

# **TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 1022**

## **GOVERNO QUE APRENDE: GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DO EXECUTIVO FEDERAL**

**Fábio Ferreira Batista**

Brasília, junho de 2004

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.



# **TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 1022**

## **GOVERNO QUE APRENDE: GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DO EXECUTIVO FEDERAL**

**Fábio Ferreira Batista\***

Brasília, junho de 2004

---

\* Técnico de Planejamento e Pesquisa do Ipea.

**Governo Federal**

**Ministério do Planejamento,  
Orçamento e Gestão**

**Ministro** – Guido Mantega

**Secretário-Executivo** – Nelson Machado

**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

**Diretor de Administração e Finanças**

Celso dos Santos Fonseca

**Diretor de Cooperação e Desenvolvimento**

Luiz Henrique Proença Soares

**Diretor de Estudos Regionais e Urbanos**

Marcelo Piancastelli de Siqueira

**Diretor de Estudos Setoriais**

Mario Sergio Salerno

**Diretor de Estudos Macroeconômicos**

Paulo Mansur Levy

## 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.

ISSN 1415-4765

JEL H80

# SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

DEPOIMENTOS

1 INTRODUÇÃO 7

2 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES 12

3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO 15

4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO 24

5 RESULTADOS DO ESTUDO 34

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 71

ANEXOS 76

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 107



## **SINOPSE**

Este trabalho discute o conceito da Gestão do Conhecimento (GCO) e a sua importância para a Administração Pública, além de identificar o estágio de implementação da GCO em que se encontram seis organizações do executivo federal – Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Serviço de Processamento de Dados (Serpro), e Petróleo Brasileiro (Petrobras) –, com base no método da American Productivity and Quality Center (APQC): “Road Map to Knowledge Management Results”.

O estudo destaca algumas práticas de sucesso, situa o tema GCO nas organizações públicas no campo de estudo da Gestão Pública e defende a tese de que a finalidade da GCO em tais organizações deve ser vista de forma mais ampla que em empresas do setor produtivo. Além disso, ressalta a importância da implementação de uma política de gestão do conhecimento – com diretrizes e estratégias claramente definidas – para “massificar” e agilizar o processo de institucionalização da GCO na Administração Pública.

## **ABSTRACT**

This paper analyses the importance of the concept of Knowledge Management (KM) for the public administration and identifies the stages in the process of implementation of KM of six Brazilian federal organizations – Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Serviço de Processamento de Dados (Serpro), Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobras) – according with the method adopted by the American Productivity and Quality Center (APQC): “Road Map to Knowledge Management Results”.

Knowledge Management practices in the organizations are highlighted and KM in the public sector is seen as part of the field of study known as Public Management. It is argued that the objective of KM in public organizations should be seen in a broader perspective than in the private sector and it is stressed the importance of a public knowledge management policy – with clear guidelines and strategies – to spread KM to all areas of the Brazilian federal government and to quicken the process of institutionalization of KM in the Public Administration as well.



## DEPOIMENTOS

“(…) Gostaria de ressaltar a qualidade do trabalho, um claro diagnóstico da situação das iniciativas de gestão do conhecimento em organizações do executivo federal (…) parabéns pelo excelente trabalho.”

Alexandre Korowajczuk  
Gerente Corporativo de Gestão do Conhecimento  
Petrobras

“(…) parabéns pelo belo e importante trabalho. É um registro excelente, prático, objetivo, como necessitamos nessa área tão teórica.”

Sônia Goulart  
Universidade Corporativa Caixa  
Caixa Econômica Federal

“[O estudo] está excelente. Já está sendo uma grande contribuição (…).”

Sonisley Machado  
Embrapa

“Destacamos que os resultados deste estudo serão muito úteis para a condução do assunto em questão [Gestão do Conhecimento] (…) aproveito para agradecer, em nome do Serpro, a oportunidade de participar deste estudo que envolve instituições tão relevantes (…).”

Isamir Carvalho  
Departamento de Gestão do Conhecimento  
Serpro

# 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é discutir o conceito da Gestão do Conhecimento (GCO) e a sua importância para a Administração Pública, assim como identificar o estágio de implementação da GCO em seis organizações do executivo federal e destacar algumas práticas de sucesso. Procura-se, ainda, situar o tema GCO nas organizações públicas no campo de estudo da Gestão Pública e mostrar que a finalidade da GCO em tais organizações deve ser vista de forma mais ampla que em empresas do setor produtivo.

Com o presente estudo, pretende-se oferecer subsídios para trabalhos em realização na Administração Pública Federal, tais como:

- divulgação – pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), por meio de publicações e do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – de práticas inovadoras de gestão em organizações públicas;
- elaboração do Plano de Gestão do Governo Lula – Gestão Pública para um Brasil de Todos, sob a coordenação da Secretaria de Gestão (Seges) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP);
- formulação da proposta de Política de Gestão do Conhecimento para o governo eletrônico, a cargo do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CGIE) do Comitê Executivo do governo eletrônico.<sup>1</sup>
- desenho de curso sobre gestão do conhecimento na Administração Pública (a ser ministrado pela Enap); e
- implementação de práticas e sistemas de Gestão do Conhecimento em órgãos, entidades e empresas da Administração Pública e, em particular, no trabalho a ser desenvolvido no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Foram objetos de análise neste estudo as experiências de implementação de GCO no Serviço de Processamento de Dados (Serpro), na Caixa Econômica Federal, na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), no Banco do Brasil (BB), Banco Central do Brasil (Bacen) e na Petróleo Brasileiro (Petrobras). Cada uma dessas organizações é considerada de referência na implementação de determinadas práticas de GCO. Não houve a intenção de analisar todas as organizações do executivo federal com experiências de GCO.

A Gestão do Conhecimento (GCO) é um conceito novo – entretanto, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações. Muitas instituições não conhecem ou utilizam o termo “Gestão do Conhecimento”; todavia, executam processos – com a utilização de técnicas e ferramentas – que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento.

O termo em questão é utilizado neste estudo com um sentido amplo. São empregados dois conceitos: Práticas de Gestão do Conhecimento e Sistema de Gestão do

---

1. O Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica é uma das câmaras criadas pelo Comitê Executivo do governo eletrônico. Os demais comitês técnicos – que coordenam as iniciativas do Executivo Federal na área do governo eletrônico – são: Implementação do Software Livre; Inclusão Digital; Integração de Sistemas Legados e Licenças; Gestão de Sites e Serviços On-line; Infra-Estrutura de Rede Governo para Governo.

Conhecimento.<sup>2</sup> Práticas de Gestão do Conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior. Por sua vez, Sistema de Gestão do Conhecimento é o conjunto de práticas distintas e interligadas visando melhorar o desempenho organizacional por meio de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior. O que diferencia, portanto, as práticas de um sistema de gestão do conhecimento é que, quando há um sistema, a organização gerencia as práticas de maneira interligada com uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional. Para isso, as práticas devem estar alinhadas com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais.

O campo de estudo da Gestão Pública pode ser dividido em duas áreas: Gestão Governamental e Gestão Organizacional. A primeira dedica-se à análise da gestão de programas de governo, definidos para executar um conjunto de políticas públicas demandadas pela sociedade em determinado momento. A avaliação dos programas do Plano Plurianual (PPA), por exemplo, insere-se nessa área de estudo, assim como a análise das políticas públicas de educação, saúde, assistência social, emprego e renda, previdência etc.

A área Gestão Organizacional estuda como a organização pública gerencia os recursos disponíveis para cumprir sua missão institucional, de natureza técnica, para apoiar os sucessivos governos na execução de suas políticas públicas.

É por meio da Gestão Organizacional – isto é, a gestão de pessoas, de estratégias e planos, de recursos financeiros, de processos de apoio, de processos finalísticos, do conhecimento, que políticas públicas, programas e ações são executados para atender às demandas da sociedade. Assim, a melhoria da gestão das organizações públicas é fundamental para o êxito da gestão governamental. Por isso, há a preocupação das agências internacionais de financiamento, como o Banco Mundial (Bird) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em investir no fortalecimento institucional para que se garanta a efetividade dos projetos que financiam.

A análise do PPA 2000-2003 mostra que existe relação direta entre as deficiências gerenciais das organizações públicas e o êxito dos programas. Entre os principais problemas que têm impacto negativo na execução de programas de governo, podem-se citar: ausência de foco no cliente do serviço público (o cidadão); inexistência de objetivos claros, bem definidos e disseminados; processos e atividades não documentados e nem otimizados; servidores e setores que não conhecem bem suas atribuições; servidores que não conhecem o papel da organização, que não participam de processos, ações e soluções dos problemas – e que não são capacitados devidamente para desempenhar suas funções; inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os

---

2. **Práticas:** Atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. São também chamadas de processos de gestão, métodos ou metodologia de gestão Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), Critérios de Excelência 2003. **Padrões de trabalho:** Regras de funcionamento das práticas de gestão, podendo estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. **Critérios de Excelência 2003**, p. 53. O conceito de **sistema de Gestão do Conhecimento** proposto neste artigo deriva da definição de sistema adotado por Alberto Amarante e Francisco Liberato Povoá Filho (1995). Naquele trabalho, sistema é definido como conjunto de processos distintos, interligados, visando cumprir uma missão.

processos para melhorá-los; decisões e ações que não são constantemente avaliadas e, por isso, que não realimentam correções; informações não circulam de maneira ágil e correta entre servidores e setores; inexistência de preocupação constante com inovação e mudança. A consequência de tal forma de gerenciar é a prestação de serviços que não atende às necessidades da população e o fracasso em atingir os resultados esperados dos programas de governo. Assim, não basta elaborar programas de maneira adequada, por exemplo, conforme a metodologia do PPA: é preciso avaliar o sistema de gestão da organização responsável pela execução do programa e agir no sentido de fortalecer sua capacidade de execução de programas e projetos.

Este estudo, assim como outros trabalhos sobre Gestão do Conhecimento em organizações públicas, insere-se na área de estudo “Gestão Organizacional” ou “Políticas de Gestão Pública”, como classifica Michael Barzelay.<sup>3</sup>

A finalidade da Gestão do Conhecimento é melhorar o desempenho de empresas do setor produtivo, organizações não-governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos. Para as empresas privadas, por exemplo, isso significa melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. No entanto, na sociedade democrática, a Gestão do Conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla na Administração Pública.

Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: *i)* tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; *ii)* preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; *iii)* promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social<sup>4</sup> e do capital intelectual das empresas;<sup>5</sup> e *iv)* criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.<sup>6</sup>

---

3. Para Michael Barzelay – professor da London School of Economics e autor da obra **The New Public Management – Improving Research and Policy Dialogue**, a área “Políticas de Gestão Pública” estuda as atividades executadas pelas autoridades governamentais para orientar, limitar e promover o serviço público como um todo, tais como contratação de serviços públicos, planejamento de atividades governamentais, aquisição de bens e serviços, mudanças nas estruturas governamentais, comunicação com o público, a legislação. Segundo o autor, tal área também contempla duas linhas de pesquisa: a primeira, “análise de políticas de gestão”, descreve procedimentos e os compara com práticas anteriores; a segunda, “análise de processos”, explica acontecimentos relacionados a mudanças de procedimentos.

4. O Capital Social (CS) trata de redes de informação interpessoais e interinstitucionais responsáveis por interagir e criar uma sinergia para a obtenção de ganhos e resultados mútuos para promover o uso, a aplicação, a disseminação, o compartilhamento e a retenção de conhecimentos e informações estratégicas para o processo de tomadas de decisões de políticas de governo.

5. Capital intelectual: parte dos ativos intangíveis, o capital intelectual pode incluir conhecimentos sobre o estágio de desenvolvimento da organização, dados e informações sobre processos, experts, produtos, clientes e competidores e a propriedade intelectual sobre as patentes e as licenças. Inclui três subcategorias: capital humano, capital estrutural e capital cliente. O capital intelectual, algumas vezes, favorece a avaliação da organização, calculando valores bem acima daqueles preconizados pelo mercado.

6. Trabalho preparado por Wiig intitulado: *Application of Knowledge Management in Public Administration*, para administradores públicos da cidade de Taipei, República de Formosa.

O papel da gestão do conhecimento na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial.

Além da introdução, este estudo tem cinco partes. Na seção 2, **Perfil das organizações**, são apresentados os critérios adotados para selecionar as organizações objeto de análise do estudo, e é traçado o perfil de cada instituição. Na seção 3, **Práticas de Gestão do Conhecimento**, destacam-se algumas práticas de sucesso implementadas nas instituições, mostrando como tais organizações governamentais aprendem e o que são as práticas de GCO, para que servem e quais são metodologias empregadas. Na seção 4, **Metodologias de avaliação**, descrevem-se algumas metodologias para avaliar a implementação da gestão do conhecimento, justifica-se o porquê de se adotar no estudo a metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC) e discute-se a questão de como avaliar a efetividade das práticas de GCO. Na quinta seção, **Resultados do estudo**, apresentam-se os resultados da aplicação da metodologia da APQC durante as oficinas realizadas com Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Serviço do Processamento de Dados (Serpro) e Petróleo Brasileiro (Petrobras). Finalmente, na seção 6, **Considerações finais**, apresentam-se – com base nos resultados do estudo e no método da APQC – os principais fatores que devem ser considerados no processo de institucionalização da GCO nas organizações públicas brasileiras.

A idéia deste estudo surgiu durante o ciclo de palestras “Terças do Conhecimento”, promovido pelo gabinete da presidência do Ipea e realizado nos meses de maio e junho de 2003. Foram convidados representantes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, em 6/5/2003), do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro, em 13/5/2003), da Caixa Econômica Federal (em, 20/5/2003), do Banco do Brasil (em, 27/5/2003), da Embrapa (em, 3/6/2003), do Movimento Brasil Competitivo (MBC em, 10/6/2003), do Banco Central do Brasil (Bacen, em 17/6/2003) para que compartilhassem naquele fórum as práticas de Gestão do Conhecimento de suas organizações.

Este trabalho foi o resultado da parceria – acordada logo após o Ciclo de Palestras – entre o Ipea, o Banco do Brasil, o Banco Central do Brasil (Bacen), a Caixa Econômica Federal, o Serpro, a Embrapa e a Petrobras. Por isso, deve-se agradecimento à valiosa contribuição dos seguintes profissionais, que participaram das “Terças do Conhecimento” e dos *workshops* realizados para coleta de dados e informações deste estudo:

**Banco do Brasil (BB)**

Pedro Paulo Carbone (Gerência Executiva da Universidade Corporativa do Banco do Brasil)

**Banco Central do Brasil (Bacen)**

Armando Cabral (Depes)

Cleide Martins Silva (Depes)

Delor Moreira dos Santos (Depes)

Luis Gustavo Góes Simões (Assessor Pleno Área de Recursos Humanos)

Paulo André Amaral (Depes)

Ricardo Luis Paixão (Depes)

**Caixa Econômica Federal (CEF)**

Ana Karenina D. Giraldes (Marketing)  
Edinaldo Avelino da Silva (Planejamento)  
Marlaine F. A. Chimieleski (Tecnologia)  
Rodrigo Evangelista de Castro (Tecnologia)  
Sávio Marcos Garbin (FGTS)  
Sônia Goulart (Universidade Corporativa Caixa)

**Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)**

Kilma Gonçalves Cezar (Serviço de Gestão por Competências)

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)**

André Luiz Lemes Alarcão  
Daniella Lopes Marinho de Araújo  
José Faustino dos Santos Filho  
Sonisley Santos Machado  
Roberto de Camargo Penteado Filho  
Carlos Eduardo Lazarini da Fonseca  
Suely Conceição da Silva

**Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) – Gabinete da Presidência**

Antonio Carlos da R. Xavier  
Cláudio Augusto da Silva  
Persio Marco Antonio Davison

**Serviço de Processamento de Dados (Serpro)**

Isamir Machado de Carvalho (Departamento de Gestão do Conhecimento)  
José Alberto Carneiro da Cunha Cadais  
Maria das Graças Comarú de Oliveira  
Suzane Gibertoni de Faria

**Movimento Brasil Competitivo (MBC)**

Cláudio Leite Gastal (Diretor-Técnico do MBC)  
José Fernando Mattos (Diretor-Presidente)

**Petrobras**

Alexandre Korowajczuk (Gerente Corporativo de Gestão do Conhecimento)  
Raquel Balceiro  
Milton José de Souza  
Luciana Goés

Especial agradecimento, ainda, ao Dr. Mauricio Mendonça – ex-diretor da Diretoria de Cooperação e Desenvolvimento (Dicod/Ipea) – que aprovou e apoiou a realização deste estudo.

## 2 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Quais foram os critérios adotados para selecionar as organizações objeto da análise deste estudo? Qual é o perfil de tais instituições? Qual a relação entre o perfil organizacional e as práticas de GCO adotadas?

A seleção das organizações obedeceu a dois critérios. O primeiro corte foi trabalhar apenas com organizações do executivo federal para limitar o escopo do trabalho. A inclusão de órgãos e entidades de outros poderes e níveis de governo demandaria recursos (pessoais e financeiros) não-disponíveis. O segundo critério foi analisar organizações consideradas de referência na implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Não houve, portanto, a preocupação de tratar de maneira ampla o tema e, sim, avaliar algumas experiências de destaque.

Como se pode observar no quadro 2.1, a maioria das organizações relaciona-se a empresas públicas (Serpro, Caixa Econômica Federal, Embrapa, Petrobras), uma é autarquia (Banco Central do Brasil) e uma é sociedade anônima de economia mista (Banco do Brasil). Por que não há organizações de referência em gestão do conhecimento na Administração Direta? Isso pode ser explicado pelo baixo nível de conscientização ainda existente entre os dirigentes sobre a importância da GCO e, conseqüentemente, pela falta de priorização e alocação de recursos em projetos de tal natureza. Além disso, sabe-se que tais organizações operam com orçamentos bem reduzido, o que limita muito a capacidade de custear despesas de treinamento e serviços de consultoria. Por seu turno, empresas públicas e sociedades de economia mista ocupam posição de vanguarda no desenvolvimento gerencial e, por isso, estão cientes da relevância da GCO.<sup>7</sup> Tais empresas, ademais, acompanham os avanços nos métodos e na ferramentas de Gestão do Conhecimento e procuram introduzir práticas adotadas na iniciativa privada. Há, entretanto, necessidade de estudo mais aprofundado para verificar com maior precisão o estágio em que se encontram os órgãos e as entidades da Administração Direta em relação à implementação da Gestão do Conhecimento.

QUADRO 2.1

**Natureza jurídica das organizações participantes do estudo**

Organização	Natureza Jurídica
Banco Central do Brasil	Autarquia federal
Banco do Brasil	Sociedade anônima de economia mista
Caixa Econômica Federal	Empresa pública de direito privado
Embrapa	Empresa pública de direito privado
Petrobras	Empresa pública <sup>8</sup>
Serpro	Empresa pública de direito privado

Elaboração do autor.

As atribuições das empresas são bastante variadas. O **Serpro** provê e integra soluções em tecnologia de informação e comunicação. A **Embrapa** viabiliza soluções para o desenvolvimento sustentado do agronegócio brasileiro por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias. A **Caixa Econômica Federal** e o **Banco do Brasil** são instituições financeiras. A Caixa busca promover e melhorar de maneira contínua a qualidade de vida da sociedade por meio da intermediação de recursos e negócios financeiros com prioridade para o fomento ao desenvolvimento urbano e aos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura

7. Isso pode ser facilmente observado pelo índice de empresas públicas e sociedades de economia mista reconhecidas e premiadas pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública (POGF) desde sua criação (1998) em comparação com o de órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta.

8. A Petrobras é uma sociedade de economia mista, regida pelas normas da Lei das Sociedades por Ações.

e à administração de fundos, programas e serviços de caráter social. Por sua vez, o Banco do Brasil procura ser a solução em serviços e intermediação financeira e atender às expectativas de clientes e acionistas. Ao **Banco Central Brasil** cabe assegurar o poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional. Finalmente, a **Petrobras** desenvolve atividades de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior.

Os processos, os produtos e os serviços prestados pelas empresas analisadas são também – como ocorre com suas atribuições institucionais – bem diferentes, conforme mostra o quadro 2.2.

QUADRO 2.2

**Processos, produtos e serviços das empresas participantes do estudo**

Organização	Processos/produtos/serviços
Banco Central do Brasil	1) formulação e gestão da política monetária e cambial compatíveis com as diretrizes do governo federal; 2) regulação e supervisão do sistema financeiro nacional; 3) administração do sistema de pagamentos e do meio circulante.
Banco do Brasil	1) contas especiais (Cheque Ouro, Cheque Ouro Família, Cheque Ouro Executivo, Cheque Especial Classic, Conta Especial Eletrônica, BB Conta Universitária, BB Conta Jovem); 2) débito automático; 3) auto-atendimento; 4) serviços para o cidadão (Notícias do Governo – Informativo em Questão, Pagamento da Guia de Previdência Social (GPS) – Pessoa Física Imposto – de Renda, Pasep, Informações Úteis).
Caixa Econômica Federal	1) créditos imobiliários; 2) depósitos judiciais; 3) poupança; 4) saneamento e infra-estrutura; 5) loterias; 6) penhor; 7) transferência de benefícios (FGTS, INSS, PIS e Seguro-Desemprego).
Embrapa	1) cultivares adaptados às diferentes condições ambientais; 2) criação e produção de novos insumos agropecuários, máquinas, equipamentos e instalações; 3) zoneamento e monitoramento agrícola, novas tecnologias, práticas e processos agropecuários, agroflorestais e agroindustriais; 4) raças e/ou tipos de animais e micro-organismos de importância econômica; e 5) subsídios à formulação e à implementação de políticas públicas.
Petrobras	1) exploração e produção; 2) gás natural; 3) refino; 4) transporte e armazenamento; 5) distribuição. Atualmente a empresa desenvolve atividades vinculadas à energia (para uma descrição detalhada ver o estatuto da empresa no site <a href="http://www.petrobras.com.br">www.petrobras.com.br</a> ).
Serpro	<b>Serviços para governo:</b> 1) Certificação digital; 2) Informações, Controle e Estratégias (Icône); 3) portal de compras do governo federal (ComprasNet); 4) Relação Anual de Informações Sociais (Rais); 5) serviços de rede de comunicações; 6) Sistema de Administração de Pessoas (Siape); 7) Sistema de Administração de Serviços Gerais (Siasg); 8) Sistema de Administração Financeira (Siafi); 9) Sistema de Informações Organizacionais do Governo (Siorg); 10) Sistema de Planejamento e das Atividades – Ativa; 11) Sistema Mercante (controle de Arrecadação do AFRMM); e 12) soluções para governos estaduais e prefeituras. <b>Serviços para empresas:</b> 1) certidões; 2) convênios; 3) Informações Estatísticas de Comércio Exterior (Alice); 4) portal de compras do governo federal (ComprasNet); 5) ReceitaNet; 6) Relação Anual de Informações Sociais (Rais); 7) Sistema de Informações Organizacionais do Governo (Siorg); 8) sistema de pagamento on-line; 9) Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex); 10) Sistema Mercante (Controle de Arrecadação do AFRMM); 11) Sistema de Comunicação e Protocolo (Comprot-web); 12) certificação digital. <b>Serviços para cidadãos:</b> 1) balcão virtual do serviço de patrimônio da união; 2) Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); 3) certidões; 4) declaração do imposto de renda; 5) Informações para a Comunidade Ativa (Informativa); 6) liberação da restituição do IR; 7) portal Rede Governo; 8) ReceitaNet; 9) Sistema de Comunicação e Protocolo (Comprot-web); 10) Sistema de Informações Organizacionais do Governo (Siorg); 11) Sistema de Pagamento on-line (Sispagon).

Elaboração do autor.

Outra característica importante do perfil dessas empresas é que elas são responsáveis por relevantes programas e ações de governo. Os quadros 2.3 e 2.4 apresentam uma síntese dos principais programas.



QUADRO 2.3

### Principais programas e ações de governo gerenciados pelas empresas participantes do estudo

Organização	Programa e Ações de Governo
Banco Central do Brasil	<p><b>Programas de gestão de políticas públicas</b></p> <p><b>Gestão da Política Macroeconômica – Ações:</b> Formulação e gerenciamento da política monetária, da cambial e de crédito, da Publicidade de Utilidade Pública.</p> <p><b>Gestão da Participação em Organismos Internacionais – Ações:</b> contribuição ao Centro de Estudos Monetários Latino-Americano (Cemla); Contribuição ao Conselho Internacional de Museus (Ecom); Contribuição ao Instituto Internacional de Finanças (IIF).</p> <p><b>Programas finalísticos</b></p> <p><b>Desenvolvimento do Sistema Financeiro Nacional (SFN) – Ações:</b> construção de Edifícios do Banco Central do Brasil dos Estados de PR e RS; estudos para aperfeiçoamento dos instrumentos de atuação do Bacen junto ao SFN; capacitação para aperfeiçoamento dos instrumentos de atuação do Bacen junto ao SFN; fiscalização do SFN e do Mercado Financeiro; regulamentação e ordenamento do SFN; gestão do Sistema de informações do Banco Central do Brasil (Sisbacen).</p>
Banco do Brasil	<p><b>Fundos e Programas Federais</b> Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT); Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO) e outros fundos regionais, Finame, Pasep, Proger, Fundo de Investimentos Setoriais (Fiset), Fundo de Indenização ao Trabalhador Portuário (FITP), Projetos Demonstrativos (PDA, PDPI), Reservas Extrativistas (Resex), Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).</p> <p><b>Gestão Fiscal:</b> CPMF, IOF, IRRF – Beneficiários no país, IRRF – Remessa para o exterior, ISSQN, ITR.</p> <p><b>Distribuição e Repasse de Recursos Federais:</b> FNDE, Funasa, FNS, Mpas, Fundo de Participação de Estados e Municípios (FPM/FPE), Fundo Especial da Petrobras, IOF, IPI Exportações, Fundef.</p> <p><b>Recebimentos:</b> Dívida Ativas, Taxas e Multas da Polícia Federal, Imposto Territorial Rural, Contribuições do Salário Educação (CAD), Contribuições Previdenciárias (GPS), Tributos Federais, IRPF, IRPJ.</p>

Elaboração do autor.

QUADRO 2.4

### Principais programas e ações de governo gerenciados pelas empresas participantes do estudo

Organização	Programa e ações de governo
Banco do Brasil	<p><b>Pagamentos:</b> Consolidação e Emancipação em Assentamentos, Crédito Fundiário e Combate à Pobreza Rural, Crédito Instalação (Inkra), CNPQ, Projeto de Apoio à Reforma Agrária (PRA).</p> <p><b>Exportação e Importação:</b> Financiamento à exportação (Finex-Proex), Programa de Geração de Negócios Internacionais – Micro e Pequenas Empresas (PGNI-MPE).</p> <p><b>Haveres da União:</b> Acordo Brasil-França, Administração Nacional de Eletricidade do Paraguai (Ande), Bloqueio e desbloqueio de contas (DL nº 2.169/84), Brazil Investment Bond Exchange Agreement (BIB), Clube de Paris, Dívidas de Médio e Longo Prazos (DMLP), Liquidação de compromissos externos (Aviso MF 087), Operações do extinto BNCC, Parcelamento de Débitos com a Fazenda Nacional, Programa de Modernização do Setor de Saneamento (PMSS), Reescalonamento de Dívidas (Lei nº 8.727/93), Refinanciamento de Dívida Externa e de Dívida Interna (Lei nº 7.976/89), Refinanciamento de Dívidas (Lei nº 9.496/97) Refinanciamento de Dívidas de Municípios, Ressarcimento de Perdas do Fundef</p>
Embrapa	<p><b>Programas:</b> Produtividade da Caprinocultura e da Ovinocultura, Produtividade de Cereais, Produtividade de Oleaginosas, Produtividade de Olerícolas.</p> <p><b>Ações:</b> Pesquisa e Desenvolvimento em Manejo e Conservação de Solo e de Água e Publicidade de Utilidade Pública (Conservação de Solos na Agricultura); Pesquisa e Desenvolvimento em Aquicultura (Desenvolvimento de Aquicultura); Pesquisa Flores e Plantas Ornamentais (Desenvolvimento da Floricultura e Plantas Ornamentais); Inovação Tecnológica para a Fruticultura Irrigada no Semi-árido Nordestino e Pesquisa e Desenvolvimento em Fruticultura (Desenvolvimento da Fruticultura – Profruta); Pesquisa e Desenvolvimento em Conservação, Manejo, Transformação e Utilização de Florestas e Agroflorestas (Florestar); Desenvolvimento de Técnicas de Manejo dos Ecossistemas Brasileiros (Parques do Brasil); Pesquisa e Desenvolvimento em Avicultura (Produtividade da Avicultura); Pesquisa e Desenvolvimento em Bovinocultura (Produtividade da Bovinocultura); Pesquisa e Desenvolvimento em Suinocultura (Produtividade da Suinocultura); Pesquisa e Desenvolvimento em Cotonicultura e Pesquisa e Desenvolvimento em Fibras Vegetais (Produtividade do Algodão e de Outras Fibras); Pesquisa e Desenvolvimento em Beneficiamento, Processamento e Preservação de Produtos Pecuaríis (Segurança e Qualidade de Alimentos e Bebidas); e nas ações específicas dos Programas de Valorização do Servidor Público e de Apoio Administrativo.</p>
Serpro	Estão relacionados aos principais processos, produtos e serviços apresentados no quadro 2.2.
Caixa Econômica Federal	Programas: 1) Bolsa Escola; 2) Bolsa Alimentação; 3) Cartão do Cidadão; 4) Seguro-Desemprego; 5) Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (Fies); 6) Pnafe; 7) PNAFM.

Elaboração do autor.

O perfil organizacional teve importante influência na seleção de práticas de gestão do conhecimento nas empresas. Assim, para a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, o desafio de capacitar colaboradores em todo o país levou-os a investir fortemente no ensino a distância por meio da Universidade Corporativa. A necessidade de possibilitar a interação entre os pesquisadores, fez que a Embrapa privilegiasse as Comunidades de Práticas virtuais. A grande variedade de competências necessárias para o cumprimento da missão institucional conduziu o Banco Central, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil a implementar a gestão por competências. E a importância de estimular o compartilhamento de conhecimento em área estratégica para a empresa e o país (exploração de petróleo); assim como a faixa etária alta dos empregados e a aproximação da aposentadoria para muitos técnicos de alto nível, motivou a **Petrobras** a estimular práticas de *coaching*, *mentoring* e Comunidades de Práticas virtuais.

### 3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, serão apresentadas algumas práticas que demonstram como as organizações gerenciam de maneira proativa o conhecimento. Conforme definido na introdução, consideram-se práticas de gestão do conhecimento as atividades que reúnem as seguintes características: *i*) são executadas regularmente; *ii*) sua finalidade é gerir a organização; *iii*) baseiam-se em padrões de trabalho; e *iv*) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior.

O quadro 3.1 mostra as práticas de GCO agrupadas com base na tipologia proposta por Davenport.<sup>9</sup> O objetivo do presente trabalho não é descrever e analisar todas as práticas de GCO existentes nas organizações analisadas e, sim, destacar algumas para exemplificar como tais organizações estão promovendo a Gestão do Conhecimento nos seus processos de apoio e finalísticos.

QUADRO 3.1

#### Tipologia e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações<sup>10</sup>

Tipos de práticas	Exemplos/organizações
Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática	Farol Gerencial (Banco do Brasil); Comunidade de Conhecimentos (Serpro); Comunidades de Prática (Embrapa); Banco de Conhecimentos (Petrobras) e Mentoring (Petrobras).
Captar e reutilizar o conhecimento estruturado	Mapeamento de conhecimentos organizacionais (Serpro)
Identificar fontes e redes de expertise	Banco de Talentos e Oportunidades (TAO) – (Banco do Brasil) e Alocação de Pessoal por Competências (Bacen) e (Perfil Mapeamento e Gestão de Competências Serpro)
Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance	Mapeamento de conhecimentos da Rede Bancária (Caixa Econômica Federal) e Comunidade de Administração de Conhecimento (Petrobras)
Desenvolver competências individuais	Universidade Caixa (Caixa Econômica Federal) e Ensino a Distância (Serpro)

Elaboração do autor.

9. Ver Damiani (2003).

10. Davenport propõe os seguintes tipos de projetos ou práticas de GCO: i) Captar e reutilizar o conhecimento estruturado; ii) captar e compartilhar lições aprendidas com a prática; iii) identificar fontes e redes de expertise; iv) estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance; v) mediar e controlar o valor econômico do conhecimento; 6) sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

## 3.1 BANCO DO BRASIL

### 3.1.1 Farol gerencial

Ao avaliar um evento de capacitação, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil obteve informação importante dos seus funcionários: “Nós aprendemos mais na hora do cafezinho. É quando nós compartilhamos os problemas de nossas agências e aprendemos como colegas de outras agências aprenderam a resolvê-los”. Dessa constatação (aprende-se mais no intervalo do que na sala de aula), surgiu o evento de treinamento Oficinas Gerenciais, no qual se reproduz o ambiente de aprendizado da hora do cafezinho para troca de informações e conhecimentos.

As práticas coletadas com os gestores que participam das Oficinas Gerenciais servem de insumo para a iniciativa de Gestão do Conhecimento identificada no Banco do Brasil como Farol Gerencial, a qual consiste em disseminar idéias desenvolvidas pelos funcionários em suas dependências e que resultaram em ações de sucesso no atendimento e na melhoria de processos.

A ferramenta foi construída a fim de permitir a inserção, a análise, a disponibilidade e o acesso a idéias que resultaram em iniciativa de sucesso nas unidades gerenciais, propiciando oportunidade de contato com material para aprimoramento pessoal, conteúdo para discussão em grupo e adaptação a novo contexto. A inserção inicial ocorreu por meio do aproveitamento das experiências coletadas nas Oficinas Gerenciais.

O acesso às práticas ocorre por meio de ferramenta específica, localizada no site da Universidade Corporativa. Embora ainda haja a dificuldade de acesso em algumas regiões do país, o conhecimento que era compartilhado à “hora do café”, durante os eventos de capacitação, agora está disponível para toda a empresa. Dessa forma, práticas que deram certo, por exemplo, em uma agência em Porto Alegre (RS), podem ser utilizadas – com o mesmo sucesso – em uma agência de Belém (PA).

### 3.1.2 Banco de Talentos e Oportunidades (TAO)

O presidente da empresa chama o diretor de Recursos Humanos e informa-lhe que está à procura de profissional para ocupar determinado cargo. O diretor acessa o banco de talentos e – após digitar as características do profissional que o presidente deseja encontrar – obtém relação de dez pessoas aptas para o cargo, em ordem decrescente de qualificação. O presidente pode, então, tomar sua decisão baseado em fatos e dados sobre a pessoa que deve selecionar.

É isso que permite o Banco de Talentos e Oportunidades do Banco do Brasil **(TAO)**: desenvolver ferramenta de Gestão do Conhecimento e competências profissionais para otimizar o benefício do investimento em capacitação profissional e melhorar os resultados com a alocação mais adequada de profissionais, bem como aumentar a satisfação dos funcionários.

A necessidade de tornar disponível um processo de visibilidade dos talentos para toda a organização, além de estabelecer ferramenta de gestão, amplia os benefícios indiretos aos funcionários por permitir a isonomia na participação de processos seletivos

a todos. O processo de implementação envolveu a definição dos pressupostos filosóficos para o embasamento e dos parâmetros a ser mensurados; o desenho em parceria entre Diretoria de Gestão de Pessoas e a Diretoria de Tecnologia; a implementação pela Intranet Corporativa, com possibilidade de impostação e consulta a todos os usuários; e a utilização parametrizada por qualquer gestor da ferramenta. Toda competência dos funcionários foi mapeada sob três perspectivas: conhecimento, experiências e habilidades negociais e processuais.

## 3.2 SERPRO

### 3.2.1 Comunidade Serpro de conhecimentos

Cresce na Administração Pública a preocupação com a perda de talentos – profissionais com alto nível de qualificação – que podem sair da empresa ou se aposentar nos próximos anos levando consigo o conhecimento adquirido no decorrer de décadas de trabalho. Como fazer que tal conhecimento – adquirido em parte graças ao investimento do Estado em eventos de educação e capacitação – seja compartilhado com outros servidores públicos e registrado para que sejam retidos pelas organizações públicas? Como evitar que – em muitos casos – tais profissionais tenham de ser contratados como “consultores” para continuar fazendo o que realizavam antes de se aposentar? A Comunidade Serpro de Conhecimento é um exemplo de como tratar tal questão.

O Serpro criou fóruns (presenciais e virtuais) nos quais os empregados podem discutir e homogeneizar conhecimentos sobre temas de interesse comum. Como resultado, há hoje na empresa diversas comunidades consideradas como oportunidades para o compartilhamento de informações, idéias e experiências que podem contribuir para a solução de problemas e o aperfeiçoamento de processos e atividades.<sup>11</sup> Os conhecimentos compartilhados pelas ferramentas virtuais podem ser armazenados na Base Serpro de Conhecimentos, parte integrante do portal corporativo do Serpro.

### 3.2.2 Mapeamento dos conhecimentos organizacionais

Em muitas organizações existe ainda a figura do empregado “insubstituível”. É aquela pessoa que, quando se ausenta do trabalho, cria sérios transtornos porque só ela sabe executar um processo, gerar um produto ou prestar um serviço. Isso ocorre porque o conhecimento está registrado apenas na sua cabeça (conhecimento tácito), e não houve o esforço de torná-lo explícito (registrando-o em documentos), tornando possível, dessa forma, a capacitação de outros profissionais para executarem o mesmo trabalho.

No Serpro, tal problema foi resolvido mediante o mapeamento dos conhecimentos organizacionais. Trata-se do registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.

Para documentar tais conhecimentos, a empresa utiliza a Árvore Serpro de Conhecimentos. A árvore conta com ramos de conhecimentos e assuntos vinculados com informações, idéias e experiências documentadas na Base Serpro de Conhecimentos. A gestão constante de conteúdo mantém a árvore atualizada e, portanto, útil para a realização de consultas.

---

11. Estratégia de Integração das Práticas de Gestão do Conhecimento ao Modelo de Gestão do Serpro em **Gestão do Conhecimento – uma experiência para o sucesso empresarial** (Santos, 2001).

### 3.3 EMBRAPA

#### 3.3.1 Comunidades de Prática

Trata-se de espaço virtual de interação na *Web* no qual as pessoas podem compartilhar informações e conhecimentos relacionados a problemas e temas em discussão, a projetos e pesquisas e a redes de pesquisa.

As Comunidades de Prática (COPs) são um instrumento de suporte a equipes, líderes e gerentes de projetos e às redes de pesquisa, pois permitem a coleta; o armazenamento, a disponibilização e o fomento do compartilhamento de informações e conhecimentos relativos às atividades não-estruturadas e às semi-estruturadas dos projetos de pesquisa.

As comunidades servem para apoiar os demais meios de interação entre pesquisadores e técnicos utilizados na execução dos projetos de pesquisa (reuniões, videoconferências, contatos telefônicos). São uma maneira de tratar todas as interações virtuais, pela Internet, em espaço organizado, de interação virtual, no qual todo o histórico das interações será preservado e todas as ferramentas típicas de Internet (*chat*, fóruns, e-mails, *download*, catálogo de *sites* favoritos, eventos) estarão integradas em um único ambiente de *software*.

Na implementação das Comunidades de Prática, priorizaram as atividades fim e estratégica da empresa, isto é, as COPs estão servindo de suporte às equipes de pesquisa e desenvolvimento. Procurou-se iniciar o trabalho por meio de projetos piloto com grupos motivados e a empresa dotou os líderes das redes de pesquisa de instrumentos de apoio à coordenação e à gestão. O interesse pelas Comunidades de Prática na Embrapa mostra que as lideranças das áreas de pesquisa e desenvolvimento perceberam sua utilidade no presente, bem como seu potencial como ferramenta de apoio para os processos finalísticos da empresa.

Pesquisadores, técnicos e parceiros estão em contato a partir das Comunidades de Prática que operam por meio de um *site*, no qual as informações e as trocas são realizadas em *chats*, banco de documentos, banco de *sites*, banco de pesquisadores e instituições, facilidade de *download* de arquivos e mecanismos de busca de informações.

O *site* que hospeda as comunidades opera em vários níveis de acesso e atende tanto ao público técnico-científico em geral quanto aos participantes dos projetos e das redes de pesquisa associadas à Embrapa.

Toda comunidade interessada tem acesso ao primeiro nível, em que são disponíveis informações sobre iniciativas de P&D da empresa, informações institucionais da Embrapa e notícias, entre outras. O acesso ao segundo nível é restrito a pessoas autorizadas (pesquisadores e técnicos da Embrapa, bem como seus parceiros). Esse nível é composto por redes de pesquisa.

No nível 3, há comunidades – ligadas às redes de pesquisa do nível 2 – sobre grandes temas de pesquisa, tais como carne de qualidade, genoma e plantio direto. Esse nível é o ponto de encontro de todos os participantes de determinada rede de pesquisa para discussão e troca de idéias de temas da rede e, principalmente, de integração e coordenação dos trabalhos executados nos diversos projetos de pesquisa rela-

cionados a ela. No quarto nível, estão as comunidades virtuais que operam em projetos de pesquisa. As informações são armazenadas em uma única base de dados. Não há ainda limites de níveis e também de número de comunidades.

O Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD) e o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) desenvolveram e implementaram as Comunidades de Prática. Após a reestruturação ocorrida em 2003, e com a reformulação das áreas, a gestão das Comunidades de Prática está a cargo da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD). São responsáveis pela manutenção da ferramenta: um técnico da SPD e um técnico do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP).

### 3.4 PETROBRAS

#### 3.4.1 Banco de Conhecimentos

Trata-se de uma base na qual são arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de determinada unidade gerencial (Petrobras, 2003).

As lições aprendidas são narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido durante o processo.

As melhores práticas são aquelas que foram avaliadas e comparadas com outras práticas e são consideradas quase um padrão a ser seguido. Podem ser definidas como procedimento de validade para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Esse procedimento inclui o contexto em que podem ser aplicadas.

Os alertas são utilizados pela empresa para comunicar procedimentos que originam resultados indesejados ou que exijam atenção dos colaboradores. A finalidade do Banco de Conhecimentos é permitir que grupos geograficamente afastados possam compartilhar conhecimentos, experiências, *know-how*, soluções criativas e *insights*.

No caso das lições aprendidas e dos alertas, o Banco de Conhecimentos permite que os empregados aprendam com os erros e os acertos ocorridos na execução das atividades e dos processos internos da organização. O Banco serve também para conscientizar as equipes e os colaboradores sobre a importância da reflexão sobre tais acertos e erros em cada etapa do processo. Além disso, é útil para disseminar as lições aprendidas por toda a organização.

Tal ferramenta possibilita ainda que as melhores práticas relacionadas aos processos finalísticos – identificadas na empresa e fora dela – sejam compiladas, difundidas e adotadas pelos mais variados grupos.

#### 3.4.2 Mentoring

Um dos grandes desafios da Petrobras é assegurar a transferência de habilidades, conhecimentos e competências de profissionais com larga experiência na empresa para colaboradores que deverão assumir seus lugares no processo sucessório. Para isso, a empresa está desenvolvendo e estimulando a prática conhecida como *mentoring* (Korowajczuk, 2003 e Petrobras, 2003).

O objetivo do *mentoring* é o desenvolvimento humano fundamental. O mentor investe tempo, energia e esforço de transferir conhecimento para ajudar o crescimento e o desenvolvimento das habilidades de uma outra pessoa. Nessa relação, o mentor procura apoiar e direcionar por meio de atitudes positivas como integridade, compromisso, experiência e perseverança.

Existem quatro tipos de mentores: o conselheiro, o intelectual, o formador e o consultor organizacional.

O mentor conselheiro é fonte importante de informações na organização e repassa tal informação para seu orientado para que ele a utilize na condução das suas atividades profissionais. Quando isso ocorre, a relação – que é pontual – termina. O mentor intelectual ensina técnicas e transfere conhecimento sem necessariamente orientar as pessoas na execução das tarefas. O papel do mentor formador – que é mais comumente desempenhado pelos pais na relação com seus filhos – é preparar a pessoa para exercer direitos e cumprir deveres, assim como desenvolver estrutura pessoal e social. O consultor organizacional pode desempenhar o papel de informar (mentor conselheiro), propor estratégia de negócio (mentor intelectual) ou apoiar o desenvolvimento de líderes e discípulos (*coach*).

Para que a prática de *mentoring* torne-se realidade na empresa, é necessário recrutar e treinar mentores; preparar, os orientandos e designar mentores a eles; e definir metas e padrões para a atuação de mentores e orientandos. Trata-se de prática ainda em estágio de planejamento na Petrobras. A visão da empresa é desenvolver o *mentoring* na área técnica e na gerencial.

### 3.4.3 Grupos de Revisão de Projetos (Peer Review)

Como melhorar a execução dos projetos aumentando sua eficiência e sua eficácia? A Petrobras encontrou uma das respostas para tal pergunta na prática denominada Grupos de Revisão de Projetos ou *Peer Review* (Petrobras, 2003).

Por meio do *Peer Review*, um especialista – com conhecimento igual ou superior ao profissional responsável pela execução do trabalho – revê a atividade executada com o objetivo de reduzir a ineficiência e a ineficácia.

O Grupo de Revisão de Projetos é uma força-tarefa temporária com competências importantes no gerenciamento de projetos. Os membros do grupo compartilham conhecimentos, experiências, lições aprendidas e melhores práticas.

A composição dos grupos depende da natureza do projeto. As reuniões são realizadas nas fases críticas dos projetos. Sempre que necessário – quando, por exemplo, o montante de recursos financeiros alocado for elevado –, devem ser consultados técnicos de várias unidades gerenciais da empresa, assim como consultores externos. Em uma empresa – como a Petrobras – que executa projetos que envolvem muitas vezes elevados investimentos e alto risco pessoal e ambiental, os Grupos de Revisão de Projetos desempenham papel relevante na prevenção de acidentes e do desperdício de recursos.

## 3.5 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

### 3.5.1 Universidade Corporativa Caixa

Alinhar as atividades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, com base nas competências pessoais e organizacionais, às estratégias de negócio da empresa é o grande desafio da Universidade Caixa.

Criada há três anos (em janeiro de 2001), a Universidade privilegia o aperfeiçoamento de atitudes, posturas e habilidades; o desenvolvimento de talentos humanos e a gestão do conhecimento da Caixa; e a criação de cultura organizacional voltada para a aprendizagem ativa e contínua.

A Universidade está estruturada em dois eixos: educação continuada e atualização técnica. O primeiro visa desenvolver comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades para o desempenho das atribuições profissionais. Por sua vez, atualização técnica buscar transferir conhecimentos e habilidades para operar os processos, as técnicas, as ferramentas e os produtos sob suas responsabilidades por meio de programas de caráter pontual.

A Universidade conta com cinco escolas: Escola de Serviços Financeiros; Escola de Desenvolvimento Urbano; Escola de Transferência de Benefícios; Escola de Gestão Empresarial; e Escola de Cidadania Corporativa. A Escola de Serviços Financeiros promove o conhecimento necessário para que a Caixa posicione-se no mercado financeiro nacional, de acordo com suas estratégias de negócio, considerando as profundas e as rápidas evoluções desse setor. A Escola de Desenvolvimento Urbano produz e dissemina os conhecimentos que permitem a manutenção e a evolução dessa competência no âmbito interno da organização. Quanto à Escola de Transferência de Benefícios, esta sustenta e desenvolve o conhecimento necessário para a gestão desse negócio da empresa. A Escola de Gestão Empresarial visa oferecer aos usuários o que há de mais atual nas diversas áreas de gestão de uma organização com foco nos modelos de gestão adotados na Caixa. Por fim, a Escola de Cidadania Corporativa implementa na empresa a filosofia da empresas-cidadã: aquela em que cada empregado exerce sua cidadania e fundamenta suas ações no respeito e no cuidado para com colegas, superiores hierárquicos, clientes e sociedade.

Em 2001 – ano de sua implementação –, a participação em cursos ultrapassou a marca de 185 mil empregados, com média mensal de 95 mil acessos ao portal. Até outubro de 2002, as participações já haviam ultrapassado 327 mil pessoas. Desse total, 274 mil eram participações em cursos a distância. Até o fim de 2003, 123 cursos a distância haviam sido oferecidos. A participação dos funcionários da empresa nos cursos mostra, na opinião de Sônia Goulart, coordenadora de produtos educacionais da Universidade Caixa, alto índice de aceitação.

A Gerência Nacional de Soluções de RH (GESRH) – parte integrante da Diretoria de Recursos Humanos (Direh) é a unidade gerencial responsável pela Universidade Caixa. A GESRH conta com três gerências operacionais e duas coordenações para executar as atividades da Universidade: Gerência de Padrões de Gestão da Universidade Caixa; Gerência Operacional de Avaliação e Métrica; Gerência Operacional



de Produtos Educacionais; Coordenação de Produtos Educacionais; e Coordenação de Tecnologia Aplicada.

A Universidade gerou – na avaliação da GESRH – os seguintes benefícios para a empresa:

- programas de treinamento mais focados nas estratégias da empresa e nas necessidades de desenvolvimento dos empregados;
- possibilidade de o colaborador conciliar trabalho e estudo;
- inclusão de grande parcela de colaboradores no processo de ensino a distância, a qual não tinha nenhum acesso aos programas de desenvolvimento da Caixa;
- criação de cultura acadêmica no interior da empresa;
- mais motivação dos colaboradores para participar nos programas de desenvolvimento oferecidos pela Universidade Caixa;
- mais aderência das competências individuais às requeridas para o cargo;
- disponibilidade de projetos e pesquisas aos usuários;
- rapidez e flexibilidade na introdução de novos conhecimentos; e
- redução de custos por participante em treinamento.

### 3.5.2 Mapeamento de conhecimentos da rede bancária

As organizações conhecem muito mais que sabem. O mapeamento de conhecimentos da rede bancária é um esforço desenvolvido pela Caixa para identificar os conhecimentos e as habilidades dos empregados. Com isso, a empresa promove o efetivo compartilhamento dos conhecimentos identificados e proporciona ao gestor da Unidade o exercício da liderança educadora. Esse é mais um momento em que ele incentiva, facilita, oportuniza e registra o desenvolvimento de sua equipe.

As próprias unidades gerenciais fazem o mapeamento dos conhecimentos por meio de acesso eletrônico ao instrumento desenhado para tal fim, conforme o segmento de atuação, com periodicidade anual.

O público-alvo refere-se aos empregados da rede bancária (38 mil pessoas). O mapeamento é feito em “ondas”, com duração de duas semanas e, aproximadamente, 5 mil empregados por “onda”. Os conhecimentos podem ser verificados em dois níveis: básicos (aqueles que devem ser de domínio de todos os empregados lotados nos pontos-de-vendas) e específicos (de acordo com o segmento de atuação dos empregados).

Por meio desse instrumento, o gestor pode: *i)* verificar o domínio do empregado em relação à atividade que ele desempenha, pela comparação entre os conhecimentos atuais e os desejados; *ii)* identificar conhecimentos e habilidades adquiridos e a ser desenvolvidos; *iii)* descobrir os hiatos existentes em cada segmento de sua Unidade, referentes aos conhecimentos que precisam ser desenvolvidos por todos ou à necessidade de desenvolvimento individual; e *iv)* identificar os conhecimentos de domínio geral (diferencial da Unidade).

Os gestores são os agentes condutores do processo em suas unidades de atuação. Na semana anterior ao início do processo, os gestores recebem orientações por meio de apresentações e textos e participação em *chats* conduzidos pelos especialistas das duas áreas que conduzem o programa: Diretoria de Recursos Humanos – Gerência Nacional de Soluções de Recursos Humanos (Direh/GESRH) e Diretoria de Administração de Rede de Vendas (Diare).

Após o mapeamento, o gestor tem acesso a relatório percentual geral com os dados de sua unidade. De posse do relatório, organiza reunião com sua equipe para analisar os dados e compor um Plano de Desenvolvimento de Equipe (PDE) com ações de desenvolvimento locais. Os PDEs das unidades são agrupados por Escritório de Negócios (unidade de negócios centralizadora na região geográfica). Os 75 PDEs resultantes são direcionados para a Direh/Diare, que os analisam, então resultando nas ações de desenvolvimento corporativas para todos os conhecimentos com índice de desconhecimento maior que 50%. As melhores iniciativas de aprendizagem das unidades em todo o Brasil são publicadas pela Universidade Caixa.

### 3.6 BANCO CENTRAL DO BRASIL

#### 3.6.1 Alocação de pessoal com base em competências

Exoneração precoce de talentos, alta rotatividade interna, acomodação de servidores em funções aquém de sua capacidade, insatisfação profissional e conflitos no ambiente de trabalho são problemas frequentes em muitas organizações. Tais problemas são gerados pela falta de percepção de que é de fundamental importância que as pessoas sejam lotadas em ambiente adequado para prosperar profissionalmente, permanecer ou tornar-se motivadas, ser criativas na solução de problemas e estar sincronizadas com os valores da organização.

Para evitar tais problemas, o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (Depes) do Banco Central do Brasil efetuou a localização dos analistas provenientes do concurso Analista/2000, utilizando metodologias e programas de gestão de pessoas por competências. O trabalho – premiado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no 6º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal (Prêmio Hélio Beltrão) – foi executado em seis etapas (Coutinho, 2001).

Na primeira etapa, houve a formação de cinco equipes de trabalho para apurar as informações sobre os postos de trabalho básicos e para aplicar o HJA (Human Job Analysis) – instrumento que identifica as características comportamentais –, fazendo o desenho de cada posto.

A seguir, foi realizado levantamento dos postos de trabalho básicos mediante contato com as chefias de todas as unidades centrais do Bacen; estabeleceram-se uma agenda de visita e um cronograma de trabalho; e houve a realização de reunião com as chefias das unidades para identificar e apurar os postos de trabalho básicos.

Na terceira etapa, o Banco captou dados comportamentais dos candidatos por meio do preenchimento do formulário PPA (Personal Profile Analysis) – instrumento para identificação do perfil comportamental dos candidatos (características pessoais,

atitudes e valores). Os dados foram captados no primeiro dia da segunda etapa do concurso com os 304 candidatos classificados.

O objetivo da etapa 4 foi elaborar um formulário informatizado para coletar de maneira rápida e segura informações sobre o nível de escolaridade, conhecimentos gerais e específicos, experiência profissional e áreas de interesse no Banco dos futuros servidores.

Na etapa 5, com a posse dos dados sobre os postos e os candidatos, tornou-se possível realizar aproximações entre os postos de trabalho e os indivíduos e formar uma lista indicando as sete melhores localizações para cada candidato, tanto para as informações processadas pelo Gingo – *software* que sintetiza os conhecimentos e as competências presentes em uma organização, tanto pessoal como institucional – quanto para aquelas processadas pelo PPA/HJA (dados comportamentais).

Na etapa 6, o Depes analisou os resultados, definiu a localização provisória de cada futuro servidor. Após tal etapa, houve processo de validação por meio de pesquisa de satisfação com os servidores e as respectivas chefias.

O Bacen divulgou o Edital nº 1/2000, relativo ao concurso público para Analista, no dia 31 de janeiro de 2000. O edital estava estruturado em três áreas de conhecimento: *i*) Contábil-financeira; *ii*) Pesquisa em Economia e Finanças; e *iii*) Informática. Dos 24.708 candidatos inscritos, foram convocados e matriculados para a segunda etapa do concurso 304 candidatos, sendo 279 candidatos da área 1, Um candidato da área 2 e 24 candidatos da área 3. Após o Curso de Formação, foram nomeados 293 candidatos.

Experiências como essa ainda são raras em órgãos e entidades da Administração Pública. No entanto, a experiência do Bacen mostra que a alocação de pessoas por competência permite, entre outros benefícios: localizar servidores com base nos perfis apresentados e nas manifestações de interesse; mudar a cultura das indicações sem critérios e das interferências pessoais nos processos de localização, com o foco passando a ser em critérios técnicos; utilizar instrumentos, metodologias e tecnologias avançadas, reduzindo o caráter informal de processos anteriores; e contar com a participação do corpo gerencial das unidades de trabalho e dos novos servidores.

## 4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO

Como avaliar a efetividade das práticas de Gestão do Conhecimento? Avaliar a GCO é tarefa trivial? Em que estágio encontra-se a literatura sobre o assunto? Nesta seção do trabalho, procurou-se responder a tais questões e apresentar algumas metodologias que podem ser utilizadas para avaliar os resultados que as organizações estão obtendo com a implementação de iniciativas de GCO. Além disso, será justificado o porquê da utilização da metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC).

As metodologias aqui apresentadas são o resultado de trabalho acadêmico (Terra, 2001), de avaliações de organizações de consultoria (American Productivity and Quality Center (APQC), Price Waterhouse Coopers e KPMG), de instrumentos de avaliação da gestão (Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)), bem como do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) de pesquisa conduzida por organização internacional – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Embora não utilize metodologia para avaliar a implementação de práticas e sistemas de Gestão do Conhecimento, é importante destacar o trabalho de Campos (2003), por analisar experiências de algumas organizações abordadas neste estudo (Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Embrapa e Serpro). Nessa obra, o autor procura verificar o entendimento sobre o conceito e a aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública federal, em organizações públicas federais com sede em Brasília, de acordo com o ponto de vista de gestores dessas organizações.<sup>12</sup>

Vincent Michel Ribière (2001) presta contribuição importante para a avaliação de processos de implementação de Gestão do Conhecimento. Nessa obra, entretanto, o autor explora apenas a relação entre iniciativas bem-sucedidas de implementação da Gestão do Conhecimento e as características específicas da cultura organizacional sem ter a pretensão de fazer uma avaliação mais abrangente dos aspectos que devem ser considerados ao se analisar a implementação da GCO, como se procura fazer nas metodologias que serão analisadas a seguir.<sup>13</sup>

A análise das metodologias apresentadas para avaliar a efetividade das práticas de Gestão do Conhecimento mostra que há ainda muita divergência sobre quais são os aspectos essenciais a ser analisados. A literatura que trata do tema é ainda pequena e não conclusiva. Por se tratar de práticas gerenciais relativamente recentes (as primeiras iniciativas datam de meados na década de 1990), ainda estão em curso tentativas de se construir instrumentos adequados para avaliar a Gestão do Conhecimento. No caso das organizações públicas, a escassez de métodos é ainda maior. Aqui o desafio é duplo: adaptar as práticas de GCO – originalmente implementadas na iniciativa privada – ao setor público e construir instrumentos de avaliação que considerem as especificidades da Administração Pública.

Há consenso entre dirigentes, gerentes e colaboradores do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) e da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) sobre a importância de se formular instrumentos para avaliar de maneira mais adequada as iniciativas de implementação da GCO nas áreas pública, privada e não-governamental. A exemplo do que ocorreu com a Gestão da Qualidade – que com os instrumentos do PNQ, do PQGF e de outros prêmios de qualidade passaram a avaliar de maneira sistemática os programas de qualidade – tais instrumentos permitirão às organizações identificar o estágio em que se encontram, além de fornecer o “caminho das pedras” para a institucionalização da GCO. Permitirão, portanto, gerenciar o conhecimento sobre como implementar a Gestão do Conhecimento.

Tendo em vista que o objetivo deste trabalho é identificar o estágio em que se encontram as organizações do executivo federal na implementação da Gestão do Conhecimento, entende-se que a metodologia a ser utilizada deveria refletir experiências práticas de organizações que – com êxito – já implementaram a GCO. Outra característica importante seria a simplicidade, uma vez que um número excessivo de itens a avaliar poderia tornar o estudo de difícil realização. Finalmente, seria importante avaliar não apenas aspectos gerais da cultura e do modelo de gestão, mas também práti-

---

12. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade de Brasília em 2003.

13. *Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture*. Tese de Doutorado apresentada na George Washington University em maio de 2001.

cas e ferramentas específicas da Gestão do Conhecimento. Por isso, concluiu-se que a metodologia da APQC era a mais apropriada para alcançar os objetivos do estudo.

#### 4.1 METODOLOGIA DA AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC)

A missão da American Productivity and Quality Center (APQC) é ajudar organizações a adaptar-se às mudanças que estão ocorrendo no mundo de negócios, a desenhar e a empregar novas metodologias de trabalho e a ter êxito no mercado. Trata-se de uma organização reconhecida internacionalmente e que concentra suas atividades nas áreas de *benchmarking*, Gestão do Conhecimento, avaliação de desempenho e melhoria da qualidade. A APQC trabalha em parceria com as organizações-membro na identificação de melhores práticas, na descoberta de métodos de melhoria efetivos, na disseminação ampla de novas descobertas. A organização promove também a interação entre profissionais de várias áreas e coloca à sua disposição o conhecimento, o treinamento e as ferramentas necessárias para o desempenho de suas atividades.

Criada em 1977, a APQC é uma organização não-governamental que presta serviços a aproximadamente quinhentas organizações públicas e privadas em todo o mundo. A metodologia da APQC – intitulada *Road Map to Knowledge Management Results* – avalia se as organizações estão implementando de maneira efetiva a Gestão do Conhecimento (APQC, 2003).

A premissa básica do método é que há grande diferença entre reconhecer a importância da GCO e sua implementação. A APQC entende que colocar em prática estratégias de GCO para tornar a organização mais efetiva não é tarefa trivial. Além disso, começar da forma correta é tão difícil como se manter no caminho mais adequado. Apesar da importância do fato de algumas pessoas perceberem que vale a pena implementar a Gestão do Conhecimento, convencer outros atores relevantes e fazer da GCO uma realidade na organização é muito mais difícil.

Com base em tal avaliação, a APQC desenvolveu uma metodologia para facilitar a institucionalização da GCO. O método descreve os passos fundamentais para implementá-la de fato, ajuda a organização a identificar em que estágio encontra-se no processo de implementação da GCO e mostra como começar e indicar a direção mais adequada. Para garantir a efetividade do método, o instrumento foi elaborado a partir dos estudos desenvolvidos pela APQC em parceria com organizações de referência – e que, portanto, já eram casos de sucesso – na implementação da Gestão do Conhecimento.

O método é constituído de cinco estágios de implementação: I) início; II) desenvolvimento da estratégia; III) desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; IV) expansão e apoio; e V) institucionalização da Gestão do Conhecimento. Em cada estágio há a descrição – por meio de assertivas – de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. Caso uma ou mais assertivas sejam verdadeiras, a organização já se encontra no estágio sob análise.

Dos quadros 4.1.1 a 4.1.5 mostram-se as assertivas, as atividades-chave e as outras informações relativas a cada um dos cinco estágios. Em síntese, os princi-

pais benéficos da metodologia da APQC são permitir um diagnóstico da situação atual da organização, assim como ajudá-la a elaborar um plano de ação com orientações práticas sobre o que fazer para ter êxito na institucionalização da Gestão do Conhecimento. Tal orientação, como foi visto, é baseada em experiências bem-sucedidas e que, portanto, podem ajudar as organizações a trilhar o melhor caminho. É preciso lembrar, entretanto, que antes de aplicar na íntegra a metodologia, é preciso considerar aspectos específicos da cultura e do método gerencial predominante em cada organização.

QUADRO 4.1.1

**Principais elementos do método da APQC. Estágio I: início**

<b>Assertivas</b>	
1)	A Gestão do Conhecimento é atualmente um tema de interesse para sua organização.
2)	Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização.
3)	Alguém – a partir de um interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização.
4)	Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.
5)	A organização definiu uma visão ou uma justificativa para implementar a gestão do conhecimento.
<b>Atividades-chave</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar de maneira clara os benefícios que a GCO pode trazer para a organização.</li> <li>• Identificar outras pessoas que podem ajudar no desenvolvimento da GCO.</li> <li>• Procurar oportunidades para implementar práticas de GCO junto a pessoas que trabalham em iniciativas estratégicas para a organização.</li> <li>• Divulgar as práticas de GCO junto à área de Tecnologia da Informação (TI), conseguir sua adesão, pois ela pode ser uma unidade catalizadora da Gestão do Conhecimento na organização.</li> </ul>
<b>Obstáculos</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorar a cultura e a história da organização, esquecendo-se de considerar aspectos que podem dificultar a implementação da GCO.</li> <li>• Apresentar um método de implementação da GCO em toda a organização sem antes apresentar fatos e dados que mostrem sua efetividade.</li> <li>• Pedir um montante elevado de recursos antes de sensibilizar a alta administração para a importância estratégica da iniciativa.</li> </ul>

Elaboração do autor.

QUADRO 4.1.2

**Principais elementos do método da APQC. Estágio II: desenvolvimento da estratégia**

<b>Assertivas</b>	
1)	A organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.
2)	Há um dirigente na organização que apoia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.
3)	A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.
4)	A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.
5)	Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.
6)	Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.
7)	A organização definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou participantes dos projetos piloto.
<b>Atividades-chave</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar um grupo de trabalho.</li> <li>• Selecionar projetos piloto que identifiquem iniciativas já existentes que podem servir de novos projetos piloto.</li> <li>• Buscar recursos para viabilizar os projetos piloto (pessoas qualificadas e aplicações de TI).</li> </ul>

Elaboração do autor.

QUADRO 4.1.3

### Principais elementos do método da APQC. Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento

Assertivas	
1)	A organização desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.
2)	A organização já implementou Comunidades de Prática, uma "Intranet" interativa de GCO, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.
3)	A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.
4)	A organização elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados.
5)	A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.
6)	A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.
Atividades-chave	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocar recursos para os projetos piloto.</li> <li>• Desenvolver metodologias que podem ser colocadas em prática.</li> <li>• Registrar e refletir sobre as lições aprendidas.</li> </ul>
Perspectivas	
Depois da avaliação dos projetos piloto, a Gestão do Conhecimento pode seguir três caminhos: haverá ampliação das práticas de GCO as iniciativas existentes serão melhoradas ou o status quo prevalecerá. Neste último caso, os colaboradores voltarão a ter o comportamento anterior.	

Elaboração do autor.

QUADRO 4.1.4

### Principais elementos do método da APQC. Estágio IV: expansão e apoio

Assertivas	
1)	Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.
2)	As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.
3)	Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.
4)	A organização definiu estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.
5)	A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO para toda as áreas.
Atividades-chave	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular estratégia de ampliação das práticas de Gestão do Conhecimento.</li> <li>• Comunicar e "vender" a estratégia de ampliação.</li> <li>• Gerenciar o crescimento.</li> </ul>
Requisitos	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomear um grupo de trabalho interfuncional e intersetorial para formular a estratégia de ampliação, identificar os recursos necessários e diminuir a confusão que surge quando há rápido crescimento nas iniciativas de GCO.</li> </ul>
Perspectivas	
Para avançar para o "Estágio V: Institucionalização", várias organizações de referência avaliaram suas iniciativas de GCO e atacaram os pontos fracos da estratégia adotada. A Chevron utilizou grupo de trabalho interno. O Banco Mundial contratou equipe de consultores externos. A Xerox incluiu a avaliação de Gestão do Conhecimento no seu processo de avaliação corporativo (Xerox Management Model, isto é, Modelo de Avaliação Xerox).	

Elaboração do autor.

QUADRO 4.1.5

### Principais elementos do método da APQC. Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento

Assertivas	
1)	A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.
2)	As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização.
3)	Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO.
4)	A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los.
5)	A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO.
6)	A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO.
7)	Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.

(continua)

(continuação)

Atividades-chave
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inserir a GCO no modelo gerencial.</li><li>• Realinhar a estrutura e o orçamento da organização.</li><li>• Avaliar as práticas de GCO.</li><li>• Alinhar a avaliação de desempenho e o sistema de recompensa com as práticas de GCO.</li><li>• Alinhar as metas da organização com as atividades de GCO e, ao mesmo tempo, permitir que as unidades gerenciais desenvolvam práticas de GCO para atender a necessidades específicas.</li><li>• Continuar a jornada com o apoio da alta administração.</li></ul>
Perspectivas
Os fatores críticos de sucesso para manter a organização na jornada da Gestão do Conhecimento são: participação da liderança; visão consistente e motivadora; processo evolutivo não-revolucionário; implementação de práticas de identificação, de onde e quando as pessoas estão preparadas; identificação de modelos de referência; e divulgação contínua das práticas de GCO.

Elaboração do autor.

## 4.2 METODOLOGIA TERRA

O consultor José Cláudio C. Terra, na sua obra **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial** (Terra, 2001), propõe uma metodologia para avaliar se a organização faz gestão proativa do conhecimento. Utiliza para isso um modelo – proposto por ele – baseado em sete dimensões: 1) Visão e estratégia – alta administração; 2) Cultura organizacional; 3) Estrutura organizacional; 4) Política de recursos humanos; 5) Sistemas de Informação; 6) Mensuração de resultados; e 7) Aprendizado com o ambiente.

O autor apresenta as conclusões de sua tese de doutoramento (Terra, 1999), na qual, de um universo de 587 empresas, identifica três *clusters*: 1) “Pequenas atrasadas” (139 empresas cujas práticas gerenciais estavam menos associadas com uma efetiva Gestão do Conhecimento); 2) Empresas tradicionais (266 empresas cujas práticas gerenciais estavam medianamente associadas a uma efetiva Gestão do Conhecimento); e 3) “Empresas que aprendem (166 empresas cujas práticas gerenciais estavam mais associadas com uma efetiva Gestão do Conhecimento).

Dos quadros 4.2.1 a 4.2.7 encontram-se as dimensões e as características empregadas pelo autor para avaliar a existência de um gerenciamento proativo do conhecimento.

QUADRO 4.2.1

**Características associadas à gestão proativa do conhecimento. Dimensão 1: fatores estratégicos e o papel da alta administração<sup>14</sup>**

Características
1) Existe elevado nível de consenso sobre quais são as core competences da empresa;
2) A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.
3) A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

Elaboração do autor.

14. Para cada afirmativa (característica), a empresa deve assinalar seu grau de concordância ou discordância da seguinte forma: (5) – concordo totalmente; (4) concordo; (3) concordo parcialmente; (2) discordo; (1) discordo totalmente. Quanto maior a pontuação obtida, mais proativa é a organização na Gestão do Conhecimento.



**Características associadas à gestão proativa do conhecimento. Dimensão 2: cultura e valores organizacionais**

Características	
1)	A missão e os valores da empresa são promovidos, de maneira consistente, mediante atos simbólicos e ações.
2)	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, grande orgulho em trabalhar para a empresa.
3)	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
4)	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
5)	Existe grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
6)	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma atuação conjunta.
7)	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.
8)	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”.
9)	Há grande tolerância para piadas e humor.
10)	As realizações importantes são comemoradas.

Elaboração do autor.

**Características associadas à gestão proativa do conhecimento. Dimensão 3: estrutura organizacional**

Características	
1)	Há uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
2)	Há uso constante de equipes ad hoc ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.
3)	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
4)	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de brainstorms.
5)	Os lay outs são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.
As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	

Elaboração do autor.

**Características associadas à gestão proativa do conhecimento. Dimensão 4: administração de recursos humanos**

Características	
1)	O processo de seleção é bastante rigoroso.
2)	Há busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.
3)	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.
4)	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.
5)	Há elevado investimento e incentivo ao treinamento e ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.
6)	Estimula-se o aprendizado por intermédio da ampliação dos contatos e das interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa.
7)	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.
8)	Há baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras do mesmo setor.
9)	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
10)	Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
11)	Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.
12)	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.
13)	Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.

Elaboração do autor.

QUADRO 4.2.5

**Características associadas à gestão proativa do conhecimento. Dimensão 5: sistema de informação**

Características	
1)	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
2)	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.
3)	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para documentação e know-how existente na empresa.

Elaboração do autor.

QUADRO 4.2.6

**Características associadas à gestão proativa do conhecimento. Dimensão 6: mensuração de resultados**

Características	
1)	Existe grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).
2)	Resultados são amplamente divulgados internamente.

Elaboração do autor.

QUADRO 4.2.7

**Características associadas à gestão proativa do conhecimento. Dimensão 7: aprendizado com o ambiente**

Características	
1)	A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem-estabelecidos para esta finalidade.
2)	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
3)	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).
4)	A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.

Elaboração do autor.

### **4.3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ) E PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA (PQGF)**

Tanto o instrumento de avaliação do PNQ (Critérios de Excelência, 2003) quanto o do PQGF (Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública, 2003) têm itens relacionados à Gestão do Conhecimento. No caso do PNQ, é o item 5.3 (Gestão do capital intelectual) que faz parte do Critério 5 (Informações e Conhecimento). No instrumento do PQGF, o item com o mesmo título está inserido no Critério 4 (Informação).

O foco dos dois instrumentos é o mesmo: capital intelectual. Os principais requisitos em comum são: identificação, desenvolvimento e proteção do capital intelectual. Além disso, avalia-se como o conhecimento é compartilhado na organização.

A leitura atenta dos dois instrumentos permite constatar que o objetivo de ambos não é avaliar – de maneira mais ampla e sistêmica – como a organização gerencia o conhecimento de forma proativa – como faz José Cláudio Terra – ou em que estágio de implementação da GCO as organizações encontram-se – como faz o método da APQC –, mas, sim, de que forma as empresas gerenciam seu capital intelectual, que é definido pelo PNQ como:

Conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo e que agregam valor à organização. O capital intelectual pode abranger, entre outros: 1) **Ativos de mercado**: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, leal-

dade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.; 2) **Ativos humanos** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de maneira coletiva e dinâmica; 3) **Ativos de propriedade intelectual**: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios, tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc.; e 4) **Ativos de infra-estrutura** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, tais como: sistema de informação, métodos gerenciais, banco de dados etc. (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2003) e pelo PQGF, como:

“Valor agregado aos produtos da organização por meio de informação e conhecimento. E composto pelas habilidades e pelos conhecimentos das pessoas, pela tecnologia, pelos processos ou pelas características específicas de uma organização. Os dados trabalhados transformam-se em informações, as análises das informações produzem o conhecimento e este, utilizado de maneira organizada, como forma de incrementar o acervo de experiências e a cultura da organização, constitui capital intelectual” (Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, 2003).

#### 4.4 PRICEWATERHOUSECOOPERS

Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams, no livro **Manual de Gestão do Conhecimento – ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**, apresentam a metodologia empregada pela empresa de consultoria **PriceWaterhouse Coopers** (Bukowitz, 2002).

O Manual fornece um conjunto de ferramentas para a estruturação de processos de Gestão do Conhecimento, a partir de diagnóstico inicial da situação. O Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DSG) é dividido em sete partes que representam passos no processo de Gestão do Conhecimento. Cada seção do DSG é constituída por uma relação de vinte afirmações que devem ser utilizadas na avaliação da organização como um todo ou em parte dela. Para interpretar a pontuação é simples: quanto mais alto o percentual obtido, melhor é o desempenho da organização em relação a um passo específico do processo de Gestão do Conhecimento.

O método da PriceWaterhouseCoopers assemelha-se bastante – embora seja bem mais detalhado: são 140 afirmativas divididas em 7 seções contra 41 afirmativas distribuídas em 7 dimensões – ao do consultor José Cláudio Terra, na medida em que ambos procuram avaliar aspectos da cultura e do modelo de gestão que demonstram como está o processo de implementação da Gestão do Conhecimento na organização.

#### 4.5 KPMG CONSULTING

Em dois relatórios de pesquisa (1999 e 2000), a empresa de consultoria KPMG avaliou o grau de conscientização das organizações em relação à Gestão do Conhecimento e à existência de práticas em implementação (KPMG, 2000).

A empresa entrevistou para a pesquisa de 2 mil dirigentes, diretores de finanças e de *marketing* e profissionais responsáveis pela área de Gestão do Conhecimento em 423 organizações de vários países (EUA, Reino Unido, Alemanha, França, Países Baixos, Itália e Espanha) com faturamento acima de US\$ 347 milhões por ano. Utilizou-se tal amostragem porque esse tipo de empresa teria – segundo a KPMG – maior necessidade de implementar práticas de GCO, melhores condições para viabilizar projetos e, portanto, maior possibilidade de obter resultados concretos.

Na pesquisa, a KPMG utilizou significados bem simples para os termos “conhecimento” e “Gestão do Conhecimento”. Enquanto o primeiro é definido como “o conhecimento sobre o negócio da empresa, seus clientes, produtos, processos, competidores etc. que estão armazenados na cabeça das pessoas ou em meio eletrônico”; “Gestão do Conhecimento” é entendido como “o esforço organizado e sistemático de utilizar o conhecimento na empresa para melhorar o desempenho organizacional”. Os seguintes aspectos foram avaliados na pesquisa: *i*) situação atual da Gestão do Conhecimento (estratégia adotada, programas de GCO; promotores das iniciativas); *ii*) experiência com GCO (problemas atuais com a implementação e a rapidez no acesso à informação); *iii*) resultados alcançados (o papel da GCO no alcance de resultados específicos para a organização; os benefícios esperados e os alcançados); *iv*) papel da tecnologia (o uso da tecnologia na implementação da Gestão do Conhecimento; o tipo de tecnologia implementada; causas da não-obtenção de resultados); e *v*) conseqüências para a organização (não-atendimento aos requisitos da GCO e ações de GCO efetivamente implementadas).

A KPMG apresentou a descrição de cinco estágios de implementação da Gestão do Conhecimento e solicitou às organizações que indicassem em que estágios encontravam-se, os quais: *i*) a organização não consegue estabelecer relação entre a Gestão do Conhecimento e os objetivos organizacionais; *ii*) a conscientização sobre a importância da GCO e a sua implementação não são uniformes na organização, mas alguns projetos piloto estão sendo implementados; *iii*) a organização emprega práticas e ferramentas de GCO e reconhece que esta traz alguns benefícios para o negócio; *iv*) a organização conta com estrutura integrada de práticas e ferramentas de GCO, mas há alguns problemas culturais e técnicos que precisam ser superados; e *v*) as práticas de GCO são parte integrante dos processos individuais e organizacionais e o valor agregado do conhecimento é apresentado aos acionistas.

#### 4.6 ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE)

A OCDE realizou em 2002 uma pesquisa com os objetivos de identificar a situação atual de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento e analisar comparativamente a experiência de governos centrais (ministérios, departamentos de ministérios) de doze países-membros da organização (OCDE, 2002).

Durante a pesquisa, foram coletados dados e informações qualitativas e quantitativas sobre práticas de Gestão do Conhecimento no setor público. A OCDE avaliou os seguintes aspectos: *i*) organização para o compartilhamento de informações e conhecimento; *ii*) gestão da organização com foco no conhecimento; *iii*) estratégias e políticas gerais de gestão da informação e do conhecimento; *iv*) tecnologias de informação, comunicação e *e-government*; *v*) orçamento destinado à implementação de práticas de gestão da informação e do conhecimento; e *vi*) lições aprendidas com a implementação de práticas de gestão do conhecimento.

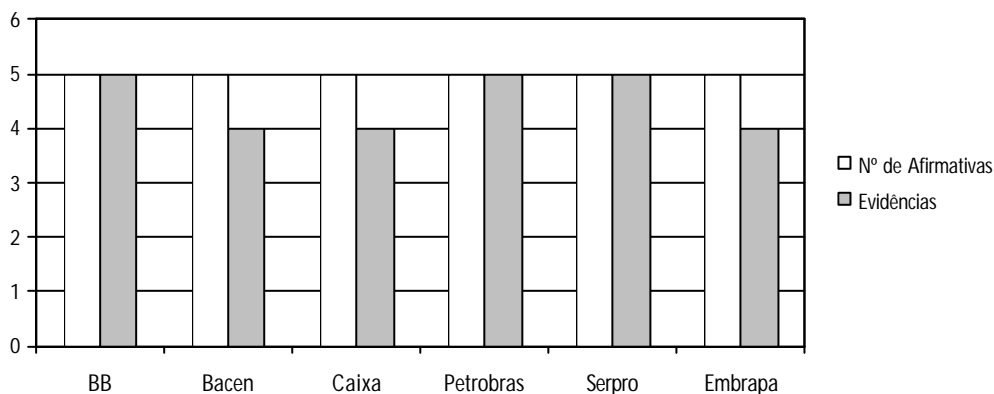
## 5 RESULTADOS DO ESTUDO

Nesta parte do trabalho, é apresentado o resultado da coleta de informações sobre o estágio das organizações na implementação da Gestão do Conhecimento. O trabalho foi realizado por meio de entrevistas em reuniões com representantes das organizações participantes. Durante as reuniões ou as oficinas houve, na verdade, combinação de auto-avaliação – as equipes apresentaram evidências para situar o estágio em que suas empresas encontram-se na implementação da GCO – e avaliação externa – análise da consistência das evidências apresentadas realizada por analista externo.<sup>15</sup> Serão apresentadas as evidências encontradas para os cinco estágios da metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC).

### 5.1 ESTÁGIO I: INÍCIO

Conforme se pode observar na figura I.1, três organizações apresentam evidências relacionadas a todas as afirmativas do Estágio I: Início (Banco do Brasil, Petrobras e Serpro), enquanto as demais (Embrapa, Bacen e Caixa) contam com evidências referentes a quatro assertivas. Isso significa que em todas elas a Gestão do Conhecimento é tema de interesse; servidores/funcionários já identificaram os benefícios da GCO; pessoas estão investindo tempo e energia na sua implementação; e colaboradores aprenderam ou ouviram falar sobre o tema em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação. A única diferença ocorre em relação à existência de visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento. No tocante a tal afirmativa, somente encontram-se evidências de visão ou justificativa corporativa para a Gestão do Conhecimento nos casos da Petrobras, do Serpro e do Banco do Brasil. A Embrapa, o Bacen e a Caixa, apesar de contarem com justificativas para práticas específicas de Gestão do Conhecimento, ainda não definiram visão corporativa em relação ao tema.

FIGURA I.1  
Resultados da coleta de informações – Estágio I



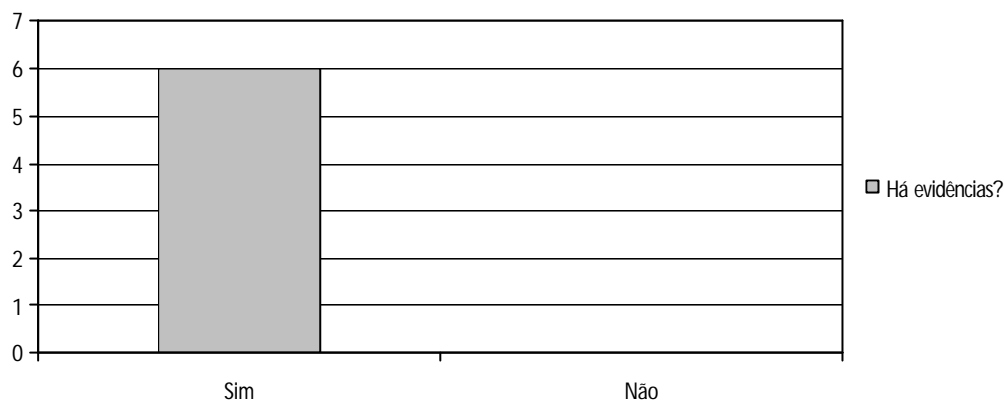
Elaboração do autor.

15. Datas de realização das oficinas: Embrapa (5/11/2003); Caixa Econômica Federal (6/11/2003); Serpro (7/11/2003); Banco do Brasil (19/11/2003); Banco Central (19/11/2003); e Petrobras (25/11/2003).

### 5.1.1 A Gestão do Conhecimento (GCO) é atualmente tema de interesse para sua organização.

De acordo com o que se pode observar na figura I.2, o interesse no tema GCO está presente em todas as organizações analisadas. Tal interesse manifesta-se de diversas formas, envolvendo áreas, funcionários, chefias intermediárias e, em alguns casos, membros da alta administração.

FIGURA I.2  
Interesse no tema Gestão do Conhecimento



Elaboração do autor.

A Petrobras criou, em janeiro de 2003, uma gerência corporativa para sistematizar e integrar as práticas de GCO. Além disso, conta com gerências, comissões formais e informais em praticamente todas as áreas da empresa e implementa vários projetos.

O Serpro – que iniciou o processo de institucionalização da GCO em 1999 por decisão do então diretor-presidente, Volney Mendes Martins – tem na sua estrutura organizacional um departamento de Gestão do Conhecimento para coordenar tais ações. As práticas de GCO já fazem parte da rotina de trabalho da empresa.

No Banco do Brasil, o orçamento para programas de desenvolvimento profissional e compartilhamento de conhecimento praticamente dobrou no período de 1997 a 2003. A filosofia da GCO nasceu no BB em 1994 por meio do Programa Profissionalização, que surgiu com o objetivo de potencializar a base de conhecimento do banco para que a empresa pudesse dar um salto de qualidade. Foi a resposta encontrada para a grave crise que a empresa teve de enfrentar. Em 1994, o BB sofreu o maior prejuízo do Sistema Financeiro Internacional, e havia a necessidade de recapitalizar a instituição – o que foi feito naquele ano – e direcionar a gestão para o mercado. Para isso, a capacitação dos funcionários foi totalmente revista e a empresa começou a trabalhar com a lógica da GCO.

Na Caixa Econômica Federal, a vice-presidência de Logística constituiu um grupo para apresentar um projeto de modelo de GCO a ser implementado em 2004. A empresa conta, ademais – por iniciativa de algumas áreas – com projetos de GCO.

No Banco Central do Brasil, não há ainda estratégia corporativa de GCO. Entretanto, há o esforço da Gerência de Educação Corporativa em criar uma universidade

corporativa – e discute-se, no momento, a implementação de modelo de gestão por competências. Existe, além disso, um portal corporativo em desenvolvimento, e foi criada, em 1999, uma área de estudos econômicos (Departamento de Estudos e Pesquisa).

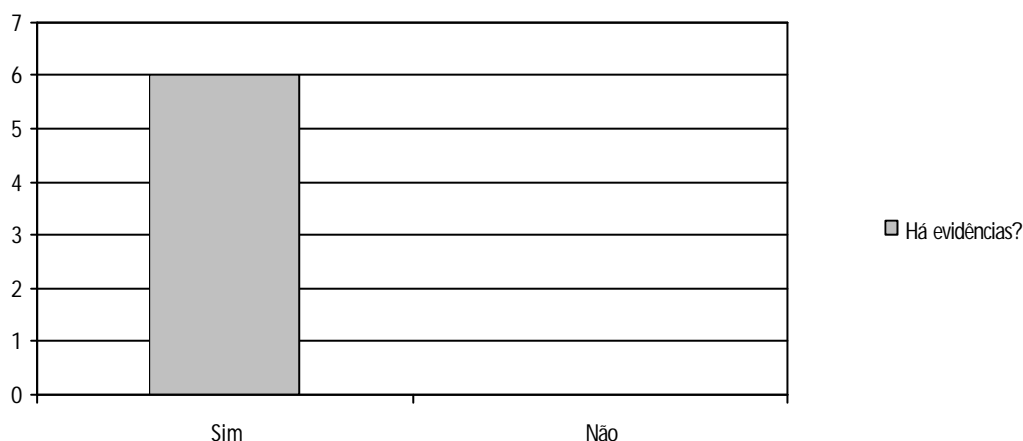
Na Embrapa, o tema é de interesse de um grupo específico de funcionários e de algumas áreas. Não há estratégia corporativa definida. Em dezembro de 2002, havia várias iniciativas em andamento na empresa. Em 2003, houve a interrupção de vários projetos e a manutenção de alguns, como, por exemplo, as Comunidades de Prática.

O tema GCO está na agenda das organizações. Em algumas, há estratégia corporativa claramente definida (Petrobras, Serpro e Banco do Brasil). Na Caixa Econômica Federal, caminha-se nessa direção. Nas demais – Embrapa e Banco Central do Brasil –, a alta administração ainda não se manifestou no sentido de definir uma política, traçar estratégia e alinhar os projetos de GCO às estratégias organizacionais.

### 5.1.2 Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização

A Figura I.3 mostra que existe na totalidade das organizações a percepção dos benefícios da Gestão do Conhecimento. Vários resultados positivos foram detectados.

FIGURA I.3  
Identificação dos benefícios da Gestão do Conhecimento



Elaboração do autor.

No Banco do Brasil, as pessoas que passaram a compartilhar conhecimentos tiveram ascensão profissional mais rápida. Por isso, os funcionários – de maneira geral – aderem, conforme declaração de Pedro Paulo Carbone, gerente da Gerência de Educação Corporativa, às iniciativas de GCO porque vêm nelas a possibilidade de alavancar sua área de negócio e sua ascensão na empresa.

Os funcionários e os pesquisadores da Embrapa viram nas Comunidades de Prática virtuais uma excelente ferramenta para gerar e compartilhar conhecimentos. Por isso, esse é – até o momento – o projeto mais bem-sucedido de GCO na empresa. Além disso, é importante destacar os benefícios gerados pela educação corporativa. O encaminhamento de empregados – desde a fundação da Embrapa – para pós-

graduação, tanto no país como no exterior, sempre teve e continua tendo impacto e trazendo benefícios para a empresa e o país. A elevação da qualificação dos técnicos contribuiu de maneira efetiva para o sucesso dos projetos de pesquisa e repercutiu na criação de conhecimento na Embrapa e na sua aplicação por produtores de todo o Brasil. O desenvolvimento do agronegócio brasileiro deve-se, em grande parte, a tal esforço da Embrapa.

A cultura do compartilhamento de conhecimentos já faz parte do dia-a-dia das áreas técnicas da Petrobras há muitos anos. O que os funcionários e os gerentes estão percebendo é que, com as práticas de GCO, o compartilhamento ocorre de maneira mais sistêmica, trazendo, em decorrência, maiores ganhos de eficácia, eficiência e efetividade.

No Serpro – desde o início do processo de implementação, em 1999 –, os empregados participaram da construção e da estruturação da GCO após aprenderem no MBA, ministrado pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) em curso *in company*, os benefícios que a GCO poderia trazer para a empresa.

No Banco Central do Brasil, funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas e Organização (Depes) perceberam o impacto positivo que a gestão por competências e a universidade corporativa poderiam ter no desempenho da organização, assim como o Departamento de Tecnologia da Informação (Deinf) e a Secretaria Executiva da Diretoria (Secre) em relação ao portal corporativo.

Na Caixa Econômica Federal, os benefícios foram detectados pelas áreas de recursos humanos, planejamento, *marketing*, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Tecnologia da Informação (TI). O grupo constituído pela vice-presidência de Logística para propor um modelo de implementação da GCO conta com representantes dessas áreas.

Observa-se que está claro para funcionários, gerentes e, em alguns casos, para a alta administração os benefícios que as práticas de GCO podem trazer para indivíduos, unidades gerenciais e para a organização como um todo. Conforme mostra o quadro I.1 as organizações definiram os benefícios de cada prática de GCO em implementação.

QUADRO I.1.

**Benefícios das práticas de GCO identificados pelas organizações**

Práticas de GCO	Benefícios
Serpro	
Mapeamento e gestão de competências	Identificação das competências individuais dos empregados do Serpro.
Mapeamento dos conhecimentos organizacionais	Registro do conhecimento sobre como são executados os processos e as atividades operacionais, construídos os produtos, prestados os serviços da organização e como ocorre o relacionamento com seus clientes.
Comunidade Serpro desconhecimentos	Oportunidades para o compartilhamento de informações, idéias e experiências que contribuam para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades. Envolve fóruns presenciais e virtuais em que os empregados reúnem-se para discutir e tornar homogêneos os conhecimentos sobre temas de interesse comum.
Ensino a distância	Desenvolvimento de competências dos empregados na modalidade de ensino-aprendizagem não-presencial, com uso de computador.

(continua)



(continuação)

Banco do Brasil	
Farol gerencial	Compartilhamento de práticas de sucesso da organização, valorização dos autores da prática, sistematização e, disponibilização das iniciativas de Gestão do Conhecimento.
Banco de Talentos e Oportunidades (TAO)	Prospecção e aproveitamento de talentos na organização, ferramenta para recrutamento e seleção interna, marketing pessoal, banco de realizações, montagem de equipes matriciais para projetos estratégicos, sistema apoiado no mapeamento e na mensuração da base de competências dos funcionários.
N@ Rede – Mural Eletrônico de Desenvolvimento Profissional	Compartilhamento de produção científica, valorização dos funcionários.
Trilhas de desenvolvimento profissional	Aprimoramento profissional, reflexão sobre carreira, melhoria de desempenho.
Banco de Teses e Dissertações	Compartilhamento de trabalhos de conclusão de cursos de MBAs, especializações, mestrado e doutorado.
Memória Técnica (projeto em desenvolvimento)	Disponibilização de trabalhos técnicos produzidos por funcionários ou equipes matriciais para atender a projetos estratégicos da organização.
Banco Central do Brasil	
Gestão por competências	Promoção da tomada de decisões em gestão de pessoas, com base em critérios objetivos e transparentes, que maximizem o aproveitamento e o desenvolvimento do potencial humano na persecução da missão institucional e do desenvolvimento organizacional.
Universidade corporativa	Sistematização do processo de capacitação do Bacen, dando melhor direcionamento às oportunidades de desenvolvimento de seus servidores, vinculando-as com as estratégias organizacionais e permitindo a otimização e a descentralização das decisões quanto à utilização dos recursos orçamentários para capacitação, além da disseminação de conhecimentos, tanto internamente quanto externamente ao Bacen.
Portal corporativo	Organização de interface unificada para acesso aos recursos disponíveis aos usuários de tecnologias da informação, segundo regras de segurança, disponibilidade, operabilidade e outros, o que tornará, seguramente, mais amigável a navegação no ambiente de tecnologia da informação no Bacen.
Depep	Aperfeiçoamento da regulamentação aplicável aos integrantes e às operações do sistema financeiro, ajustando-a a padrões e práticas internacionais; prevê, ainda, aperfeiçoar o Sistema de Metas para a inflação, contribuir para a redução dos spreads bancários e tornar o Banco Central um centro de excelência nos estudos relacionados aos seus objetivos.
Embrapa <sup>16</sup>	
Comunidades de prática	Instrumento de suporte às equipes, líderes e gerentes de projeto e às redes de pesquisa no que tange à coleta, ao armazenamento, à disponibilização e fomento ao compartilhamento de informações e conhecimentos de suporte às atividades não-estruturadas e semi-estruturadas dos projetos de pesquisa. Apoio aos demais meios de interação entre pesquisadores e técnicos utilizados na execução dos projetos de pesquisa (reuniões, videoconferências, contatos telefônicos).  Manutenção de todas as interações virtuais, pela Internet, em espaço organizado, de interação virtual, no qual todo o histórico das interações será preservado e todas as ferramentas típicas de Internet (chat, fóruns, e-mails, download, catálogo de sites favoritos, eventos) estarão integrados em um único ambiente de software.
Educação corporativa	Provento e manutenção das competências necessárias para a empresa enfrentar os desafios e as demandas atuais e futuras.
Petrobrás	
Lições aprendidas	Análise de ocorrências relevantes, inovadoras ou cujos resultados foram inesperados, a fim de registrar a experiência, os acertos e os erros.
Comunidades de prática	<b>Comunidades de Ajuda</b> Foco na conexão entre os membros da comunidade, de maneira que possam solicitar ajuda para resolução de problemas específicos e que espontaneamente compartilhem idéias. <b>Comunidades de Melhores Práticas</b> Foco no desenvolvimento, na validação e na disseminação de práticas. <b>Comunidades de Administração de Conhecimento</b> Foco na organização e na administração do conhecimento coletivo da comunidade, incluindo o material que seus membros utilizam no dia-a-dia. <b>Comunidades de Inovação</b> Seu objetivo primário é desenvolver idéias e práticas inovadoras.

(continua)

16. A Embrapa conta também com outras práticas de GCO, tais como: Banco de Boas Práticas, Banco de Processos – ambos podem ser acessados pela Intranet –, e o Modelo de Gestão Estratégica baseado no Balanced Score Card (BSC). Tais práticas estão sendo revistas pela atual administração da empresa. Por essa razão, seus benefícios não são descritos neste trabalho.

(continuação)

Story Telling	Incentivo à ação humana em que sentimentos, pensamentos e experiências são transformados em palavras, naturalmente. Encorajamento a mudanças, a pensar de forma diferente, fora dos padrões, servindo de inspiração ou de exemplo para os ouvintes. A prática permite a formação de transmissão da identidade própria da empresa. Transmissão da essência de uma experiência, assim como da emoção associada ao fato.
Mentoring	Prática amplamente utilizada com o intuito de repassar habilidades, conhecimento e competências no âmbito pessoal e profissional. Tem foco no desenvolvimento do indivíduo como um todo. Características principais: focada no progresso; geralmente sua realização e seus resultados acontecem em longo prazo; possibilita feedback intuitivo; focada no desenvolvimento de habilidades e direcionada por um mentor; auxilia na escolha de alternativas.
Coaching	Prática que retém competências e preserva práticas; acelera a formação gerencial e o compartilhamento de conhecimento; fixa os valores e o comportamentos desejados para a cultura corporativa; dá suporte aos programas de transformação e crescimento da empresa; identifica e aprimora talentos; e desenvolve o potencial das pessoas.
Caixa Econômica Federal	
Universidade Caixa	Promoção do aprendizado e do desenvolvimento contínuo das competências pessoais e profissionais da cadeia de relacionamento da Caixa.
Modelo de gestão baseado no Balanced Score Card (BSC)	Modelo que visa traduzir as estratégias em termos operacionais de modo que todos possam entendê-las; proporcionar aos gestores e aos colaboradores visão sistêmica do resultado das Unidades; alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e do comprometimento de todos; transformar a estratégia em tarefa de todos por meio da contribuição pessoal; converter a estratégia em processo contínuo mediante o aprendizado e de revisões permanentes; estimular a gestão estratégia das Unidades; solidificar os conceitos de relacionamento com os clientes; permitir o acompanhamento do desempenho em único instrumento de gestão.
Gestão de pessoas por competências	Ferramenta importante para a obtenção de resultados sustentáveis e, ainda, para possibilitar a oportunidade de priorizar o investimento na preparação/aperefeiçoamento do conjunto de gestores da Rede, de maneira orientada pelos resultados obtidos com o mapeamento.
Mapeamento de conhecimentos da rede bancária	Estratégia utilizada para efetuar o mapeamento dos conhecimentos e das habilidades dos empregados, promover o efetivo compartilhamento dos conhecimentos identificados e proporcionar ao gestor da Unidade o exercício da liderança educadora, por meio de reuniões de aprendizagem. Esse é mais um momento em que ele incentiva, facilita, oportuniza e registra o desenvolvimento de sua equipe.
Portal Corporativo Intranet Caixa	Assegura o acesso a notícias da semana sobre a Caixa; clipping diário; portais regionais; publicações Caixa (Relatórios, Jornal Eletrônico da Caixa, Boletins Urgentes, Boletins Atualidades); normativos (com sistema de pesquisa); acesso à Universidade Caixa; portfólio de produtos da empresa por segmento; processos seletivos (inscrição eletrônica/âmbito nacional); acesso à Biblioteca Caixa (requisição eletrônica de livros e periódicos em âmbito nacional).

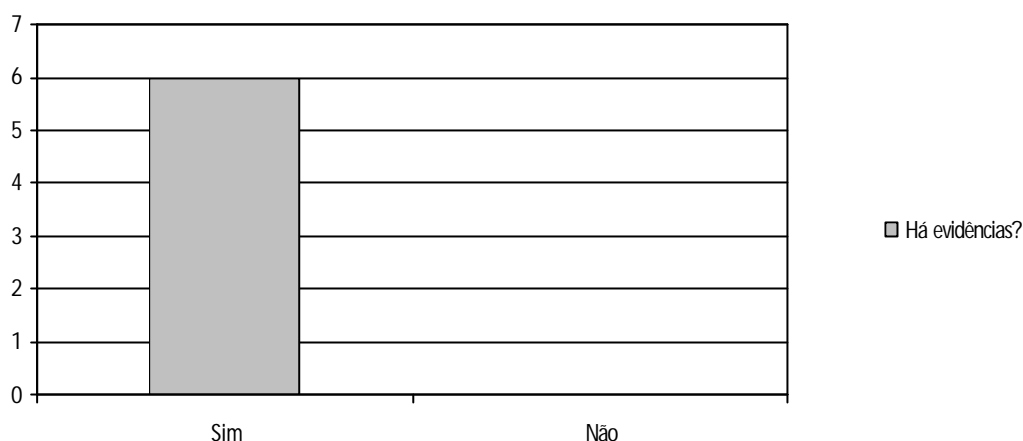
Elaboração do autor.

### 5.1.3 Alguém – a partir de um interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização

Vários projetos de Gestão do Conhecimento foram iniciativas de colaboradores – muitas vezes não ocupantes de cargos na hierarquia – que perceberam a importância dessas práticas para melhorar o desempenho organizacional. Isso mais uma vez – conforme mostra a figura I.4 – pode ser observado em todas as experiências analisadas. Tal é o caso da Caixa Econômica Federal, onde há dois anos um grupo multidisciplinar estuda Gestão do Conhecimento e reúne-se informalmente na área de recursos humanos. São pessoas das áreas de planejamento, *marketing* tecnologia da informação, recursos humanos e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). O grupo preparava-se, em dezembro de 2003, para apresentar proposta de modelo de Gestão do Conhecimento para o vice-presidente de Logística da empresa, a ser implementado a partir de 2004.

FIGURA I.4

**Dedicação à implementação da Gestão do Conhecimento**



Elaboração do autor.

Na Embrapa, os projetos iniciados durante o segundo governo de Fernando Henrique Cardoso (1998-2002) foram de iniciativas não-corporativas. Merece destaque o papel desempenhado por Paulo Fresneda – funcionário da empresa e professor da Universidade Católica de Brasília –, que idealizou vários dos projetos de GCO apresentados no quadro I.3.1. Em novembro de 2003, conforme mostra o quadro III.1, apenas os projetos de Comunidades de Prática e educação corporativa estavam em operação. Os demais estavam sendo revistos pela direção da empresa.

No Banco Central do Brasil, a realização de evento de capacitação para modelagem da universidade corporativa e o trabalho de localização de recém-contratados com base em competências – experiência agraciada com o Prêmio Hélio Beltrão da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) – são exemplos de dedicação de colaboradores a projeto de Gestão do Conhecimento.

Na experiência do Banco do Brasil, além do interesse de muitos funcionários por cursos de pós-graduação na área de GCO, os projetos a cargo da universidade corporativa surgiram em razão da existência de grupo informal que valorizava o tema na área de capacitação.

Na Petrobras, grande número de empregados participa ou já concluiu cursos de pós-graduação na área. Além disso, os eventos no Brasil e no exterior relacionados à GCO contam com o interesse de muitos colaboradores.

No Serpro, o início da implementação da GCO, em 1999, somente foi possível graças à decisão do então diretor-presidente, a partir da qual, um grupo de pessoas passou a investir tempo na sua formação acadêmica para se aprofundar no tema (a empresa custeou as despesas de curso de MBA em Gestão do Conhecimento para um grupo de 36 servidores).

**Práticas de Gestão do Conhecimento. Situação da Embrapa em dezembro de 2002**<sup>17</sup>

Práticas	Estágio
Banco de Boas Práticas	Operação <sup>18</sup>
Modelo de Gestão Estratégica	Operação
Gestão por Processos	Implantação <sup>19</sup>
Gestão de Relacionamento com os Públicos (Customer Relationship Management – CRM))	Implantação
Agência de Informação Embrapa	Implantação
Comunidades de Prática	Implantação/Operação
Data Warehouse	Construção <sup>20</sup>
Inteligência Competitiva	Planejamento <sup>21</sup>
Gestão da Propriedade Intelectual	Operação
Gestão de Pessoas por Competências	Construção
Educação Corporativa	Implantação/Operação
Intranet	Operação
Site Corporativo	Operação
Portal (para substituir as duas práticas anteriores)	Implantação
Listas de Discussões	Operação

Elaboração do autor.

Muitos avanços na implementação de projetos de GCO só ocorreram em decorrência de iniciativas de colaboradores que, na maioria das vezes, não eram membros da alta administração, mas que perceberam a importância do tema e decidiram dedicar tempo e energia a tais iniciativas.

#### 5.1.4 Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação

A figura I.5 demonstra que há evidências em todas as organizações de que os servidores estão sendo capacitados em Gestão do Conhecimento por meio de vários eventos de capacitação.

17. A Gestão do Conhecimento em organizações de P&D – o caso Embrapa, (Fresneda, 2003).

18. **Operação:** a prática está em funcionamento na Empresa como um todo ou em parte dela.

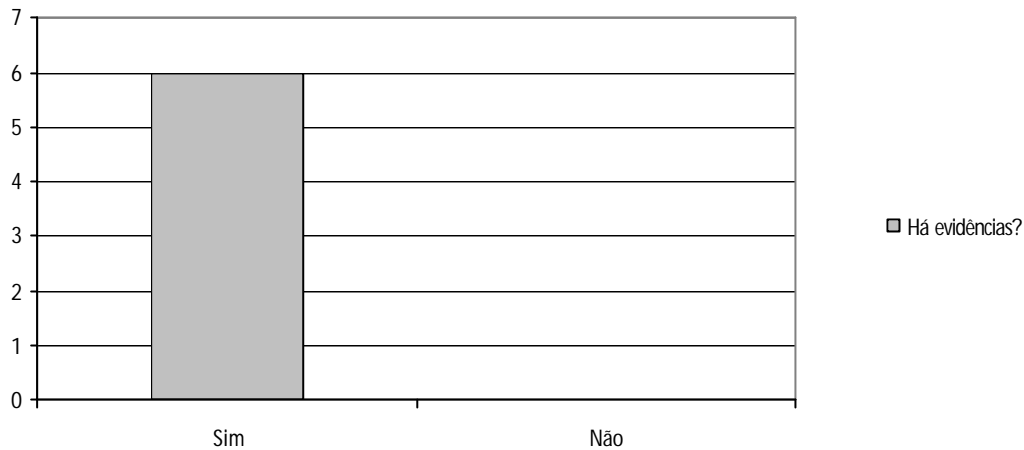
19. **Implantação:** construída a solução, esta é implantada na empresa. Nesse estágio, e pode compreender a execução de projetos piloto (que funde esse estágio de certa maneira com o estágio construção) ou a pura e simples implantação, em toda a empresa ou em parte dela, da solução que implementa as formulações da proposta. São executadas em geral as seguintes atividades: videoconferência com os executivos/gerentes para toda a empresa ou parte dela; eventos de treinamento presenciais e/ou por videoconferência; distribuição de material de divulgação e de suporte à capacitação dos empregados envolvidos etc., ou seja, é executado um conjunto de atividades que facilita o entendimento e o uso da nova ferramenta disponibilizada pelos empregados da empresa.

20. **Construção:** uma vez aprovada a proposta, com competência interna ou contratada externamente, a empresa inicia desenvolvimento/elaboração/construção da solução que irá implementar as formulações contidas na proposta.

21. **Planejamento:** o assunto/tema da prática já foi de alguma forma identificado internamente, provavelmente com o apoio de algum nível gerencial. Essa é a fase de levantamento de informações e de experiências em outras organizações, que termina com a formulação de proposta a ser aprovada pelas instâncias superiores da empresa. Em geral, o projeto é capitaneado por unidade organizacional e com envolvimento de outras.

FIGURA 1.5

**Eventos de Gestão do Conhecimento**



Elaboração do autor.

As instituições estão apoiando a formação de pessoas na área de Gestão do Conhecimento. Mesmo quando a iniciativa não é da alta administração ou das chefias intermediárias, os servidores têm conseguido participar de eventos de capacitação que abordam o tema. Com isso, está se formando uma massa crítica de colaboradores com conhecimento sobre ferramentas e práticas de GCO e com habilidade para implementar projetos.

No Banco do Brasil, os setores que atuam com GCO (organização, treinamento e recursos humanos, distribuição) têm acesso a MBAs, cursos, palestras e seminários. O banco conta com doze centros de treinamento que – quando há demanda específica por cursos em Gestão do Conhecimento – mobilizam-se (há funcionários capacitados para prover treinamento) e realizam eventos.

No Banco Central do Brasil, servidores e gerentes das áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, política econômica, jurídica e fiscalização têm estudado e apresentado propostas sobre o tema. Há servidores que fazem ou fizeram mestrado e doutorado na área com apoio do banco. Entre os eventos em andamento ou já realizados, podem ser citados o curso de Modelagem da Universidade Corporativa – espera-se como resultado do curso a definição de modelo de Universidade Corporativa (UC) para o Bacen –; o seminário promovido pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica do Comitê Executivo do Governo Eletrônico; seminário Saber Global;<sup>22</sup> o curso com o consultor José Cláudio C. Terra; o curso para servidores do Depes (Departamento de Estudos e Pesquisa) para apresentar o projeto de Gestão por Competências; e o curso de formação de consultores internos.

22. O seminário “Saber Global: centro e periferia na sociedade do conhecimento” – promovido pela Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República em conjunto com o Ministério das Relações Exteriores e o Ministério das Comunicações – foi realizado em Brasília, nos dias 24 e 25 de setembro de 2003.

Na Caixa Econômica Federal, uma equipe de funcionários participou do seminário Saber Global, alguns colaboradores apresentaram trabalhos no KM Brasil 2003<sup>23</sup> e diversas pessoas participaram, como professores ou como alunos de eventos de capacitação. Além disso, o grupo formado por servidores de várias áreas da empresa realizou encontros temáticos sobre conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento.

Na Embrapa, funcionários estão se aperfeiçoando em Gestão do Conhecimento por meio de cursos de especialização, mestrado, doutorado, seminários, além de cursos de curta duração, licença sabática, e também mediante a participação na Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e no Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica do Comitê Executivo do Governo Eletrônico.<sup>24</sup>

Na Petrobras, grande número de empregados participa ou já participou de cursos de pós-graduação na área de Gestão do Conhecimento em várias instituições de ensino, entre elas Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

No caso do Serpro, o processo de implementação da Gestão do Conhecimento começou com MBA *in company*, ministrado pela PUC/PR para representantes de cada Superintendência, em 1999. Atualmente, os colaboradores recebem informações sobre GCO por meio de portal corporativo, de grupos de trabalho (instituídos formalmente), de comunidades do conhecimento e, ainda, mediante disseminação da política de Gestão do Conhecimento da empresa.

A exemplo do que ocorreu na década de 1990 – a partir do lançamento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) –, com os cursos de gestão da qualidade, as organizações públicas estão capacitando servidores na área de Gestão do Conhecimento. Muito do saber adquirido está sendo utilizado pelos colaboradores nos projetos de GCO. Para otimizar tal esforço de capacitação e aproveitar de maneira mais eficiente os conhecimentos e as habilidades desenvolvidas, faz-se necessária a definição, nas organizações em que isso não ocorreu, de estratégia de institucionalização da Gestão do Conhecimento.

#### **5.1.5 A organização definiu visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento**

Conforme se pode notar na figura I.6, três empresas (Banco do Brasil, Petrobras e Serpro) definiram visão e justificativa global para implementar Gestão do Conhecimento, enquanto as demais (Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal e Embrapa) definiram apenas justificativas para implementação de práticas específicas de GCO sem, entretanto, contar – até o momento – com visão corporativa de GCO.

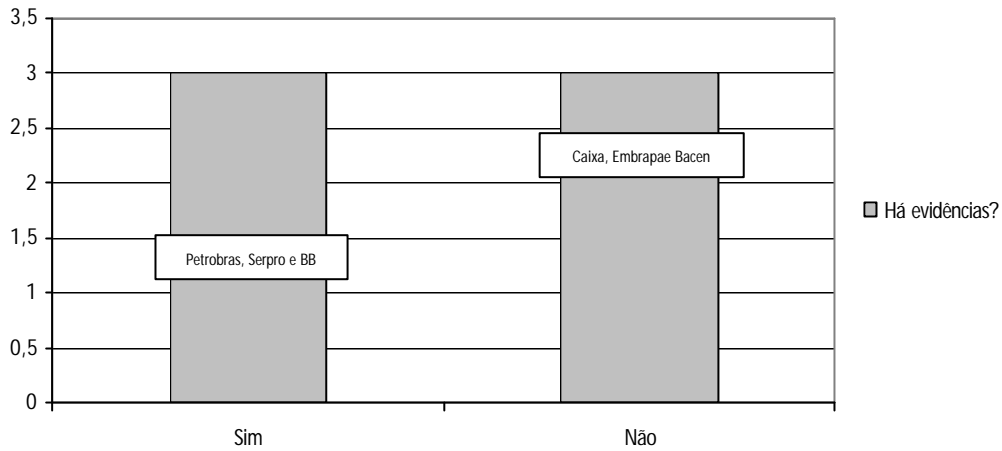
---

23. A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) realizou o congresso KM Brasil 2003, nos dias 12, 13 e 14 de novembro de 2003.

24. O Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica é coordenado pela ministra Marília Sardenberg Zelter Gonçalves, do Ministério das Relações Exteriores, e integra o Comitê Executivo do governo eletrônico presidido pelo ministro-chefe da Casa Civil, José Dirceu.

FIGURA 1.6

**Visão ou justificativa para implementar Gestão do Conhecimento**



Elaboração do autor.

O problema-núcleo da GCO é – segundo Pedro Paulo Carbone, gerente da Gerência Executiva da Universidade Corporativa do Banco do Brasil – a capacidade de entendimento e compreensão sobre que tipo de conhecimento é estratégico para a organização, em que circunstâncias e em que cenário, assim, questão de geração de base de conhecimento, transferência, disseminação e compartilhamento já estaria equacionada. Para resolver tal problema-núcleo, é fundamental mensurar, isto é, dizer o que é fundamental, estratégico para a organização. A Gestão do Conhecimento está vinculada à prática. É a realidade que direciona o tipo de conhecimento que a organização deve gerenciar.

O Banco do Brasil pretende desenvolver competência social. Porém, para produzir conhecimento novo, a organização precisa de demanda. O verdadeiro conhecimento social que o banco busca é chegar até o cidadão, conhecer melhor sua realidade e inserir o crédito para que haja desenvolvimento econômico sustentável. No acordo de trabalho com os empregados, o Banco do Brasil incluiu a agenda do desenvolvimento humano. Com essa agenda social, os funcionários passam a ter um desafio, e é esse desafio que os levará a produzir conhecimento. Além disso, com ele será possível medir o conhecimento que está sendo gerado. Assim, a visão do Banco do Brasil para implementar a Gestão do Conhecimento está relacionada ao cumprimento da missão da empresa e, especificamente, ao desafio de promover o crescimento sustentável do capital humano.

Por sua vez, a Petrobras conta com políticas corporativas e valores que tratam de maneira específica da Gestão do Conhecimento. No planejamento estratégico da empresa, são explicitados os seguintes objetivos estratégicos:

- Adquirir e compartilhar experiências mediante a Gestão do Conhecimento, buscando fortalecer os diferenciais competitivos da Petrobras.
- Fortalecer as competências tecnológicas, operacionais e gerenciais da Petrobras para a criação e sustentação de vantagens competitivas.

A Petrobras é reconhecida pela sua capacidade de gerar e aplicar conhecimento nos seus processos empresariais. Por que, então, a empresa deveria ter visão para implementar a Gestão do Conhecimento? As principais razões são: a complexidade das suas operações; os desafios relacionados à segurança, ao meio ambiente e à saúde; a demora na formação de profissionais; e, finalmente, a especialização que não está disponível, no mercado. O sucesso do passado e o do presente não garantem o êxito no futuro. Por isso, Gestão do Conhecimento é vista na estratégia da empresa como ferramenta fundamental para a sustentação de vantagens competitivas.

No caso do Serpro, a alta administração definiu política específica de Gestão do Conhecimento, e a empresa a considera um dos seus componentes estratégicos, na medida em que emprega soluções inovadoras com tecnologia adequada.

Na Caixa Econômica Federal, a vice-presidência de Logística entendeu como necessária a implementação de modelo de GCO para toda a empresa. Para isso, foi formado um grupo de trabalho com a missão de apresentar, em dezembro de 2003, proposta para o vice-presidente de Logística. O modelo, caso aprovado, será implementado a partir de 2004.

Na Embrapa, até o momento, não existe visão corporativa para a GCO, embora existam justificativas para práticas em execução, como as Comunidades de Prática e a educação corporativa. O mesmo ocorre no Banco Central do Brasil, em que há justificativas referendadas pela diretoria para a implantação de Universidade Corporativa, portal e Departamento de Pesquisa Econômica.

A definição de visão corporativa para a implementação da Gestão do Conhecimento é com certeza um passo importante no sentido de tornar as práticas de GCO relevantes para as empresas. Observou-se que em três organizações tal fato já está consolidado (Petrobras, Serpro e Banco do Brasil), na Caixa Econômica Federal caminha-se para isso, enquanto nas demais instituições avaliadas (Banco Central e Embrapa) trata-se, ainda, de um desafio a ser vencido.

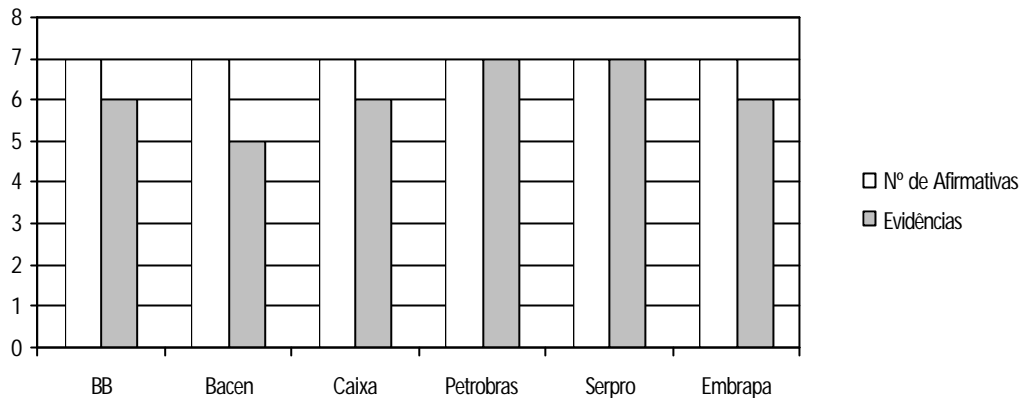
## 5.2 ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

Conforme se observa na figura II.1, todas as assertivas (sete) são verdadeiras apenas para duas organizações: Petrobras e Serpro. Seis são verdadeiras para Banco do Brasil, Caixa e Embrapa; e cinco são verdadeiras para o Banco Central do Brasil.



FIGURA II.1

**Resultados da coleta de informações – Estágio II**



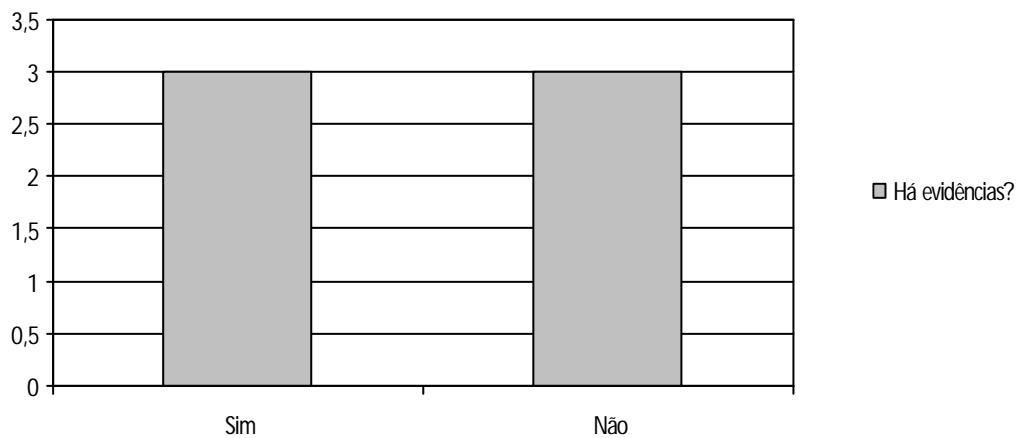
Elaboração do autor.

**5.2.1 Sua organização nomeou equipe para avaliar preliminarmente o tema ou comitê para propor estratégia de implementação da GCO**

De acordo com o que se pode observar na figura II.2, três organizações nomearam equipes para avaliar o tema ou para propor estratégia de implementação (Banco do Brasil, Serpro e Petrobras), enquanto as demais (Embrapa, Bacen e Caixa) definiram estratégias para práticas de GCO e não estratégia corporativa para implementar Gestão do Conhecimento. O Banco do Brasil formou, inicialmente, uma equipe com aproximadamente vinte pessoas para gerenciar as práticas de GCO. Depois, essa equipe foi dissolvida e as atividades de GCO passaram a ser gerenciadas de maneira matricial sob a supervisão do reitor da Universidade Corporativa (UC). Os projetos de GCO estão espalhados e é o gerente geral da UC quem faz a polarização dos projetos e fornece orientação. Existem práticas que ocorrem dentro e outras que são implementadas fora do eixo da UC. A Universidade desenvolve metodologias de compartilhamento que são utilizadas pelos gerentes e por outros dirigentes da empresa.

FIGURA II.2

**Equipe para avaliar o tema ou comitê para propor estratégia**



Elaboração do autor.

No Serpro, foi instituída inicialmente uma Superintendência de Gestão do Conhecimento. Em 2003, com a posse da nova direção, tal superintendência foi transformada no Departamento de Gestão do Conhecimento e foi formado o Comitê de Representantes da Gestão do Conhecimento na empresa.

Na Petrobras, foi definido em 2001 um grupo de trabalho interfuncional para avaliar a função GCO na empresa. O grupo foi coordenado por um gerente geral da área de negócio de Exploração e Produção. O trabalho durou três meses e, ao fim, foi apresentado e aprovado pela Diretoria Executiva. Desse trabalho, surgiu a Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento, cuja finalidade é estruturar a função da Gestão do Conhecimento na empresa com foco na gestão do capital intelectual.

Na Caixa, em outubro de 2003, a Diretoria de Recursos Humanos (Direh) constituiu um grupo de trabalho multidisciplinar com representantes das áreas de planejamento, *marketing*, tecnologia e pesquisa, para apresentar à vice-presidência de Logística um modelo integrado de GCO para a Caixa, em dezembro do mesmo ano. O projeto deverá ser concebido para atender aos diferentes usuários e fundamentado nos seguintes princípios: produtividade, inovação, colaboração, motivação, melhor fluxo de informações e economia de tempo.

Na Embrapa, foram criadas equipes para desenvolver ações relacionadas a Comunidades de Prática, gestão por competências, inteligência competitiva e educação corporativa. Entretanto, não foi constituída ainda equipe para propor estratégia de GCO para a empresa. O mesmo ocorre no Banco Central do Brasil, no qual existem equipes designadas especificamente para propor estratégias de universidade corporativa, gestão por competências e portal corporativo.

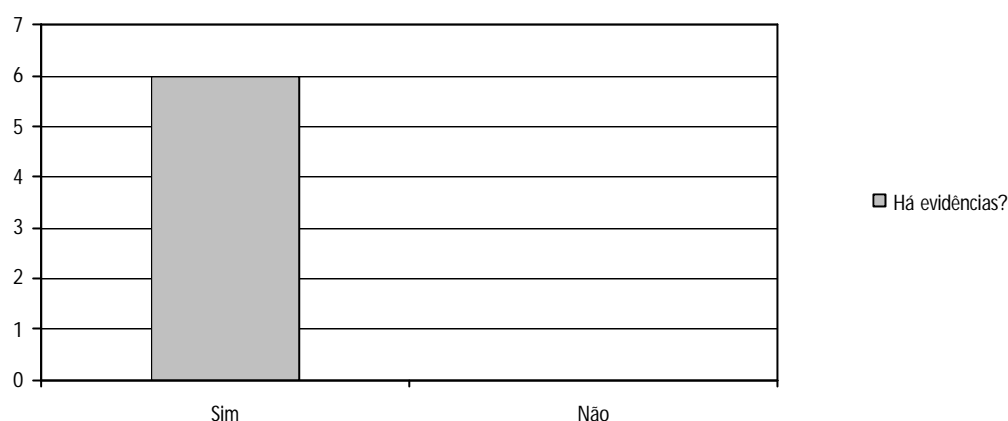
### 5.2.2 Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para a implementação de GCO

Pode-se observar na figura II.3 que em todas as organizações há dirigentes que apóiam a continuidade das ações. No caso do Serpro, Gestão do Conhecimento é, desde 1999, conforme foi visto, uma estratégia da empresa. Por isso, o presidente e toda a diretoria incentivam as ações. Na Petrobras, a alta administração apóia as iniciativas na medida em que inseriu políticas voltadas para a Gestão do Conhecimento no planejamento estratégico da empresa e vem alocando recursos na implementação das práticas. O diretor de área de recursos humanos e o reitor da Universidade Corporativa são os grandes apoiadores das práticas de GCO no Banco do Brasil. O presidente e a diretoria têm incentivado também as ações na medida em que aprovaram montante adicional de R\$ 18 milhões para treinamento em 2003.

Em relação à Caixa Econômica Federal, as ações de GCO contam com o patrocínio do vice-presidente de Logística. Além disso, são incentivadas também pela diretora de recursos humanos, pela gerente de planejamento de RH e por outras áreas da empresa.

Na Embrapa, os projetos de Gestão do Conhecimento recebem apoio da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (DGP).

FIGURA II.3  
**Há dirigente que apóia a implementação da GCO**



Elaboração do autor.

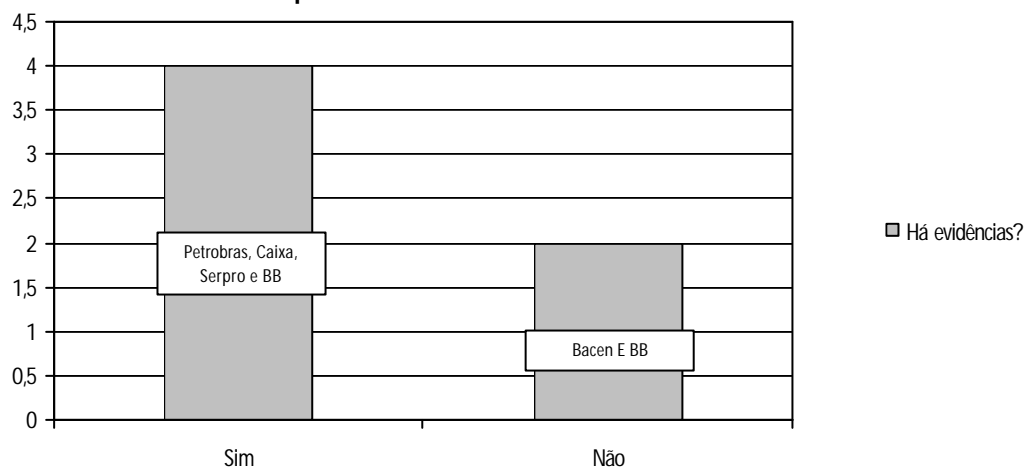
Finalmente, no Bacen, o Diretor de Administração atual incentiva, apóia e defende a implementação de um modelo de GCO para a organização, e incentiva ações estratégicas nesse sentido.

Como se pode observar, a diferença entre as organizações está no grau de apoio. Enquanto no Serpro, na Petrobras e no Banco do Brasil a alta administração está comprometida com a continuidade das ações de GCO, na Embrapa, no Bacen e na Caixa há apoios de membros e não da alta administração como um todo.

### 5.2.3 A organização está buscando informações sobre práticas de GCO.

A figura II.4 mostra que quatro organizações (Caixa, Embrapa, Petrobras e Serpro) realizam ou já realizaram levantamentos sobre práticas bem-sucedidas de Gestão do Conhecimento, enquanto duas (Banco do Brasil e Banco Central do Brasil) ainda não o fizeram.

FIGURA II.4  
**Levantamento sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO**



Elaboração do autor.

O levantamento de informações sobre práticas de GCO pode ser um meio eficaz para chamar a atenção – em especial da alta administração – sobre os benefícios da Gestão do Conhecimento e da necessidade do apoio da liderança, da coordenação dessas iniciativas – para torná-las mais eficientes – e do seu alinhamento com as estratégias da empresa.

Quando há uma área na empresa dedicada especificamente à Gestão do Conhecimento, o levantamento é – muitas vezes – uma das suas primeiras ações. É o caso da Petrobras e do Serpro. Na Petrobras, mapear as práticas de GCO é uma das atribuições da Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento, que em novembro de 2003 apresentou – em *workshop* interno da empresa – o primeiro levantamento realizado. No Serpro, a definição das práticas foi realizada em 1999, no início do processo de implementação da GCO pela então Superintendência de Gestão do Conhecimento. Entretanto, nem sempre isso ocorre. No Banco do Brasil, apesar da existência de uma unidade gerencial que coordena e executa projetos de Gestão do Conhecimento (Universidade Corporativa), só houve – até o momento – mapeamento das práticas da própria universidade e não de toda a empresa.

Há casos em que o levantamento de práticas de GCO acabam se tornando capítulo de livro. É o caso da Embrapa. O livro de Terra (2003), traz um capítulo apresentando as práticas de GCO da empresa em dezembro de 2002. Tratou-se, entretanto, de iniciativa do técnico Paulo Sérgio Vilches Fresneda – um dos responsáveis pela introdução de várias práticas de Gestão do Conhecimento na empresa no período de 1998 a 2002.

Na Caixa Econômica Federal, o levantamento das práticas de GCO serviu como subsídio para a elaboração da proposta de modelo de Gestão do Conhecimento prevista para ser apresentada à vice-presidência de Logística em dezembro de 2003.

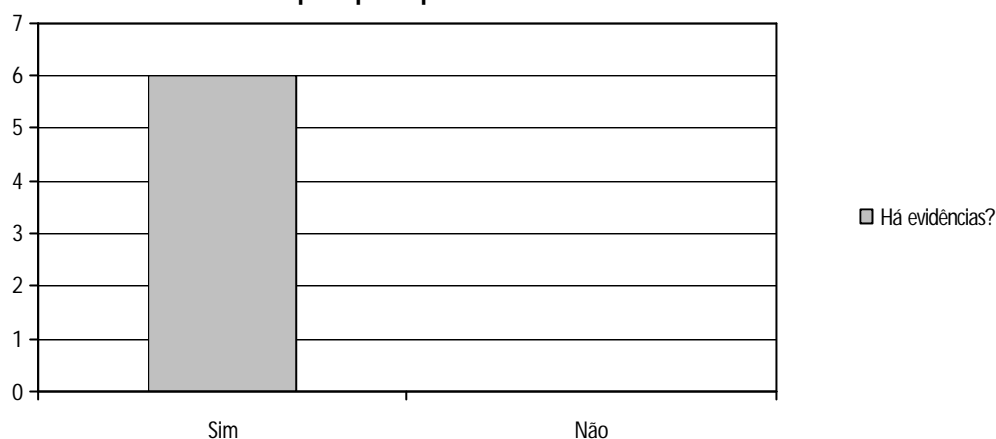
Realizar levantamento das práticas de GCO pode ser uma excelente maneira de desmitificar o que é Gestão do Conhecimento. Muitas práticas que não são reconhecidas como tal são, na verdade, formas de gerir o conhecimento nas organizações, como é o caso, por exemplo, do “Dia de Campo na TV”. Trata-se de programa semanal com uma hora de duração em que as unidades de pesquisa da empresa e a Embrapa Informação Tecnológica disseminam conhecimentos sobre tecnologias desenvolvidas na instituição. As pesquisas na área agropecuária têm sido fundamentais para a produção de alimentos nos campos brasileiros, nos quais a cada ano são batidos recordes de produtividade. Tal iniciativa de disseminar conhecimentos para a sociedade deve ser classificada como prática de GCO.

#### **5.2.4 A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO**

A figura II.5 mostra que – em todas as organizações – a área de TI demonstra interesse em apoiar ativamente as práticas de GCO. Isso é importante para a implementação da Gestão do Conhecimento pois embora esta esteja mais relacionada ao comportamento das pessoas – compartilhar conhecimento, por exemplo – a TI desempenha papel de apoio fundamental – um portal corporativo é, por exemplo, ferramenta que facilita o compartilhamento de conhecimento na empresa.

FIGURA II.5

**Interesse da área de TI por apoiar práticas de GCO**



Elaboração do autor.

A atuação da área de TI varia de empresa para empresa. Na Petrobras, foi criada na unidade de Tecnologia da Informação (TI), uma comissão de GCO coordenada pelo gerente de arquitetura da informação, com o objetivo de desenvolver conhecimento e competências internas à área de TI para apoiar as práticas de GCO da empresa. Além disso, a área de TI participa de projetos piloto em andamento.

O Serpro é uma empresa de TI que desde o início entendeu que a Gestão do Conhecimento era bem mais abrangente que somente a Tecnologia de Informação. Uma das lições aprendidas com a experiência de institucionalizar a GCO é que a tecnologia é apenas um meio e que a mudança de comportamento é fundamental. A área de Sistemas Corporativos tem atualmente papel destacado nas ações de GCO: está encarregada de migrar o portal para ferramenta de *software* livre.

Na Caixa Econômica Federal, a área de TI faz parte e apóia ativamente os esforços do grupo de trabalho constituído pela Diretoria de Recursos Humanos para propor modelo de GCO para a empresa. Além disso, a área de TI desenvolve iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Na Embrapa, o apoio da diretoria de Tecnologia da Informação está sendo importante na implementação das Comunidades de Prática virtuais.

No Banco do Brasil – não obstante ao interesse da área de TI por apoiar os projetos de GCO –, observa-se dificuldade da área em responder com rapidez às demandas da Universidade Corporativa. Em decorrência do tamanho e da complexidade da empresa, nenhuma ferramenta do mercado oferece melhores soluções na área de gestão de competências, por exemplo, que as desenvolvidas no banco. Entretanto, a realidade da empresa e as necessidades específicas relacionadas à implementação de práticas de GCO são muito complexas e de difícil atendimento.

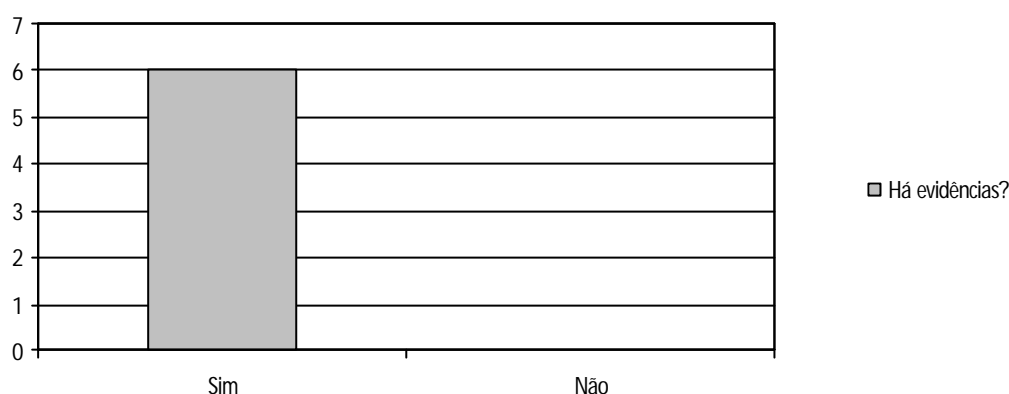
A compreensão de que TI é apoio e não a essência das práticas de Gestão do Conhecimento é importante para evitar o erro de se adquirir primeiro uma solução de TI para depois definir a estratégia de Gestão do Conhecimento. Tal entendimento precisa existir em toda a empresa, mas, principalmente, na área de Tecnologia da Informação. Entretanto, uma vez formulada estratégia de Gestão do Conhecimento, o apoio da área

de TI – desenvolvendo soluções adequadas à estratégia – é de fundamental importância para o sucesso das iniciativas.

### 5.2.5 Existem evidências que comprovam o compartilhamento de conhecimento como fator que trouxe benefícios para a organização no passado

Conforme revela a figura II.6, todas as organizações têm evidências de que é válido compartilhar conhecimento. Tal constatação deve ser utilizada para sensibilizar a alta administração a respeito da importância de apoiar a implementação de projetos visando tornar mais sistemáticas e disseminadas essas práticas de compartilhamento.

FIGURA II.6  
Benefícios do compartilhamento de conhecimento



Elaboração do autor.

Na Petrobras, a troca de conhecimentos entre diversas áreas, empresas parceiras e universidades (centros de pesquisa) foi determinante para a quebra de alguns paradigmas no desenvolvimento de tecnologias na empresa. O corpo técnico também foi formado – em grande parte – graças ao intercâmbio intenso de experiências entre os pares.

No Serpro, o compartilhamento trouxe vários benefícios, tais como: o incremento de equipes interdepartamentais, as Comunidades de Prática e o conteúdo armazenado no portal corporativo, que permitiu saber o que as pessoas sabem.

Na Embrapa, o compartilhamento de conhecimento tem sido fundamental para geração, adaptação e transferência de tecnologias no âmbito das atividades de pesquisa e desenvolvimento. A educação corporativa também tem possibilitado – ao longo das últimas décadas – ampla disseminação de conhecimentos e a formação de quadro de pesquisadores de alto nível. Tal difusão está presente também nas estratégias específicas da empresa, tais como, por exemplo, o “Dia de Campo na TV”. Trata-se de iniciativa que permite a transferência do conhecimento desenvolvido pela empresa para a sociedade. Além disso, a Embrapa divulga conhecimento por meio do uso massivo de publicações (até mesmo *on-line*), videoconferência e teleconferência.

No Banco Central do Brasil, a área de treinamento manteve durante anos elevado nível de qualificação de servidores por meio de eventos de capacitação voltados para o compartilhamento de conhecimentos e a atualização dos profissionais da autarquia.

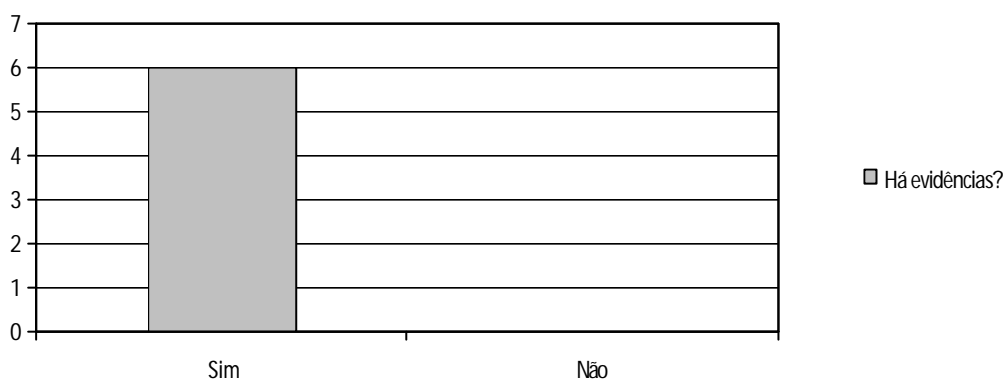
Na Caixa Econômica Federal, a prática de constituir grupos de trabalho multidisciplinares, as reuniões de aprendizagem e os eventos de capacitação da Universidade Caixa demonstram que a troca de conhecimento têm trazido benefícios para a empresa.

No Banco do Brasil, o Programa Excelência em Gestão – o qual permite o compartilhamento de conhecimentos entre funcionários e dirigentes em oficinas – é uma das iniciativas que demonstra que tal compartilhamento traz benefícios para a organização.

### 5.2.6 Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização

Segundo a figura II.7, em todas as organizações analisadas, projetos de Gestão do Conhecimento já foram identificados. Em muitos casos, a estratégia não foi implementar projetos piloto para depois estendê-los a toda a empresa e, sim, implantá-la desde o início em toda a empresa.

FIGURA II.7  
Identificação de projetos piloto



Elaboração do autor.

O quadro II.1, por sua vez, indica os principais projetos identificados:

QUADRO II.1  
Projetos de Gestão do Conhecimento

Organização	Projetos
Banco Central do Brasil	1) Gestão por Competências; 2) Universidade Corporativa; 3) Portal Corporativo; e 4) Departamento de Estudos e Pesquisas.
Banco do Brasil	1) Farol Gerencial; 2) Banco de Talentos e Oportunidades (TAO); 3) N@ Rede – Mural Eletrônico de Desenvolvimento Profissional; 4) Trilhas de Desenvolvimento Profissional; 5) Banco de Teses e Dissertações; 6) Memória Técnica.
Caixa Econômica Federal	1) Centralizadora de Documentação e Informação (Cedin) – informação estruturada; 2) Viva Voz; 3) Universidade Corporativa; 4) Redes; 5) Portal; 6) Projeto Diretoria do Fundo de Garantia (Difug) – Banco de Talentos; 7) Mapa de Conhecimentos; 8) Rede de Oficinas de Gestão de Pessoas; 9) Monitoramento de Projetos de Lei; 10) Gestão por Competências; 11) Gestão Estratégica de Eventos; 12) Busca Sistemática; 13) Escritório de Projetos (EP) – área de TI; e 14) Comunidades de Prática (TI).
Embrapa	1) Comunidades de Prática; 2) Educação Corporativa; 3) Banco de Processos; 4) Banco de Boas Práticas; e 5) Modelo de Gestão Estratégica.
Petrobras	1) Base de Conhecimentos (Melhores Práticas); 2) Páginas Amarelas (catálogo de especialistas); 3) Universidade Corporativa; 4) Ensino a Distância; 5) Gestão de Competências; 6) LMS (Learning Management System); 7) Inteligência Tecnológica; 8) Inteligência de Mercado; 8) Portal Corporativo; 9) Lições Aprendidas; 10) Comunidades de Prática; 11) Story Telling; 12) Coaching; 13) Mentoring.
Serpro	1) Mapeamento e Gestão de Competências; 2) Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais; 3) Comunidade de Serpro de Conhecimentos; e 4) Ensino a Distância.

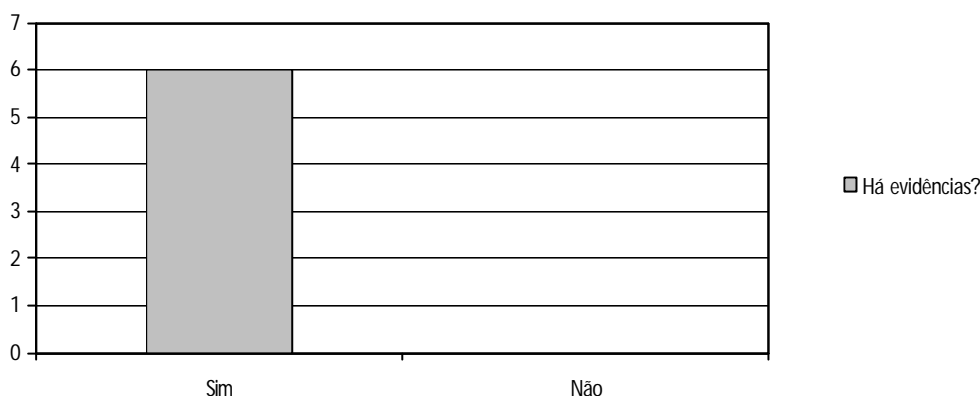
Elaboração do autor.

### 5.2.7 A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto

Conforme indica a figura II.8, todas as organizações analisadas definiram as áreas responsáveis, estão alocando recursos e identificaram os participantes dos projetos de Gestão do Conhecimento. De acordo com o que foi mencionado anteriormente, muitos projetos não são piloto, isto é, têm caráter universal e são implementados ao mesmo tempo em toda a organização.

FIGURA II.8

Definição de áreas responsáveis, garantia de recursos financeiros e identificação de participantes dos projetos piloto



Elaboração do autor.

Até mesmo onde não há estratégia corporativa de GCO – como é o caso do Banco Central do Brasil, da Caixa Econômica Federal e da Embrapa – tal fato está ocorrendo. O Banco Central está alocando recursos para contratação de consultores, aquisição de *softwares* e realização de cursos de capacitação nos projetos de Universidade Corporativa, Gestão de Pessoas por Competências e Portal Corporativo. Na Caixa Econômica Federal, foram inseridas ações no planejamento estratégico para garantir a evolução e a continuidade das práticas de GCO. Na Embrapa, em 2002, houve contratação de empresa para apoiar o projeto das Comunidades de Prática e elaborar o modelo de gestão de competências.

Na Petrobras, as áreas responsáveis em todos projetos estão claramente definidas e cada uma conta com recursos financeiros para viabilizar as iniciativas. A área de negócio de Exploração e Produção é responsável por Comunidades de Prática, melhores práticas, alertas, lições aprendidas e páginas amarelas. A área de recursos humanos responde pela gestão de competências e LMS (Learning Management System). A área de pesquisa (Centros de Pesquisa – Cenpes) gerencia a prática de inteligência tecnológica e a de abastecimento do projeto de inteligência de mercado.

A atual direção do Serpro criou o Departamento de Gestão do Conhecimento para coordenar as **ações** de GCO na empresa. As demais áreas executam atividades relacionadas às **práticas** de GCO. Desde o início do processo de implementação da Gestão do Conhecimento, a alta administração tem alocado recursos para treinamento e realização da Semana do Conhecimento e *workshops*.



No Banco do Brasil, cada projeto é gerenciado por uma unidade da Universidade Corporativa e tem orçamento e indicadores de eficácia (resultados imediatos) próprios, e alguns – Farol Gerencial e Trilhas Profissionais, por exemplo – já estão na segunda geração ou estágio.

O quadro II.2, indica as áreas responsáveis pelos principais projetos de Gestão do Conhecimento nas organizações.

QUADRO II.2

**Áreas responsáveis pelos projetos de GCO**

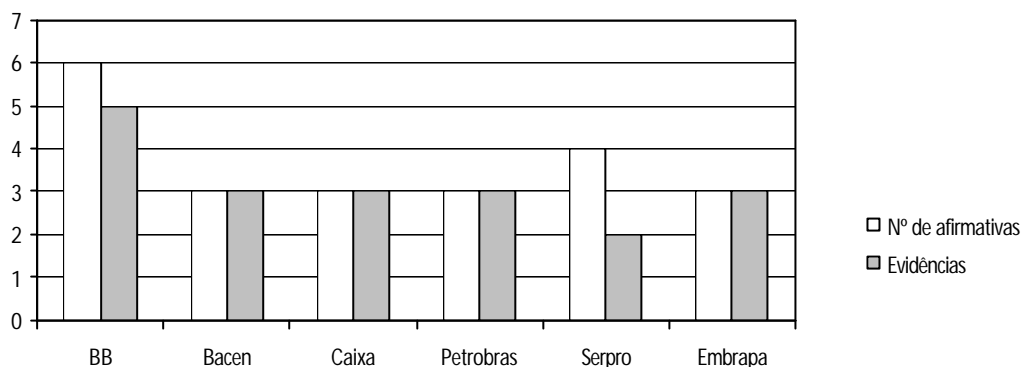
Projetos	Áreas
<b>Banco do Brasil</b>	
1) Farol Gerencial 2) Banco de Talentos e Oportunidades (TAO) 3) N@ Rede – Mural Eletrônico de Desenvolvimento Profissional 4) Trilhas de Desenvolvimento Profissional 5) Banco de Teses e Dissertações 6) Memória Técnica	Gerência da Universidade Corporativa
<b>Banco Central do Brasil</b>	
1) Gestão por Competências 2) Universidade Corporativa 3) Portal Corporativo 4) Departamento de Estudos e Pesquisas (Depep)	Departamento de Gestão de Pessoas e Organização  Departamento de Tecnologia da Informação (Deinf) e Secretaria Executiva da Diretoria (Secre) Diretoria de Política Econômica
<b>Embrapa</b>	
1) Comunidades de Prática Virtuais 2) Educação Corporativa	Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento Departamento de Gestão de Pessoas
<b>Petrobras</b>	
1) Integração, acompanhamento e disseminação dos projetos de GCO 2) Comunidades de Prática 3) Alertas 4) Lições Aprendidas 5) Páginas Amarelas 6) Gestão de Competências 7) Learning Management System (LMS) 8) Inteligência Tecnológica 9) Inteligência de Mercado	Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento  Área de Negócio de Exploração e Produção  Área de Recursos Humanos Área de Recursos Humanos Cenpes Área de Abastecimento
<b>Serpro</b>	
1) Mapeamento e Gestão de Competências 2) Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais 3) Comunidade Serpro de Conhecimentos 4) Ensino a Distância	Departamento de Gestão do Conhecimento
<b>Caixa Econômica Federal</b>	
1) Universidade Corporativa 2) Gestão por Competências 3) Modelo de Gestão baseado no Balanced Score Card 4) Mapeamento de Conhecimentos da Rede Bancária 5) Portal Corporativo Caixa 6) Informação Estruturada 7) Banco de Talentos 8) Viva Voz 9) Rede de Oficinas de Gestão de Pessoas 10) Monitoramento de Projetos de Lei 11) Busca Sistemática 12) EP 13) Comunidades de Prática Virtuais	Gerência Nacional de Soluções de RH (GESRH) Diretoria de Recursos Humanos Superintendência Nacional de Desenvolvimento Empresarial (Suade)  GESRH Cedin Cedin Difug Ouvidoria  GESRH Difug Cedin TI TI

Elaboração do autor.

### 5.3 ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Observa-se, na figura III.1, que o Banco do Brasil é a organização com melhor desempenho em relação às afirmativas do Estágio III (apresenta evidências relativas a cinco afirmativas), seguida pelo Serpro (evidências em quatro afirmativas). As demais organizações apresentam evidências em relação à metade das afirmativas (três no total de seis). Nota-se, ainda, que nenhuma organização apresentou evidências relativas à afirmativa 4 (elaboração de indicadores e sistema de acompanhamento).

FIGURA III.1  
Resultados da coleta de informações – Estágio III



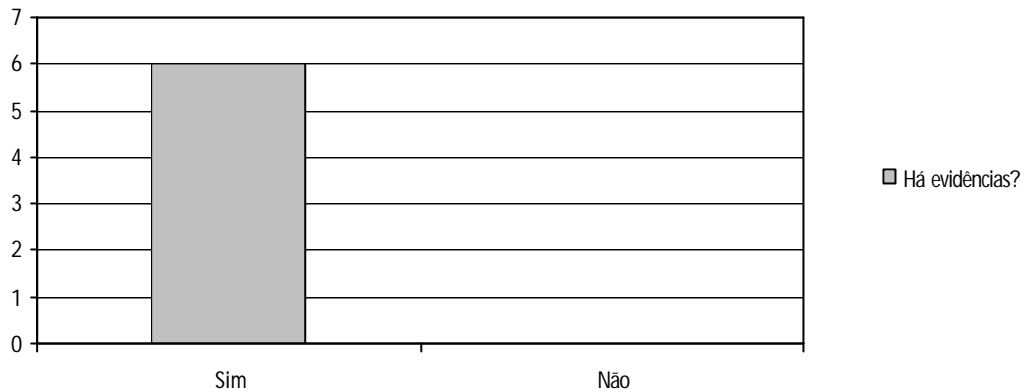
Elaboração do autor.

#### 5.3.1 A organização já desenhou projeto piloto e definiu estratégias de implementação

Todas as organizações desenharam e definiram estratégias para implementar projetos de Gestão do Conhecimento (figura III.2). Entretanto, poucos podem ser classificados como projetos piloto, pois a estratégia foi implementá-los de maneira imediata em toda a organização. Esse foi o caso de projetos do Banco do Brasil [Gestão por Competências, Banco de Talentos e Oportunidades (TAO)], da Caixa Econômica Federal (Universidade Corporativa, Gestão por Competências), Embrapa (Comunidades de Prática), Petrobras (Melhores Práticas, Alertas, Lições Aprendidas, Páginas Amarelas). Merece destaque, como projeto piloto, a experiência do Banco Central do Brasil de implementar a gestão de competências em grupo de servidores recém-admitidos na instituição. Com base nesse trabalho, o Bacen está iniciando a implementação de projeto mais abrangente.

FIGURA III.2

**Desenho de projetos piloto e estratégias de implementação**



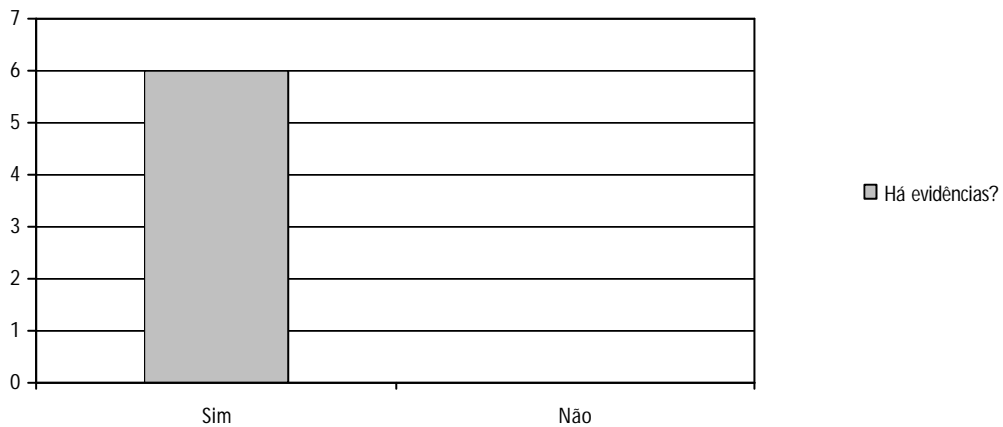
Elaboração do autor.

**5.3.2 A organização já implementou Comunidades de Prática, Intranet interativa de GCO ou outros projetos piloto de implementação das práticas de GCO**

Todas as organizações desenharam e definiram estratégias para implementar os projetos apresentados no quadro II.1 – Projetos de Gestão do Conhecimento (figura III.3). A única exceção é o caso da universidade corporativa do Banco Central do Brasil, que ainda está na fase de planejamento.

FIGURA III.3

**Implementação de práticas de Gestão do Conhecimento**



Elaboração do autor.

Em relação à implementação, o quadro III.1 apresenta o estágio em que se encontram os projetos de GCO listados no quadro II.1 – Projetos de Gestão do Conhecimento.

**Estágios de implementação dos projetos de Gestão do Conhecimento**

Projeto	Estágio
Banco Central do Brasil	
Gestão por Competências	Planejamento <sup>25</sup>
Universidade Corporativa	Planejamento
Portal Corporativo	Em desenvolvimento
Departamento de Estudos e Pesquisas	Operação
Banco do Brasil	
Farol Gerencial	Operação
Banco de Talentos e Oportunidades (TAO)	Operação
N@ Rede – Mural Eletrônico de Desenvolvimento Profissional	Operação
Trilhas de Desenvolvimento Profissional	Operação
Banco de Teses e Dissertações	Operação
Memória Técnica	Planejamento
Caixa Econômica Federal	
Cedin (informação estruturada)	Operação
Viva Voz	Operação
Universidade Corporativa	Operação
Portal	Operação
Projeto Difug (Banco de Talentos)	Operação
Mapa de Conhecimentos	Operação
Rede de Oficinas de Gestão de Pessoas	Operação
Monitoramento de Projetos de Lei	Operação
Gestão por Competências	Operação
Gestão Estratégica de Eventos	Operação
Busca Sistemática	Operação
EP (área de TI)	Operação
Comunidades de Prática (TI)	Operação
Embrapa	
Comunidades de Prática	Implantação/Operação
Educação Corporativa	Operação
Petrobras	
Lições Aprendidas	Operação
Comunidades de Prática	Operação
Story Telling	Planejamento
Coaching	Planejamento
Mentoring	Planejamento
Portal	Planejamento
Serpro	
Mapeamento e Gestão de Competências	Operação
Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais	Operação
Comunidade Serpro de Conhecimentos	Operação
Ensino a Distância	Operação

Elaboração do autor.

---

25. Foi executado um piloto para funcionários recém-admitidos.

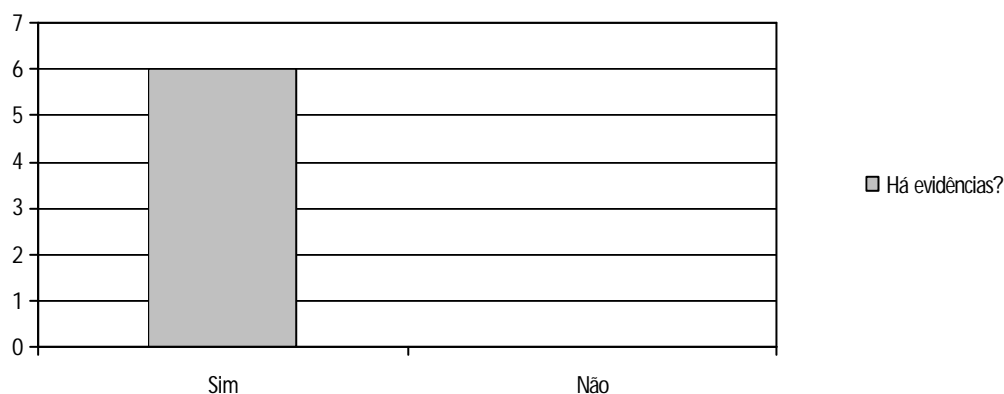
As Comunidades de Prática já são realidade na Petrobras (*Helping Communities*), na Embrapa, no Serpro e na Caixa Econômica Federal. A experiência do Banco Central do Brasil é de iniciativa de funcionários e ainda não se constitui em projeto institucional.

O Serpro é a única organização que conta com portal corporativo implementado. A Petrobras deverá lançar piloto do portal corporativo em 2004. O Banco do Brasil tem dificuldade com a Intranet em razão da falta de interatividade – como o sistema de comunicação privilegia o negócio da empresa, é difícil viabilizar soluções para as práticas de compartilhamento virtual. O Bacen estava desenvolvendo o portal em novembro de 2003, que foi colocado no ar, para testes, em dezembro de 2003.

### 5.3.3 A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto

Observa-se – de maneira geral – esforço de capacitação de facilitadores e líderes para viabilizar os projetos de Gestão do Conhecimento. Conforme se observa na figura III.4, todas as organizações selecionaram e capacitaram líderes para atuar nos projetos de GCO. No caso do Banco do Brasil, a Universidade Corporativa – unidade gerencial que coordena os projetos de GCO – viabiliza o treinamento com recursos e ferramentas da área de capacitação. O Banco Central promoveu – na implementação da gestão por competências –, um curso para o Departamento de Gestão de Pessoas e Organização (Depes), bem como participou de projeto de desenvolvimento de competências para a área de supervisão bancária. Estava em andamento, em novembro de 2003, um curso para modelagem da Universidade Corporativa. Em relação ao Portal (em fase de testes em novembro de 2003), vários funcionários já foram também capacitados. Na Embrapa, o treinamento tem sido direcionado para as Comunidades de Prática e ensino a distância. O Serpro desenvolveu desde o início da implementação da GCO programa de capacitação voltado inicialmente para formar uma equipe-base e, depois, para preparar novos representantes de Gestão do Conhecimento, com treinamento de gestores de conteúdo e formação de conteudistas do Ensino a Distância (EAD).

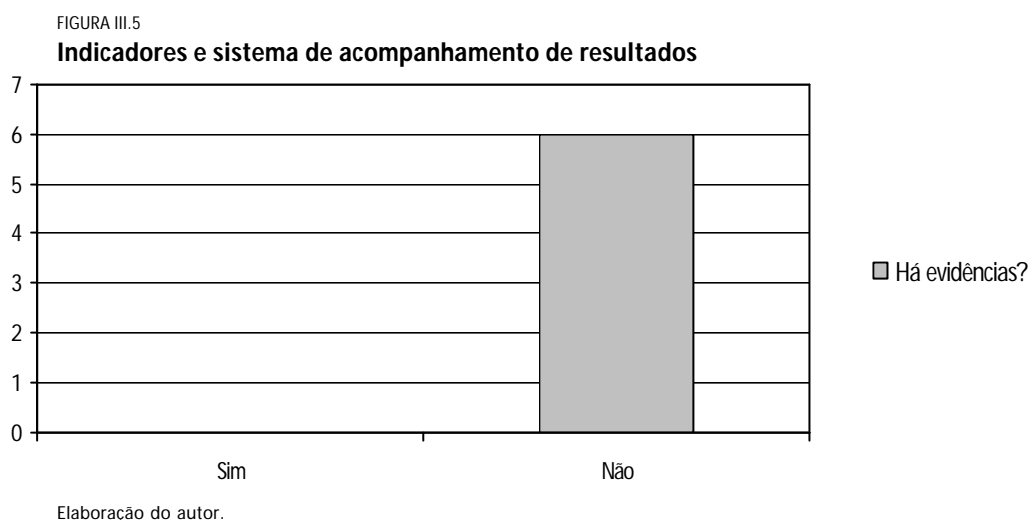
FIGURA III.4  
Capacitação de facilitadores de líderes



Elaboração do autor.

### 5.3.4 A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu sistema de acompanhamento dos resultados

Constata-se a inexistência de indicadores para avaliar o desempenho dos projetos de Gestão do Conhecimento, assim como não há sistemas de acompanhamento dos resultados (figura III.5). No Banco do Brasil, não há evidências de que a empresa trabalha com indicadores de efetividade para avaliar o impacto das práticas de GCO. Tal Banco colhe informações qualitativas para introduzir melhorias em algumas práticas, como é o caso das Trilhas de Desenvolvimento Profissional, por exemplo. No Serpro, existe apenas apuração de dados quantitativos relativos ao uso das ferramentas da Tecnologia da Informação (TI); são indicadores eventuais, não sistematizados.

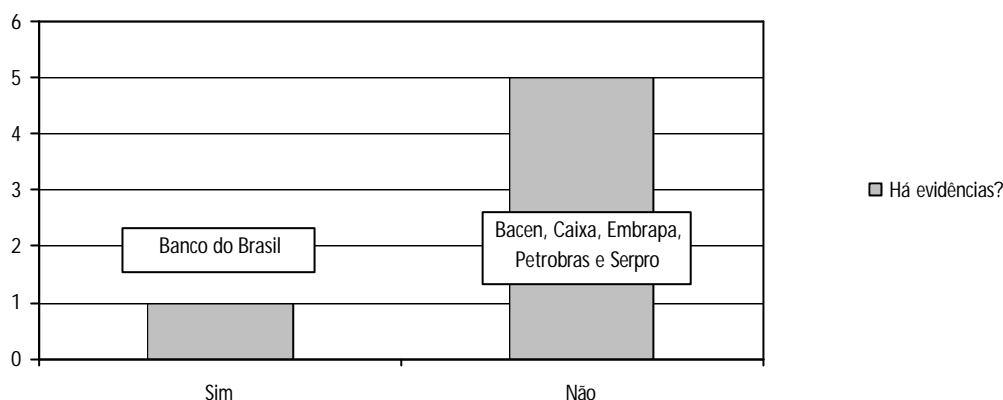


### 5.3.5 A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO

A avaliação das práticas é uma das oportunidades de melhoria na experiência das organizações na implementação da Gestão do Conhecimento. Apenas o Banco do Brasil conta com processo de avaliação para aprender como melhorar a utilização das práticas de GCO (figura III.6). No Serpro, não há evidência de que exista ciclo de aprendizado para as práticas de GCO; há algumas iniciativas como lista de melhorias relativas ao portal corporativo. Na Petrobras, após o *workshop* realizado em 2003, foi definida a criação de uma comissão (nível corporativo) para acompanhar o desempenho das práticas e propor políticas. Na Caixa Econômica Federal, entende-se que essa é uma das atribuições do grupo constituído pela vice-presidência de Logística. Entretanto, ainda não há um sistema de avaliação efetivamente implementado. No caso do Banco do Brasil, as práticas coordenadas pela Universidade Corporativa são avaliadas por vários setores, após ouvir os usuários em reuniões periódicas.

FIGURA III.6

**Aprendizado com a implementação de práticas de GCO**



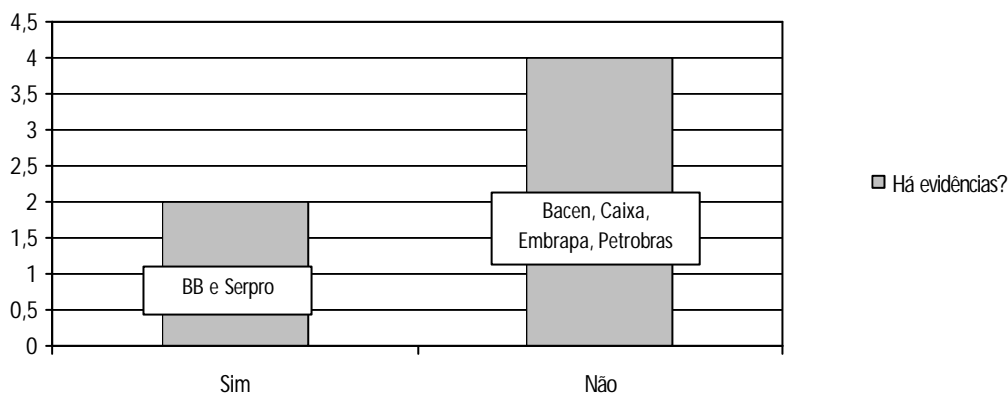
Elaboração do autor.

**5.3.6 A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas**

Nos casos do Banco Central, da Caixa Econômica Federal, da Embrapa e da Petrobras, ainda não há evidências de que existe uma estratégia para levar as práticas de GCO a todas as áreas da organização. Conforme revela a figura III.7, apenas Banco do Brasil e Serpro contam com estratégias para estender a todas as áreas as práticas de Gestão do Conhecimento. De acordo com o que foi visto, o Serpro – desde o início do processo de implementação – procurou estender as práticas para toda a organização. O mesmo fato ocorreu no Banco do Brasil, com exceção das práticas com aplicações muito específicas. A Petrobras instituiu uma comissão corporativa que deverá acompanhar e validar as práticas testadas, visando à sua aplicação corporativa. A comissão será composta por representantes das áreas funcionais, embora em novembro de 2003 ainda não houvesse iniciado seus trabalhos. No Banco do Brasil, os projetos de GCO são planejados e implementados desde o início com o objetivo de alcançar todas as áreas de negócio da empresa. A exceção recai sobre projetos desenhados para unidades gerenciais específicas.

FIGURA III.7

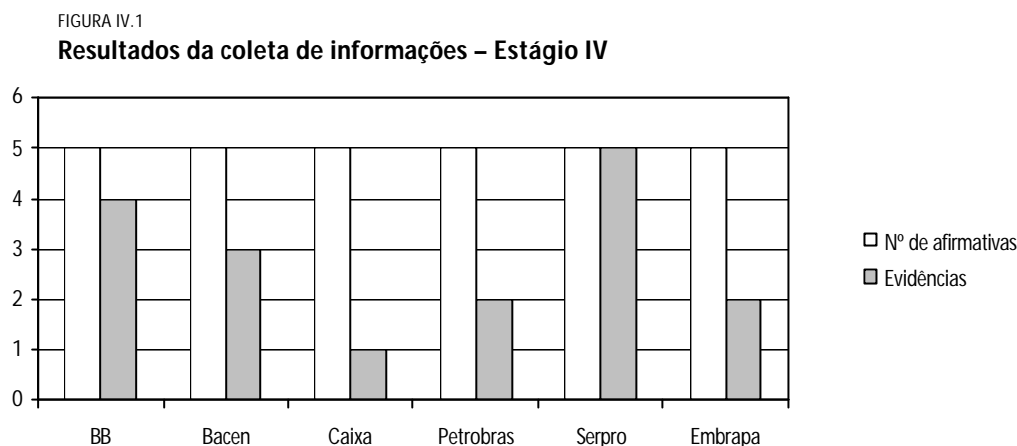
**Implementação das práticas de GCO em toda a empresa**



Elaboração do autor.

## 5.4 ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO

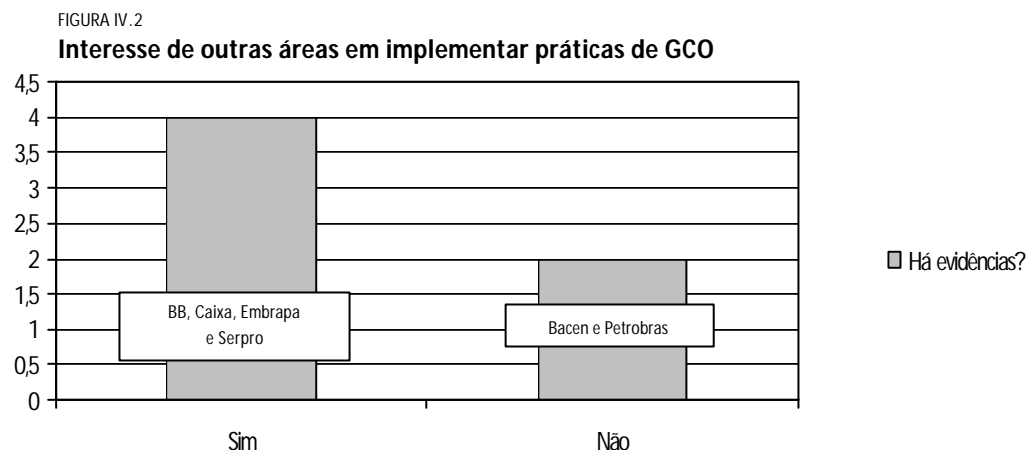
Observa-se na figura IV.1 que a Caixa Econômica Federal foi a empresa que teve maior número de oportunidades de melhoria em relação às afirmativas do Estágio IV (quatro em total de cinco). O Serpro foi a única organização que apresentou evidências para todas as afirmativas, seguido pelo Banco do Brasil, com evidências para quatro afirmativas.



Elaboração do autor.

### 5.4.1 Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO

Conforme indica a figura IV.2, apenas em duas organizações (Petrobras e Bacen), não houve ainda manifestações de interesse por parte de outras áreas em implementar práticas de GCO em decorrência dos projetos piloto.



Elaboração do autor.

No Banco do Brasil, as áreas são o foco da implementação das práticas. Alguns produtos são universais e outros são sob encomenda. Produtos como as Trilhas de Desenvolvimento Profissional foram desenhados para serem aplicados em toda a empresa, mas a Universidade Corporativa já recebeu demanda para se tornarem mais es-



pecíficos. De uma forma ou de outra, as áreas acabam procurando a Universidade Corporativa para obter apoio em relação às práticas de GCO.

No Banco Central do Brasil, como as práticas ainda estão em fase de concepção (Universidade Corporativa, Portal e Gestão por Competências), essas ainda não produziram resultados. Existe apenas manifestação de interesse em razão das idéias relacionadas às práticas.

Na Caixa Econômica Federal, algumas práticas – tais como: Comunidades de Prática, mapeamento de conhecimentos básicos e específicos, Oficinas de Gestão e Banco de Talentos – estão despertando interesse de áreas nas regionais da empresa como é o caso das áreas de recursos humanos e tecnologia da informação de São Paulo e do Rio de Janeiro.

A experiência da Embrapa com Comunidades de Prática virtuais e ensino a distância vem despertando o interesse de outras áreas da organização em decorrência do impacto dessas iniciativas sobre o principal processo finalístico da empresa, isto é, pesquisa técnico-científica.

A Petrobras pretende iniciar em 2004 um trabalho corporativo de divulgação e disseminação das práticas bem-sucedidas a outras áreas da organização. Por enquanto, ainda não houve interesse das áreas – até porque as informações ainda não estão sendo disseminadas amplamente – em implementar práticas exitosas em outras unidades gerenciais.

No caso do Serpro, as práticas de GCO foram implementadas de maneira corporativa, isto é, por toda a empresa, por meio da Política de Gestão do Conhecimento, de divulgações e *workshops*.

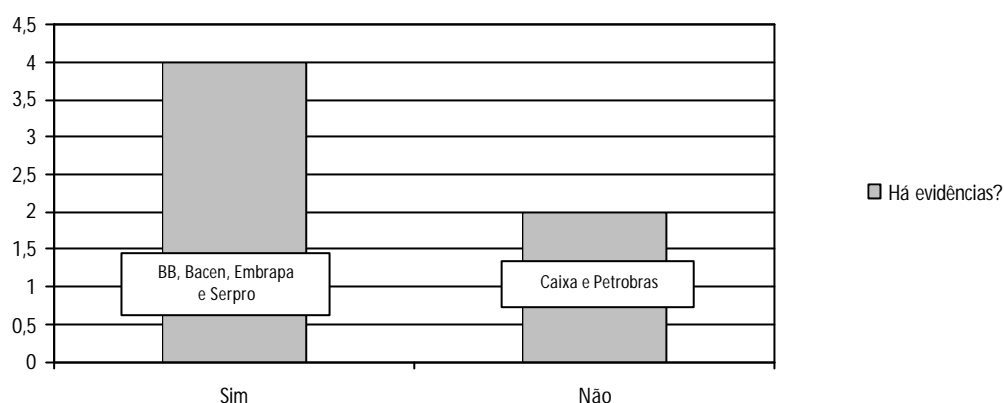
#### 5.4.2 As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização

Em apenas duas organizações (Caixa Econômica Federal e Petrobras) ainda não está ocorrendo esforço de divulgação das práticas de Gestão do Conhecimento (figura IV. 3). Na Caixa, conforme foi indicado, a razão é que, em novembro de 2003, ainda estava sendo preparada uma proposta de projeto de GCO que seria submetida em dezembro daquele ano à vice-presidência de Logística da empresa. No caso da Petrobras, houve em novembro de 2003 *workshop* que deu início ao processo de divulgação.

Nas demais empresas, existem vários métodos de divulgação. O Banco do Brasil divulga suas práticas e seus produtos de GCO de maneira sistemática, mediante a Agência de Notícias Eletrônica e a Revista Profi (especializada em divulgar conhecimento). Semanalmente, os empregados recebem em casa um fascículo sobre um produto da Universidade Corporativa. O Banco Central divulga as iniciativas de GCO por meio de artigos (Universidade Corporativa), teleconferência, jornal interno (Linha Direta sob a responsabilidade da área de Comunicação Social), comunicações pelo Sistema de Informações Banco Central (Sisbacen), *e-mail* e eventos de comunicação como a TV Bacen. Na Embrapa, a divulgação das Comunidades de Prática e da educação corporativa é feita por meio de correio eletrônico, jornal interno com reportagens (meio impresso e eletrônico) e videoconferências. A Intranet é utilizada amplamente também para acessar informações da empresa.

FIGURA IV.3

### Divulgação das práticas de GCO



Elaboração do autor.

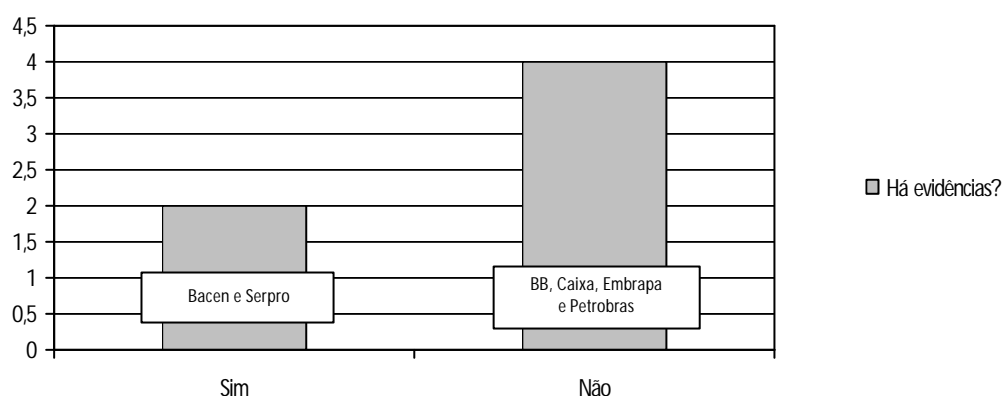
No Serpro, os principais meios de divulgação são a Agência de Notícias do Portal Corporativo, a Semana do Conhecimento e o Comitê de Gestão do Conhecimento.

### 5.4.3 Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização

Em apenas duas organizações (Banco Central e Serpro), todas as áreas conhecem as práticas de Gestão do Conhecimento (figura IV.4). No Serpro, as áreas conhecem as práticas em razão da existência de uma política de GCO. Além disso, houve a incorporação da Gestão do Conhecimento nas normas da empresa e há ampla participação dos empregados nas iniciativas e nos eventos relacionados à Gestão do Conhecimento (Comunidades de Prática, Portal Corporativo, mapeamento de competências, mapeamento de conteúdos, Semana do Conhecimento). A empresa incluiu ainda a Gestão do Conhecimento no Prêmio Serpro de Qualidade (PSQ).

FIGURA IV.4

### Conhecimento das práticas de GCO na organização



Elaboração do autor.

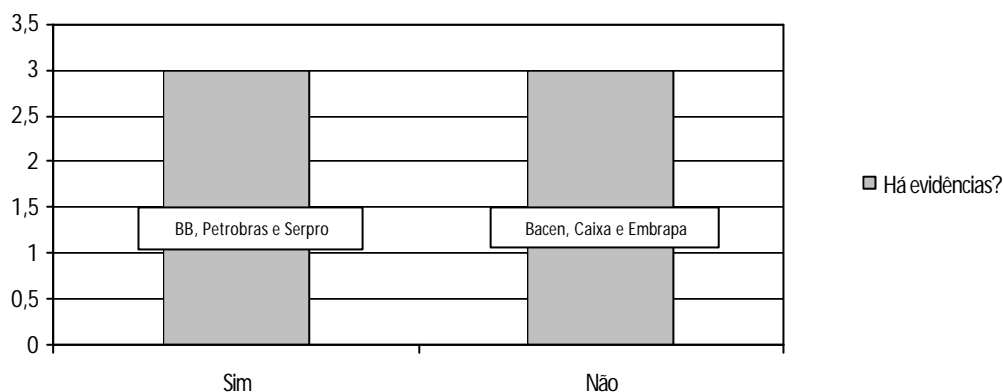
No Banco do Brasil, existem algumas áreas isoladas (áreas técnicas desfocadas do negócio do Banco) que – apesar da divulgação sistemática e ampla – não conhecem as

práticas e os produtos da GCO da empresa. A Gerência de Gestão do Conhecimento da Petrobras irá iniciar em 2004 uma campanha de divulgação – em conjunto com a área de comunicação. A empresa espera com isso levar ao conhecimento de todas as áreas os projetos de GCO que estão sendo implementados.

#### 5.4.4 A organização definiu estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas

Três empresas definiram uma estratégia com tal objetivo (Banco do Brasil, Petrobras e Serpro, figura IV.5). No caso do Serpro, conforme foi visto, a estratégia desde 1999 é implementar a Gestão do Conhecimento corporativamente em toda a empresa. Na Petrobras, esse foi um dos objetivos para a criação da Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento na Unidade Corporativa de Desenvolvimento e Sistemas de Gestão. Tal gerência definiu estratégia em 2003 e espera implementá-la a partir de 2004. No Banco do Brasil, há uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas da empresa. Entretanto, em decorrência do tamanho da empresa e da sua capacidade de atender às demandas, a Universidade Corporativa trabalha com calendário para alguns produtos de GCO. Por exemplo: o mapeamento de habilidades está sendo implementado conforme cronograma porque envolve atividades que demandam muito tempo. Outro exemplo é o sistema de recrutamento eletrônico. Em razão da complexidade da empresa, há um calendário de dez anos para esse produto. Em novembro de 2003, o Banco estava na metade do trabalho de pôr o serviço de recrutamento eletrônico à disposição de todas as unidades gerenciais.

FIGURA IV.5  
Estratégia para estender as práticas de GCO



Elaboração do autor.

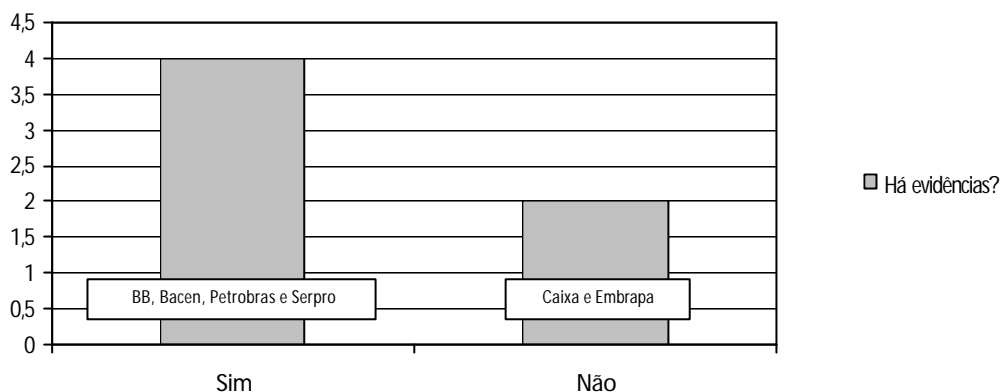
#### 5.4.5 A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO a todas as áreas

Na maioria das organizações, existem recursos para estender a toda a organização as práticas de GCO que estão sendo implementadas (figura IV.6). No Banco do Brasil, a Universidade Corporativa conta com orçamento por projeto de GCO e orçamentos-mãe (genéricos) nos quais o recurso pode ser utilizado para projetos estratégicos, dando liberdade para a Universidade fortalecer projetos específicos. De acordo com o gerente da Universidade Corporativa, Pedro Paulo Carbone, não há problemas de re-

ursos financeiros para desenvolver os projetos de GCO. O Banco Central assegurou recursos para os projetos de Universidade e Portal Corporativo. No caso do Serpro, como o processo de implementação da GCO foi corporativo, a empresa assegurou recursos para a implementação das práticas em todas as áreas com a coordenação da Superintendência de Gestão do Conhecimento (denominada a partir de 2003 como Departamento de Gestão do Conhecimento).

FIGURA IV.6

**Recursos para estender as práticas de GCO**



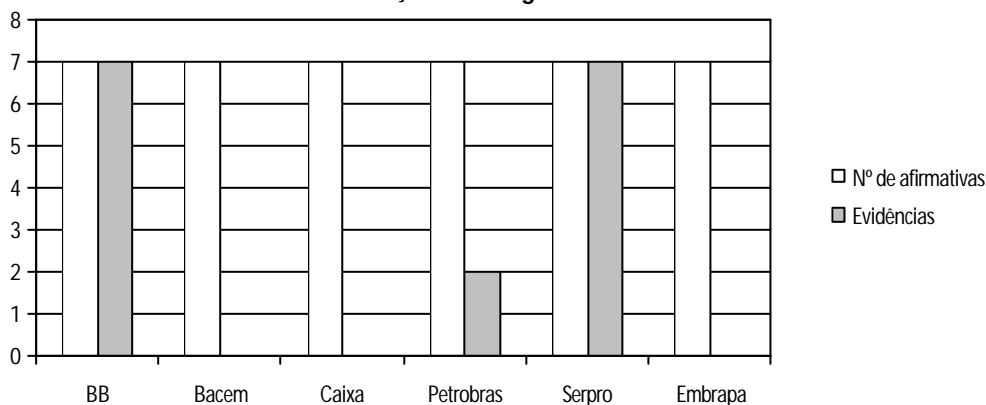
Elaboração do autor.

**5.5 ESTÁGIO V: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Conforme se observa na figura V.1, o Banco do Brasil e o Serpro atendem aos requisitos de todas as afirmativas do Estágio V (institucionalização), enquanto Bacen, Caixa e Embrapa – por não atenderem a nenhum requisito – ainda não atingiram esse estágio. Duas afirmativas já são realidade no caso da Petrobras: 1) a GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização; e 5) a organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO.

FIGURA V.1

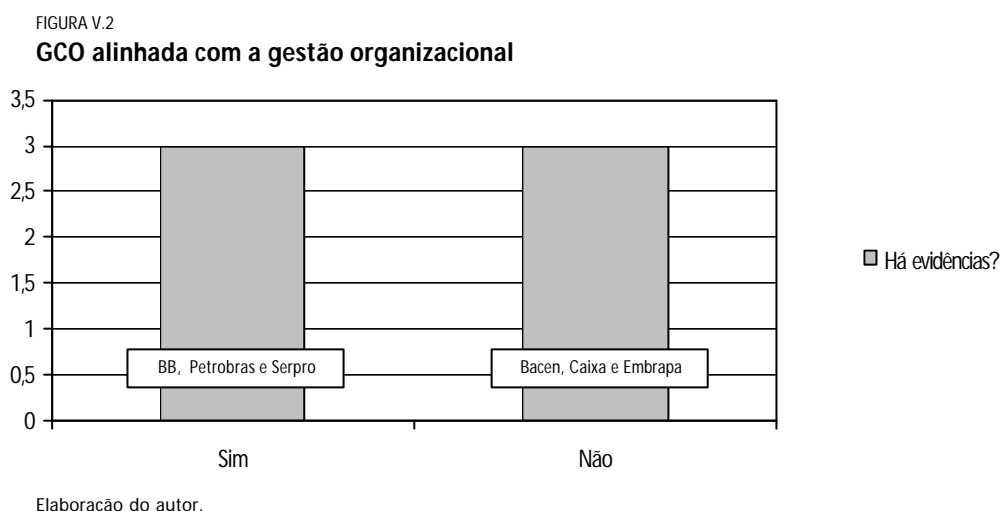
**Resultados da coleta de informações – Estágio V**



Elaboração do autor.

### 5.5.1 A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização

Três organizações (Banco do Brasil, Petrobras e Serpro) alinharam a Gestão do Conhecimento com o modelo de gestão (figura V.2). O Banco do Brasil alinha o sistema de GCO com os fatores críticos de sucesso da indústria bancária e alinha as competências profissionais necessárias para a profissão dos bancários. Os fatores críticos de sucesso estão alinhados com o negócio da empresa e as competências profissionais estão alinhadas com o processo de trabalho. A Petrobras adota o modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que inclui um item específico relacionado à Gestão do Conhecimento (item 5.3 – Gestão do Capital Intelectual). A Política de Gestão do Conhecimento do Serpro que define as práticas e as ferramentas alinha a GCO com o modelo de Gestão da Organização. A GCO faz parte do modelo gerencial adotado pelo Serpro: critérios de excelência do Prêmio Serpro de Qualidade (PSQ).

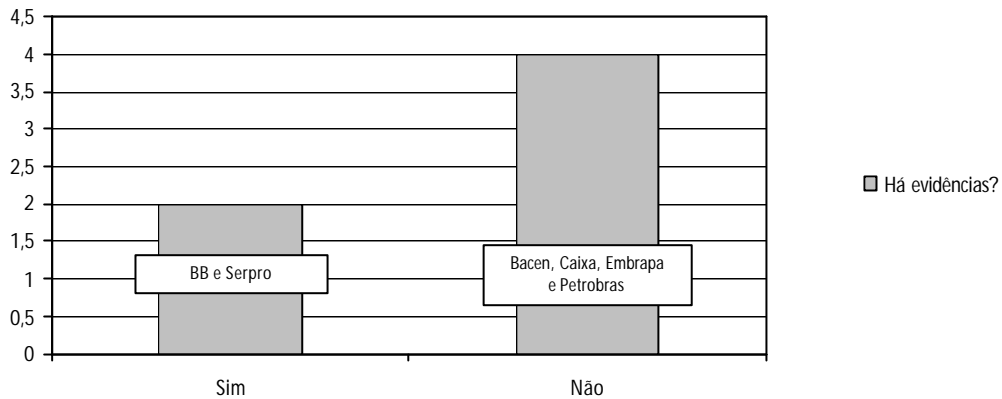


### 5.5.2 As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização

Apenas Banco do Brasil e Serpro conseguiram implementar práticas de Gestão do Conhecimento em todas as áreas (figura V.3). No Banco do Brasil, há produtos universais que estão disponíveis a todas as áreas da empresa. Entretanto, há alguns que são sob encomenda e que não são universalizados em razão da falta de capacidade de atendimento a todas as áreas. No Serpro, em decorrência do cumprimento da Política de Gestão do Conhecimento e das normas vigentes, a GCO foi implementada em todas as áreas. As práticas de GCO estão alinhadas com as atividades diárias dos empregados.

FIGURA V.3

**Práticas de GCO implementadas em todas as áreas da organização**



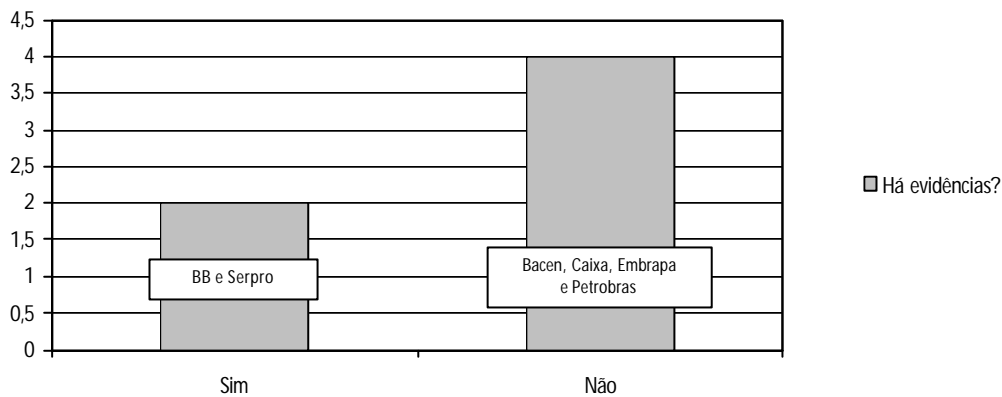
Elaboração do autor.

**5.5.3 Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO**

Mais uma vez, apenas Banco do Brasil e Serpro lograram êxito em capacitar os funcionários de todas as áreas na utilização das ferramentas de Gestão do Conhecimento (figura V.4).

FIGURA V.4

**Servidores/funcionários capacitados para utilizar ferramentas de GCO**



Elaboração do autor.

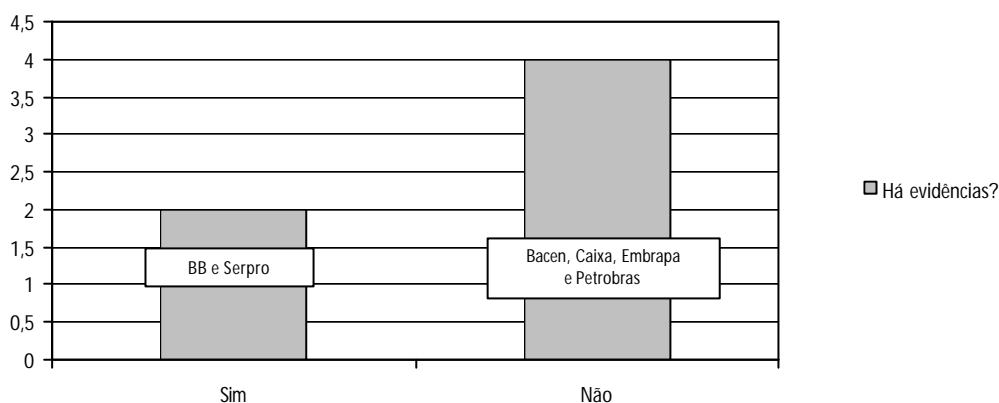
No Banco do Brasil, os sistemas de GCO são auto-explicáveis. Entretanto, há três programas visando à capacitação dos empregados para utilizar as ferramentas. O primeiro é quando o empregado é admitido. De imediato, ele insere no sistema TAO informações sobre seus conhecimentos. Ali, ele monta seu plano de desenvolvimento profissional, que irá discutir com seu gerente. O empregado aprende a utilizar as trilhas de desenvolvimento profissional. O segundo programa é comportamental e visa discutir com o funcionário as grandes linhas de ação do conglomerado e o impacto disso nas relações de trabalho e no seu comportamento. Tal programa visa de-

envolver competências negociais e sociais. O terceiro programa é uma ação de orientação profissional. Os funcionários discutem sua carreira, seu posicionamento na empresa. No Serpro, a capacitação dá-se por meio da divulgação de dicas, da prática de utilização para atender às normas, da disseminação pelos representantes do Comitê de GCO e de treinamentos específicos.

#### 5.5.4 A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los

Outro aspecto importante no processo de institucionalização da GCO é a avaliação contínua e sistemática da estratégia de Gestão do Conhecimento. Neste trabalho, observa-se mais uma vez que apenas duas (Serpro e Banco do Brasil) das organizações possuem sistema de avaliação (figura V.5). No Serpro, os principais meios são o Prêmio Serpro de Qualidade (PSQ) e a atuação do Comitê de Representantes da Gestão do Conhecimento. No Banco do Brasil, todos os projetos de GCO da Universidade Corporativa passam por avaliação anual, que é pré-requisito para o recebimento de recursos orçamentários. Anualmente (no mês de outubro), o Banco faz um diagnóstico e reprograma as ações. Nesse momento, os pontos fracos de cada projeto são identificados.

FIGURA V.5  
Avaliação da estratégia de GCO



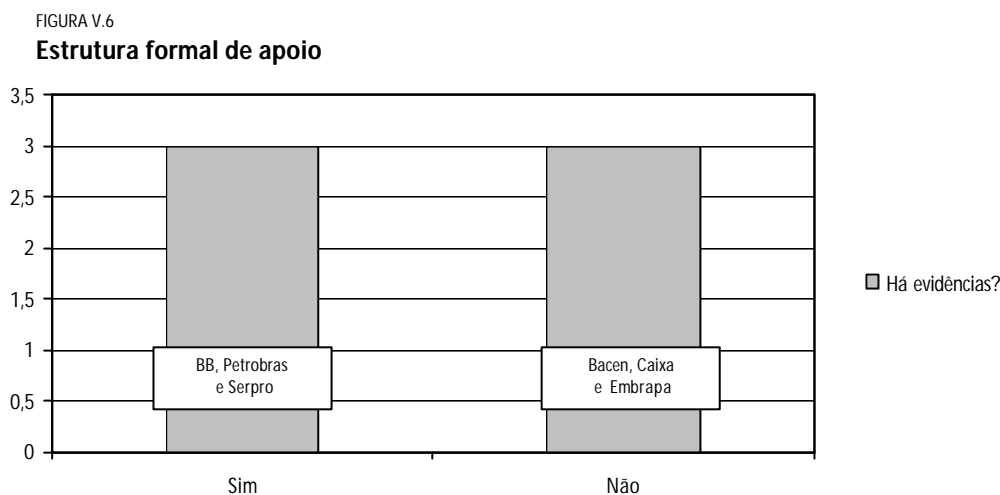
Elaboração do autor.

#### 5.5.5 A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO

Banco do Brasil, Petrobras e Serpro contam com unidade gerencial formalmente estabelecida para coordenar e apoiar as práticas de GCO (figura V.6). No Banco do Brasil, existem 57 funcionários na sede trabalhando com treinamento e Gestão do Conhecimento. A Universidade Corporativa é a única área do conglomerado que pode trazer mais 15 funcionários de outras áreas como colaboradores. Há 24 funcionários da rede só operando com Gestão do Conhecimento. O papel da Universidade Corporativa é atuar como área de coordenação das ações de desenvolvimento de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. A UC é responsável pelo desenvolvimento

profissional, pela gestão de competências e medição de resultados. Na Petrobras, conforme viu-se anteriormente, foi criada a Gerência de Gestão do Conhecimento para integrar e apoiar as práticas de Gestão do Conhecimento. No caso do Serpro, no período de 1999 a 2003, a Superintendência de Gestão do Conhecimento apoiou as práticas de GCO na empresa. A partir de 2003, foi criado – com o mesmo objetivo – o Departamento de Gestão do Conhecimento, a fim de implementar novas práticas, além de promover melhorias naquelas já estabelecidas.

Nas demais organizações (Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal e Embrapa), embora existam unidades gerenciais responsáveis pelas práticas de gestão do conhecimento, não há uma estrutura formal com este objetivo específico.



Elaboração do autor.

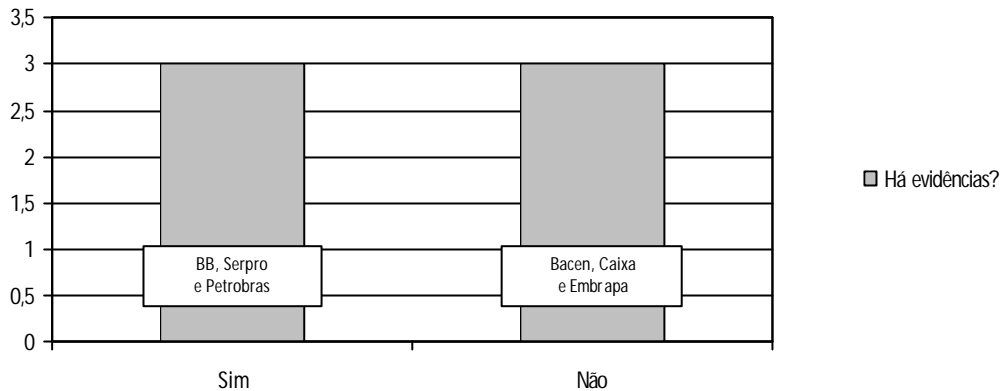
### 5.5.6 A organização utiliza um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de CGO

Em decorrência do estágio ainda embrionário das práticas de Gestão do Conhecimento, apenas Banco do Brasil, Serpro e Petrobras contam com alguma forma de reconhecimento dos funcionários relacionada à estratégia de GCO (figura V.7). No Banco do Brasil, já existe a valorização da base de conhecimento, impactando a ascensão e a remuneração dos funcionários. O Banco está instituindo sistema de remuneração por competências (existe um grupo de trabalho elaborando o projeto). No Serpro, o meio utilizado para reconhecer e apoiar a estratégia de GCO é o Prêmio Serpro de Qualidade (atualmente no 7º Ciclo). A Petrobras apresenta duas formas de reconhecimento: o Prêmio Inventor é uma premiação anual (destaque e gratificação em dinheiro) de empregados que contribuíram para o desenvolvimento de patentes; e a carreira de consultor técnico e de negócio, que é uma carreira em “y” para especialistas que têm reconhecimento pela comunidade técnica e gerencial sobre sua competência e sua contribuição no desenvolvimento das atividades das equipes da sua área de atuação.



FIGURA V.7

**Sistema de reconhecimento**



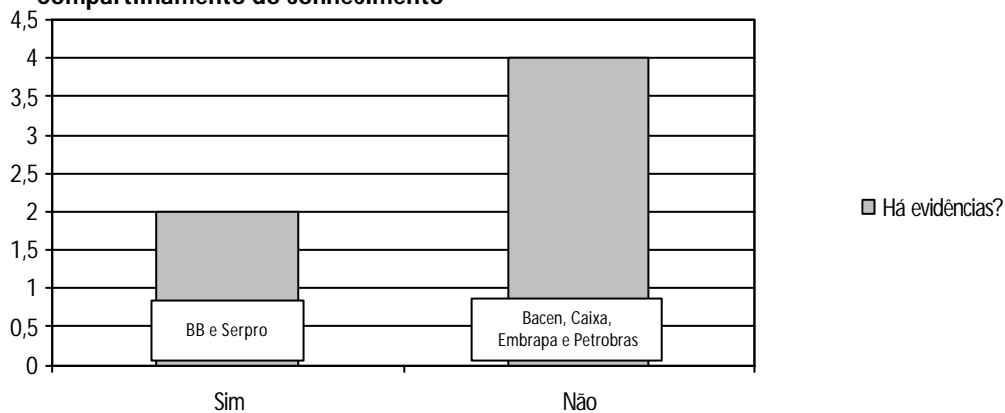
Elaboração do autor.

**5.5.7 Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização**

Apenas Serpro e Banco do Brasil apresentaram evidências de que tal compartilhamento realmente está acontecendo (figura V.8). No Banco do Brasil, a participação nos resultados é um diferencial importante na remuneração dos funcionários. O recebimento desse montante – que ocorre anualmente – depende de três dimensões: resultado do Banco, da agência em que o funcionário trabalha e do seu trabalho individual. É a combinação dessas três dimensões que garante o recebimento da participação nos resultados. O funcionário sabe, portanto, que ele tem de compartilhar conhecimento para que seus colegas possam vender. Quando ele recebe uma melhor prática, tem de passá-la adiante, caso contrário, sua agência não dará resultado. Criou-se, assim, na avaliação de Pedro Paulo Carbone, gerente da Universidade Corporativa, uma lógica que induz os funcionários a trocar informações e conhecimento. No Serpro, o compartilhamento de conhecimento dá-se, principalmente, por meio da utilização do portal corporativo e de suas ferramentas, bem como por intermédio de comunidades, comitês, ensino a distância e grupos de trabalho multidisciplinares.

FIGURA V.8

**Compartilhamento do conhecimento**



Elaboração do autor.

A análise das informações coletadas permitiu concluir que três organizações – Petrobras, Serpro e Banco do Brasil – estão no Estágio V (institucionalização da Gestão do Conhecimento), enquanto as demais – Embrapa, Banco Central do Brasil e Caixa Econômica Federal – encontram-se no Estágio IV expansão e apoio. O quadro V.1 apresenta a situação de cada organização em relação aos estágios de implementação da GCO.

QUADRO V.1

**Situação das organizações. Número de afirmativas verdadeiras em relação ao total**

Organização	Estágios					Total
	Afirmativas verdadeiras/total de afirmativas					
	Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV	Estágio V	
Banco do Brasil	5/5	6/7	5/6	4/5	7/7	27/30
Banco Central do Brasil	4/5	5/7	3/6	3/5	0/7	15/30
Caixa Econômica Federal	4/5	6/7	3/6	1/5	0/7	14/30
Embrapa	4/5	6/7	3/6	2/5	0/7	15/30
Petrobrás	5/5	7/7	3/6	2/5	3/7	20/30
Serpro	5/5	7/7	4/6	5/5	7/7	28/30

Elaboração do autor.

É importante destacar que – mesmo estando no mesmo estágio de implementação da GCO – há diferenças significativas entre as organizações. Pelo critério do método da APQC (basta uma afirmativa verdadeira para a organização encontrar-se em determinado estágio), Banco do Brasil, Petrobras e Serpro estão no Estágio V. Entretanto, enquanto Banco do Brasil e Serpro atendem aos requisitos de todas as afirmativas, a Petrobras atende a apenas duas.

O mesmo ocorre com as demais organizações. Ainda que estejam no Estágio IV (expansão e apoio), há diferenças no número de afirmativas que são verdadeiras para cada organização: Caixa Econômica Federal (uma), Banco Central do Brasil (três) e Embrapa (duas).

O quadro V.1 revela ainda que há oportunidades de melhoria para todas as organizações. Até mesmo o Serpro, que alcançou o melhor resultado – 28 afirmativas verdadeiras do total de 30 – ainda tem duas oportunidades de melhoria: afirmativas 4 e 5 do Estágio III (desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento nas organizações públicas é tema que tem merecido ainda pouca atenção dos analistas, conforme se constata ao se fazer um levantamento dos trabalhos publicados sobre o tema nos últimos anos. O assunto predominante na literatura trata de estudos de casos de empresas que recentemente iniciaram projetos de GCO e de trabalhos em que são apresentados ferramentas e métodos de Gestão do Conhecimento. Há também alguns estudos acadêmicos que analisam como dirigentes e organizações públicas vêem a Gestão do Conhecimento. Isso se explica, em parte, por se tratar de algo novo no campo da administração e – ainda mais recente –, na Administração Pública (Terra, 2001, 2002 e 2003; Santos, 2001).

Há espaço, portanto, para trabalhos voltados para discutir o significado da GCO na Administração Pública e para avaliar o impacto das práticas e dos sistemas de Gestão do Conhecimento sobre processos, produtos e serviços das organizações públicas.

O presente trabalho insere-se na área de estudo Gestão Organizacional ou Políticas de Gestão Pública, conforme classifica Michael Barzelay. De acordo com o que foi apontado na introdução, trata-se da área que estuda as atividades executadas pelas autoridades governamentais para orientar, limitar e promover o serviço público como um todo, tais como contratação de serviços públicos, planejamento de atividades governamentais, aquisição de bens e serviços, mudanças nas estruturas governamentais, comunicação com o público e legislação. Divide-se em duas linhas de pesquisa: análise de políticas de gestão e análise de processos.

Definiu-se práticas de Gestão do Conhecimento neste estudo como práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior. Destaca-se que – mais que simplesmente adotar práticas – as organizações devem implementar sistemas que integrem tais práticas com um objetivo bem claro: melhorar o próprio desempenho. A integração faz parte do processo de institucionalização de Gestão do Conhecimento, que deve ser o objetivo a ser perseguido por trazer benefícios mais permanentes para as organizações.

Defendeu-se, na introdução deste trabalho, a tese de que o papel da gestão do conhecimento na Administração Pública é bem mais amplo que no setor produtivo, e que, na verdade, transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo função importante na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial.

As organizações pesquisadas encontram-se nos Estágios IV (Caixa Econômica Federal, Banco Central do Brasil e Embrapa) e V (Serpro, Banco do Brasil e Petrobras) da metodologia da APQC de implementação da Gestão do Conhecimento. Entretanto, observam-se – conforme evidenciado na seção 5 (Resultados do estudo) – grandes diferenças entre empresas que estão no mesmo estágio.

Quais são os principais fatores críticos para a institucionalização da Gestão do Conhecimento nas organizações analisadas? Pôde-se constatar neste estudo que os vários elementos apontados pela metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC) estão presentes nas organizações nas quais se verifica maior progresso na implementação da GCO. Observa-se – a exemplo do que se registrou na experiência das empresas que participaram dos estudos de caso da APQC – que os seguintes fatores são decisivos: *i*) as práticas de GCO devem estar alinhadas e devem fazer parte do modelo de Gestão das organizações; *ii*) as práticas de GCO devem ser disseminadas em toda a organização; *iii*) os funcionários devem ser capacitados e “aculturados” para utilizar as ferramentas da GCO; *iv*) a estratégia de GCO deve ser avaliada de maneira contínua e sistemática; *v*) deve-se existir estrutura formal de apoio para coordenar as iniciativas; *vi*) deve haver continuidade administrativa; *vii*) são necessários o comprometimento e o patrocínio da alta administração; *viii*) deve-se procurar um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO; e *ix*) deve-se ter clareza na comunicação dos objetivos a ser atingidos.

Para assegurar a efetividade da Gestão do Conhecimento, é fundamental que as práticas estejam alinhadas e façam parte do modelo de gestão das organizações. A Petrobras, ao adotar o modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (Critérios de excelência), não teve dificuldades em incluir as práticas de GCO, pois um dos itens do Critério 5 (Pessoas) é exatamente Gestão do Capital Intelectual. A empresa alinhou, ademais, as iniciativas de GCO com as estratégias organizacionais. O Serpro – que também adota o modelo de gestão do PNQ – conta com política de Gestão do Conhecimento que define as práticas e as ferramentas e alinha a GCO com o modelo gerencial. O Banco do Brasil, por sua vez, alinha o sistema de GCO com os fatores críticos de sucesso da indústria bancária e as competências profissionais necessárias para a profissão da área. Nesses três casos, observa-se a existência de um sistema de gestão do conhecimento. Em contrapartida, as experiências do Banco Central do Brasil, da Caixa Econômica Federal e da Embrapa mostram que tais empresas – apesar de contarem com práticas de GCO – ainda não as alinharam com seu modelo de gestão e, portanto, não têm ainda estratégia corporativa nem sistema de GCO.

A implementação de Gestão do Conhecimento é bastante recente nas organizações analisadas (a experiência mais antiga – a do Serpro – foi iniciada em 1999). Por isso, apenas o Serpro e o Banco do Brasil conseguiram estender as práticas para todas as áreas da organização.

No tocante à capacitação dos funcionários, na maioria das organizações ainda há aqueles não capacitados para utilizar as ferramentas da Gestão do Conhecimento. Isso se deve ao fato de as práticas ainda estarem restritas a apenas algumas áreas e alguns processos. O Serpro conseguiu capacitar seu quadro de colaboradores por meio do estabelecimento de padrões de trabalho da atuação dos representantes do Comitê, de GCO e da realização de cursos específicos. Além do treinamento, o acultramento tem importante papel, pois interfere diretamente na eficácia e na continuidade do processo de implementação. O “acultramento” contribui para mudar a cultura organizacional que gera resistências à adoção de práticas de Gestão do Conhecimento.

Outro aspecto importante no processo de institucionalização da GCO é a avaliação contínua e sistemática da estratégia da Gestão do Conhecimento. Aqui, observa-se mais uma vez que apenas duas (Serpro e Banco do Brasil) das organizações contam com sistema de avaliação. No Serpro, os principais meios são o Prêmio Serpro da Qualidade (PSQ) e a atuação do Comitê de Gestão de Processos (CGP). No caso do Banco do Brasil, todos os projetos de GCO da Universidade Corporativa passam por avaliação anual, que é pré-requisito para o recebimento de recursos orçamentários.

Os casos de sucesso na institucionalização da Gestão do Conhecimento mostram que a existência de estrutura formal de apoio é um fator crítico de sucesso. O Serpro – desde o início do processo de institucionalização – conta com uma área específica para coordenar as ações. De 1999 a 2002, havia a Superintendência de Gestão do Conhecimento. Atualmente, existe o Departamento de GCO. A Petrobras, por seu turno, instituiu a Gerência de Gestão do Conhecimento com a finalidade de apoiar e coordenar as iniciativas. No Banco do Brasil, a Universidade Corporativa assumiu o papel desempenhado pelo Departamento de Gestão do Conhecimento no Serpro e pela Gerência Cooperativa de Gestão do Conhecimento na Petrobras. No Banco Central do Brasil, na Caixa Econômica Federal e na Embrapa – apesar de existirem

áreas que implementam práticas de GCO – ainda não há uma unidade gerencial com a finalidade de coordenar as ações, pois ainda não existe uma estratégia corporativa.

Como a institucionalização da GCO ocorre apenas a médio e longo prazo (período superior a cinco anos), a continuidade administrativa é elemento muito importante para assegurar a constância de propósitos. As organizações que estão no estágio de institucionalização (Banco do Brasil, Serpro e Petrobras) têm conseguido – apesar da mudança dos membros da alta administração – manter a GCO como projeto institucional prioritário.

Uma vez que a GCO é um assunto estratégico para a organização, o comprometimento e o patrocínio da alta administração são fatores fundamentais. Entre as organizações pesquisadas, merece destaque a decisão do então presidente do Serpro, que em 1999 decidiu implementar uma estratégia de GCO. Os avanços conseguidos pela empresa devem-se – em grande parte – àquela decisão. A “venda” da política e da estratégia de Gestão do Conhecimento aos colaboradores foi bem mais fácil e recebeu menos resistência porque ocorreu de cima para baixo, isto é, com o comprometimento dos dirigentes.

A existência de um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO é vista pelos especialistas como elemento importante para o sucesso da institucionalização da Gestão do Conhecimento. Entre as organizações analisadas, as iniciativas nesse sentido ainda são muito incipientes. No Banco do Brasil, por exemplo, já existe a valorização de conhecimentos essenciais para a empresa com impacto na remuneração e na ascensão profissional. Com isso, os funcionários passaram a perceber que compartilhar conhecimentos garante ascensão profissional mais rápida.

É imprescindível que a organização estruture e execute um plano de comunicação que deixe bem claro para todos os colaboradores quais são os objetivos do trabalho que está sendo desenvolvido. Observa-se, nos casos do Banco do Brasil e do Serpro, uma preocupação em levar até os funcionários informações sobre as práticas e os projetos de GCO que estão sendo implementados na empresa e como eles podem participar ativamente dessas iniciativas.

Os resultados da pesquisa indicam que há tendência de crescimento no número de práticas de Gestão do Conhecimento que serão implementadas nos próximos anos nas organizações pesquisadas. A participação de representantes de dezenas de organizações nas reuniões do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica do Comitê Executivo do Governo Eletrônico mostra que isso deverá ocorrer também no governo federal como um todo.

Entretanto, para que tal “massificação” da Gestão do Conhecimento ocorra de maneira consistente, com bases sólidas e com resultados concretos na Administração Pública, é fundamental preencher uma lacuna: os dirigentes de órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, assim como de empresas estatais, precisam abrir os olhos para a real importância da Gestão do Conhecimento para as instituições públicas e para a sociedade como um todo. A GCO – conforme foi observado – deve ser vista de maneira ampla e não somente como um conjunto de ferramentas e métodos gerenciais que estão dando certo no setor produtivo e que, por isso, devem ser utilizados no setor público.

A institucionalização da GCO significa mudar a cultura organizacional, a maneira de se trabalhar nas organizações. No caso das instituições públicas, a elaboração e a implementação de política de GCO, com diretrizes e estratégias claramente definidas, poderão “massificar” e agilizar muito – em especial em órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta – esse processo de institucionalização. Tal política de Gestão do Conhecimento deve ser um dos fundamentos de uma nova política pública de gestão,<sup>26</sup> visando assegurar a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços públicos. Os fatores críticos de sucesso apontados neste estudo devem ser vistos como subsídios para estabelecer diretrizes que tornem – com a rapidez necessária – a GCO uma realidade em todas as áreas da Administração Pública brasileira.

---

<sup>26</sup> O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) lançou em 2003 iniciativa importante nesse sentido: a elaboração do **Plano de gestão do governo Lula**: gestão pública para um Brasil de todos.

# ANEXO I

## RELATÓRIO DO WORKSHOP REALIZADO NA EMBRAPA

DATA: 4/11/2003

### WORKSHOP PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DA APQC

Local: Embrapa

Presentes: Daniela Araújo (Embrapa), Sonisley Machado (Embrapa), André Larcão (Embrapa), José Faustino dos Santos Filho – Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) / Gestão da Informação / Recursos Humanos, Fábio Ferreira Batista (Ipea), Antonio Carlos da R. Xavier (Ipea), e Cláudio Augusto (Ipea).

Data/Horário: 4/11/2003, 9h

QUADRO 1

#### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativas. Situação da Embrapa.

ESTÁGIO I: INÍCIO		SIM	NÃO
1) A Gestão do Conhecimento é atualmente tema de interesse para sua organização.		X	
2) Pelo menos alguns servidores/funçionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização.		X	
3) Alguém – a partir de interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização.		X	
4) Você e outros servidores/funçionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.		X	
5) A organização definiu visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento.			X

Elaboração do autor.

QUADRO 2

#### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 1. Evidências da Embrapa.

ESTÁGIO I: INÍCIO
Afirmativa: 1) A Gestão do Conhecimento é atualmente tema de interesse para sua organização. Evidências: 1) A chefia da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) apóia politicamente a Gestão do Conhecimento. 2) A Gestão do Conhecimento faz parte da missão da empresa. A transferência de tecnologia é parte da política. Há uma atividade denominada “Dias de Campo” em que há o compartilhamento de conhecimentos. 3) A GCO é tema de interesse para um grupo específico de funcionários. Entretanto, não há clareza para a empresa como um todo sobre o que é Gestão do Conhecimento. A organização já dispunha de ferramentas para facilitar a implementação da GCO [(Comunidades de Prática, portais e participação na Câmara de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CGCIE)]. Com a posse da nova direção, muitas atividades foram interrompidas.

Elaboração do autor.

QUADRO 3

#### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 2. Evidências da Embrapa.

ESTÁGIO I: INÍCIO
Afirmativa: 2) Pelo menos alguns servidores/funçionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização. Evidências: 1) A existência de Comunidades de Prática virtuais em funcionamento comprova que funcionários já identificaram os benefícios que a GCO pode trazer para a empresa (geração e compartilhamento de conhecimentos). 2) Outras práticas de GCO foram iniciadas na administração anterior: 1) Banco de Boas Práticas, 2) Modelo de Gestão Estratégica – Balanced Scorecard, 3) Gestão por Processos, 4) Gestão de Relacionamento com os Públicos (CRM – Customer Relationship Management), 5) Agência de Informação Embrapa, 6) Data Warehouse, 7) Inteligência Competitiva, 8) Gestão da Propriedade Intelectual, 9) Gestão de Pessoas por Competências, 10) Educação Corporativa, 11) Intranet, 12) Site Corporativo, 13) Portal e 14) Lista de Discussões. <sup>27</sup> 3) Criação de Infonet na área de recursos humanos, promoção de eventos relacionados ao tema (seminários e palestras) e participação em grupos de discussão.

Elaboração do autor.

27. Terra (2002).

QUADRO 4

**Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 3. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO I: INÍCIO	
Afirmativa:	3) Alguém – a partir de interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização.
Evidências:	<p>1) Funcionários do Centro de Pesquisa Agropecuária do Cerrado (CPAC) participam ativamente das Comunidades de Prática.</p> <p>2) A criação das Comunidades de Prática, o projeto Infonet e a participação em eventos de capacitação (seminários, cursos) só se tornaram possíveis em decorrência de iniciativas individuais.</p> <p>3) Os projetos iniciados na administração anterior (citados anteriormente) foram de iniciativas individuais.</p>

Elaboração do autor.

QUADRO 5

**Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 4. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO I: INÍCIO	
Afirmativa:	4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.
Evidência:	Funcionários estão tendo oportunidade de desenvolver seus conhecimentos sobre gestão do conhecimento por meio de cursos de especialização, mestrado, doutorado, seminários, cursos de curta duração, licença sabática, participação na Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), e na Câmara de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CGCIE) do Governo Eletrônico.

Elaboração do autor.

QUADRO 6

**Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 5. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO I: INÍCIO	
Afirmativa:	5) A organização definiu visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento.
Evidência:	Funcionários estão tendo oportunidade de desenvolver seus conhecimentos sobre gestão do conhecimento por meio de cursos de especialização, mestrado, doutorado, seminários, cursos de curta duração, licença sabática, participação na Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), e na Câmara de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CGCIE) do Governo Eletrônico.

Elaboração do autor.

QUADRO 7

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativas. Situação da Embrapa.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	SIM	NÃO
1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.		X
2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.	X	
3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.	X	
4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.	X	
5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.	X	
6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.	X	
7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 8

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 1. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor uma estratégia de implementação da GCO.
Evidência:	Foram criadas equipes para desenvolver ações nas áreas de Comunidades de Prática, Inteligência Competitiva (IC), educação corporativa (na Coordenação de Educação Corporativa (CEC) da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).

Elaboração do autor.



QUADRO 9

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 2.  
Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	2) Há um dirigente na organização que apoia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.
Evidência:	As chefias da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) apoiam as práticas de gestão do conhecimento.

Elaboração do autor.

QUADRO 10

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 3.  
Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.
Evidência:	Houve esforço de redigir um artigo (ainda não publicado) sobre as práticas de Gestão do Conhecimento na Embrapa. O livro <b>Gestão do Conhecimento e e-learning na prática</b> , de José Cláudio Cyrineu Terra, traz um capítulo contando o caso da empresa. Entretanto, não se trata de iniciativa da empresa e sim do funcionário Paulo Sérgio Vilches Fresneda, um dos responsáveis pela introdução de várias práticas de Gestão do Conhecimento na administração anterior. De qualquer forma, o levantamento foi realizado em 2003.

Elaboração do autor.

QUADRO 11

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 4.  
Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.
Evidência:	A chefia da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) vem apoiando a implementação das Comunidades de Prática.

Elaboração do autor.

QUADRO 12

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 5.  
Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.
Evidência:	As atividades de pesquisa e desenvolvimento e a existência das Comunidades de Prática e dos processos de educação corporativa comprovam que o compartilhamento trouxe benefícios para a empresa.

Elaboração do autor.

QUADRO 13

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 6.  
Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.
Evidência:	Os projetos Comunidades de Prática, Ensino a Distância (EAD), e Inteligência Competitiva (IC), assim como outros identificados na administração anterior <sup>28</sup> demonstram que a Gestão do Conhecimento pode beneficiar a organização no cumprimento de sua missão.

Elaboração do autor.

28.1) Banco de Boas Práticas, 2) Modelo de Gestão Estratégica – Balanced Scorecard, 3) Gestão por Processos, 4) Gestão de Relacionamento com os Públicos – Customer Relationship Management (CRM), 5) Agência de Informação Embrapa, 6) Data Warehouse, 7) Gestão da Propriedade Intelectual, 8) Gestão de Pessoas por Competências, 9) Intranet, 10) Site Corporativo, 11) Portal e 12) Lista de Discussões.

QUADRO 14

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 7.  
Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto.
Evidência:	A única evidência apresentada foi a contratação de uma empresa para apoiar o trabalho com as Comunidades de Prática.

Elaboração do autor.

QUADRO 15

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação da Embrapa.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A organização já desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.	X	
2) A organização já implementou Comunidades de Prática, Intranet interativa de GCO, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.	X	
3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.	X	
4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados.		X
5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.		X
6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 16

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 1. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Afirmativa:	1) A organização já desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.
Evidência:	A empresa desenhou e definiu estratégias para a implementação de Comunidades de Prática e atividades relacionadas à Educação Corporativa.

Elaboração do autor.

QUADRO 17

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 2. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Afirmativa:	2) A organização já implementou Comunidades de Prática, Intranet Interativa de GCO ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.
Evidência:	A organização implementou os projetos de Comunidades de Prática, Educação Corporativa e Inteligência Competitiva (IC).

Elaboração do autor.

QUADRO 18

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 3. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Afirmativa:	3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.
Evidência:	A empresa capacitou funcionários para atuar nas Comunidades de Prática e no Ensino a Distância (EAD). Além disso, vem apoiando a participação de pessoas em cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) e concedeu licença sabática para funcionário bastante atuante na implementação de Gestão do Conhecimento.

Elaboração do autor.

QUADRO 19

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 4. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento de acompanhamento dos resultados.
Evidência: Não há evidências.

Elaboração do autor.

QUADRO 20

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 5. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.
Evidência: Não há evidências.

Elaboração do autor.

QUADRO 21

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 6. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.
Evidência: Não há evidências.

Elaboração do autor.

QUADRO 22

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativas. Situação da Embrapa**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO	SIM	NÃO
1) Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.	X	
2) As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.	X	
3) Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.		X
4) A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.		X
5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO todas as áreas.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 23

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 1. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO
Afirmativa: 1) Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.
Evidência: As experiências com Comunidades de Prática e Ensino a Distância vem despertando o interesse de outras áreas da organização.

Elaboração do autor.

QUADRO 24

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 2. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO
Afirmativa: 2) As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.
Evidência: A única prática que está sendo divulgada é a implementação das Comunidades de Prática por meio da chefia da área de Pesquisa e Desenvolvimento.

Elaboração do autor.

QUADRO 25

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 3. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO	
Afirmativa:	3) Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.
Evidência:	Não há evidências.

Elaboração do autor.

QUADRO 26

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 4. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO	
Afirmativa:	4) A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.
Evidência:	Não há evidências.

Elaboração do autor.

QUADRO 27

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 5. Evidências da Embrapa.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO	
Afirmativa:	5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO a todas as áreas.
Evidência:	Não foram apresentadas evidências que comprovem que tal fato ocorre na empresa.

Elaboração do autor.

QUADRO 28

**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação da Embrapa.**

ESTÁGIO V: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.		X
2) As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização.		X
3) Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO.		X
4) A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e de-fine e utiliza métodos para eliminá-los.		X
5) A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO.		X
6) A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO.		X
7) Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 29

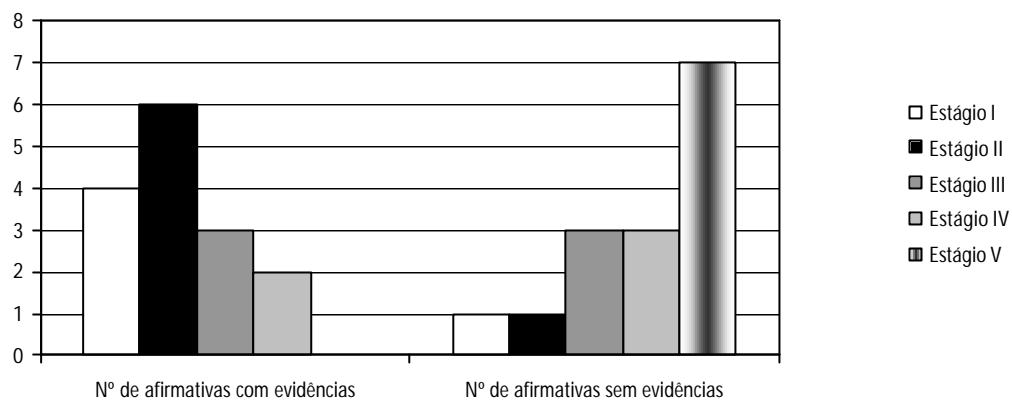
**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Evidências da Embrapa.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Não há evidências.
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Elaboração do autor.

FIGURA 1

**Número de afirmativas com e sem evidências por Estágio do método da American Productivity and Quality Center (APQC). O Caso da Embrapa.**



Elaboração do autor.

## ANEXO II

### RELATÓRIO DO WORKSHOP REALIZADO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

DATA: 6/11/2003

#### WORKSHOP PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DA APQC

Local: Caixa Econômica Federal, Edifício Sede, 15º andar  
Presentes: Sônia Goulart (Universidade Corporativa), Rodrigo Evangelista de Castro (Tecnologia), Edinaldo Avelino da Silva (Planejamento), Sávio Marcos Garbin (FGTS), Marlaine F. A. Chimeleski (Tecnologia) e Ana Karenina D. Giraldes (Marketing).  
Data/Horário: 6/11/2003

QUADRO 1

#### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativas. Situação da Caixa Econômica Federal.

	ESTÁGIO I: INÍCIO	SIM	NAO
1) A Gestão do Conhecimento é atualmente tema de interesse para sua organização.		X	
2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização.		X	
3) Alguém – a partir de interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização.		X	
4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.		X	
5) A organização definiu visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento.			X

Elaboração do autor.

QUADRO 2

#### Método APQC – Estágio I: início. Evidências da Caixa Econômica Federal.

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. A vice-presidência da empresa constituiu um grupo para apresentar projeto de modelo de Gestão do Conhecimento a ser implantado em 2004.
2	Sim. Embora dispersas, existem iniciativas nas áreas de Recursos Humanos, Planejamento, Marketing, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e Tecnologia da Informação.
3	Sim. Há dois anos um grupo multidisciplinar estuda Gestão do Conhecimento e se reúne informalmente na área de Recursos Humanos. São pessoas das áreas de Recursos Humanos, Planejamento, Marketing, Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS) e Tecnologia da Informação.
4	Sim. Uma equipe participou do evento "Saber Global", colaboradores apresentaram trabalhos no KM Brasil evento promovido pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), diversas pessoas participaram como professores e alunos de cursos. Além disso, um grupo organizou encontros temáticos sobre conceitos e práticas de GCO.
5	Não. A Vice-Presidência de Logística entendeu como necessária a implementação de modelo de GCO para toda empresa. O grupo de trabalho constituído pela vice-presidência de Logística já elaborou o termo de referência do projeto de GCO.

Elaboração do autor.

QUADRO 3

#### Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da Estratégia. Afirmativas. Situação da Caixa Econômica Federal.

	ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	SIM	NÃO
1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.		X	
2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.		X	
3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.		X	
4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.		X	
5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.		X	
6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.		X	
7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto.			X

Elaboração do autor.

QUADRO 4

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Evidências da Caixa Econômica Federal.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. Em outubro de 2003, a vice-presidência de Logística nomeou um grupo de trabalho por meio de portaria para propor estratégia de GCO.
2	Sim. O vice-presidente de Logística patrocina as ações de GCO. Além disso, a iniciativa conta com o apoio do Gerente de Planejamento de Recursos Humanos e de outras áreas da empresa: Dides, Sumai, Gesem e Difug.
3	Sim. O Grupo de Trabalho (GT) está fazendo um diagnóstico e mapeando as práticas de GCO
4	Sim. A área de TI faz parte do GT e apoia as ações ativamente. Além disso, a área tem iniciativas de GCO.
5	Sim. A Caixa tem por prática constituir grupos de trabalho multidisciplinares (por exemplo: Projeto 500). Além disso, o compartilhamento ocorre no mapeamento de conhecimentos da rede (reuniões de aprendizagem) e cursos da Universidade Caixa.
6	Sim. Práticas de GCO identificadas: 1) Cedin (Informação estruturada), 2) Viva Voz, 3) Universidade Corporativa, 4) Redes, 5) Portal, 6) Projeto Difug (Banco de Talentos), 7) Mapa de Conhecimentos, 8) Rede de Oficinas de Gestão de Pessoas, 9) Monitoramento de Projetos de Lei, 10) Gestão por Competências, 11) Gestão Estratégica de Eventos, 12) Busca Sistemática, 13) Escritório de Projetos (EP) (área de TI), 14) Comunidades de Prática (área de Tecnologia de Informação).
7	Não. Ainda está na fase de desenho do projeto que será homologado pela Diretoria Colegiada, mas já foram inseridas ações no planejamento estratégico das unidades para garantir a evolução e a continuidade das práticas de GCO. Algumas iniciativas contam com recursos orçamentários (comunidades virtuais e solução de EP na área de TI).

Elaboração do autor.

QUADRO 5

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação da Caixa Econômica Federal.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A organização já desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.	X	
2) A organização já implementou Comunidades de Prática, Intranet interativa de GCO, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.	X	
3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.	X	
4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados.		X
5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.		X
6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 6

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento. Evidências da Caixa Econômica Federal.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. Práticas de GCO desenhadas: 1) Universidade Corporativa, 2) Programa de Atendimento e Vendas, 3) Balanced Scorecard (BSC), 4) Gestão por Competências.
2	Sim. Práticas de GCO implementadas: 1) Comunidades de Prática, 2) Intranet (está em processo de redesenho, mas já evoluiu do ponto de vista de comunicação, 3) Projeto GEPS, métricas e gerenciamento de projetos (área de TI).
3	Sim. 1) comunidades virtuais, 2) Geps – treinamento informal, 3) Solução EP houve treinamento em sala de aula para os usuários.
4	Não foram apresentadas evidências que comprovam que há indicadores específicos para avaliar o desempenho das práticas/projetos piloto de GCO.
5	Não. Essa é uma das atribuições do grupo de trabalho constituído pela Vice-Presidência de Logística. No caso da Universidade Corporativa e do Programa Permanente de Qualificação em Atendimento e Vendas (PPQAV), o ciclo de aprendizado é continuamente avaliado.
6	Não há evidência de que a Caixa tenha definido como as práticas serão estendidas a todas as áreas da empresa.

Elaboração do autor.

QUADRO 7

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativas. Situação da Caixa Econômica Federal.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO		SIM	NÃO
1) Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.		X	
2) As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.			X
3) Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.			X
4) A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.			X
5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO todas as áreas.			X

Elaboração do autor.

QUADRO 8

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Evidências da Caixa Econômica Federal.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. As áreas de Recursos Humanos e Tecnologia de Informação de São Paulo e do Rio de Janeiro manifestaram interesse nas comunidades “TI/BR” e estão iniciando ações. Outras práticas: Mapeamento de conhecimentos básicos e específicos, oficinas de gestão – matriz e PPOAV (filiais e matriz), Banco de Talentos.
2	Não. Não há ação institucionalizada.
3	Não. A divulgação dos cursos promovidos pela Universidade Corporativa faz parte do seu funcionamento e, por isso, não pode ser considerada.
4	Não. Esse será um dos trabalhos do Grupo de Trabalho constituído pela vice-presidência de Logística.
5	Não. O GT irá apresentar uma proposta.

Elaboração do autor.

QUADRO 9

**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação da Caixa Econômica Federal.**

ESTÁGIO V: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO		SIM	NÃO
1) A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.			X
2) As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização.			X
3) Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO.			X
4) A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e de-fine e utiliza métodos para eliminá-los.			X
5) A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO.			X
6) A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO.			X
7) Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.			X

Elaboração do autor.

QUADRO 10

**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Evidências da Caixa Econômica Federal.**

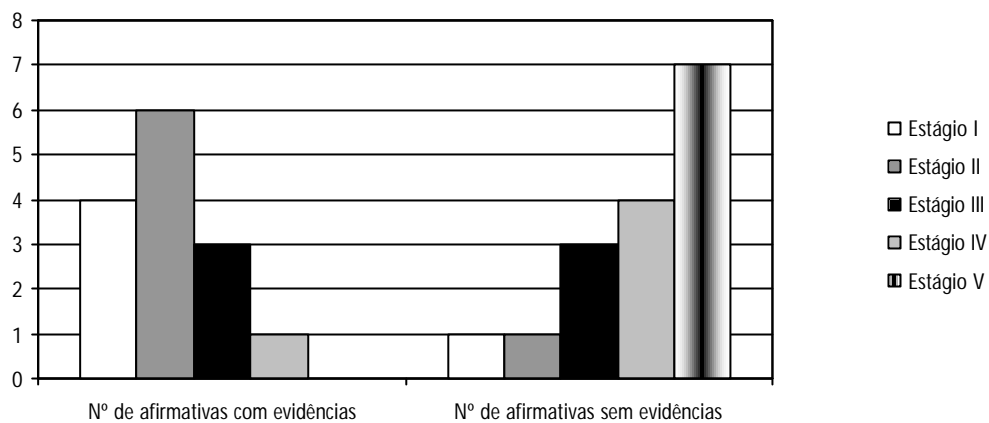
AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Não há evidências.
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Elaboração do autor.



FIGURA 1

**Número de afirmativas com e sem evidências por Estágio do método da American Productivity and Quality Center (APQC). O Caso da Caixa Econômica Federal.**



Elaboração do autor.

## ANEXO III

### RELATÓRIO DO WORKSHOP REALIZADO NO SERPRO

DATA: 7/11/2003

### WORKSHOP PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DA APQC

Local: Serpro  
Presentes: Isamir Carvalho, José Alberto Carneiro da Cunha Cadais, Maria das Graças Comarú Oliveira e Suzane Gibertoni de Faria.  
Data/Horário: 7/11/2003

QUADRO 1

#### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativas. Situação do Serpro.

ESTÁGIO I: INÍCIO	SIM	NAO
1) A Gestão do Conhecimento é atualmente tema de interesse para sua organização.	X	
2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização.	X	
3) Alguém – a partir de interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização.	X	
4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.	X	
5) A organização definiu visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 2

#### Método APQC – Estágio I: Início. Evidências do Serpro.

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. Existe o Departamento de Gestão do Conhecimento que coordena tais ações na empresa. As atividades fazem parte das rotinas de trabalho.
2	Sim. Vários servidores participaram da construção e da estruturação do tema na empresa. Muitos funcionários identificaram nas Comunidades de Prática um benefício para a organização.
3	Sim. Em 1999, o presidente do Serpro decidiu implementar a Gestão do Conhecimento na empresa (uma das preocupações era com o significativo número de empregados se desligando da empresa por meio de aposentadoria). Em seguida, um grupo de pessoas passou a investir tempo na sua formação acadêmica para se aprofundar no tema (o Serpro financiou um curso de MBA em Gestão do Conhecimento).
4	Sim. Houve um curso de pós-graduação (MBA em GCO) para representantes de cada Superintendência. Além disso, os funcionários sabem a respeito da GCO por meio do portal corporativo, grupos de trabalho (instituídos formalmente), comunidades do conhecimento, disseminação da Política de Gestão do Conhecimento.
5	Sim. A alta administração definiu política específica de Gestão do Conhecimento. Trata-se de processo considerado estratégico na empresa.

Elaboração do autor.

QUADRO 3

#### Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativas. Situação do Serpro.

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	SIM	NÃO
1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.	X	
2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.	X	
3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.	X	
4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.	X	
5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.	X	
6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.	X	
7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 4

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Evidências do Serpro.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. Foi constituída inicialmente Superintendência de Gestão do Conhecimento a partir do ano de 2003; com a nova direção, passou a ser denominado Departamento de Gestão do Conhecimento, e foi formado o Comitê de Representantes da Gestão do Conhecimento.
2	Sim. Atualmente o diretor responsável pela área de gestão de pessoas. De maneira geral, o presidente e toda a diretoria apóiam as ações de GCO.
3	Sim. Tal levantamento foi realizado no início do processo (1999) e depois da implementação da gestão do conhecimento. Atualmente, as práticas de GCO estão sendo avaliadas e redirecionadas (ensino a distância, isto é Universidade Corporativa e mapeamento de competências).
4	Sim. O Serpro é uma empresa de TI. Quando houve a decisão do presidente de implementar a GCO, toda a empresa mobilizou-se nessa direção. A área de Sistemas Corporativos tem atualmente o objetivo de migrar o portal para ferramenta de software livre.
5	Sim. O compartilhamento trouxe benefícios em vários projetos da empresa: a participação de equipes interdepartamentais na construção de aplicações, as Comunidades de Prática (Logística e Comércio Exterior), as contribuições registradas no portal.
6	Sim. Vários projetos piloto foram identificados: funcionamento Universidade Corporativa, utilização do portal para disseminação, retenção e apoio à criação do conhecimento.
7	Sim. A atual direção criou o Departamento de Gestão do Conhecimento para coordenar as ações de GCO na empresa. As demais áreas executam atividades relacionadas às práticas de GCO. Desde o início do processo de implementação da GCO (1999), a alta administração aloca recursos para treinamento, Semana do Conhecimento e workshops.

Elaboração do autor.

QUADRO 5

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação do Serpro.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A organização já desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.	X	
2) A organização já implementou Comunidades de Prática, Intranet interativa de GCO, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.	X	
3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.	X	
4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados.		X
5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.		X
6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 6

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Evidências do Serpro.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. A empresa desenhou o portal corporativo e definiu estratégia para sua implementação.
2	Sim. Práticas implementadas: Comunidades de Prática, Portal Corporativo, Mapeamento de Conteúdos, Mapeamento de Competências.
3	Sim. Houve: o curso de pós-graduação para a equipe inicial, a capacitação para novos representantes de GCO, o treinamento de gestores de conteúdo, a formação dos conteudistas do EAD (Ensino a Distância).
4	Não. Existe apenas apuração de dados quantitativos relativos ao uso das ferramentas de TI. São indicadores eventuais, não sistematizados. Não há indicadores para avaliar os resultados das práticas.
5	Não. Não há evidência de que exista ciclo de aprendizado para as práticas de GCO. Há algumas iniciativas, como lista de melhorias relativas ao portal corporativo, que estão sendo analisadas.
6	Sim. Todas as práticas estão disponíveis em todas as áreas.

Elaboração do autor.

QUADRO 7

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativas. Situação do Serpro.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO		SIM	NÃO
1)	Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.	X	
2)	As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.	X	
3)	Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.	X	
4)	A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.	X	
5)	A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO todas as áreas.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 8

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Evidências do Serpro.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. As práticas de GCO (portal corporativo, universidade corporativa) foram implementadas de maneira corporativa, isto é, por toda a empresa por meio da Política de Gestão do Conhecimento, de divulgações e workshops.
2	Sim. Os meios de divulgação são: Agência de Notícias do Portal, Semana do Conhecimento, Comitê de Gestão do Conhecimento.
3	Sim. As áreas conhecem as práticas de Gestão do Conhecimento graças à existência da Política de GCO, à incorporação da GCO nas normas da empresa, às Comunidades de Prática, aos portais, ao mapeamento de competências, ao mapeamento de conteúdos, à participação da área de comunicação, a divulgação da Semana da GCO, inclusão no Prêmio Serpro de Qualidade (PSQ).
4	Sim. Desde o início (1999), a estratégia foi implementar a GCO corporativamente em toda a empresa.
5	Sim. Como o processo de implementação da GCO foi corporativo, a empresa assegurou recursos para a implementação das práticas em todas as áreas com a coordenação do Departamento de Gestão do Conhecimento.

Elaboração do autor.

QUADRO 9

**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação do Serpro.**

ESTÁGIO V: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO		SIM	NÃO
1)	A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.	X	
2)	As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização.	X	
3)	Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO.	X	
4)	A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los.	X	
5)	A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO.	X	
6)	A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO.	X	
7)	Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 10

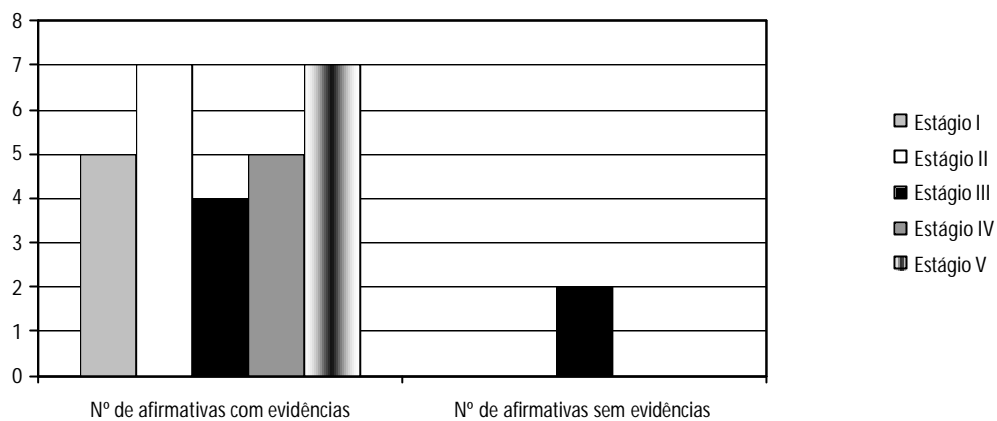
**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Evidências do Serpro.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. A Política de Gestão do Conhecimento que define as práticas e as ferramentas alinha a GCO com o modelo de gestão da organização. A GCO faz parte do modelo adotado pelo Serpro: Critérios de Excelência do Prêmio Serpro de Qualidade (PSQ).
2	Sim. Em decorrência do cumprimento da Política de GCO e das normas vigentes na empresa, a GCO é implementada em todas as áreas. As práticas de GCO estão alinhadas com as atividades diárias dos empregados.
3	Sim. A capacitação dá-se por meio da divulgação de dicas, da prática de utilização para atender às normas, da disseminação de ferramentas pelos representantes do Comitê de GCO e de treinamentos específicos.
4	Sim. No início, houve uma metodologia de acompanhamento. Atualmente, os meios utilizados são: 1) Comitê de GCO, 2) Monitoramento, 3) Prêmio Serpro de Qualidade (PSQ).
5	Sim. No início, havia a Superintendência de Gestão do Conhecimento (1999-2003). Atualmente, existe o Departamento de GCO. Além disso, existem os representantes das unidades.
6	Sim. Os meios utilizados para reconhecer e apoiar a estratégia de GCO são: Prêmio Serpro de Qualidade (atualmente no 7º Ciclo) e processo de promoção por mérito.
7	Sim. Meios: Comunidades de Prática, comitês, fóruns, vídeo/áudio-conferências, ensino a distância por satélite, Universidade Corporativa, grupos de trabalho multidisciplinar para solução de problemas.

Elaboração do autor.

FIGURA 1

**Número de afirmativas com e sem evidências por Estágio do método da American Productivity and Quality Center (APQC). O Caso do Serpro.**



Elaboração do autor.

## ANEXO IV

### RELATÓRIO DO WORKSHOP REALIZADO NO BANCO DO BRASIL

DATA: 19/11/2003

#### WORKSHOP PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DA APQC

Local: Banco do Brasil  
Presentes: Pedro Paulo Carbone  
Data/Horário: 19/11/2003

QUADRO 1

##### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativas. Situação do Banco do Brasil.

ESTÁGIO I: INÍCIO	SIM	NAO
1) A Gestão do Conhecimento é atualmente tema de interesse para sua organização.	X	
2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização.	X	
3) Alguém – a partir de interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização.	X	
4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.	X	
5) A organização definiu visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 2

##### Método APQC – Estágio I: início. Evidências do Banco do Brasil.

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	<p>Sim. Incremento orçamentário da área responsável pela Gestão do Conhecimento. Orçamento praticamente dobrou de 1997 a 2003 em razão de aportes de recursos em programas de desenvolvimento profissional e compartilhamento de conhecimento dentro da organização. O Conselho tem investido em produtos que alavancam o compartilhamento de conhecimento no Banco.</p> <p>Em 1994, o Banco do Brasil teve o maior prejuízo do Sistema Financeiro Internacional. Por isso, o Banco foi recapitalizado e a gestão foi direcionada para o mercado. Com isso, a capacitação dos funcionários foi totalmente revista. Foi implantado o Programa Profissionalização com o objetivo de potencializar a base de conhecimento para que fosse possível dar um salto de qualidade. O objetivo era aumentar o “colchão de conhecimento” do Banco (preocupação com quantidade de conhecimento). Com tal Programa, nasceu a filosofia de Gestão do Conhecimento. Quando surgiram as primeiras publicações sobre GCO, o Banco abraçou a idéia, pois já vinha trabalhando com essa lógica.</p>
2	<p>Sim. Pessoas que passaram a compartilhar conhecimento tiveram ascensão profissional mais rápida (postura do educador). Sistemas de Gestão do Conhecimento têm sido demandados interna e externamente. As pessoas aderem rapidamente às iniciativas de GCO porque vêem nelas a possibilidade de alavancar sua área de negócio e a sua ascensão na empresa.</p>
3	<p>Sim. O Banco estimula funcionários a fazer pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) em GCO. Existem várias monografias na área de GCO e muitos pedidos de mestrado e doutorado nessa área. Há doutores formados em GCO e profissionais de outras áreas migraram para essa (psicólogos). Em 1998, foi montada uma área de GCO (desativada posteriormente). A desativação da área de GCO não prejudicou o desenvolvimento de iniciativas porque já havia cultura e grupo informal que valorizava isso na área de capacitação (Universidade Corporativa).</p>
4	<p>Sim. Inicialmente, um grupo informal de pessoas começou a estudar o tema (revisão bibliográfica). Um mestrando – funcionário do Banco – trouxe a bibliografia sobre o tema (Polany, TaKeushi, Nonaka). Em 1996 e 1997, foram formados grupos de estudo sobre GCO. Em 1994, a empresa estava descapitalizada de conhecimento. A meta era capacitar os gerentes do Banco com cursos de pós-graduação. Houve grande investimento em capacitação e os funcionários perceberam que para ascender profissionalmente teriam de participar de programas de capacitação (ritual da profissionalização). Hoje, a cultura de educação e de troca de conhecimento é muito forte na empresa. O Banco está introduzindo fator de avaliação do desempenho individual com foco na GCO (compartilhamento de conhecimento). Os gerentes serão avaliados pelo desenvolvimento da base de competências dos seus funcionários (como ele apoia o desenvolvimento: coaching). O pessoal que atua com GCO (organização, treinamento e recursos humanos, distribuição) tem acesso a MBA, cursos, palestras, seminários. O Banco conta com doze centros de treinamento. Quando há demanda específica por curso de GCO, os centros mobilizam-se (há funcionários capacitados para isso) e organizam eventos. Graças ao grupo formado para estudar o tema, o Banco foi pioneiro na área de GCO.</p>

(continua)

(continuação)

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
5	<p>Não. O problema-núcleo da GCO é a capacidade de entendimento e compreensão de que tipo de conhecimento é estratégico para a organização, em que circunstâncias e em que cenário. A questão de geração de base de conhecimento, transferência, disseminação e compartilhamento já está equacionada. Para resolver tal problema da GCO, é preciso mensurar. Mensuração significa dizer o que é fundamental, estratégico para a organização.</p> <p>A Gestão do Conhecimento está vinculada à prática. É a realidade que indica o tipo de conhecimento a organização deve gerenciar.</p> <p>O Banco quer desenvolver uma competência social. Para produzir conhecimento novo, a organização precisa de demanda. O verdadeiro conhecimento social que o Banco busca é chegar até o cidadão, que é carente, conhecer melhor sua realidade e inserir o crédito para que haja desenvolvimento econômico sustentável.</p> <p>No acordo de trabalho com os empregados, a empresa incluiu a agenda do desenvolvimento humano. Com tal agenda social, o funcionário passa a ter um desafio, e é esse desafio que o levará a produzir conhecimento. Com o desafio será possível medir o conhecimento que está sendo gerado.</p> <p>Por isso, a estratégia de implementação de Gestão do Conhecimento, e ao mesmo tempo o desafio que o Banco tem pela frente, é promover o crescimento sustentável do capital humano (que tem valor) na direção da missão organizacional.</p>

Elaboração do autor.

QUADRO 3

**Método APOC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativas.  
Situação do Banco do Brasil.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	SIM	NÃO
1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.	X	
2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.	X	
3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.		X
4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.	X	
5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.	X	
6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.	X	
7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 4

**Método APOC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Evidências do Banco do Brasil.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	<p>Sim. Inicialmente, o Banco formou uma equipe com aproximadamente vinte pessoas para gerenciar as práticas de GCO. Depois, essa equipe foi dissolvida e as atividades de GCO passaram a ser gerenciadas de maneira matricial sob a supervisão do reitor da Universidade Corporativa (UC). Os projetos de GCO estão espalhados, e é o gerente geral da Universidade que faz a polarização dos projetos e orienta. Existem práticas que ocorrem dentro e práticas que são implementadas fora do eixo da Universidade. A UC desenvolve metodologia de compartilhamento, a qual é utilizada pelos gerentes e por outros dirigentes da empresa. A área de inteligência competitiva, por exemplo, pode desenvolver alguma forma de captar o conhecimento no mercado, mas ela terá de interagir com a Universidade Corporativa porque o portal é administrado pela UC. Entretanto, o produto é da área de Inteligência Competitiva (IC).</p>
2	<p>Sim. O Diretor de Recursos Humanos e o reitor da Universidade Corporativa são os grandes apoiadores das práticas de GCO na organização. O presidente e a diretoria têm apoiado as ações de GCO. O presidente da empresa aprovou um montante adicional de R\$ 18 milhões para treinamento em 2003.</p>
3	<p>Não. Existe um funcionário que está concluindo um doutorado em GCO e atuará como assessor do gerente geral da Universidade Corporativa para fazer a avaliação das práticas de GCO. As práticas da UC foram mapeadas pela própria Universidade, mas nunca houve um levantamento formal de práticas de GCO.</p>
4	<p>Sim. A área de TI tem muita boa-vontade em apoiar as práticas de GCO, mas não tem os recursos necessários. Tal área tem dificuldade em dar resposta com a rapidez que a UC deseja. Soluções da área de TI são excelentes, mas não são amigáveis, pois operam no main frame. Nenhuma ferramenta do mercado oferece melhores soluções na área de gestão de competências do que as desenvolvidas no Banco. A realidade da empresa e as necessidades advindas da implementação de práticas de GCO são muito complexas e de difícil atendimento.</p>
5	<p>Sim. Os empregados sabem que compartilhar conhecimento gera resultados para a empresa e para eles próprios, na medida em que quem compartilha conhecimento cresce mais rápido na hierarquia da empresa (índice de carreira). Quando há compartilhamento, os resultados são mais rápidos e melhores.</p> <p>O Programa Excelência em Gestão – que permite o compartilhamento de conhecimentos entre funcionários e dirigentes em oficinas – é uma demonstração de que o compartilhamento traz benefícios para a organização.</p>
6	<p>Sim. As práticas de GCO já estão em fase de operação. Exemplos: Farol Gerencial, Banco de Talentos e Oportunidades (TAO), N@ Rede – Mural Eletrônico de Desenvolvimento Profissional e Trilhas de Desenvolvimento Profissional, entre outros.</p>
7	<p>Sim. Cada projeto é gerenciado por uma unidade da Universidade Corporativa e tem orçamento e indicadores de eficácia (resultados imediatos) próprios. A maioria dos projetos está indo para a segunda geração (ou versão). São exemplos disso: Farol Gerencial e Trilhas Profissionais.</p>

Elaboração do autor.

QUADRO 5

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação do Banco do Brasil.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A organização já desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.	X	
2) A organização já implementou Comunidades de Prática, Intranet interativa de GCO, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.	X	
3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.	X	
4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados.		X
5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.	X	
6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 6

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento. Evidências do Banco do Brasil.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. A empresa já desenhou e implementou vários projetos. Entre eles: Gestão de Competências, Farol Gerencial, Banco de Talentos e Oportunidades (TAO), N@ Rede – Mural Eletrônico de Desenvolvimento Profissional, Trilhas de Desenvolvimento Profissional. As estratégias também foram definidas e estão sendo utilizadas.
2	Sim. A Universidade Corporativa é responsável pela implementação de várias iniciativas de GCO na empresa, pois esta encontra dificuldades com a Intranet – não permite interatividade (módulo de chat por exemplo). Como o sistema de comunicação privilegia o negócio da empresa, é difícil viabilizar soluções para as práticas de compartilhamento virtual. O Banco está montado um sistema de comunicação mais forte.
3	Sim. O grupo que desenvolve o projeto de GCO viabiliza o treinamento com recursos e ferramentas de capacitação fornecidos pela UC. O processo é: 1) capacitação, 2) projeto piloto, 3) Benchmarking.
4	Não. Não há evidências de que a empresa trabalhe com indicadores de efetividade para avaliar os impactos das práticas de GCO. O Banco colhe informações qualitativas para introduzir melhorias em algumas práticas, como, por exemplo, é o caso das Trilhas de Desenvolvimento Profissional.
5	Sim. As práticas coordenadas pela Universidade Corporativa são avaliadas por vários setores após ouvir os usuários em reuniões periódicas. Um exemplo de como o Banco aprende com a implementação de uma prática é o novo produto de GCO que está sendo desenvolvido. Trata-se do Manual Eletrônico de Produtos e Serviços para o Desenvolvimento Profissional. Em primeiro lugar, foi definida a ferramenta-conceito. O objetivo do produto é possibilitar a capacitação dos empregados de acordo com as normas da empresa. O Banco está tendo dificuldade em gerar capacitação para os duzentos produtos (aproximadamente) na velocidade em que eles estão mudando. Paralelamente, o Banco irá fornecer um sistema de certificação de conhecimento do produto. A proposta foi aprovada em todas as instâncias e um primeiro teste já foi realizado. O projeto está em fase de testes. Após a implementação, a UC acompanhará a utilização do produto com os usuários, fazendo os ajustes necessários.
6	Sim. Os projetos de GCO são planejados e implementados com o objetivo de alcançar todas as áreas de negócio da empresa. A UC monitora a utilização das ferramentas pelos usuários. As práticas de GCO estão conectadas entre si. O que viabiliza os produtos de desenvolvimento e conhecimento é a integração. Sem isso, eles não sobrevivem. O produto que mensura o conhecimento profissional, por exemplo, dá base para o programa de desenvolvimento profissional, o sistema de remuneração e o sistema de avaliação de desempenho, bem como está conectado à gestão por competências e permite a ascensão profissional do empregado na empresa.

Elaboração do autor.

QUADRO 7

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativas. Situação do Banco do Brasil.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO	SIM	NÃO
1) Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.	X	
2) As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.	X	
3) Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.		X
4) A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.	X	
5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO todas as áreas.	X	

Elaboração do autor.



QUADRO 8

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio: Evidências do Banco do Brasil.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. O foco da implementação das práticas recai sobre as áreas. Alguns produtos são universais, outros são sob encomenda. Alguns produtos – como as Trilhas de Desenvolvimento Profissional – foram desenhados para ser aplicados em toda a empresa, mas a UC já recebeu demanda para que se tornem mais específicos.
2	Sim. O Banco divulga suas práticas e seus produtos de GCO de maneira sistemática, mediante a Agência de Notícias Eletrônica e a Revista Profi, especializada em divulgar conhecimento (uma vez por semana, os empregados recebem em casa um fascículo de um produto da Universidade Corporativa).
3	Não. Existem algumas áreas isoladas (áreas técnicas desfocadas no negócio do Banco) que – apesar da divulgação sistemática e ampla – não conhecem as práticas e os produtos de GCO da empresa.
4	Sim. Há uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas da empresa. Entretanto, em decorrência do tamanho da empresa e da sua capacidade de atender às demandas, a UC trabalha com calendário para alguns produtos de GCO. Por exemplo: o mapeamento das habilidades – um dos produtos da GCO – está sendo implementado conforme um calendário porque é muito trabalhoso. Outro exemplo é o sistema de recrutamento eletrônico: em razão da complexidade da empresa, há um calendário de dez anos. No momento, o Banco está na metade do processo.
5	Sim. A UC conta com orçamento por projeto de GCO e orçamentos-mãe (genéricos), nos quais o recurso pode ser utilizado para projetos estratégicos, dando liberdade para a Universidade fortalecer projetos específicos. Não há problemas de recursos financeiros para desenvolver os projetos de GCO.

Elaboração do autor.

QUADRO 9

**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação do Banco do Brasil.**

ESTÁGIO V: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.	X	
2) As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização.	X	
3) Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO.	X	
4) A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los.	X	
5) A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO.	X	
6) A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO.	X	
7) Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 10

**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Evidências do Banco do Brasil.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. O Banco alinha o sistema de GCO com os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da indústria bancária, e alinha as competências profissionais necessárias para a profissão do bancário. Os FCS alinham-se com o negócio, e as competências profissionais alinham-se com o processo de trabalho.
2	Sim. Há produtos universais que são disponibilizados a todas as áreas da empresa. Entretanto, há produtos que são sob encomenda e que não são universalizados pela falta de capacidade de atendimento a todas as áreas.
3	Sim. Os sistemas de GCO são auto-explicáveis. Entretanto, há três programas visando à capacitação dos empregados para utilizar as ferramentas. O primeiro é quando o empregado é admitido. De imediato, ele insere no sistema TAO informações sobre seus conhecimentos, no qual ele monta seu plano de desenvolvimento profissional, que irá discutir com seu gerente. O empregado aprende a utilizar as trilhas de desenvolvimento profissional. O segundo programa é comportamental e visa discutir com o funcionário as grandes linhas de ação do conglomerado e o impacto disso nas relações de trabalho e no seu comportamento. Tal programa visa desenvolver competências negociais e sociais. O terceiro programa é uma ação de orientação profissional. Os funcionários discutem sua carreira seu posicionamento na empresa.
4	Sim. Todos os projetos da UC passam por uma avaliação anual. Em outubro, o Banco faz um diagnóstico e reprograma as ações. Nesse momento, os pontos fracos de cada projeto são apontados. Se a “revisita” não é feita, a UC não recebe orçamento.
5	Sim. Existem 57 funcionários na sede trabalhando com treinamento e em GCO. A UC é a única área do conglomerado que pode trazer mais 15 funcionários de outras áreas como colaboradores. Há 24 funcionários da rede só operando com GCO e desenvolvimento profissional. Portanto, o conglomerado conta com aproximadamente 100 pessoas trabalhando com capacitação e Gestão do Conhecimento. O papel da Universidade Corporativa é atuar como área corporativa de coordenação das ações de desenvolvimento e GCO no Banco do Brasil. A UC é responsável pelo desenvolvimento profissional, pela gestão de competências e pela medição de resultados.

(continua)

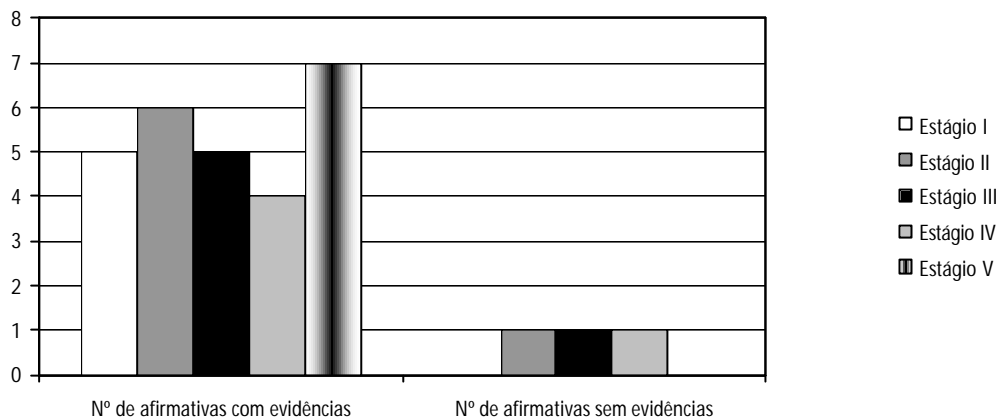
(continuação)

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
6	Sim. Hoje já existe a valorização da base de conhecimento impactando a ascensão e a remuneração. O Banco está instituindo um sistema de remuneração por competências (existe um grupo de trabalho elaborando o projeto).
7	Sim. A participação nos resultados do Banco é diferencial importante na remuneração dos funcionários. O recebimento desse montante – que é recebido anualmente – depende de três dimensões: resultado do Banco, da agência em que o funcionário trabalha e dele individualmente. É a combinação dessas três dimensões que garante o recebimento da participação nos resultados. O funcionário sabe, portanto, que ele tem de compartilhá-los para que seus colegas vendam. Quando ele recebe uma melhor prática, ele tem passá-la adiante, se não sua agência não dá resultado. Criou-se uma lógica que induz os funcionários a trocar informações e conhecimento.

Elaboração do autor.

FIGURA 1

**Número de afirmativas com e sem evidências por Estágio do método da American Productivity and Quality Center (APQC). O Caso do Banco do Brasil.**



Elaboração do autor.

## ANEXO V

### RELATÓRIO DO WORKSHOP REALIZADO NO BANCO CENTRAL DO BRASIL

DATA: 19/11/2003

#### REUNIÃO PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DA APQC

Local: Banco Central do Brasil (Bacen)  
Presentes: Paulo André Amaral, Delor Moreira dos Santos, Cleide Martins Silva, Ricardo Luis Paixão e Armando Cabral, (funcionários do Departamento de gestão de Pessoas e Organização (Depes).  
Data/Horário: 19/11/2003

QUADRO 1

#### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativas. Situação do Banco Central.

ESTÁGIO I: INÍCIO	SIM	NÃO
1) A gestão do conhecimento é atualmente um tema de interesse para sua organização.	X	
2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da gestão do conhecimento para sua organização.	X	
3) Alguém – a partir de um interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da gestão do conhecimento na organização.	X	
4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.	X	
5) A organização definiu uma visão ou justificativa para implementar a gestão do conhecimento.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 2

#### Método APQC – Estágio I: início. Evidências do Banco Central.

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. Há Gerência de Educação Corporativa que busca criar uma Universidade Corporativa. Discute-se a implementação, de um modelo de gestão por competências. Além disso, há um portal em desenvolvimento e um Departamento de Pesquisa em Economia. O Banco contratou as empresas de consultoria Gardner Group e Arthur Andersen, que forneceram fundamentos técnicos para a implementação de práticas de GCO.
2	Sim. O Bacen vem implantando ações específicas de GCO, como portal corporativo, Universidade Corporativa e gestão por competências.
3	Sim. As seguintes iniciativas demonstram que pessoas estão investindo tempo e energia na implementação da GCO no Banco: realização de evento de capacitação para modelagem da Universidade Corporativa; criação do Departamento de Pesquisa Econômica; realização de trabalho de locação de recém-contratados com base em competências.
4	Sim. Servidores e gerentes das áreas de recursos humanos, tecnologia de informação, política econômica, jurídica e fiscalização têm estudado e apresentado propostas sobre o tema. Servidores fazem ou fizeram mestrado/doutorado na área com apoio do Banco. Eventos de capacitação que contaram (ou contam) com a participação de funcionários e gestores: 1) curso: modelagem da Universidade Corporativa; 2) seminário promovido pela Câmara de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CGIE); 3) Seminário Saber Global; Seminário com o consultor José Cláudio Terra; 4) curso para servidores do Depes para apresentar o Projeto de Gestão por Competências; 5) curso de Formação de Consultores Internos.
5	Não. Há justificativas referendadas pela diretoria para Universidade Corporativa, Portal e Departamento de Pesquisa Econômica.

Elaboração do autor.

QUADRO 3

#### Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativas. Situação do Banco Central.

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	SIM	NÃO
1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.		X
2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.	X	
3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.		X
4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.	X	
5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.	X	
6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.	X	
7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 4

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Evidências do Banco Central.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Não. Há equipes designadas para propor estratégias de Universidade Corporativa, Gestão por Competências, Portal Corporativo.
2	Sim. O Diretor de Administração atual incentiva, apóia e defende a implementação de modelo de GCO para a organização e incentiva ações estratégicas nesse sentido.
3	Não. O Bacen não realizou um levantamento de informações sobre práticas internas bem-sucedidas.
4	Sim. A área de TI tem interesse em apoiar ações de GCO. Ela desenvolveu o portal do Banco, apoiou o Depes (Departamento de Gestão de Pessoas e Organização) na aquisição de um ERP (está licitando a compra da ferramenta) e tem consultoria de GCO em sua estrutura. O Departamento de Informática (Deinf) também participa do trabalho de mapeamento de competências.
5	Sim. A área de treinamento do Banco, no passado, mantinha elevado o nível de qualificação dos servidores e facilitava a vida de todos, compartilhando conhecimentos e mantendo atualizados os servidores. Isso favorece até hoje as ações de desenvolvimento em todas as áreas.
6	Sim. As seguintes práticas foram identificadas: 1) Gestão de Pessoas por Competências (benefício: contribuir para os processos de gestão de pessoal, 2) Universidade Corporativa (benefício: desenvolvimento de competências).
7	Sim. Há evidências de que foram identificados responsáveis e estão sendo alocados recursos (contratação de consultores, cursos, aquisição de softwares) para os projetos de Universidade Corporativa, Gestão de Pessoas por Competências e Portal Corporativo.

Elaboração do autor.

QUADRO 5

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação do Banco Central.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A organização já desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.	X	
2) A organização já implementou Comunidades de Prática, uma "intranet" interativa de GCO, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.	X	
3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.	X	
4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento de acompanhamento dos resultados.		X
5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.		X
6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 6

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Evidências do Banco Central.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. Práticas: Universidade Corporativa (está sendo realizado curso de modelagem da estratégia), Portal (em fase de teste) e Gestão por Competências (servidores propuseram projeto de implantação da GCO, mas ainda não foi aprovado).
2	Sim. Projeto de GCO em implementação: 1) Portal (em fase de testes), 2) Comunidade Prática (iniciativa individual, não é estratégia corporativa), 3) Intranet (está implantada), 4) Gestão por Competências. Todas as práticas estão estágio ainda embrionário.
3	Sim. Eventos de capacitação: 1) Gestão por Competências: curso para o Depes e capacitação dos supervisores bancários; 2) Universidade Corporativa (curso para modelagem); 3) Portal (foram capacitados funcionários).
4	Não. Não há evidências que comprovam a existência de indicadores para avaliar o desempenho das práticas de GCO.
5	Não há evidências.
6	Não há evidências.

Elaboração do autor.

QUADRO 7

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativas. Situação do Banco Central.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO		SIM	NÃO
1)	Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.		X
2)	As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.	X	
3)	Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.	X	
4)	A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.		X
5)	A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO todas as áreas.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 8

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio: Evidências do Banco Central.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Não. Como as práticas ainda estão em fase de concepção (Universidade Corporativa, Portal e Gestão por Competências), ainda não produziram resultados. Existe manifestação de interesse em razão das idéias relacionadas às práticas.
2	Sim. Meios: 1) artigos (Universidade Corporativa), 2) tele conferência, 3) jornal interno (Linha Direta, da Comunicação Social), 3) comunicações pelo Sisbacen, 4) e-mail, 5) eventos de comunicação, como a TV Bacen.
3	Sim. Todas as áreas conhecem as práticas de GCO, pois são amplamente divulgadas. Os gerentes, em particular, têm sido informados.
4	Não há evidências.
5	Sim. Existem recursos assegurados para a Universidade Corporativa e o Portal.

Elaboração do autor.

QUADRO 9

**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação do Banco Central.**

ESTÁGIO V: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO		SIM	NÃO
1)	A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.		X
2)	As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização.		X
3)	Todos os servidores/funccionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO.		X
4)	A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los.		X
5)	A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO.		X
6)	A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO.		X
7)	Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 10

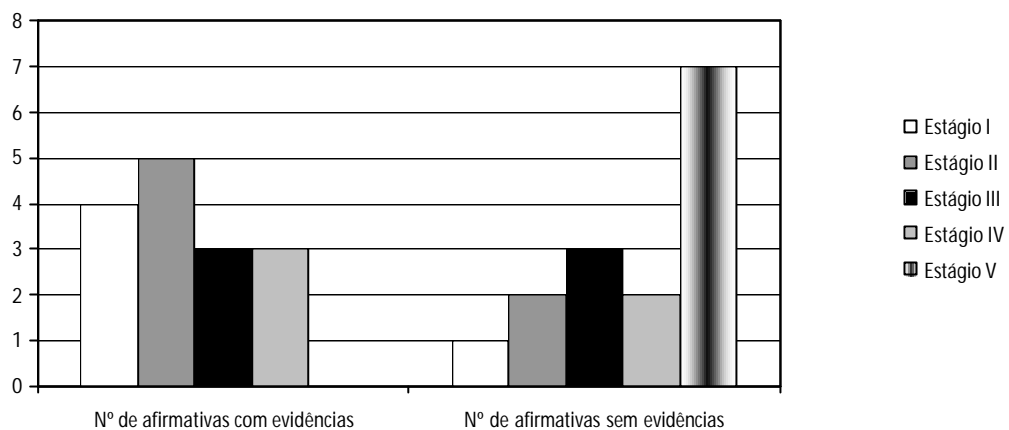
**Método APQC – Estágio V: Institucionalização da Gestão do Conhecimento. Evidências do Banco Central.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Não há evidências.
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Elaboração do autor.

FIGURA 1

**Número de Afirmativas com e sem evidências por Estágio do método da American Productivity and Quality Center (APQC). O Caso do Bacen.**



Elaboração do autor.

## ANEXO VI

### RELATÓRIO DO WORKSHOP REALIZADO NA PETROBRAS

DATA: 25/11/2003

#### WORKSHOP PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DA APQC

Local: Petrobras  
Presentes: Equipe da Gerência de Gestão do Conhecimento:  
Alexandre Korowajczuk (gerente), Raquel Balceiro (assessora), Milton José de Souza e Luciana Góes.  
Data/Horário: 25/11/2003

QUADRO 1

##### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativas. Situação da Petrobras.

ESTÁGIO I: INÍCIO		SIM	NÃO
1) A Gestão do Conhecimento é atualmente tema de interesse para sua organização.		X	
2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização.		X	
3) Alguém – a partir de interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização.		X	
4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.		X	
5) A organização definiu visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento.		X	

Elaboração do autor.

QUADRO 2

##### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 1. Evidências da Petrobras.

ESTÁGIO I: INÍCIO
Afirmativa: 1) A Gestão do Conhecimento é atualmente tema de interesse para sua organização. Evidências: Criação da Gerência Corporativa em janeiro de 2003 para sistematizar e integrar as práticas de CGO. Existência de gerências, comissões formais e informais em praticamente todos os órgãos da empresa. Representatividade dos órgãos/idades no 1º Workshop de Integração do Conhecimento do Sistema Petrobras. Existência de vários projetos/iniciativas em andamento na empresa.

Elaboração do autor.

QUADRO 3

##### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 2. Evidências da Petrobras.

ESTÁGIO I: INÍCIO
Afirmativa: 2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização. Evidências: Em todas as áreas da empresa, observa-se compartilhamento de conhecimentos. Nas áreas administrativas, as trocas entre os pares são mais lentas, não-sistematizada. Práticas de compartilhamento sempre foram tradição nas áreas técnicas.

Elaboração do autor.

QUADRO 4

##### Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 3. Evidências da Petrobras.

ESTÁGIO I: INÍCIO
Afirmativa: 3) Alguém – a partir de interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da gestão do conhecimento na organização. Evidências: Grande número de empregados estão realizando ou realizaram cursos de pós-graduação na área de Gestão do Conhecimento (PUC-PR/Coppe/FGV). Todos os eventos ligados à Gestão do Conhecimento (GCO) atraem muito o interesse dos empregados (eventos no Brasil e no exterior).

Elaboração do autor.

## QUADRO 5

**Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 4. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO I: INÍCIO	
Afirmativa:	4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam ou ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação.
Evidências:	Grande número de empregados estão realizando ou realizaram cursos de pós-graduação na área de Gestão do Conhecimento (PUC-PR/COPPE/FGV). Todos os eventos ligados à Gestão do Conhecimento (GCO) atraem muito o interesse dos empregados (eventos no Brasil e no exterior).

Elaboração do autor.

## QUADRO 6

**Método APQC – Estágio I: início. Afirmativa 5. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO I: INÍCIO	
Afirmativa:	5) A organização definiu visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento.
Evidências:	Existem políticas corporativas e valores que tratam da Gestão do Conhecimento.

Elaboração do autor.

## QUADRO 7

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativas. Situação da Petrobras.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	SIM	NÃO
1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.	X	
2) Há um dirigente na organização que apoia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.	X	
3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.	X	
4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.	X	
5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.	X	
6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.	X	
7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto.	X	

Elaboração do autor.

## QUADRO 8

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 1. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	1) Sua organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema, ou um comitê para propor estratégia de implementação da GCO.
Evidências:	Foi definido grupo de trabalho interfuncional em 2001 para avaliar a função GCO na empresa. O grupo foi nomeado pelos gerentes executivos e foi coordenado pelo gerente geral da Engenharia de Produção. O trabalho durou três meses e foi apresentado e aprovado pela Diretoria Executiva.

Elaboração do autor.

## QUADRO 9

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 2. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	2) Há um dirigente na organização que apoia a continuidade das ações voltadas para implementação da GCO.
Evidências:	A alta administração apoia as iniciativas de GCO, uma vez que inseriu políticas voltadas para a GCO no planejamento estratégico (revisão).

Elaboração do autor.



QUADRO 10

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 3. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de GCO.
Evidências:	Esta é uma das atribuições da Gerência de Gestão do Conhecimento, cuja primeira iniciativa foi o levantamento de práticas apresentadas no workshop realizado em novembro de 2003. A gerência de Gestão do Conhecimento da área de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão também está planejando visitas às áreas para conhecer as práticas mais de perto.

Elaboração do autor.

QUADRO 11

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 4. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GCO.
Evidências:	Foi criada, na área de Tecnologia de Informação (TI), comissão de GCO coordenada pelo gerente de arquitetura da informação, com o objetivo de desenvolver conhecimento e competências internas à TI para apoiar práticas de GCO na companhia. A área de TI também está participando em projetos piloto em desenvolvimento na empresa. No projeto corporativo de 2001, ficou claro para todos os participantes que a TI entraria como <b>suporte</b> .

Elaboração do autor.

QUADRO 12

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 5. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.
Evidências:	A troca de conhecimentos entre diversas áreas, empresas parceiras e universidades (centros de pesquisa) foi determinante para a quebra de alguns paradigmas no desenvolvimento de tecnologia na empresa. O corpo técnico da empresa também foi formado, em grande parte, graças às intensas trocas de experiência entre os pares.

Elaboração do autor.

QUADRO 13

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 6. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	6) Você (ou alguém na organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.
Evidências:	Foram identificados alguns projetos piloto que estão sendo desenvolvidos na empresa. Tais projetos estão sendo avaliados para implantação corporativa.

Elaboração do autor.

QUADRO 14

**Método APQC – Estágio II: desenvolvimento da estratégia. Afirmativa 7. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO II: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	
Afirmativa:	7) A organização já definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou os participantes dos projetos piloto.
Evidências:	Exploração e Pesquisa: Comunidades de Prática (melhores práticas, alertas, lições aprendidas e páginas amarelas). Projeto Corporativo: Projeto Corporativo (Intranet e Internet). Lançamento em 2004. Área de Recursos Humanos: Gestão de Competências e Learning Management System (LMS) Centro de Pesquisa (Cenpes): inteligência tecnológica Abastecimento: inteligência de mercado.

Elaboração do autor.

QUADRO 15

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação da Petrobras.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A organização já desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.	X	
2) A organização já implementou Comunidades de Prática, Intranet Interativa de GCO ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.	X	
3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.	X	
4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados.		X
5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.		X
6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 16

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 1. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 1) A organização já desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.
Evidências: Sim. Ver Estágio II, Item 7.

Elaboração do autor.

QUADRO 17

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 2. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 2) A organização já implementou Comunidades de Prática, Intranet interativa de GCO ou outros projetos piloto de implementação de práticas de GCO.
Evidências: Comunidades de Prática (Helping Communities). Áreas: Exploração e Produção, Cenpes, Gás e energia etc. Portal piloto será lançado no 1º semestre de 2004.

Elaboração do autor.

QUADRO 18

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 3. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.
Evidências: Apenas MBAs para líderes. O workshop (novembro de 2003) foi realizado também com esse objetivo.

Elaboração do autor.

QUADRO 19

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 4. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 4) A organização já elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados.
Evidências: Não há indicadores de uso dos sistemas e das práticas (indicadores de eficácia). Desenvolvimento de Sistema de Gestão (DSG) estuda elaboração de indicadores a ser implantados no Balanced Score Card (BSC) que foi definido como sistema para acompanhamento de resultados.

Elaboração do autor.

QUADRO 20

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 5. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de GCO.
Evidências: Ainda não. Foi definida no workshop criação de comissão para acompanhar desempenho das práticas de GCO, propor políticas etc. (nível corporativo).

Elaboração do autor.

QUADRO 21

**Método APQC – Estágio III: desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmativa 6. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO III: DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Afirmativa: 6) A organização definiu como irá estender as práticas de GCO implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.
Evidências: Ainda não. A comissão corporativa deverá acompanhar e validar as práticas testadas visando sua aplicação corporativa. A comissão será composta por representantes das áreas funcionais (no máximo dez pessoas).

Elaboração do autor.

QUADRO 22

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativas. Situação da Petrobras.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO	SIM	NÃO
1) Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.		X
2) As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.		X
3) Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.		X
4) A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.	X	
5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO todas as áreas.	X	

Elaboração do autor.

QUADRO 23

**Método APQC – Estágio IV: Expansão e Apoio. Afirmativa 1. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO
Afirmativa: 1) Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO.
Evidências: Ainda não. Fase inicial em termos corporativos. Implementação prevista para 2004.

Elaboração do autor.

QUADRO 24

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 2. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO
Afirmativa: 2) As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.
Evidências: Ainda não. Workshop (novembro de 2003) iniciou o processo.

Elaboração do autor.

QUADRO 25

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 3. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO
Afirmativa: 3) Todas as áreas conhecem as práticas de GCO da organização.
Evidências: Ainda não. Campanha de divulgação será iniciada em 2004, em conjunto com a área de comunicação.

Elaboração do autor.

QUADRO 26

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 4. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO	
Afirmativa:	4) A organização definiu uma estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas.
Evidências:	Sim. Já definida pelo DSG.

Elaboração do autor.

QUADRO 27

**Método APQC – Estágio IV: expansão e apoio. Afirmativa 5. Evidências da Petrobras.**

ESTÁGIO IV: EXPANSÃO E APOIO	
Afirmativa:	5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO a todas as áreas.
Evidências:	Sim. Os recursos foram incluídos dentro dos projetos de cada área.

Elaboração do autor.

QUADRO 28

**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Afirmativas. Situação da Petrobras.**

ESTÁGIO V: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
1) A GCO está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.	X	
2) As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização.		X
3) Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO.		X
4) A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los.		X
5) A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO.	X	
6) A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO.		X
7) Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização.		X

Elaboração do autor.

QUADRO 29

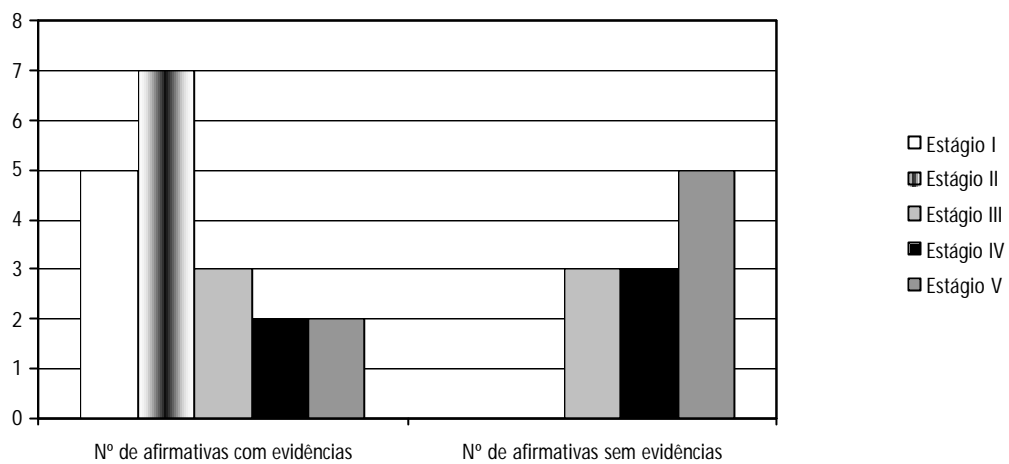
**Método APQC – Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento. Evidências da Petrobras.**

AFIRMATIVA	EVIDÊNCIAS
1	Sim. O modelo de gestão da Petrobras tem por base o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e inclui a Gestão do Conhecimento (GCO).
2	Não. Ainda é um desafio. Estão sendo implementadas na área de negócio prioritariamente.
3	Não. A capacitação está acompanhando os processos de implantação.
4	Não. É um objetivo que requer auxílio da comissão para ser atingido.
5	Sim. A Gerência de Gestão do Conhecimento tem como finalidade prover/integrar a estrutura formal de apoio para as práticas.
6	Não. Ainda vai ser construído. Pode-se dizer que já existe o reconhecimento para os consultores técnicos e de negócios (carreira em Y).
7	Ainda não. Existem algumas áreas que já estão adotando esse padrão.

Elaboração do autor.

FIGURA 1

**Número de Afirmativas com e sem evidências por Estágio do método da American Productivity and Quality Center (APQC). O Caso da Petrobras.**



Elaboração do autor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARANTE, Alberto; POVOA, Francisco Liberato Filho. **Glossário da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1955.
- APQC's road map to knowledge management results**: stages of implementation 2003. Descrição do método disponível em: <<http://www.apqc.org>>.
- BARZELAY, Michael. **The new public management**: improving research and policy dialogue. Londres, Reino Unido: London School of Economics, Abr. 3, 2001.
- BRASIL. Ministério do Planejamento. **Plano de gestão do governo Lula**: gestão pública para um Brasil de todos. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), 2003.
- BUKPWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do conhecimento organizacional na Administração Pública federal em Brasília**: um estudo exploratório. Brasília, 2003. Departamento de Ciência da informação. (Mestrado em Ciência da Informação e Documentação) Brasília, 2003.
- COUTINHO, Gustavo Amorim (organizador). **Ações premiadas no 6º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal** - Prêmio Hélio Beltrão. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2001.
- DAMIANI, Wagner Bronze. **Gestão do Conhecimento**: uma comparação entre empresas brasileiras e norte-Americanas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. (Relatório, n. 19).
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, (FPNQ). **Critérios de Excelência 2003**. São Paulo, FPNQ, SP, 2003.
- Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública 2003**. Programa da Qualidade no Serviço Público. Brasília, DF. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gest (MP). 2003.
- KOROWAJCZUK, Alexandre. **Desafios da Gestão do Conhecimento**: a experiência da Petrobras. Apresentação no KM Brasil (Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento), São Paulo, nov. 2003.
- KPMG Consulting**, KPMG's Knowledge Management Research Report. 2000. Relatório disponível em: <<http://www.kpmgconsulting.com>>.
- Método da American Productivity and Quality Center (APQC). Disponível em: <<http://www.apqc.org>> Acesso em: jul. 2003.
- OCDE's Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Governments in OECD Member Countries. Paris, França. Organization for Economic Co-operation and Development, 2002.
- PETROBRAS. **Caderno de práticas de gestão com foco no conhecimento**. Rio de Janeiro: Gerência de Gestão do Conhecimento/DSG da Petrobras, 2003.
- RIBIERE, Vincent Michel. **Assessing knowledge management initiatives successes as a function of organizational culture**. Dissertação de doutorado apresentada na School of Engineering and Applied Science da George Washington University. Washington, DC, 2001.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos *et alii*. **Gestão do Conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Editora Champagnat, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. O grande desafio empresarial. São Paulo, Editora Negócio, 2001.

\_\_\_\_\_; GORDON, Cindy. **Portais corporativos**: a revolução na Gestão do Conhecimento. São Paulo, SP: Negócio Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento e *learning* na Prática**. São Paulo, SP Negócio Editora, 2003.

WIIG, Karl M. Application in Public Administration. Paper prepared for Public Administration of the City of Taipei, República de Formosa.

**EDITORIAL**

**Coordenação**

**Silvânia de Araujo Carvalho**

**Supervisão**

**Iranilde Rego**

**Revisão**

**Gisela Viana Avancini**

**Sarah Ribeiro Pontes**

**Allisson Pereira Souza (estagiário)**

**Constança de Almeida Lazzarin (estagiária)**

**Editoração**

**Aeromilson Mesquita**

**Elidiane Bezerra Borges**

Brasília

**SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES,**

**10º andar – 70076-900 – Brasília – DF**

**Fone: (61) 315-5336**

**Fax: (61) 315-5314**

**Correio eletrônico: editbsb@ipea.gov.br**

Rio de Janeiro

**Av. Presidente Antônio Carlos, 51,**

**14º andar – 20020-010 – Rio de Janeiro – RJ**

**Fone: (21) 3804-8118**

**Fax: (21) 2220-5533**

**Correio eletrônico: editrj@ipea.gov.br**

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

ISSN 1415-4765

Tiragem: 130 exemplares



# 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](#)