*) e metodologias que guiem o processo.

Os principais obstáculos para a implantação da GC apontados pelas instituições pesquisadas foram:

- Gestão do conhecimento não é prioridade do governo.
- Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização.
- Deficiências na infra-estrutura computacional, de redes, de servidores, etc.
- Dificuldade de captar o conhecimento não documentado.
- Falta de incentivos para partilhar conhecimento.
- Falhas de comunicação.

Com relação à avaliação do progresso na implantação da GC, o *feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento é a principal forma de avaliar o progresso.

Quanto ao sucesso na implantação de práticas de GC, um terço das organizações responderam que tiveram algum sucesso.

Como conclusão, pode-se afirmar que as áreas de planejamento e de administração das instituições federais de ensino superior – embora já tenham implantado algumas práticas – não são ainda referência para outras organizações no tocante à institucionalização da gestão do conhecimento. O mérito do presente trabalho é diagnosticar a situação atual e apontar recomendações e estratégia para que isso possa acontecer.

Para mudar essa realidade, com relação à explicitação e à formalização da gestão do conhecimento, recomenda-se – com base na literatura e em casos reais e bem-sucedidos de implantação – que as Ifes – com o apoio do o Ministério da Educação e do Forplad – adotem, dentre outras, as seguintes medidas:

1) Considerar a (GC) uma das prioridades estratégicas da organização.
2) Conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários da importância da GC.
3) Definir e disseminar amplamente a estratégia de GC na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal.
4) Utilizar amplamente na organização iniciativas de GC.
5) Instituir área/grupo de pessoas com responsabilidades e com objetivos bem definidos em termos de GC.
6) Utilizar métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento.
7) Empregar mecanismo para definir a política ou a estratégia de gestão do conhecimento e da informação.

8) Utilizar amplamente iniciativas de GC nas principais áreas da organização (direção geral, contabilidade/finanças, centro de documentação e informação/biblioteca, recursos humanos e informática, etc.).

9) Formalizar os objetivos de GC para permitir uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo.

10) Ter orçamento efetivo para tratar da gestão do conhecimento de maneira compatível com os objetivos traçados pela organização.

11) Criar área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência do conhecimento).

12) Considerar, na estratégia de gestão do conhecimento os seguintes elementos: *i*) gestão da informação; *ii*) aspectos de tecnologia da informação; *iii*) aspectos de gestão de recursos humanos; *iv*) e aspectos organizacionais.

13) Utilizar sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento.

14) Utilizar *feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento.

15) Comparar o desempenho da sua organização como de outras instituições congêneres.

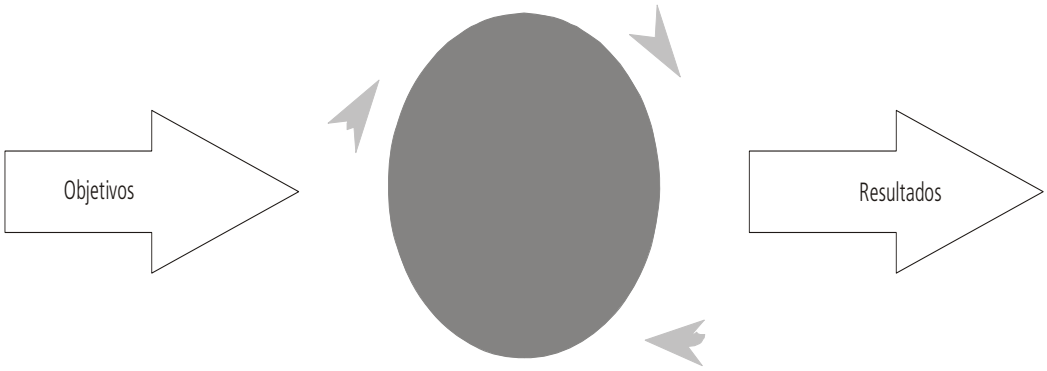
Além dessas medidas, as áreas administrativas e de planejamento das Ifes terão de enfrentar um grande desafio, qual seja: integrar a gestão do conhecimento com as atividades do gerenciamento da rotina do trabalho. Para isso, propõe-se, a seguir, o ciclo operacional da gestão do conhecimento, aplicado à gestão de processos.

4.1 FOCO NO PROCESSO

Conforme mostra a figura 1, o ciclo inicia-se com a definição clara dos objetivos e os resultados esperados dos principais processos de apoio e finalísticos das áreas administrativa e de planejamento das Ifes. Nesse momento é importante a instituição adotar metodologia de gerenciamento de processos que a leve a identificar os principais processos, as unidades gerenciais responsáveis pelas atividades dos processos, clientes internos e externos, necessidades e expectativas dos clientes/usuários; fornecedores; insumos; produtos e serviços, objetivos, resultados e indicadores de eficácia, eficiência e efetividade para avaliar o desempenho do processo.

No caso das áreas administrativas e de planejamento das Ifes, é recomendável iniciar o ciclo com os processos relacionados ao cumprimento da missão dessas áreas, isto é, planejamento estratégico, avaliação institucional, serviços gerais, gestão do patrimônio, compras, transporte, manutenção, limpeza, segurança, dentre outros.

FIGURA 1
Ciclo operacional da gestão do conhecimento para as Ifes

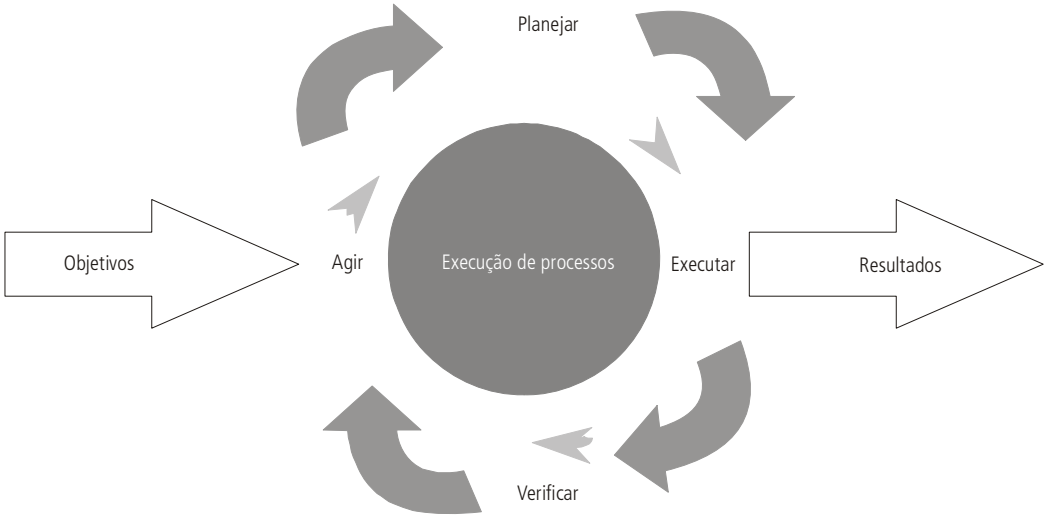


Elaboração do autor.

4.2 *PLAN, DO, CHECK AND ACT (PDCA)*

O ciclo PDCA (figura 2) é o método gerencial utilizado no início do ciclo de gestão do conhecimento para promover a melhoria contínua dos processos de trabalho. Tem quatro fases. Na primeira ("Plan", isto é, planejamento), define-se a meta de melhoria, o método de trabalho e o plano, que serão utilizados para melhorar o desempenho do processo. Por exemplo, no processo de manutenção, pode-se estabelecer a meta de reduzir em 10% os custos de manutenção. Para isso – com base no conhecimento da equipe sobre o processo – identifica-se um método adequado de elaborar um plano para atingir essa meta. O ciclo PDCA deve envolver todos os funcionários que conhecem o processo objeto de melhoria. Na segunda fase ("Do", isto é, execução), ocorre o treinamento dos participantes a fim de ensiná-los como utilizar o plano de melhoria do processo. Em seguida, executa-se o plano conforme previsto. Na terceira fase ("Check", ou seja, verificação), verifica-se a efetividade do planejamento por meio da comparação do resultado obtido com a meta desejada. Essa comparação deve ser sempre fundamentada em fatos e dados. Finalmente, na quarta fase ("Act", agir corretivamente), têm-se duas alternativas: a primeira consiste em eliminar as causas que impediram o alcance da meta; a segunda, em adotar como padrão o processo tal como foi executado no caso de a meta ter sido atingida. Ao padronizar, a instituição estará registrando o conhecimento sobre como o processo deve ser executado para atingir o resultado esperado, que deverá ser sempre o de atender às necessidades e às expectativas dos clientes internos e externos. Girar de maneira sistemática o ciclo PDCA significa melhorar o desempenho das áreas administrativa e de planejamento das Ifes por meio de ganhos de eficiência e eficácia.

FIGURA 2
Ciclo PDCA e ciclo operacional da gestão do conhecimento



Elaboração do autor.

4.3 APRENDER ANTES, DURANTE E DEPOIS

As áreas de administração e de planejamento das Ifes devem aprender antes, durante e depois da execução de processos. Para isso, podem recorrer às práticas de GC relativas às três categorias propostas neste trabalho. A figura 3 mostra como as práticas de gestão do conhecimento podem ser utilizadas antes, durante e depois da execução de processos para:

- Registrar o conhecimento sobre como processos eficientes e eficazes devem ser executados (padrões).
- Identificar e difundir melhores práticas relativas à execução de processos (melhores práticas ou *best practices*).
- Buscar, de maneira sistemática, melhores referências para comparar processos, produtos e serviços (*benchmarking* interno e externo).
- Registrar o conhecimento sobre processos, produtos e serviços, bem como relacionamento com os clientes (memória organizacional e banco de conhecimentos).
- Relatar experiências de execução de processos (lições aprendidas).
- Utilizar técnicas para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas relacionadas a processos de trabalho (narrativas).
- Modelar as competências de um indivíduo ou grupo, observar e analisar o desempenho e retroalimentar a execução das atividades do indivíduo ou do grupo por meio de um *expert* participante ou mentor (*mentoring*).
- Orientar, apoiar, dialogar e acompanhar o desempenho de indivíduos por meio da atuação de profissional (*coach*) que não participa da execução das atividades dos processos organizacionais (*coaching*).

- Manter atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas relativas à execução de processos, documentadas na base de documentos (gestão de conteúdo).
- Transformar dados sobre processos em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisões (sistema de inteligência organizacional).
- Registrar o conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços, bem como relacionamentos com os clientes (mapeamento ou auditoria do conhecimento) por meio da elaboração de mapas ou de árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos dos indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
- Determinar as competências essenciais necessárias à organização para a execução dos processos de apoio e finalísticos, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização (sistema de gestão por competências).
- Criar repositório de informações sobre a localização de conhecimentos sobre processos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento (banco de competências organizacionais).
- Criar repositório de informações sobre a capacidade das pessoas no gerenciamento de processos (denominações: banco de competências individuais, páginas amarelas e banco de talentos).
- Criar espaços para discutir, homogeneizar e partilhar informações, idéias, experiências, que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização (fóruns/listas de discussão).
- Criar grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum que pode ser, por exemplo, um determinado processo de trabalho (comunidades de prática ou comunidades de conhecimento).
- Estabelecer processos de educação continuada com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização (educação corporativa).
- Capturar e difundir conhecimento e experiência entre funcionários e áreas da organização por meio de sistemas informatizados (portais/*intranets*/*extranets*).
- Rastrear dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais mediante ferramenta de TI para apoio à GC, conhecida como data *warehouse*.
- "Garimpar" assuntos ou temas específicos relacionados a processos mediante a associação de termos (*data mining*).
- Controlar a qualidade da informação com base na automação do fluxo ou do trâmite de documentos sobre processos de apoio e finalísticos (sistemas de *workflow*).

- Adotar aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos relativos a processos (Gestão Eletrônica de Documentos – GED).

O ciclo operacional da gestão do conhecimento inicia-se com o processo de criação do conhecimento (ver figura 3). Isso ocorre antes da execução do processo, quando as pessoas, com o objetivo de aprender antes com especialistas sobre como executar melhor processos de apoio e finalísticos, acessam informações e conhecimentos contidos nos padrões, nas melhores práticas, na memória organizacional, nas lições aprendidas e no banco de conhecimentos, por meio de portais e *intranets* e também mediante a prática do *benchmarking*. O acesso ao conhecimento só é possível – como mostra a figura 3 – graças ao processo de registro do conhecimento (transformação do conhecimento tácito em explícito). Nesse momento é possível acessar também o banco de competências organizacionais e o banco de competências individuais (ou banco de talentos ou, ainda, páginas amarelas) para identificar especialistas nos processos de trabalho. Após o acesso, a instituição pode aplicar as informações e o conhecimento nos processos de apoio e finalísticos. Em outras palavras, aqui se dá o processo de aplicação do conhecimento obtido (ver figura 3). A criação dessa forma de armazenamento de informações e de conhecimentos é possível graças às práticas de *benchmarking*, inteligência organizacional, mapeamento do conhecimento e gestão por competências. Aqui se observa o processo de coleta e de organização do conhecimento (ver figura 3).

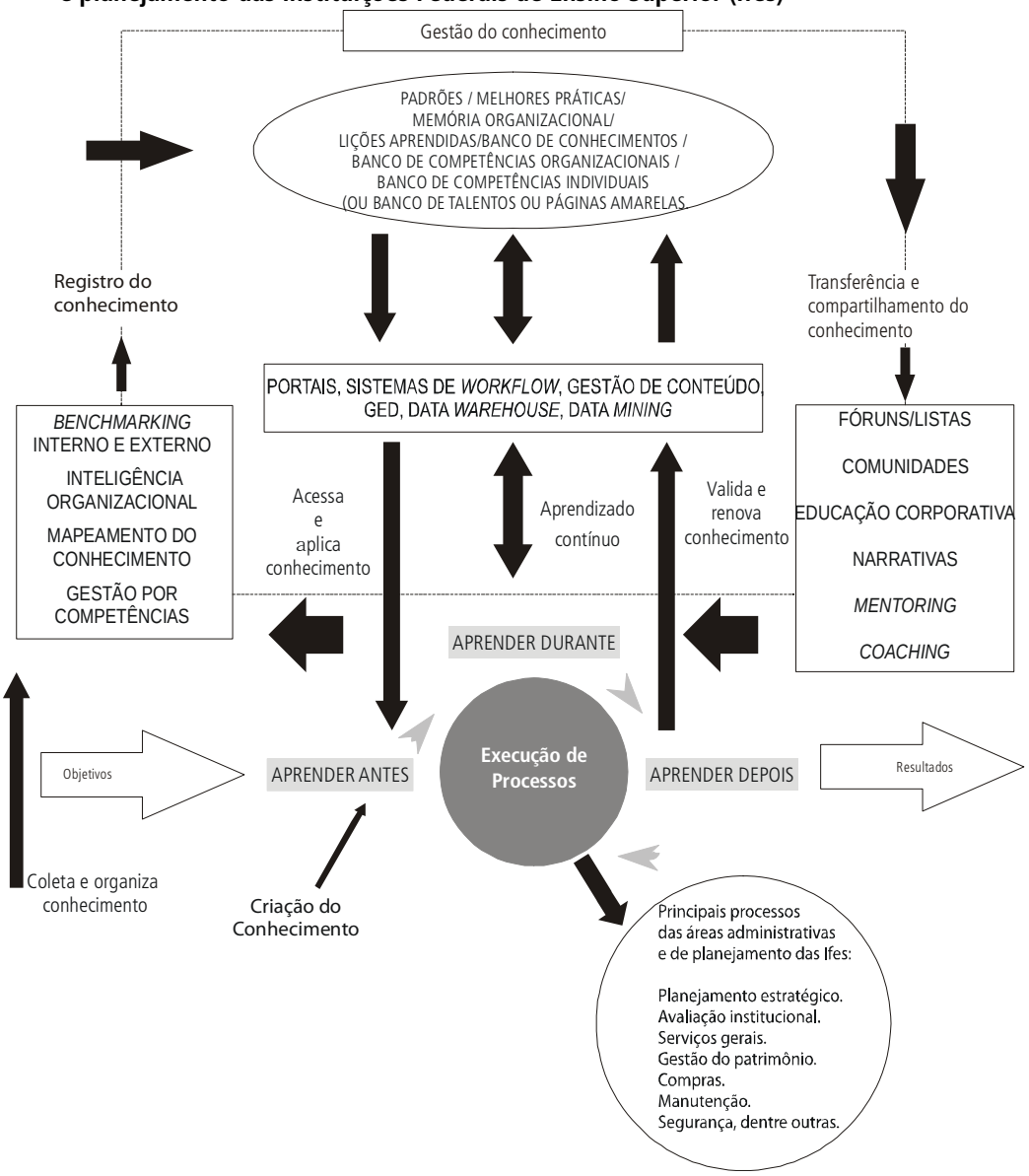
Durante a execução do processo, a organização continua aprendendo mediante o acesso às informações e aos conhecimentos disponíveis e, após a execução do processo, valida e renova os padrões, o banco de melhores práticas, o de competências organizacionais, o de competências individuais, etc. O processo de criação do conhecimento – como ilustra a figura 3 – dá-se exatamente quando a instituição aprende antes, durante e depois da execução das atividades dos processos organizacionais.

Finalmente, as informações estratégicas e os conhecimentos sobre os processos organizacionais podem ser transferidos e partilhados por meio de fóruns/listas de discussão, comunidades de práticas virtuais; educação corporativa; narrativas; *mentoring* e *coaching*. Nesse momento, ocorre – como mostra a figura 3 – o processo de transferência e compartilhamento, que só é possível após o processo de registro ou de explicitação do conhecimento.

O objetivo final da adoção das práticas de gestão do conhecimento é sempre a melhoria dos principais processos de apoio e finalísticos, conforme os objetivos estratégicos da organização. Para isso é fundamental a utilização de indicadores para avaliar, medir e melhorar os processos ao longo do tempo. Dessa forma será possível avaliar o impacto das práticas de GC sobre o desempenho dos processos de trabalho. No caso das áreas de administração e de planejamento das Ifes, para a implantação do ciclo operacional da gestão do conhecimento ser bem-sucedida deve, necessariamente, resultar na melhoria dos seus principais processos, como: planejamento estratégico, avaliação institucional, serviços gerais, gestão do patrimônio, compras, manutenção, segurança, dentre outros.

FIGURA 3

Ciclo operacional da gestão do conhecimento. Proposta para as áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)



Elaboração do autor, adaptado e ampliado com base no BP – Framework for Sharing Know-how.

ANEXOS

ANEXO 1

1 PESQUISA – GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

1.1 GLOSSÁRIO DE TERMOS

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

Comunidades de prática/comunidades de conhecimento: grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permitem a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciem o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

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

Mentoring: modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou de um grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.

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

Melhores práticas (*best practices*): identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão: espaços para discutir, homogeneizar e partilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização.

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

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

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

Sistema de gestão por competências: estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nessa área visam a determinar as competências essenciais à organização, a avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e a definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.

Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas: repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e dos eventos de treinamento e de aperfeiçoamento, reconhecidos pela instituição, ou pode mapear, de forma mais ampla, a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais

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

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

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

Educação corporativa: processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.

Universidade corporativa: constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.

Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos atitudes e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas.

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

Sistemas de *workflow*: controle de qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou do trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e de processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. Os sistemas de *workflow* são utilizados para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.

Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis: os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas 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.

Gestão de conteúdo: representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve tipicamente, pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED): prática de gestão que implica em adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, em edição e em acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC): tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada, disposta em bases relacionais, a qual permite versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC): os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, o que lhes permite "garimpar" assuntos ou temas específicos.

Outras ferramentas para apoio à GC: outras ferramentas comumente utilizadas, como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, *intranets*, *extranets*, portais), às redes humanas ou, ainda, a metodologias diversas, como as seguintes: Costumer Relationship Management (CRM); Balanced Scorecard (BSC), Decision Support System (DSS), Enterprise Resource Planning (ERP) e Key Performance Indicators (KPI).

Gestão do conhecimento: é compreendida, no âmbito das políticas de governo eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais capaz de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e partilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para

a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão enquanto produtor de conhecimento coletivo.

1.2 OUTRAS DEFINIÇÕES

O conceito de gestão do conhecimento refere-se ao processo adotado por uma organização para gerenciar seus ativos intelectuais. GC implica em adoção de um enfoque integrado para gerenciar:

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

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

A gestão do conhecimento deve incluir duas estratégias relevantes que se pode chamar de coleção e conexão. Na primeira, o conhecimento das pessoas pode ser codificado em documentos, modelos e *software* para que outras pessoas possam usá-lo. Na segunda, as pessoas podem ser conectadas diretamente a outras com experiência relevante para que esse conhecimento possa ser aplicado a um problema específico.

Conhecimento pode ser definido como a capacidade de agir. Conhecimento é um processo. É dinâmico, pessoal e completamente distinto da informação, que é uma mídia para a comunicação explícita. Quando se trata das características do conhecimento, deve-se ter em mente o fato de o termo competência individual (ou humana) poder ser entendido como o seu sinônimo mais adequado. Como se concluiu que o conhecimento é uma faculdade humana, a meta e a obrigação das empresas com a GC, portanto, é nutrir, alavancar e motivar as pessoas a partilharem a sua capacidade de agir. Assim, a GC transforma-se em uma tarefa da organização inteira. Isso é que se chama de estratégia baseada no conhecimento.

A criação, o aprendizado, o compartilhamento (transferência) e o uso ou a alavancagem do conhecimento constituem um conjunto de processos e de dinâmicas sociais que precisa ser administrado (a tecnologia não é o centro da questão). Não se consegue descrever esse conjunto de processos de uma maneira melhor do que gestão do conhecimento. Hoje, lamenta-se o fato de não se poder ter encontrado uma descrição melhor.

Não existe consenso sobre a definição de gestão do conhecimento, mesmo entre os profissionais da área. O termo é usado livremente como referência a um conjunto amplo de práticas organizacionais e a enfoques relacionados à geração, à captura e à disseminação de conhecimento e outros conteúdos relevantes ao negócio da organização.

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

Muitos profissionais adotam cada vez mais a expressão compartilhamento de conhecimento como uma descrição melhor daquilo que eles se propõem a fazer do que a expressão gestão do conhecimento. Outros preferem enfatizar o termo aprendizagem porque o desafio maior na implementação da gestão do conhecimento está menos na "emissão" e mais na "recepção", principalmente no que se refere aos processos de criação de sentido, produção de entendimento e fomento de ação com base nas informações disponíveis. Em geral, qualquer que seja o termo empregado para descrever o processo, a gestão do conhecimento está deixando de ser encarada como a última moda em Administração, e passando a ser sinal de um modo mais orgânico e holístico de entender e de explorar o papel do conhecimento nos processos de gerenciamento e de execução do trabalho, e um guia autêntico para que indivíduos e organizações encarem o ambiente cada vez mais complexo e mutante da economia moderna (World Bank, 1998).

Para a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), gestão do conhecimento é uma ampla coleção de práticas organizacionais relacionadas à geração, à captura, à disseminação de *know-how* e para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e com o mundo exterior. Inclui:

- Mudanças organizacionais (descentralização de autoridade, desburocratização de unidades gerenciais, uso de tecnologias de informação e comunicação, etc.).
- Desenvolvimento de pessoas (práticas de *mentoring* e treinamento, etc.).
- Transferência de competências (banco de dados das competências das equipes, boas práticas de trabalho, etc.).
- 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.).

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Parte I – Perfil das áreas de planejamento e de administração das Ifes/perfil dos pró-reitores

1 Caracterização geral (pró-reitores e áreas de planejamento e administração)

a) Perfil do pró-reitor (e dos demais responsáveis pelo preenchimento do questionário):[7]

i) Tempo de trabalho na área (planejamento/administração).

ii) Nome do cargo que ocupa na instituição.

iii) Profissional de carreira na instituição? ( ) Sim ( ) Não.

iv) Área/unidade em que trabalha.

v) Familiaridade com o termo gestão do conhecimento.

1) Você já obteve algum tipo de treinamento formal em gestão do conhecimento?

a) Não.

- Sim (especificar).

2) Qual seu entendimento sobre GC? Favor escrever.

b) Perfil das áreas de planejamento e administração: [8]

i) Nome da área (administração/planejamento).

ii) Número de servidores permanentes da instituição que atuam na área (administração/planejamento).

iii) Orçamento total anual da área (administração/planejamento).

iv) A área (administração ou planejamento) possui múltiplos locais de trabalho?

1) Não.

2) Sim, na mesma cidade.

3) Sim, em cidades diferentes.

7. Caso a instituição conte com um pró-reitor de administração e outro de planejamento, cada um deles deve preencher essa parte do questionário individualmente.

8. A instituição que tiver uma pró-reitoria de administração e outra de planejamento deverá preencher essa parte do questionário para as duas áreas.

Parte II – Práticas de gestão do conhecimento nas áreas de planejamento e administração

2 Das seguintes práticas relacionadas à gestão do conhecimento e informação, indique:

a) O seu estágio de implantação:

[0] Não existem planos de implantação.

[1] Planejadas para o futuro.

[2] Estão em processo de implantação.

[3] Já estão implantadas.

[4] Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

b) O alcance dentro da instituição:

[1] Apenas iniciativas isoladas.

[2] Restrito a alguns departamentos.

[3] No âmbito de uma diretoria ou divisão.

QUADRO 1

Ação ou prática	Definição	(a) Estágio	(b) Alcance
Comunidades de prática/comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permita a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciem 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.	[ ]	[ ]
Mentoring	Modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.	[ ]	[ ]
Coaching	Similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[ ]	[ ]
Benchmarking interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	[ ]	[ ]
Melhores práticas (*best practices*)	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.	[ ]	[ ]
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e partilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da instituição.	[ ]	[ ]
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou de árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, de grupos ou a organização como um todo.	[ ]	[ ]
Ferramentas de colaboração, como portais, *intranets* e *extranets*	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos servidores.	[ ]	[ ]

(continua)

(continuação)

Ação ou prática	Definição	(a) Estágio	(b) Alcance
Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho. As práticas nessa área visam a determinar as competências essenciais à organização, a avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências e a definir os conhecimentos e as habilidades 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, bem como das medidas para superar as deficiências.	[ ]	[ ]
Banco de competências individuais/banco de talentos páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, com um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e dos eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear, de forma mais ampla, a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[ ]	[ ]
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na instituição, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.	[ ]	[ ]
Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências nos quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.	[ ]	[ ]
Sistemas de inteligência organizacional /empresarial/inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e à extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	[ ]	[ ]
Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em áreas da instituição. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.	[ ]	[ ]
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, as atitudes, os e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas.	[ ]	[ ]
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, política de propriedade intelectual.	[ ]	[ ]
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	[ ]	[ ]
Sistemas de *workflow*	Controle de qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou do trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e dos processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar o estabelecimento de parcerias, convênios, contratos que envolvam recursos financeiros ou não. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.	[ ]	[ ]
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve, tipicamente, pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc.	[ ]	[ ]
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, da distribuição, do arquivamento e do descarte de documentos.	[ ]	[ ]
Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, que permite versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[ ]	[ ]

(continua)

(continuação)

Ação ou prática	Definição	(a) Estágio	(b) Alcance
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, o que lhes permite "garimpar" assuntos ou temas específicos.	[ ]	[ ]
Outras ferramentas de apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento nas áreas de planejamento e de administração. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, *intranets*, *extranets*, portais), às redes humanas ou, ainda, a metodologias diversas, como as listadas a seguir.		
	Costumer Relationship Management (CRM)	[ ]	[ ]
	Balanced Scorecard (BSC)	[ ]	[ ]
	Decision Support System (DSS)	[ ]	[ ]
	Enterprise Resource Planning (ERP)	[ ]	[ ]
	Key Performance Indicators (KPI)	[ ]	[ ]

PARTE III – GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

1 Intenção estratégica

a) Percepção da importância de GC: (indique a afirmação que melhor se aplica à sua 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 provavelmente será a 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) Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?

i) Sim.

ii) Não.

iii) Em parte.

d) Estado atual das iniciativas de GC:

i) Ainda não existe nenhuma iniciativa de GC.

ii) Existem estudos e análises sobre GC.

iii) Existem iniciativas em fase de planejamento.

iv) As iniciativas estão em fase de implantação.

v) Existem iniciativas em fase parcial de utilização.

vi) A GC é amplamente utilizada.

e) 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.

f) Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação da organização?

i) Programas/políticas/estratégias por escrito.

ii) Compromisso público (feito por ministro, reitor, diretor-geral etc.).

iii) Compromissos assumidos por equipe de recursos humanos, equipe de TI, redes de conhecimento.

iv) Outros (especificar).

g) Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC: (indicar estágio atual: em planejamento, em implantação, em fase parcial de utilização, amplamente utilizada).

i) Direção geral.

ii) Contabilidade/finanças.

iii) Centro de documentação e informação/biblioteca.

iv) Recursos humanos.

v) Informática.

vi) Outra.

vii) Outra.

h) Quem assumiu a iniciativa de introduzir a gestão do conhecimento na organização?

i) Alta diretoria.

ii) Diretor/equipe de gestão de recursos humanos.

iii) Diretor/equipe de tecnologia/sistemas de informação.

iv) Diretor/equipe de documentação e 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 sua organização):

i) Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados.[9]

ii) Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica.

iii) Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo.

b) Definição de objetivos de GC: (questões abertas).

i) Quais os principais objetivos da GC na instituição ?

ii) Como foi o processo de elaboração desses objetivos?

iii) Quem participou na elaboração desses objetivos?

3 Alocação de recursos

a) Alocação de recursos: (indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização):

i) A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, 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) Na há orçamento específico para a GC uma vez que o orçamento da instituição mal dá para custear seu funcionamento.

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

i) Área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência de conhecimento).

ii) Informática/sistemas de informação.

9. Isso pode ocorrer em razão da deficiência de pessoal ou não.

iii) Centro de documentação e informação/biblioteca.

iv) Qualidade.

v) Recursos humanos.

vi) Equipe multidisciplinar interdepartamental.

vii) Outros.

4 Ações e contexto das iniciativas (caso existam)

a) Se a sua instituição possui uma política ou uma estratégia de gestão do conhecimento e da informação, quais elementos-chave estão incluídos?

i) Gestão da informação (gestão de documentos, ...).

ii) Aspectos de tecnologia da informação (*intranet*, portal, ...).

iii) Aspectos de gestão de recursos humanos (gestão de competências, incentivos, treinamento, *mentoring*, ...).

iv) Aspectos organizacionais (comunidades de prática, descentralização, redes, etc.).

v) Outros.

b) Ações de GC: (questões abertas):

i) Com base nos objetivos traçado 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 em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização.

xi) Ter acesso a consultores especializados.

xii) Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema.

xiii) Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo.

xiv) Sistemas de informática que apóiem 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/público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.

iv) Estratégias de gestão do conhecimento são adaptadas ao setor privado, mas são inadequadas ao setor público.

v) Outros.

Grupo 2 – recursos humanos dedicados

vi) Deficiências de capacitação do pessoal.

vii) Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização.

viii) A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e 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 capturar o conhecimento não-documentado.

xvi) Outros.

Grupo 5 – indicadores e sistema de avaliação

xvii) Inexistência de indicadores.

xviii) Falta de incentivos para compartilhar conhecimento.

xix) Outros.

Grupo 6 – visibilidade e comunicação interna e externa.

xx) Falhas de comunicação.

xxi) Outros.

6 Monitoração e avaliação de resultados

a) Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de gestão do conhecimento na sua 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 a sua organização e outras.

4) Outro (especificar).

ii) Não.

b) De um modo geral, na implantação de práticas de gestão de 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?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). International Benchmarking Clearinghouse, Knowledge Management, Consortium Benchmarking Study, **Best-Practice Report**, 1999 [Executive Summary].

_____. **Measurement for knowledge management,** Feb. 2001.

_____. **Developing rewards and recognition for knowledge sharing.** Sep. 2001

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

BATISTA, F. F. **O governo que aprende:** gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal**.** Brasília: Ipea, jun. 2004 (Texto para discussão, n. 1022).

_____. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, jun. 2005 (Texto para discussão, n. 1095).

BRASIL. Ministro da Educação. **Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas e de Planejamento das instituições federais de ensino superior** – um projeto de gestão do conhecimento. Brasília – DF, Ministério da Educação, 2005. 46 p.

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

CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL (CRIE). **Pesquisa:** quanto vale o mercado de gestão do conhecimento no Brasil**.** Rio de Janeiro: Crie – Coppe/UFRJ, 2001.

CENTRO DE SISTEMAS DE CONOCIMIENTO (CSC). **Estudio Exploratorio - Administración del Conocimiento en México:** Entendimiento, Intención, Práctica, Resultados y Visión a Futuro**.** Monterrey: CSC /ITESM, 2001.

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

EUROPEAN UNION. Foundation for Quality Management, the Knowledge Management Network, American Productivity and Quality Center. Knowledge Management and the learning Organization: A European Perspective. 1998.

_____. Guide to Good Practice in Knowledge Management. Disponível em: <http://www.cgecon.mre.gov.br>.

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

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

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

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

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Survey of Knowledge Management Practices in Ministries/ Departments/ Agencies of Central Government.** Paris, OECD, 2003 [Fontes: Documentos OECD: GOV/PUMA(2003)1 B 17-Mar-2003; PUMA/HRM(2002)1 B 23-Jan-2002; PUMA/HRM(2001)3 B 08-Jun-2001].

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

SVEIBY, Karl-Erik. Gestão do conhecimento B as lições dos pioneiros. Dez. 2001.

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

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

WORLD B. What is knowledge management? A background document to the World Development Report, Oct. 11, 1998.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2006

EDITORIAL

Coordenação
Ronald do Amaral Menezes

Supervisão
Iranilde Rego

Revisão
Luísa Guimarães Lima
Maria Carla Lisboa Borba
Camila de Paula Santos (estagiária)
Karen Varella Maia Corrêa (estagiária)
Sheila Santos de Lima (estagiária)

Editoração
Aeromilson Mesquita
Elidiane Bezerra Borges
Lucas Moll Mascarenhas

Brasília
SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, 9º andar
70076-900 – Brasília – DF
Fone: (61) 3315-5090
Fax: (61) 3315-5314
Correio eletrônico: editbsb@ipea.gov.br

Rio de Janeiro
Av. Nilo Peçanha, 50, 6º andar – Grupo 609
20044-900 – Rio de Janeiro – RJ
Fone: (21) 2215-1044 R. 234
Fax: (21) 2215-1043 R. 235
Correio eletrônico: editrj@ipea.gov.br

Tiragem: 130 exemplares

COMITÊ EDITORIAL

Secretário-Executivo
Marco Aurélio Dias Pires

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES,
9º andar, sala 908
70076-900 – Brasília – DF
Fone: (61) 3315-5406
Correio eletrônico: madp@ipea.gov.br

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