



ANDREA CRISTINA PIRES DE AZEVEDO PINTO RIBEIRO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA
DOS PROCESSOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**Lisboa – Portugal
2015**

ANDREA CRISTINA PIRES DE AZEVEDO PINTO RIBEIRO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA
DOS PROCESSOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Dissertação apresentada à Universidade Autónoma de Lisboa, como parte das exigências do programa de Pós- Graduação em Gestão de Empresas, para obtenção do título de Magister Scientiae.

Orientador: Doutor José Manuel Brás dos

**Lisboa – Portugal
2015**

ANDREA CRISTINA PIRES DE AZEVEDO PINTO RIBEIRO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA
DOS PROCESSOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Dissertação apresentada à Universidade
Autónoma de Lisboa, como parte das exigências
do programa de Pós- Graduação em Gestão de
Empresas, para obtenção do título de Magister
Scientiae.

Orientador: Doutor José Manuel Brás dos
Santos.

COMISSÃO EXAMINADORA

Presidente: Professor Doutor Amílcar Gonçalves
UAL - Universidade Autónoma de Lisboa

Arguente: Professora Doutora Maria Helena Curto
UAL - Universidade Autónoma de Lisboa

Orientador: Professor Doutor José Manuel Brás dos Santos
UAL - Universidade Autónoma de Lisboa

Aprovada em: ____/ ____/ ____

**Lisboa – Portugal
2015**

Aos meus pais, Maria Tereza e Carlos Eugênio (*in memoriam*),
pelo amor incondicional durante toda minha vida e
por terem me ensinado a importância do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço ao meu Deus,
minha maior fonte de conhecimento e sabedoria.

Ao meu marido, Antonio, por sempre me amar
e compreender minhas ausências durante o período de elaboração da tese.

Aos meus queridos filhos, Mariana, Manuela e Antonio Filho
que tanto me orgulham com suas conquistas na área do conhecimento.

As minhas irmãs Julieta, Tequinha, Catarina, Ruth, Yara, Sandrinha e Terezinha
e aos demais familiares, representados pelo meu cunhado Clênio,
que acreditaram em mim e me ajudaram das mais diversas maneiras.

Aos meus amigos que sempre estão comigo me
ajudando a ver melhor os meus caminhos,
em especial para meu amigo Rubio,
pelas suas reflexões críticas, e pela preciosa ajuda na revisão dos textos.

Aos gestores e servidores do Ministério da Saúde,
pela participação como respondentes dos questionários,
em especial aos colegas do SEGEP/NEMS/AL,
que também participaram no estudo de caso.

À Professora Dayse Amorim pelo apoio na análise dos resultados.

Ao meu orientador, Doutor José Manuel Brás dos Santos,
sempre me desejando “muito ânimo” e
transmitindo sua vasta experiência e seu valioso conhecimento,
com orientações precisas e fundamentais para solidificação de meus saberes.

Enfim, a todas as pessoas
que de alguma forma contribuíram para que esse trabalho fosse concluído,
a caminhada foi longa e com certeza sozinha não concluiria.

“Tudo aquilo que o homem ignora, não existe para ele. Por isso o universo de cada um,
se resume no tamanho de seu saber.”
Albert Einstein

“O conhecimento é em si mesmo um poder.”
Francis Bacon

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”
Cora Coralina

RESUMO

RIBEIRO, Andrea Cristina Pires de Azevedo Pinto. **Gestão do conhecimento**: uma abordagem estratégica dos processos, da informação e do conhecimento nas organizações públicas. Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa, 2014. 187 p. Dissertação de Mestrado em Planeamento e Estratégia Empresarial.

O conhecimento é o recurso económico que mais gera vantagem competitiva às organizações, e como tal, precisa ser gerenciado para viabilizar sua utilização em ações estratégicas organizacionais. Este trabalho visa discutir elementos constituintes da gestão do conhecimento, seus processos individuais e coletivos relacionados ao aprendizado e a importância do conhecimento na organização, trazendo tais conceitos para o âmbito das organizações públicas. Para melhor fundamentar a discussão, foram analisadas a gestão estratégica e a gestão por resultados, modelos de implantação obrigatória para a adoção da gestão do conhecimento. No estudo da gestão estratégica, será demonstrada a visão da estratégia organizacional por intermédio da evolução do pensamento estratégico. A gestão por resultados, por sua vez, será apresentada como uma ferramenta para flexibilização dos processos. Em seguida, serão avaliadas dimensões da gestão organizacional que permitem o desenvolvimento dos processos de geração, transmissão e apropriação de conhecimento no ambiente organizacional. Entre as dimensões analisadas, encontram-se: o conhecimento - evolução, conceitos e criação; gestão do conhecimento - vantagem competitiva sustentável e estratégias para implantação; gestão estratégica do capital intelectual e da informação; organizações que aprendem – características, disciplinas, redes de conhecimento e cultura organizacional. Este estudo é de natureza exploratória e descritiva com uma abordagem qualitativa, por intermédio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, e uma abordagem quantitativa sob a forma de coleta de dados por meio de questionários, que juntas possibilitaram a compreensão de todos os aspectos analisados. Com o estudo dos modelos de gestão em foco, pretende-se demonstrar que a combinação do antigo com o novo, do coletivo com o individual, do quantitativo com o qualitativo, do científico com o empírico pode ser o caminho para a gestão de sucesso nas organizações públicas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, gestão estratégica, gestão por resultados.

ABSTRACT

Knowledge is the economic resource that generates the most competitive advantage to organizations , and as such, needs to be managed to allow their use in strategic organizational actions. This work aims to discuss components of knowledge management, their individual and collective processes related to learning and the importance of knowledge in the organizations, bringing these concepts to the scope of public organizations. To better substantiate the discussion, the strategic management and management by results were analyzed, management models of required implementation to make the adoption of knowledge management possible. In the study of strategic management will be shown the vision of organizational strategy through the development of strategic thinking. The management by results will be presented as a tool to increase flexibility of the procedures. Then will be evaluated dimensions of organizational management that allow the development of processes of generation, transmission and appropriation of knowledge in the organizational environment. Among the dimensions analyzed are: the knowledge - development, concepts and creation; knowledge management - sustainable competitive advantage and strategies for implementation; strategic management of intellectual capital and information; organizations that learn - characteristics, disciplines, knowledge networks and organizational culture. This study has an exploratory and descriptive nature with a qualitative approach, through bibliographic research and case study, and a quantitative approach in the form of data collection through questionnaires, which together have enabled the understanding of all aspects analyzed. With the study of management models in focus, it is intended to demonstrate that the combination of the old with the new, of the collective with the individual, the quantitative with the qualitative and the scientific with the empirical can be the path to successful management in public organizations.

Keywords: knowledge management, strategic management, management by results.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE QUADROS	12
LISTAS DE TABELAS	13
LISTA DE SIGLAS	14
 1 INTRODUÇÃO	 15
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA A E QUESTÃO DA PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 PRESSUPOSIÇÕES	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 23
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	23
2.1.1 Estratégia nas organizações	23
2.1.2 Escola do Planejamento Financeiro	26
2.1.3 Escola do Pensamento de Longo Prazo	27
2.1.4 Escola de Design	28
2.1.5 Escola de Planejamento	30
2.1.6 Escola de Posicionamento	35
2.1.7 Escola de Gestão Estratégica	37
2.1.8 Escola de Gestão Estratégica Competitiva	41
2.1.9 Capacidades Dinâmicas	46
2.1.10 Estratégia organizacional nos dias de hoje	49
2.1.10 Gestão Estratégica na Administração Pública	50
2.2 GESTÃO POR RESULTADOS	53
2.2.1 Mensurar o desempenho: indicadores de resultados	55
2.2.2 Implantação da Gestão por Resultados	56
2.2.3 Gestão por Resultados na Administração Pública	58
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	59
2.3.1 O Conhecimento ao longo do tempo	59
2.3.2 Gestão do Conhecimento – uma vantagem competitiva sustentável	71
2.3.3 Conhecimento – um enfoque conceitual	74
2.3.4 Criação do conhecimento	78
2.3.5 Organizações que aprendem	85
2.3.6 Gestão estratégica da informação	92

2.3.7	Gestão estratégica do capital intelectual	101
2.3.8	Estratégias para implantação da gestão do conhecimento nas organizações	104
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA	114
3.1	Método da pesquisa	114
3.2	As variáveis	116
3.3	Definição do universo da pesquisa	117
3.4	A organização pesquisada	117
3.5	População e amostra	121
3.5.1	Descrição da amostra	121
3.6	Instrumentos e procedimentos para a coleta, tratamentos e análise de dados	124
3.6.1	O instrumento	124
3.6.2	Procedimentos para a coleta	124
3.6.3	Tratamento e análise dos dados	125
4.	RESULTADOS	126
4.1	Apresentação e análises dos resultados do estudo de caso	126
4.1.1	Caracterização da organização	126
4.1.2	Ciclo de Planejamento Estratégico	128
4.1.3	Padrões e Indicadores de Desempenho	134
4.2	Apresentação e análises dos resultados do questionário	141
4.2.1	Análise Estatísticas Multivariadas	141
4.2.2	Nível de significância das questões analisadas	153
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	154
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
	APÊNDICE A - Exemplos de fluxos e mapas de processos.....	173
	APÊNDICE B – Carta-Convite	178
	ANEXO I – Questionário Escala de Medida de Aprendizagem Organizacional	180
	ANEXO II - Planos de Ação – Ciclo de Planejamento Estratégico	184

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escola de <i>Design</i>	28
Figura 2 - Matriz de SWOT	29
Figura 3 - Triângulo de Robert Antony	29
Figura 4 – Sistema de Planos sugerido pelo Stanford Research	33
Figura 5 - Forças que regem a competição entre as empresas	36
Figura 6 - Modelo Sistêmico do Processo de Gestão Estratégico	39
Figura 7 - Gestão Estratégica Competitiva: Características Principais	42
Figura 8 - Evolução cíclica do conhecimento para a formação de capacidades dinâmicas	48
Figura 9 - Espiral do Conhecimento	79
Figura 10 - Espiral de criação do conhecimento organizacional	81
Figura 11 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento	83
Figura 12 - As Cinco Disciplinas de Peter Senger	86
Figura 13 - Redes e comunidades do conhecimento	90
Figura 14 - O ciclo do conhecimento	96
Figura 15 - Modelo ecológico de gerenciamento da informação	101
Figura 16 - Elementos construtivos	104
Figura 17 - Organograma do Ministério da Saúde	118
Figura 18 - Organograma do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas	126
Figura 19 - Lotação de servidores	127
Figura 20 - Fase I – gênese do problema e Fase II – diagnose do problema	129
Figura 21 - Fase III– Análise do problema e exemplo de uma estação cibernética	130
Figura 22 - Mapa de abertura de processos na CAP/SEGEP/MS/AL	139
Figura 23 - Simbologia padrão pela norma ASME	139
Figura 24 - Aprendizagem por experiência direta/experimentos organizacionais.....	142
Figura 25 - Aprendizagem por experiência direta/auto-avaliação organizacional	143
Figura 26 - Aprendizagem por experiência direta por experiências organizacionais	144
Figura 27 - Aprendizagem por experiência de terceiros	145
Figura 28 - Aprendizagem por investigação	146
Figura 29 - Distribuição de informação/recebimento encaminhamento de informações	147
Figura 30 - Distribuição de informação/sistema formal e informal de informações	148
Figura 31 - Distribuição de informação/Mecanismo de distribuição de informações	149
Figura 32 - Memória organizacional/formas de armazenamento de informações	151
Figura 33 - Memória organizacional/formas de localização e recuperação de informações	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estratégia na visão de Mintzberg	24
Quadro 2 - Atribuições básicas no processo de Gestão Estratégica	40
Quadro 3 - Principais definições de capacidades dinâmicas.....	47
Quadro 4 - Evolução da gestão organizacional	49
Quadro 5 - Diferenças entre eficiência, eficácia e efetividade	51
Quadro 6 - Síntese Integrativa dos paradigmas ao longo da evolução social	71
Quadro 7 - Produção acadêmica brasileira e latino-americana sobre GC	74
Quadro 8 - Tipos de conhecimento	76
Quadro 9- Processos de criação do conhecimento	85
Quadro 10 - Janela do conhecimento	107
Quadro 11 - Janela da gestão do conhecimento	108
Quadro 12 - Aprendizagem organizacional	116
Quadro 13 - Dados pessoais e funcionais	116
Quadro 14 - Quadro de pessoal do Ministério da Saúde	120
Quadro 15 - Quadro de pessoal lotados nos núcleos estaduais e cedidos ao SUS	120
Quadro 16 - Ações decisivas para a implantação da gestão por resultados	135
Quadro 17 - Exemplo do monitoramento de metas do setor de cadastro/SEGE/AL.....	136
Quadro 18 - Plano de ação do Setor de Cadastro do SEGE	137
Quadro 19 - Questões de experiência direta/experimentos organizacionais.....	142
Quadro 20 - Questões de experiência direta/auto-avaliação organizacional	143
Quadro 21 - Questões de experiência direta/experiências organizacionais	144
Quadro 22 - Questões de aquisição do conhecimento por experiência de terceiros	145
Quadro 23 - Questões referentes à aquisição do conhecimento por investigação	146
Quadro 24 - Questões referentes à distribuição de informação/recebimento encaminhamento	147
Quadro 25 - Questões de distribuição de informação/sistema formal e informal	148
Quadro 26 - Questões de distribuição de informação/mecanismo	149
Quadro 27 - Questões de memória organizacional/armazenamento de informações	150
Quadro 28 - Questões de memória organizacional/localização e recuperação informação ..	151
Quadro 29 - Mapeamento dos objetivos	155
Quadro 30 - Aspectos positivos para a implantação da gestão do conhecimento	160
Quadro 31 - Barreiras à implantação da gestão do conhecimento no setor público	163

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Dados pessoais dos sujeitos da amostra	122
Tabela 2 - Dados funcionais dos sujeitos da amostra	123
Tabela 3 - Cargos dos sujeitos da amostra	123
Tabela 4 - Teste qui-quadrado e nível de significância	153

LISTAS DE ABREVIATURAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANVISA	Agencia Nacional de Vigilância Sanitária
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
CAP	Central de Atendimento de Pessoal
CGU	Controladoria Geral da União
CGESP	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CODEP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
COSAF	Coordenação de Supervisão, Acompanhamento e Controle da Folha de Pagamento
DATASUS	Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde
DENASUS	Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde
DIAUD	Divisão de Auditoria do Sistema Único de Saúde
DICON	Divisão de Convênios e Gestão
DIGEP	Divisão de Gestão de Pessoas
FNS	Fundo Nacional De Saúde
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
HEMOBRÁS	Empresa Pública: Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia
NE/MS/AL	Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas
PDCA	<i>Plan</i> - planejar; <i>Do</i> – executar; <i>Check</i> – verificar; e <i>Act</i> – agir
RL	Recursos Logísticos
SAA	Subsecretaria de Assuntos Administrativos
SAAP	Serviço de Acompanhamento e Análise da Prestação de Contas
SEAUD	Serviço de Auditoria
SEHAP	Seção de Habilitação e Análise de Projetos
SEGEF	Serviço de Gestão de Pessoas
SFCT	Serviço de Fomento e Cooperação Técnica
SUS	Sistema Único de Saúde
TRE/AL	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas
UEN	Unidades Estratégicas de Negócios
UG	Unidade Gestora

1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século XX, as organizações brasileiras vêm reconhecendo a importância da atualização dos seus modelos de gestão a fim de se ajustarem à nova economia, a “era do conhecimento” e aos efeitos da globalização. No tocante as empresas privadas, a razão prioritária para essa mudança consiste na sobrevivência e competitividade no mercado cada vez mais agressivo e globalizado; no caso das empresas públicas, tal motivação visa promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Neste contexto, a gestão eficiente de seus recursos, aliado a estratégias que garantam um posicionamento diferenciado torna-se fundamental para assegurar a sustentabilidade e o gradual aumento do desempenho da organização.

Kuniyoshi (2008) relata que desde Taylor até a administração contemporânea busca-se a compreensão das competências e o uso eficiente e eficaz dos recursos internos aliados à estratégia da organização, visando os seguintes objetivos:

- a) aumentar a eficiência por meio do aumento de produtividade e de capital;
- b) melhorar os produtos e serviços;
- c) obter maior flexibilidade em relação ao processo produtivo;
- d) promover inovação de forma sistemática;
- e) promover maior sinergia entre as áreas operacionais, administrativas e de suporte;
- f) aumentar as habilidades para desenvolver, adaptar e utilizar tecnologias; e
- g) aumentar a capacidade de comunicação, motivação e desenvolvimento dos recursos humanos.

Para alcançar estes objetivos, estudiosos têm procurado sintetizar conceitos, técnicas e práticas gerenciais nas organizações que incorporados ao modelo de gestão permitam um desempenho mais eficiente e eficaz.

Pode-se afirmar que dentre os fenômenos ocorridos na gestão das organizações, a valorização dos ativos intangíveis se consolidou como fonte de vantagem competitiva no mundo do trabalho. As organizações modernas passaram a considerar seus empregados como capital humano, constituindo o ativo intangível da empresa. Passaram a ser reconhecidos e considerados os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas da organização e suas necessidades de satisfação e de desenvolvimento passaram a ser gerenciadas com a mesma

atenção dos outros capitais. Os postos de trabalho e seus ocupantes passaram a ser definidos através do mapeamento das competências individuais e organizacionais. Dessa forma, os empregados mantêm-se aptos para acompanhar a demanda da organização, que está sujeita a mudança de objetivos e de concepção de novas competências.

Fleury; Oliveira Jr. (2008) afirmam que as competências essenciais da empresa são compostas por conjuntos de conhecimentos e todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem. Portanto, não podemos dizer que a gestão do conhecimento é uma novidade na administração de empresas, pois se sabe que a empresa possui um grande volume de conhecimento interno, mas que não é adequadamente trabalhado. A gestão do conhecimento surge como estratégia adequada para promover o correto aproveitamento deste recurso, o conhecimento, buscando complementar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica para a melhoria do desempenho e dos resultados das organizações.

A gestão estratégica do conhecimento tem o objetivo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estratégico e relevante para a organização seja através de processos internos ou externos, uma vez que o conhecimento é seu principal ativo estratégico. Logo, em termos de desempenho superior, quanto melhor o gerenciamento deste conhecimento, melhores serão os resultados.

O conhecimento é um recurso intangível, e por isso, difícil de ser copiado. Diante disso, passou a ser considerado como um recurso estratégico e valioso pelas organizações que deve ser gerenciado por processos que os ajudem a identificar, selecionar, organizar, compartilhar, disseminar, transferir e, posteriormente, aplicar esse conhecimento na resolução de problemas, no aprendizado corporativo, nas inovações, na elaboração de estratégias e na tomada de decisão.

Sabendo que o conhecimento corporativo é um ativo formado pela soma de fragmentos, seu gerenciamento será realizado por meio de processo participativo e cumulativo, onde seus benefícios serão apresentados quando incorporados nas atividades da organização. Segundo Kuniyoshi (2008), o caráter da gestão do conhecimento é transversal às outras funções e se estende além dos aspectos tecnológicos de suporte à identificação, captação, acumulação e armazenamento do conhecimento, abrangendo as pessoas, rotinas, motivações e recompensas que promovem as transformações das informações em conhecimento corporativo.

Este modelo de gestão valoriza o trabalhador como ator protagonista na organização, buscando seu comprometimento com os objetivos organizacionais alinhando as competências institucionais com as competências individuais. Através de processos que se baseiam no potencial produtivo e intelectual do indivíduo, são estabelecidas recompensas que agregam valor à organização e ao trabalhador.

É importante salientar que a gestão do conhecimento vai gerenciar apenas o conhecimento estratégico e relevante para a organização. Para Nicolau (2003) (apud Kuniyoshi, 2008), conhecimento relevante é o conhecimento utilizável, atualizado e acessível. O conhecimento obsoleto não é só inútil, como tem custos elevados para a organização: custos de manutenção de *peso morto* e custo de oportunidade de analisar e separar do conhecimento usável. O conhecimento inacessível é igualmente prejudicial. Pode estar inacessível por falta de localização ou, estando localizado, não estar disponível para uso, condição indispensável para sua utilidade. Em ambos os casos, há custo de deter um recurso que não usa.

Dessa forma, é fundamental identificar que conhecimento é importante para o desenvolvimento das atividades da organização e como podemos utilizá-lo da melhor forma possível. Contudo, preservar o conhecimento atualizado implica um esforço interno de investigação e desenvolvimento, de formação contínua e de reposição de conhecimento que vai saindo. Manter o conhecimento acessível implica sua localização interna e a criação de condições para que saia da esfera meramente individual.

Para Fleury; Oliveira Jr. (2008), a gestão do conhecimento se apresenta como importante meio para compreensão de como os recursos intangíveis pode constituir a base de uma estratégia competitiva, assim como para a identificação dos ativos estratégicos que irão garantir excelentes resultados para a organização.

Dentro deste conceito que está inserido este trabalho, que pretende identificar o estado de transmissão da cultura de gestão do conhecimento, em particular os obstáculos que possam impedir os processo de troca de informação e a aprendizagem organizacional, bem como estabelecer elementos de ligação entre a gestão do conhecimento e o alto desempenho nas organizações públicas.

1.1 Delimitação do tema e a questão da pesquisa

As organizações públicas, antes caracterizadas por possuírem processos rígidos e protegidos, atualmente vêm sendo desafiadas a integrar-se a um contexto em permanente mudança, com capacidade para analisar o ambiente, adaptar-se e transformar sua cultura, passando a tratar os cidadãos como clientes e consumidores.

O desafio é ter conhecimento do estágio evolutivo das organizações públicas, isto é, onde ela está, de onde ela veio e para onde ela deve ir. O X da questão é a falta de importância que se dá a interpretação dos sucessos e fracassos. Não se procura entender os fenômenos e conseqüentemente a rotina vence a excelência. Na maioria das organizações públicas, os processos de trabalho não são monitorados nem atualizados, sendo apenas repetidos sem qualquer reflexão quanto à probabilidade de melhoria. Em muitos casos os servidores públicos mais parecem com o personagem operário Carlitos, que Charles Chaplin interpreta no filme *Tempos Modernos*, fazendo o trabalho mecanicamente, sem avaliar a possibilidade de fazer diferente e melhor.

Para quebrar este paradigma é preciso identificar as necessidades e confrontá-las com as capacidades e conhecimentos existentes. O dimensionamento do conhecimento existente possibilita identificar e planejar as ações estratégicas e os investimentos necessários à implantação de um projeto de gestão do conhecimento compatível com as expectativas da organização. As metas e objetivos devem ser transmitidos a todos os níveis organizacionais com clareza, para que cada um perceba o que a organização espera dele, quais recursos disponíveis e que incentivos são ofertados.

Segundo Senge (2012), a aprendizagem se tornará mais importante do que o controle e, assim sendo, este será o principal foco de gestão das organizações baseadas no conhecimento ou das organizações que aprendem: organizações inerentes mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de se reinventarem.

É essencial aplicar a gestão estratégica, apropriando-se dos saberes organizacionais por meio da gestão do conhecimento; definindo padrões e metas, utilizando a gestão por resultados; sem esquecer a adoção da gestão por competências, que vai nortear a gestão de pessoas. Os servidores públicos precisam quebrar paradigmas e reaprender a executar suas atividades de acordo com indicadores e padrões.

Conforme definido anteriormente, a gestão do conhecimento é um modelo de gestão estratégica nas organizações, que está focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração do conhecimento, proporcionando um marco coerente para a melhoria dos processos de trabalho na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão e a tradução de objetivos em resultados.

De acordo com Johnson (2004), apesar de todos esses conceitos, observa-se que a maioria das organizações vem enfrentando dificuldades no desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento, por algumas razões específicas como:

- a) Dificuldades em identificar quem efetivamente está gerando um desempenho excepcional e como essas forças iriam interagir em outro departamento ou unidade;
- b) Ao tentar transferir o conhecimento não há confiança que seja eficaz em uma nova situação;
- c) Membros da unidade de alto desempenho não são percebidos ou não são reconhecidos como confiáveis por outros membros da organização;
- d) As pessoas não reconhecem o valor do conhecimento, ou não têm habilidades e experiências necessárias, ou ainda, não usam o conhecimento transferido a ponto de incorporar no seu modo de trabalho;
- e) As empresas não dispõem de sistemas e estruturas para capacitar as pessoas, reconhecer e alavancar o conhecimento existente;
- f) Pessoas de diferentes unidades não têm histórico positivo de comunicação e colaboração.

Portanto, conforme afirmação de Davenport *et al.* (2007), o conhecimento captado e armazenado não significa que será encontrado por outros funcionários e que será interpretado de maneira correta. Isto decorre do fato da retenção focalizar o conhecimento independentemente da rede de relacionamento que dá suporte à realização do trabalho e do conhecimento gerado.

A existência de dificuldades na gestão do conhecimento deve ser considerada no processo de planejamento para que possam traçar estratégias que corrijam as deficiências percebidas. A busca de efetividade nos processos de transferência e aproveitamento do

conhecimento requer ações gerenciais que oportunizem a transferência de conhecimento e deem utilidade em novas aplicações.

Apesar das organizações públicas serem inundadas de conhecimento, a maioria delas não possui uma cultura e um ambiente propício para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação permanente e educação continuada. Os postos de trabalhos não são mapeados conforme as competências necessárias; os servidores públicos, na maioria das vezes, não são treinados para executarem suas tarefas, nem são considerados seus conhecimentos, habilidades e atitudes para determinar sua lotação; além do mais, as metas individuais e organizacionais não são claras e explícitas e os gestores não são capacitados para gerenciar com foco nos processos (gestão de processos) e nas pessoas (gestão de pessoas).

Dada a relevância da gestão do conhecimento nas organizações, e das decisões e práticas necessárias à sua implantação, o presente trabalho se propõe a, primeiramente, identificar fatores estratégicos para a gestão do conhecimento e, em seguida verificar o junto aos trabalhadores qual o *modus operandi* dos processos de trabalho, como está ocorrendo a transmissão de conhecimentos e quais as capacidades e conhecimentos existentes.

Portanto, a partir da discussão proposta, formula-se o problema que será alvo de pesquisa deste trabalho:

Que fatores estratégicos permitem a implantação de um projeto de gestão do conhecimento em uma organização pública?

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam esta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar fatores estratégicos para implantar um projeto de gestão do conhecimento em uma organização pública.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a literatura fatores estratégicos para a gestão estratégica, gestão por resultados e gestão do conhecimento;
- Estabelecer elementos de ligação entre a gestão por resultados, gestão do conhecimento e gestão estratégica;
- Identificar o estado de transmissão da cultura de gestão do conhecimento, em particular os obstáculos que possam impedir os processo de troca de informação e a aprendizagem organizacional;
- Identificar os hiatos existentes ao nível das competências, do mapeamento e transferência de conhecimentos e da melhoria dos processos de trabalho;
- Investigar a necessidade de desenvolver um modelo de gestão de conhecimento.

1.3 PRESSUPOSIÇÕES

- *P 1* - Quanto melhor a análise organizacional, a análise da tarefa e a análise do desempenho individual, mais seguro o mapeamento de processos de trabalho.
- *P 2* - Com o mapeamento dos processos de trabalho é possível à transferência de conhecimentos nas organizações.
- *P 3* - Com a institucionalização da gestão do conhecimento é possível reduzir o desperdício do conhecimento organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação é dividida em cinco partes: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e conclusão.

No capítulo 1, a introdução que apresenta a situação-problema e a sua contextualização nas organizações públicas; a delimitação do tema e a questão da pesquisa; os objetivos; as hipóteses; e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 corresponde à fundamentação teórica. Nele serão apresentados três temas considerados importantes para esclarecer o foco da pesquisa.

O primeiro tema é gestão estratégica; a evolução da concepção da estratégia organizacional no âmbito das organizações; e a prática da gestão estratégica nas organizações públicas.

O segundo tema a ser apresentado é gestão por resultados, que se constitui como importante ferramenta administrativa que alinha o planejamento, a avaliação e o controle, promovendo eficiência e eficácia na organização. Quando apresentada no universo das organizações públicas, refere-se à *accountability* que os servidores públicos devem cumprir; a necessidade de mapear e flexibilizar processos de trabalho; e a importância de negociar metas individuais alinhadas aos resultados organizacionais.

Gestão do conhecimento é o terceiro tópico. É apresentada a evolução histórica do conhecimento; o conhecimento como recurso estratégico; conceitos, modelos e ferramentas para a gestão do conhecimento; e a aplicabilidade da gestão do conhecimento nas organizações.

O capítulo 3 apresenta a metodologia que foi utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Também é descrita a organização pesquisada, e são expostos: o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados para definir a amostra e especificar o instrumento de coleta, de tratamento e os procedimentos usados para análise dos dados, bem como os respectivos critérios de classificação, validação e avaliação.

O capítulo 4 traz os estudos de casos e os resultados da pesquisa. São descritas as análises exploratórias, análises fatoriais e análises descritivas e inferenciais, acompanhadas pela síntese e discussão de cada uma delas. Finalmente, um quadro reúne os resultados em termos dos objetivos da pesquisa, procedimentos e resultados.

A conclusão vem no capítulo 5. É apresentada uma síntese de todo o trabalho, resgatando os objetivos da pesquisa e fazendo recomendações com base nos resultados obtidos.

As referências bibliográficas, apêndices e anexo são apresentados ao final.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A aplicabilidade da gestão do conhecimento aliada à gestão por resultados encontra-se em fase de implantação no cenário mundial. Ambas as abordagens já se caracteriza como áreas de grande desafio e têm sido implementadas de maneira complementar a gestão estratégica, com outros modelos derivados como a gestão de processos e gestão por competências. De um lado, são abordagens em fase de consolidação nos contextos acadêmico e organizacional. De outro, estão centradas em um tema de grande complexidade, o conhecimento, que envolve vários campos da ciência.

2.1 Gestão Estratégica

A utilização da gestão estratégica é condição *sine qua non* para implantação da gestão do conhecimento e da gestão por resultados nas organizações. O gerenciamento constante que caracteriza a combinação destes modelos de gestão se processa de maneira ordenada, integrada, criativa e participativa, constituindo-se em uma metodologia de aprendizado em permanente ajustamento com a cultura organizacional, visando o alcance dos objetivos que possibilitam o alcance de melhores resultados no futuro, a partir de mudanças aleatórias ou planejados, que venham a ocorrer no ambiente organizacional. Dessa forma, integra em um único processo planejamento e administração.

2.1.1 Estratégia nas organizações

Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, originada de *stratègós*, que significava um magistrado ou comandante militar. A princípio o conceito de estratégia era utilizado apenas pelos militares.

Posteriormente, com a evolução da administração das empresas, o termo estratégia foi incorporado ao mundo dos negócios, sendo utilizada pelas organizações, segundo Moritz (2009), para significar a maneira como elas se comportavam e agiam frente aos seus concorrentes.

Porter define estratégia como:

A ação estratégica de uma organização consiste em criar uma posição competitiva e sustentável difícil de imitar. Para tanto, a organização deve definir uma oferta de produto ou serviço, que pode ser determinada por um custo menor, ou por um valor diferenciado para o cliente. (PORTER, 1992:28).

Para Mintzberg *et al.*(2010), estratégia pode ser definida como uma maneira de pensar no futuro, uma ação integrada ao processo decisório da organização, além de ser um procedimento formalizado e articulado de resultados. Nesse contexto, ele apresenta cinco definições para o termo, conforme demonstrado no Quadro 1.

Estratégia na Visão de Mintzberg	
Como plano	é concebida antes da ação na qual ela será aplicada; é desenvolvida com um propósito consciente e uma ação intencional.
Como artifício ou manobra	é uma tática, um artifício, uma simulação de poder para desencorajar os concorrentes; é concebida no sentido de sobrepor um adversário ou competidor.
Como padrão	além de um plano, ela precisa também de uma definição que englobe o padrão de comportamento resultante.
Como posição	é uma posição em um nicho de mercado, especificamente uma maneira de localizar a organização no ambiente. Estratégia é a força mediadora entre o contexto interno e externo.
Como perspectiva	além de uma posição escolhida, é uma maneira de buscar o caminho para prever o futuro. É uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização por meio de suas intenções e ações.

Quadro 1: Estratégia na visão de Mintzberg. Fonte: Mintzberg *et al.*,2010.

Para Senge (2012), os sistemas vivos têm integralidade. Seu caráter depende do todo. O mesmo ocorre nas organizações, para compreender as questões gerenciais mais complexas é necessário ver o sistema inteiro responsável pelo problema.

Em seu livro *Safari da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*, Mintzberg *et al.*(2010:18-19) utilizou a fábula Os Cegos e o Elefante para explicar como se processa a formulação da estratégia na maioria das empresas.

Os Cegos e o Elefante – por John Galfrey Saxe

“Eram seis homens do Hindustão
Inclinados para aprender muito,
Que foram ver o elefante
(Embora todos fossem cegos)
Que cada, um por observação,
Poderia satisfazer sua mente.

O Primeiro aproximou-se do Elefante,
E aconteceu de chocar-se
Contra seu amplo e forte lado
Imediatamente começou a gritar:
"Deus me abençoe, mas o Elefante
É semelhante a um muro".

*O Segundo, pegando na presa,
Gritou, " Oh! O que temos aqui
Tão redondo, liso e pontiagudo?
Para mim isto é muito claro
Esta maravilha de elefante
É muito semelhante a uma lança!"*

*O Terceiro aproximou-se do animal
E aconteceu de pegar
A sinuosa tromba com suas mãos.
Assim, falou em voz alta:
"Vejo", disse ele " o Elefante
É muito parecido com uma cobra!"*

*O Quarto esticou a mão, ansioso
E apalpou em torno do joelho.
" Com o que este maravilhoso animal
Se parece é muito fácil", disse ele:
"Está bem claro que o Elefante
É muito semelhante a uma árvore!"*

*O Quinto, por acaso, tocou a orelha,
E disse: " Até um cego
Pode dizer com o que ele se parece:
Negue quem puder,
Esta maravilha de Elefante
É muito parecido com um leque!"*

*O Sexto, mal havia começado
A apalpar o animal,
Pegou na cauda que balançava
E veio ao seu alcance.
"Vejo", disse ele, " o Elefante
é muito semelhante a uma corda!"*

*E assim esses homens do Hindustão
Discutiram por muito tempo,
Cada um com sua opinião,
Excessivamente rígida e forte.
Embora cada um estivesse, em parte, certo,
Todos estavam errados!"*

Na fábula, cada cego tocou numa parte do elefante e a partir daí obteve suas opiniões, mas todos continuaram ignorantes a respeito das outras partes do animal, uma vez que ninguém tocou no animal inteiro. A soma das partes (visões) de cada um não se obtém o elefante inteiro, ele é muito mais que isso. Contudo, o fato de ver “o elefante inteiro” não significa que todos os problemas da organização só podem ser compreendidos analisando a organização como um todo.

Alguns problemas podem ser compreendidos analisando-se apenas a interação entre as principais funções, como produção, marketing e pesquisa; em outros casos, a dinâmica do setor como um todo deve ser considerada. Mesmo assim, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes. Segundo Senge (2012), o princípio dos

limites do sistema é que as interações que devem ser examinadas são as mais importantes para o problema em questão, independentemente dos limites organizacionais.

Fazendo um parâmetro com as escolas do pensamento estratégico, nenhuma delas visualiza a estratégia como um todo, cada uma propõe soluções baseadas em suas premissas, que devem ser conhecidas e consideradas.

A compreensão do problema estratégico vem sofrendo alterações significativas ao longo do tempo. Atualmente, para acompanhar a exigência do mercado globalizado, as estratégias estão cada vez mais complexas e, como consequência, tornam-se difíceis de ser definidas e desenvolvidas. A seguir será apresentada a evolução histórica do pensamento estratégico.

2.1.2 Escola do Planejamento Financeiro

A primeira fase do pensamento estratégico surgiu nos anos 50 quando foi verificada a necessidade de transformar o que era controle financeiro em planejamento financeiro. Este controle era exercido por meio de aprovação de um orçamento por parte da alta administração da organização, que serviria de controle sobre o desempenho dos negócios em relação aos padrões contidos no orçamento anual.

A Escola de Planejamento Financeiro atuava de forma vertical, de cima para baixo, onde apenas um executivo tomava as decisões referentes ao orçamento. O instrumento de referência era o orçamento anual, e o processo era excessivamente formal e programado, apesar de simplificado. A organização estimava os gastos com base na previsão de receitas e coordenava os recursos para os objetivos planejados. A característica marcante desta fase era a ênfase na Administração por Objetivos (APO), ferramenta criada por Peter Drucker, que se limitava ao controle financeiro e ignorava as ações emergentes.

Contudo, esse tipo de planejamento geralmente provocava no executivo uma preocupação com um objetivo principal: cumprir orçamento. A necessidade de seguir regras inibia a capacidade empreendedora, uma vez que o risco era posto em segundo plano devido à *miopia* que priorizava atividades mais operacionais. Enquanto se enfatizavam atividades como controle e orçamento, quase nada era realizado a respeito de formulação de estratégias,

reduzindo o planejamento financeiro a um conjunto de cálculos numéricos que não permitia coexistir com o conceito de estratégia.

2.1.3 Escola do Pensamento de Longo Prazo

A metodologia de planejamento a longo prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 60. Baseava-se nas premissas de que o futuro pode ser previsto projetando indicadores passados e atuais, que poderiam ser aperfeiçoados a longo prazo por uma ingerência ativa no presente.

Eram utilizadas metodologias simples de elaboração de cenários onde pareciam não ser adequadas à explicação de fenômenos mais complexos. Destacava-se a técnica de preenchimento de lacunas existentes entre os pontos de projeção de referência e pontos do cenário desejável. Desenvolvia-se a visão de futuro através da elaboração de cenários orientados por regras de causa e efeito. O conjunto de valores da empresa era focado para a projeção de futuro, guiando-se por premissas tradicionais sobre mudança e planejamento. As mudanças obedeciam a regras bem conhecidas de causa e efeito, seguindo tendências estabelecidas, que podiam ser entendidas e previstas. O planejamento era periódico e implementado tal como concebido, sendo uma extensão de planos anteriores.

O planejamento a longo prazo baseava-se na hipótese de que há possibilidade de prever o futuro explorando projeções e curvas de experiência. Os planejadores construíam seu processo focando em um ambiente menos dinâmico, trabalhando com cenários suficientes para cobrir as contingências importantes, mas em pequenas quantidades para serem implementadas tal como concebidos.

Para engajar-se no planejamento a longo prazo, a empresa deveria ter a capacidade de vislumbrar o cenário do ambiente que atuava, além de ter que controlá-lo ou ser responsável por sua estabilidade. Logo, para dar certo, o mundo corporativo deveria permanecer estático durante o processo de planejamento, onde as estratégias prosseguiriam a razão da expansão dos planos anteriores, e o planejamento para o futuro deveria ser idealizado seguindo o mesmo padrão do passado.

2.1.4 Escola de Design

Na década de 1970, as simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros já não bastavam para nortear as organizações norte-americanas. Surgiram os conceitos e as ferramentas básicas do planejamento estratégico para superar uma sucessão de “ondas de choque” que atingiram a indústria norte-americana, a estagnação econômica, o reflexo da concorrência japonesa e a desregulamentação de setores importantes.

Segundo Mintzberg *et al.* (2010:36), “a escola de designer propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. De acordo com Cruz (2007), foi a partir deste período que a expressão *estratégia* foi introduzida nas ações e na linguagem dos executivos, que passaram a se preocupar em saber onde, como e quando deveria operar no futuro.

Surgiu o plano estratégico, que por meio do diagnóstico e da análise dos pontos fortes e fracos eram traçadas estratégias de desenvolvimento e de defesa com o objetivo de alcance de metas pré-definidas, conforme demonstrado na Figura 1.



Figura 1 - Escola de Design. Fonte: Mintzberg *et al.*, 2010).

Na formulação da estratégia, a ação deve fluir da razão: as estratégias eficazes derivam de um processo do pensamento humano rigidamente formulado. Logo, o desenvolvimento da estratégia é originado de uma habilidade adquirida, e não de habilidade natural ou intuitiva. O referido processo deve ser formalmente aprendido e deve ser utilizado em todas as decisões e operações da organização.

A estratégia passou a ser concebida por um processo determinado pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica era a análise SWOT. Desenvolvida em Harvard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, por intermédio da observação e diagnóstico de suas forças e fraquezas, como pode ser observada na Figura 2.

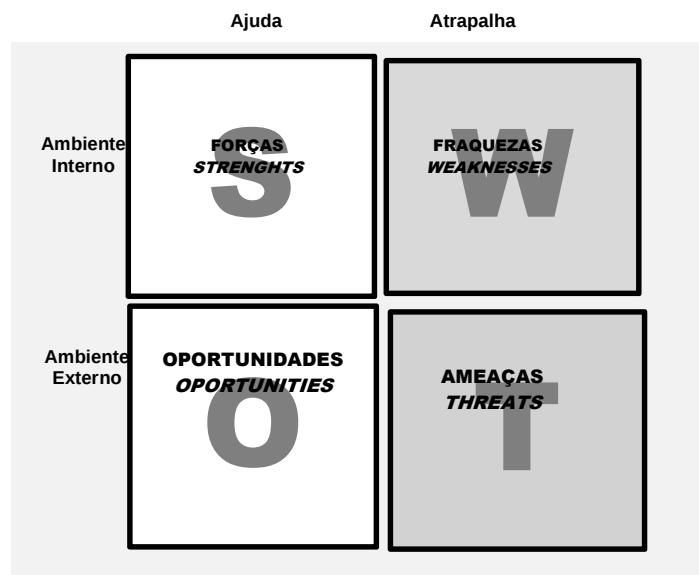


Figura 2 - Matriz de SWOT. Fonte: Elaborado pela autora.

As organizações passaram a dividir os níveis hierárquicos em três grupos: estratégico, tático e operacional, conforme representado pelo triângulo de Robert Anthony, conforme segue na Figura 3.



Figura 3 - Triângulo de Robert Antony. Fonte: elaborado pela autora

O foco da escola da Escola de Design estava na decisão empresarial, que deveriam primar pela eficiência e eficácia. As características principais das decisões empresariais giravam em torno do foco estratégico, articulando assim a análise financeiro-contábil às análises de competitividade, à competência na produção e à atratividade de mercado.

Os conceitos mais utilizados por essa escola são:

Pensamento estratégico – trata-se de um sistema de levantamento e avaliação de situações que visa definir a estratégia da empresa. Deve subordinar todas as decisões e operações da empresa. Portanto, a formulação da estratégia deve ser um processo determinado de raciocínio consciente.

Análise das mudanças do ambiente – consiste em um diagnóstico dos principais fatores ambientais que influenciam a empresa e sua possível expansão, bem como dos fatores que poderão advir no futuro e de sua possível influência nas operações da empresa.

Análise de recursos e competências – corresponde a um empenho sistemático para conhecer os recursos da empresa e de suas respectivas competências, visando otimização dos insumos existentes por meio da utilização eficiente e seletiva dos recursos materiais, de pessoal e da metodologia mais adequada aos processos da empresa.

A Escola de Design se caracterizava pela a dicotomia formulação-implementação. As estratégias só eram implementadas depois de totalmente formuladas, obedecendo a seguinte ordem: diagnóstico, prescrição e ação. Vê-se com isso que se fazia uma nítida separação entre pensamento e ação.

2.1.5 Escola de Planejamento

Na década de 70, surgiram inúmeras publicações acadêmicas que evidenciavam o conceito de administração estratégica e as vantagens do planejamento estratégico formal, deixando em segundo plano grande parte da tradicional literatura existente. Embora concordasse com a maioria das premissas anteriores, passou-se a dar uma maior valorização a

implementação das estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas eram elaboradas, e ao estudar-lhes o conteúdo, destacou-se o lado prescritivo do pensamento estratégico.

Um dos principais pensadores dessa escola foi Igor Ansoff, que conceituava a estratégia como sendo um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma empresa. Para o autor, o conceito de estratégia fundamenta-se na necessidade de orientar gestores a adotarem diretrizes direcionadas para atividade da administração estratégica, onde a administração estratégica é um processo sistemático voltado para a tomada de decisões, com o objetivo assegurar o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

Segundo Ansoff (1980), o planejamento da postura estratégica possui dois desafios:

- Análise de competitividade - lida com a decisão referente ao modo pelo qual a organização conseguirá êxito em cada área estratégica de negócio em que pretende operar; e
- Integração da Intenção Estratégica - movimento que articula várias áreas de negócio da empresa em uma direção global.

Existem diversos modelos de planejamento estratégico. Contudo, a grande maioria segue o seguinte roteiro básico, utiliza-se o modelo SWOT, dividi-o em etapas bem definidas, faz-se uma análise profunda baseando-se nas listas de verificação, fixam-se objetivos, elaboram-se orçamentos e definem-se planos operacionais.

Os estágios do planejamento estratégico são: fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação de estratégia e operacionalização da estratégia.

1º Estágio – Fixação de Objetivo - Para Peter Lorange (1980:31) (apud Mintzberg *et al.*, 2010), “o primeiro estágio, de fixação de objetivos, serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, onde ou em qual direção estratégica a empresa como um todo, bem como as subunidades organizacionais, deve ir”. Extensos procedimentos eram desenvolvidos para explicar e quantificar as metas da organização, que no fim servia apenas como um meio de controle, uma vez que valores e metas são difíceis de formalizar.

2º Estágio – Auditoria Externa - *Prever para preparar* tornou-se o lema desta escola de pensamento. Para planejar é fundamental controlar o ambiente, isto é, fazer previsões das condições futuras. O que nos dias atuais denomina-se “construção de cenários”, na concepção inicial eram utilizadas imensas listas de verificação e inúmeras técnicas para visualizar circunstâncias alternativas no futuro da organização.

3º Estágio – Auditoria Interna - É o estudo das forças e fraquezas de organização. O uso de técnicas formalizadas em geral deu lugar a *checklists* e tabelas mais simples.

4º Estágio – Avaliação Estratégica - Diversas técnicas eram utilizadas para elaboração e qualificação do processo de avaliação, variando do simples cálculo de retorno sobre o investimento até as técnicas mais rebuscadas como avaliação da estratégia competitiva, análise de riscos, curva de valor e outras associadas ao cálculo do valor do acionista. Sendo que quase todas estas técnicas são voltadas para a análise financeira.

5º Estágio – Operacionalização da Estratégia - Era o momento em que se detalhava o processo de planejamento. Dessa forma, a operacionalização das estratégias dava origem a uma série de hierarquias, com níveis e perspectivas de tempo (curto, médio e longo prazo).

Os planos estratégicos e gerais de longo prazo estão no topo, em seguida os planos de médio prazo e os planos operacionais de curto prazo.

Ainda se fazia necessário hierarquizar os objetivos, o orçamento, as subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais) e os programas de ação. Era imprescindível programar as etapas do processo de acordo com todas as variáveis: nível de importância, tempo para realizar a ação, e orçamento. Dessa forma, as estratégias podiam ser constantemente monitoradas e ajustadas, quando necessário, para que se atingissem os objetivos pré-determinados.

O conjunto de objetivos, orçamentos, estratégias, e programas davam origem a um plano mestre, o Sistema de Planos do Stanford Research Institute, conforme demonstração gráfica na Figura 4.

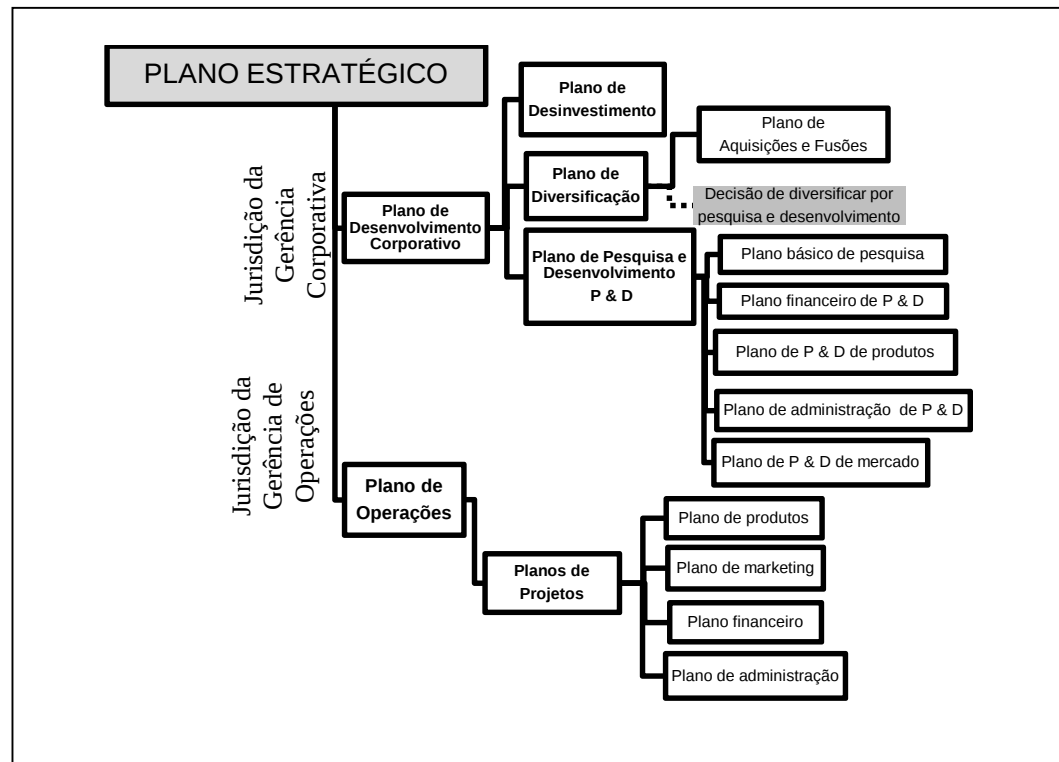


Figura 4 – Sistema de Planos sugerido pelo Stanford Research Institute. Fonte: adaptado de Mintzberg *et al.* (1998).

Mintzberg *et al.* (2010) resume as premissas de planejamento da seguinte maneira:

- As estratégias deveriam resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em fases específicas, derivadas de *checklists* e apoiada por técnicas.
- O executivo principal da empresa deveria ser o responsável pelo processo desde a sua concepção até a operacionalização das ações. Contudo, a execução ficava efetivamente com os planejadores.
- As estratégias deveriam ser bem definidas e especificadas baseadas nos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais para que pudessem ser implementadas.

Além das premissas acima descritas, outros avanços surgiram nesta escola: Planejamento de Cenários, Opções Reias e Controle Estratégico.

No Planejamento de Cenários, procurava-se compreender o movimento que modela o futuro, devendo considerar as principais forças de impulso que agiam no presente. Estas forças eram: a dinâmica social, questões financeiras, questões políticas e evolução tecnológica. Contudo, o planejamento de cenários só era eficaz para explorar o futuro, mas

não indicava quais os cenários que a organização deveria levar em consideração para desenvolver a sua estratégia no presente.

As Opções Reais surgem para traduzir esta lógica para o mundo administrativo. A teoria das opções reais era analítica, considerava as previsões futuras e baseava-se em metodologias que ofereciam respostas específicas a problemas administrativos comuns. Todavia, só costumava ser confiável quando se tratava de propostas de investimentos bem definidas ou mudanças incrementais, não funcionando quando as opções lidavam com situações incertas ou de evolução rápida.

O Controle Estratégico era o controle da estratégia em si, isto é, manter a organização nos trilhos estratégicos desejados. Porém, observava-se que em muitas organizações parte daquilo que chamavam planejamento estratégico era na prática controle estratégico. Para Gold; Campbell (1987) (apud Mintzberg *et al.*, 2010), o controle estratégico era um meio de revisar e aceitar as estratégias propostas. Juntamente com o planejamento estratégico e o controle financeiro constituía as três áreas para criação de estratégias à disposição da direção central de uma organização.

No planejamento estratégico, a direção central se envolvia nas principais decisões estratégicas, atuando como organizador para determinar, por meio de criteriosa análise, como os recursos deveriam ser coordenados e redistribuídos na organização.

No controle financeiro, as unidades de negócio da organização formulavam as estratégias. A direção central tinha um envolvimento menor e mantinha o controle, principalmente, por meio de orçamento de curto prazo.

O controle estratégico exigia autonomia das unidades de negócio baseada nos interesses da organização. A responsabilidade para implementar as estratégias ficava com as unidades, mas com a aprovação da direção central.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2010), a grande fragilidade do planejamento estratégico era que assim como a análise não é síntese, o planejamento nunca foi geração de estratégias. A análise pode anteceder e amparar a síntese, gerando determinados insumos. A análise pode ajudar a elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas consequências. Porém, a análise não pode substituir a síntese.

2.1.6 Escola de Posicionamento

As transformações na economia mundial no início dos anos 80 provocaram o surgimento da Escola de Posicionamento. Apesar de aceitar muitas premissas das escolas anteriores, a nova escola passou a valorizar a importância das estratégias e seus conteúdos e não apenas os processos pelos quais elas eram formuladas.

O lado prescritivo do pensamento estratégico passou a ser mais valorizado. Porter (1996) identificou a necessidade de pesquisar os interesses dos executivos e analisar as forças competitivas da organização. Dessa forma, era desenvolvido um modelo para análise estrutural que alinhava estratégia e operação, visando atingir objetivos previamente definidos.

Segundo Porter (1980) (apud Lobato *et al.*, 2006:22), Os questionamentos de interesse dos executivos eram:

- “O que vem dirigindo a concorrência em minha empresa ou nas empresas nas quais estou pensando em entrar?”
- “Quais são as atitudes que os concorrentes provavelmente assumirão e qual a melhor maneira de respondê-las?”
- “De que modo minha indústria irá se desenvolver?”
- “Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa que vai competir a longo prazo?”

Porter (1996) diagnosticou cinco forças competitivas da organização: fornecedores; produtos e serviços; potenciais concorrentes; clientes e concorrentes. Tais forças regem a competitividade das organizações e suas análises deveriam ser da seguinte forma:

Fornecedores – Eles são cartelizados? Trata-se de um monopólio? Têm força para estarem agrupados ou são poderosos por deterem a exclusividade de alguma matéria-prima, equipamento, serviço ou conhecimento? Como deve ser o relacionamento com os fornecedores e se eles devem ser controlados por meio de sistemas gerenciais.

Produtos ou serviços substitutos – Existem produtos ou serviços capazes de substituir os que a empresa produz? São melhores ou piores? Têm mais valor agregado ou são simplesmente cópias dos próprios produtos?

Potenciais concorrentes – Da mesma forma que podem existir produtos ou serviços substitutos, podem existir empresas que estejam se preparando para concorrer no mesmo segmento de negócio. É necessário conhecê-los, para poder enfrentá-los.

Clientes – Quem são eles e quais as faixas de renda que mais consomem os produtos e serviços da empresa? Quais as leis que regem as relações entre empresas e clientes?

Concorrentes – Conhecer bem os concorrentes é quase tão importante quanto conhecer à própria empresa. Desta forma, pode se estabelecer *benchmarks* que colaboram para elevar o grau de eficiência do processo produtivo e a qualidade do produto ou serviço.

Porter notou que o grau de concorrência e rentabilidade dependia da manutenção destas cinco forças e que são elas que determinam o grau de competitividade na empresa. Portanto, a relação da empresa com o meio ambiente é essencial para a formulação de suas estratégias; e a estrutura organizacional adequada é fundamental para a determinação de regras competitivas e de estratégias apropriadas para o sucesso da organização.

A Figura 5 demonstra como funcionam cinco forças competitivas da organização.

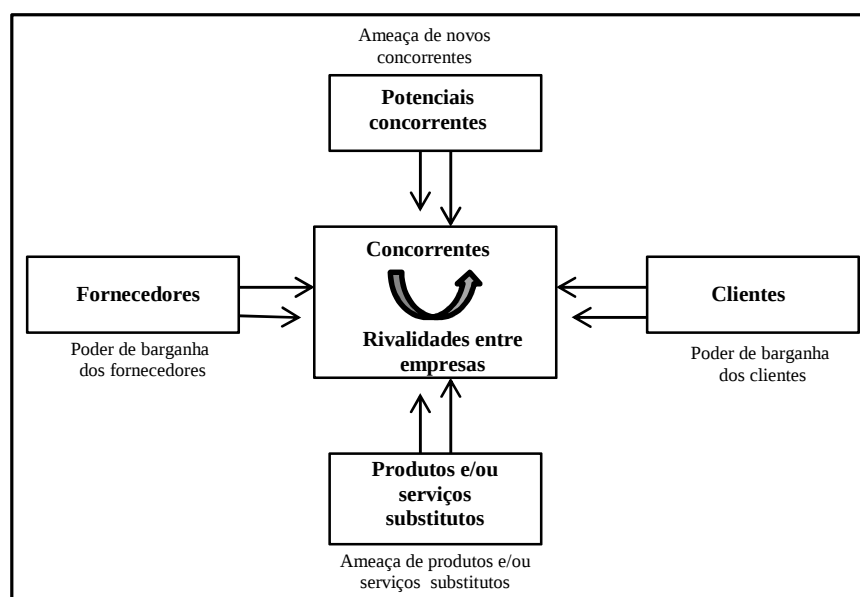


Figura 5. Forças que regem a competição entre as empresas. Fonte: adaptado de Porter (1996)

Dessa forma, a Escola de Posicionamento acabou por reforçar dois tipos de vantagens competitivas para as organizações: o baixo custo e a diferenciação. Identificou ainda que essas vantagens ao serem combinadas ao escopo de uma determinada empresa formam-se três estratégias gerais de concorrência: diferenciação, custo mínimo e foco.

Segundo Lobato *et al.* (2006), Porter apresentou o conceito de cadeia de valor, segundo o qual uma empresa pode classificar suas atividades como primárias e de suporte. As atividades primárias correspondem àquelas relacionadas ao fluxo de produto até o cliente, incluindo logística de entrada e saída, operações, marketing, vendas e pós-vendas. As atividades de suporte apoiam as atividades primárias e incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e provisão de infraestrutura.

Nesta época, foi criado e aperfeiçoado um conjunto de ferramentas analíticas voltadas aos ajustes das estratégias genéricas às condições vigentes no ambiente de negócios e que teve como características chave: a análise da estrutura da empresa; a implantação de estratégias competitivas, posições genéricas e identificáveis no mercado; e a preocupação com o mercado e seu contexto econômico/competitivo, pelo qual as empresas alcançam lucro com base na cadeia de valor.

Portanto, a Escola de Posicionamento deu uma importante contribuição ao pensamento estratégico, valorizando a pesquisa e fornecendo importantes conceitos com utilização simples fundamentados em cálculos analíticos, além de ter mudado o papel do planejador para o de analista. Porém, sua ênfase em análises e cálculos produziu uma redução no espaço de formulação de estratégias para a condução de análises estratégicas, pois sabemos que a formulação de estratégias é um processo muito mais rico, confuso e dinâmico daquele que a escola de posicionamento descreve.

2.1.7 Escola de Gestão Estratégica

Na década de 1990, com mudanças cada vez mais rápidas e intensas, a gestão das organizações passou a dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento, produzindo uma visão mais integrada das funções estratégicas, que estabeleceu um equilíbrio entre as demandas internas e externas. Surge a Escola de Gestão Estratégica.

O avanço dos conceitos adquiridos com a Escola de Posicionamento indicou tanto a importância do planejamento estratégico, como a necessidade de organização, direção, coordenação e controle estratégico. Por consequência, o conceito tradicional de um pensamento estratégico centralizado torna-se inadequado na medida em que, para os gestores, bastava planejar, coordenar e controlar.

A empresa necessita adotar os seguintes princípios para aplicar a gestão estratégica:

- Envolver o gerenciamento da estratégia de mercado e da organização e o relacionamento entre eles;
- Ter como preocupação principal o gerenciamento da interface entre a organização e o ambiente que o cerca;
- Estar apta para antecipar, adaptar e criar as mudanças necessárias para influenciar tanto o ambiente como a organização;
- Gerenciar visando melhoria dos serviços e/ou oportunidades de negócios;
- Reconhecer que as oportunidades surgem no ambiente externo ou podem ser geradas no seio da organização;
- Assumir e se preparar para os riscos deste modelo administrativo;
- Inventar, prever e buscar o futuro aonde ela quer chegar;
- Envolver todas as áreas que compõem a organização; e
- Integrar as metas de longo e de curto prazo, lembrando sempre que o futuro deve influenciar a decisão atual.

Segundo Lobato *et al.* (2006), as funções passaram a se relacionar dinamicamente, além de planejar estrategicamente, necessitava-se organizar, dirigir, coordenar e controlar estrategicamente. A gestão estratégica passou a buscar a integração de todos os setores da organização, de maneira que a alocação de recursos ocorresse da melhor forma na busca de atingir seus objetivos e suas metas.

O todo da organização se caracteriza maior que a soma das partes, estabelecendo o conceito de gestão estratégica numa visão mais dinâmica, sinérgica e sistemática, como mostra a Figura 6 a seguir.

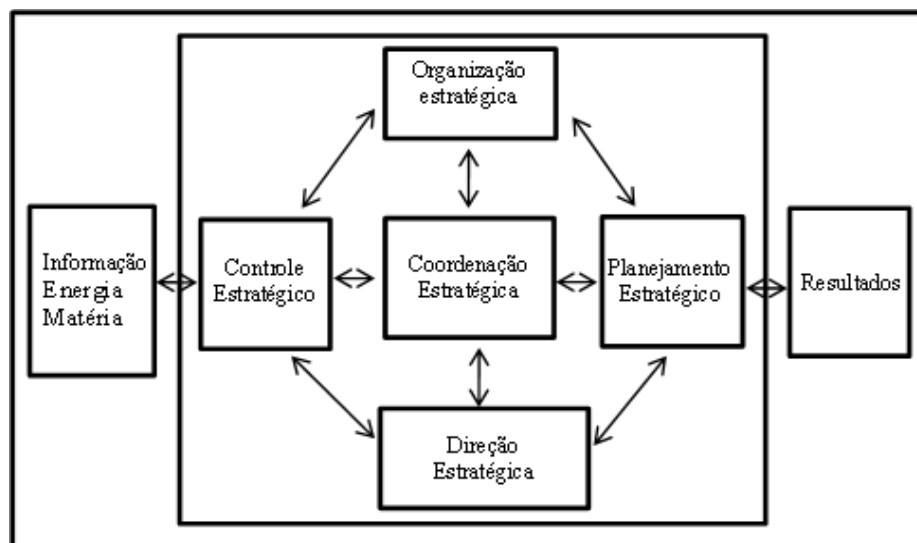


Figura 6: Modelo sistêmico do processo de Gestão Estratégica. Fonte: Lobato *et al.*(1996:26)

As funções envolvidas na arquitetura do modelo sistêmico do processo de gestão estratégica são: as saídas, o núcleo e as entradas do sistema. Deve-se iniciar a análise de um sistema pelas saídas, passando em seguida para os componentes do núcleo e as entradas. As saídas correspondem aos resultados obtidos, que estão relacionadas com os objetivos traçados no planejamento estratégico.

Segundo Lobato *et al.* (2006), as saídas são classificadas de acordo com as seguintes dimensões:

- Dimensão das mudanças – alcance de mudanças em conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados operacionais;
- Dimensão da necessidade – alcance de eficiência, eficácia e poder;
- Dimensão da característica do estilo gerencial – com a utilização apropriada em função do estilo preponderante; e
- Dimensão de eficácia gerencial – alcance de melhorias relacionadas com a interface da organização com o meio ambiente e sua dinâmica interna.

Em relação ao núcleo do sistema, estão incluídas todas as funções do processo de gestão estratégica, que devem transformar as entradas visando obter resultados desejados.

De acordo com o modelo proposto por Lobato (1997), podem-se descrever as funções da seguinte forma:

Organização estratégica – conjunto de atividades necessárias para o estabelecimento da estrutura formal de hierarquia por meio do qual as subdivisões de trabalho são integradas e definidas. O Quadro 2 detalha as atribuições básicas e seus responsáveis no processo de gestão estratégica.

Responsável	Atribuição
Alta Administração	Decide implantar o processo de GE. Patrocina o processo de GE. Escolhe quem participa do grupo de trabalho para formular o plano estratégico. Define o proprietário (<i>owner</i>) do processo de GE. Aprova o plano estratégico.
Grupo de Trabalho para a formulação do plano estratégico	Formula o plano estratégico. Atua na implantação e acompanhamento do plano estratégico.
Proprietário do processo de GE	Atua na interface entre a alta administração e o grupo de trabalho para a formulação do plano estratégico. Coordena e promove o processo.
Consultor Responsável	Atua como facilitador no processo de GE. Transfere à empresa a tecnologia de GE.

Quadro 2 – Atribuições básicas no processo de Gestão Estratégica. Fonte: Lobato *et al.* (2006:28)

Coordenação estratégica – responsável por reunir esforços coletivos inerentes ao processo de gestão estratégica. Compete-lhe: a) atuar na elaboração, revisão e atualização do plano estratégico; b) definir o horizonte estratégico do processo e verificar a necessidade de educação interna; c) coletar informações para promover a atividade de formulação do plano estratégico; d) afiançar a continuidade e noticiar o andamento do processo; e) recomendar a metodologia de planejamento adequada; f) articular o processo de gestão estratégica com as outras funções da empresa; g) definir local e horário das reuniões e recursos materiais necessários; h) obter do pessoal um engajamento efetivo no processo; e i) fazer acompanhamento das etapas do processo.

Direção estratégica – refere-se à orientação das operações que serão executadas. São as atividades de comunicação, estímulo e liderança. Corresponde à fase de implementação do processo de gestão estratégica que apresenta as seguintes dificuldades: variáveis incontroláveis do ambiente externo; problemas inesperados; inadequação dos sistemas de informação; menor disponibilidade de tempo e insuficiência de recursos financeiros e humanos; mudanças nas prioridades estratégicas durante o processo; e incompreensão das metas globais. A implementação do plano estratégico não deve limitar-se a uma ação subsequente ao planejamento estratégico, mas fazer parte do processo de gestão estratégica, que envolve a percepção da organização, os sistemas de informação, a estruturação de equipes, os programas de incentivos e os sistemas de controle.

Controle estratégico – tem as seguintes funções: identificar os problemas, falhas ou desvios do planejamento estratégico, para corrigi-los e evitar reincidências; fazer com que os resultados, principalmente os financeiros, se aproximem dos resultados esperados; verificar se os recursos estão sendo bem utilizados e auditar o processo, fornecendo o *feedback*.

Planejamento estratégico – promove um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa tanto no seu ambiente atual e como no futuro.

De acordo com Druker (2001), o planejamento não se refere a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. O planejamento estratégico tem a função de construir um consenso sobre os rumos desejados para a organização. O grande desafio dos gestores não é o que sua empresa deve fazer no futuro, mas o que deve fazer hoje para estar preparada para as incertezas no futuro. Uma das características desta escola é que o planejamento estratégico é flexível, podendo ser alterado em função do alcance dos objetivos da organização.

Portanto, por meio da gestão estratégica consegue-se definir o rumo que se pretende dar à organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, estratégias e planos de ações definidos. Tudo de maneira explícita, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo.

2.1.8 Escola de Gestão Estratégica Competitiva

O novo milênio chegou trazendo uma nova ordem social, política e econômica. Novos cenários surgem provocando uma gestão estratégica mais competitiva e complexa que exige novas contribuições para o pensamento estratégico.

Para Senge (2012:20), “a globalização dos negócios e do desenvolvimento industrial está aumentando o padrão material de vida de muita gente, mas também gerando efeitos colaterais significativos na forma de uma série de desafios sociais e de sustentabilidade do meio ambiente”.

A concepção das estratégias assume um modelo de aprendizado contínuo, que exige maior integração com forças internas e externas da organização. Novas técnicas de gestão e liderança surgem para inserir a organização neste contexto.

Lobato *et al.* (2006:32), define oito características da escola de gestão estratégica competitiva, demonstradas na Figura 7.

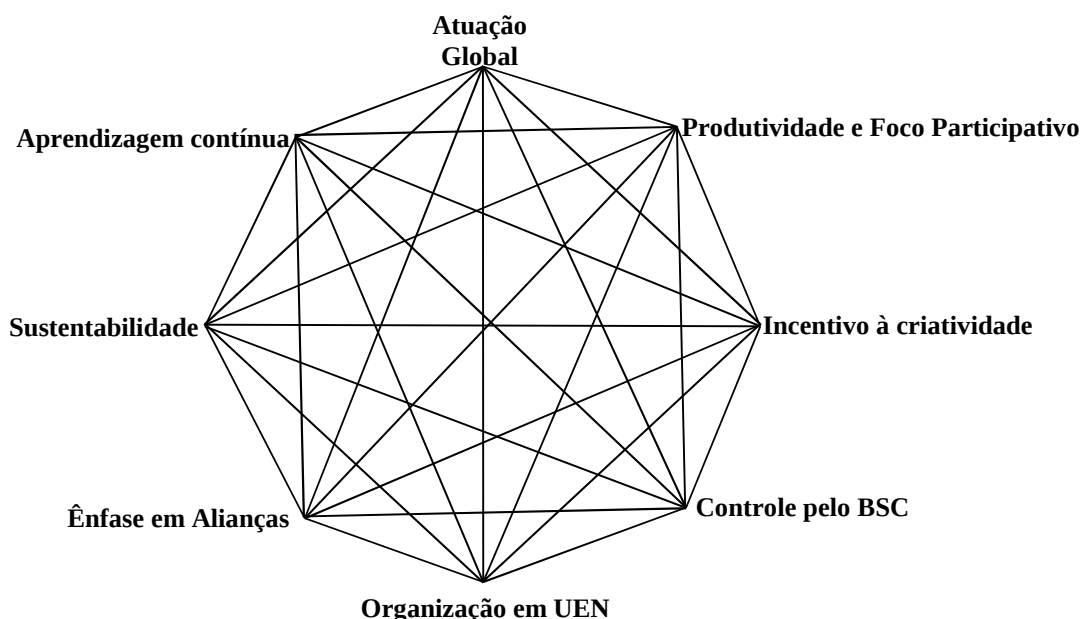


Figura 7: Gestão Estratégica Competitiva: características principais. Fonte: Lobato *et al.* (2006).

Atuação Global – o fenômeno da globalização mudou radicalmente o ambiente corporativo. O mundo interconectado estabelece a integração de países, organizações e pessoas, que passaram a trocar ideias, realizar transações financeiras e comerciais, além de difundir aspectos culturais por todo o planeta. Para o filósofo Alain Touraine citado por Lobato *et al.* (2006:33), “a globalização dos mercados reconstrói o mundo de uma forma darwinista, decretando a sobrevivência dos mais fortes”. Portanto, este novo ambiente mundial de negócios determina que as organizações tenham uma atuação global.

Proatividade e Foco Participativo – a postura empreendedora dos líderes e colaboradores se estabelece por meio do autodesenvolvimento e do comportamento proativo, promovendo assim um processo com foco na gestão participativa. Desta forma, estimula-se pensamento estratégico que gera a ação integrada de gestão.

A organização deve entender, de forma conjunta, os limites de suas forças e competências para se posicionar da melhor forma no meio ambiente e assim aproveitar as oportunidades existentes visando o alcance dos objetivos.

Incentivo a Criatividade – além de uma postura participativa, a organização do novo milênio deve assumir um comportamento de gestão mais inovadora. É necessário adotar um novo tipo de pensamento e atuação para se conseguir uma organização capaz de se adaptar a uma realidade que está sempre mudando.

De acordo com Hamel (apud Mintzberg *et al.*, 2010), as oportunidades para estratégias inovadoras não derivam de análises simplórias e do manuseio de números – elas surgem de experiências novas que podem criar novas interpretações e posturas.

A criação de mais redes nas organizações enfraquece a hierarquia tradicional de gestão, mas em contrapartida potencializa a capacidade de aprendizado, inovação e adaptação constante. Por outro lado, as organizações que insistem em permanecer com gerenciamento tradicional se mantêm num estado constante de “apagar incêndios” provocados pela deficiência de uma gestão arcaica, que não oportuniza a criação e a modernização.

Para viabilizar um ambiente voltado para a criatividade, é fundamental que a organização busque a adesão intelectual e emocional dos colaboradores, reconhecendo e valorizando as ideias inovadoras.

Contudo, também é necessário o desejo de mudar por parte das pessoas que compõem a organização, pois as mudanças individuais são responsáveis por tudo acontece nas organizações. Quando as pessoas estão motivadas a fazer algo diferente, o mundo todo pode começar a mudar.

Controle pelo BSC - Avaliação Desempenho – Acompanhar os resultados continua sendo imprescindível para monitorar o desempenho da organização. Contudo, analisar apenas os indicadores contábeis e financeiros não bastava mais para realizar o controle estratégico da organização. Foi necessário ampliar os pontos de análise. Assim, Robert Kaplan e David Norton formularam a teoria do *Balance Scorecard (BSC)*, que se baseia na representação equilibrada segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e do crescimento.

Na gestão estratégica competitiva, “o BSC é um dos métodos utilizados que permite às organizações o desdobramento da estratégia para elaborar seu planejamento. Trata-se de um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionam à organização uma visão atual e futura do negócio, com foco abrangente e controle proativo dos objetivos planejados” (Lobato *et al*, 2006:36).

Definição das Diretrizes Estratégicas – A visão, a missão e os valores da organização continuam norteando as diretrizes estratégicas no novo milênio. Uma vez que, tais diretrizes permitem detectar os sinais de mudanças, identificar as oportunidades e formular estratégias, que possibilitam condições para ações proativas.

A visão é a fotografia da empresa projetada para o futuro e que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa. A definição da visão deve ser gerada a partir das seguintes reflexões: Como queremos ser reconhecidos no futuro? Quais desafios teremos que enfrentar? Como queremos que nossos *stakeholders* nos vejam? Quais as oportunidades que podem surgir? Onde queremos chegar?

A missão é a razão de ser da organização, seu papel no mercado, sua identidade. A construção da missão é baseada na seguinte análise: Qual o negócio da organização? Quem é o cliente? Qual sua base de atuação? Qual sua vantagem competitiva? Qual sua contribuição social? Sua definição é fundamental para estabelecer políticas, desenvolver estratégias e aplicar recursos, por esta razão deve ser bem elaborada, pois dela depende o sucesso da organização.

Os valores correspondem às crenças que balizam a organização para tomada de decisões.

Portanto, as diretrizes estratégicas são definitivas quando se trata do desempenho dos colaboradores com o propósito da organização e são flexíveis em seus pormenores para que possam ser ajustadas durante a busca dos objetivos.

Organização em Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) – para acompanhar as tendências mundiais, a organização precisa ser mais orgânica, proativa e dinâmica. Uma das iniciativas significativas é agrupá-la em unidades estratégicas de negócio - UEN, conforme propunha Ansoff (1990). Segundo o autor, Unidades Estratégicas de Negócios é o resultado da ordenação setorializada da realidade de negócios da empresa. O

referido conceito foi aprimorado posteriormente com a aplicação em várias organizações atuais, principalmente nas empresas com grande diversidade de serviços e produtos.

A estruturação da UEN é descentralizada, cada setor funciona com autonomia, com foco na sua área de negócio, seus objetivos e metas, mas também com interdependência entre as outras UEN's visando reproduzir o todo organizacional. Para que aconteça a conexão entre as partes, é imprescindível que haja um sistema de comunicação competente. O conjunto de todas as UEN's forma a organização, seguindo a lógica do holismo, pelo qual o todo está nas partes e as partes estão no todo.

No resultado final, a eficácia do todo deve ser maior que o somatório da eficiência das partes. Deste modo, facilita-se a coordenação estratégica, já que a estrutura organizacional fica menos hierarquizada, mais autônoma e com equilíbrio de poder baseado no processo decisório participativo.

Ênfase em Alianças – outro fenômeno que se observa no mundo do trabalho contemporâneo é aliança estratégica. Trata-se da criação de uma relação formal entre organizações com o propósito de buscar objetivos mútuos, como criar novas tecnologias, partilhar investimentos de pesquisa e desenvolvimento, minimizar custos operacionais, entre outros que surgem diariamente cada vez mais criativos.

O sucesso das alianças estratégicas está na sintonia estratégica e compatibilidade de culturas. Um exemplo típico de aliança estratégica são os *joint ventures*, que de acordo com Mintzberg *et al.* (2010:246), “são alianças estratégicas nas quais os parceiros assumem posições acionárias em novos negócios que criaram”. Apesar dos *joint ventures* existirem a muito tempo, os acordos cooperativos são os mais utilizados.

Responsabilidade Social – Por um lado a globalização dos negócios promove o progresso e outras tantas vantagens, por outro lado também gera efeitos colaterais significativos na área social e de sustentabilidade do meio ambiente. O desequilíbrio das classes sociais é crescente em muitos países. Com a facilidade do acesso a informação, toma-se conhecimento que ainda existem muitas pessoas morrendo de fome e sede, sem acesso a saúde e educação, sendo exploradas pelo trabalho escravo. Agressões ao meio ambiente provocadas pelo crescimento desordenado passaram dividir atenções com problemas maiores

como aquecimento global e instabilidade climática. Organizações e cidadãos do mundo precisam estar atentos. A responsabilidade é conjunta.

Neste contexto, as organizações que adotam a gestão estratégica competitiva assumem o compromisso de equilibrar resultado econômico com responsabilidade social. As decisões organizacionais são pautadas por princípios éticos, por meio de utilização de códigos de conduta que norteiam as relações com os colaboradores, a comunidade, os acionistas e o meio ambiente. Todavia, desenvolver um crescimento sustentável, sem provocar danos ambientais é um grande desafio.

Aprendizagem Contínua – Para atuar no mundo cada vez mais conectado e sem barreiras territoriais, a escola de gestão estratégica competitiva orienta que as organizações adotem a aprendizagem contínua como vantagem competitiva renovável. Logo, é necessário construir “organizações que aprendem”, que possuam uma cultura de comprometimento e disponibilidade para aprendizado em todos os níveis da organização, isto é, desenvolver o processo de aprendizagem individual e coletiva. Esse tema será abordado com maiores detalhes ainda nesta dissertação no estudo de gestão do conhecimento nas organizações.

2.1.9 Capacidades Dinâmicas

Para permanecerem produtivas no mundo do corporativo do século XXI, as organizações tiveram que fazer muitas adequações. A inovação passou a ser a principal fonte de vantagem competitiva, que por intermédio da ciência, busca, continuamente, a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos serviços. Contudo, o conhecimento necessário para a prática da inovação está além dos limites organizacionais, fato que dá origem a uma cooperação interorganizacional visando elevar a capacidade tecnológica das empresas, surgindo, assim, novas configurações organizacionais.

Na perspectiva da gestão estratégica, as novas configurações organizacionais se formam para alcançar o máximo de lucratividade de longo prazo e melhorar a competitividade, fazendo com que as organizações envolvidas desenvolvam atividades cooperativas com o intuito de atingir objetivos estratégicos gerais.

Para ficarem mais flexíveis e responderem às exigências do ambiente externo, as organizações tiveram que desenvolver novas capacidades para promover a utilização sistemática das competências internas. Segundo Prahalad; Hamel (apud Balestro *et al.*, 2004), as competências essenciais representam o aprendizado coletivo na organização, evidenciado na maneira de coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia, além de oferecerem acesso a uma extensa variedade de mercados, contribuindo significativamente para os benefícios percebidos dos clientes do produto final. Elas decorrem da união do conhecimento absorvido do ambiente interno e externo, capacitando e estimulando a organização para a inovação.

As capacidades dinâmicas preparam as organizações para criar, ampliar e transformar recursos e capacidades visando atualização técnica e estratégica. Tais capacidades podem ser traduzidas como eficiência de uma organização gerenciar os recursos que possui para gerar novos produtos ou melhores serviços.

Segundo Teece; Pizano; Shuen (1997), capacidade dinâmica é a habilidade da organização para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para se adaptar rapidamente às mudanças ambientais. A seguir, o Quadro 3 traz as principais definições de capacidades dinâmicas encontradas na literatura.

Estudo	Definição
Teece, Pisano & Shuen (1997)	Habilidades da firma de integrar, construir e remodelar competências internas e externas a fim de direcionar a adaptação em resposta à mudança ambiental.
Eisenhardt & Martin (2000)	Rotinas organizacionais e estratégicas através das quais a organização alcança novas configurações de recursos à medida que mercados emergem, colidem, dividem-se, evoluem e desaparecem.
Zollo & Winter (2002)	Padrões estáveis e aprendidos de atividades coletivas por meio das quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais a fim de incrementar a eficiência.
Winter (2003)	Capacidades que operam a partir da extensão, modificação e criação de capacidades ordinárias.
Helfat et al. (2007)	Capacidade organizacional de propositadamente criar, estender e modificar sua base de recursos.
Teece (2007)	Capacidades dinâmicas dividem-se em: capacidades de varredura responsáveis pela identificação e modelamento de oportunidades e ameaças; capacidades de apropriação direcionadas para a captura de oportunidades; e capacidades de transformação orientadas para a combinação, proteção e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.
Barreto (2010)	Potencial organizacional de resolução sistemática de problemas, varredura de oportunidades e ameaças, tomada de decisão orientada para o mercado e mudança da base de recursos.

Quadro 3 - Principais definições de capacidades dinâmicas. Fonte: Mazza (2012).

As capacidades dinâmicas traduzem a habilidade da organização de adequar seus processos operacionais por intermédio da melhoria e do desenvolvimento processual.

Para Zollo; Winter (apud Mazza, 2012), capacidades dinâmicas é resultado da uma evolução cíclica do conhecimento organizacional, conforme demonstrada na Figura 8.



Figura 8 - Evolução cíclica do conhecimento para a formação de capacidades dinâmicas segundo Zollo; Winter. Fonte: Mazza (2012).

Segundo Mazza (2012), a estrutura conceitual formada por Zollo; Winter (2002) admite que a combinação das capacidades dinâmicas com os mecanismos de aprendizagem promove o aperfeiçoamento das rotinas operacionais. Por um lado, os mecanismos de aprendizagem abrangem as habilidades de acúmulo de experiência, articulação e codificação do conhecimento; por outro lado, as capacidades dinâmicas envolvem processos de P&D, reestruturação, reengenharia e integração. Dessa forma, os processos e o conhecimento seguem uma linha evolutiva definida, submetendo-se à evolução contínua do conhecimento organizacional.

Nesse contexto, segundo os autores, as capacidades dinâmicas surgem a partir da coevolução de processos de acumulação de experiência tácita com articulação de conhecimento e atividades de codificação. A evolução das capacidades abrange aspectos do desenvolvimento de conhecimentos novos a partir de conhecimentos internos e externos aplicados às rotinas, e representa uma complementação à perspectiva de evolução dos processos organizacionais.

2.1.10 Estratégia organizacional nos dias de hoje

A administração das organizações passou por incontáveis mudanças ao longo de sua evolução. A estratégia organizacional envolveu e sempre continuará envolvendo ações e dimensões que determinam o destino das organizações.

Segundo Mintzberg *et al.* (2010), a formulação estratégica é um espaço complexo, é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado emergente. Envolve tanto a transformação como a perpetuação; depende da percepção individual e da interação social; reúne cooperação e conflito. Exige análise antes, programação depois e negociação durante; exige uma resposta ao ambiente exigente, e o controle exacerbado em todas as áreas de atuação da organização.

Chiavenato (2004) sintetizou as mudanças ocorridas na gestão organizacional em três eras conforme demonstrado no Quadro 4 a seguir.

Eras/Períodos	Era Clássica 1900 - 1950	Era Neoclássica 1950 – 1990	Era da Informação e do Conhecimento - Após 1990
Características econômicas	Início da industrialização	Desenvolvimento industrial	Globalização e Sustentabilidade
Estrutura organizacional	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista e matricial. Ênfase na departamentalização por produtos, serviços ou unidades estratégicas de serviços.	Fluida, ágil, flexível e descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura organizacional	Foco no passado, nas tradições, nos valores conservadores. Valorização da tradição e da experiência. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> .	Foco no presente e no atual. Valorização da renovação e da revitalização. Ênfase na adaptação do ambiente.	Foco no futuro e no destino. Valorização do conhecimento e da criatividade. Ênfase na mudança e na inovação.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, com poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios.	Intensificação e aceleração das mudanças.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e constantes mudanças.
Modo de lidar com pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos.	Pessoas como recursos organizacionais que devem administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e autônomos que devem ser impulsionados para aprendizagem contínua. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais.	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Quadro 4 - Evolução da gestão organizacional. Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Quanto à fábula *Os Cegos e o Elefante* citada no início do capítulo, precisamos aprender mais a respeito de trombas, presas e caudas. É preciso ir além da limitação de cada pensamento estratégico, aproveitar o que cada corrente tem para oferecer; investigar sempre e continuar a eterna busca da melhor maneira de formular a estratégia organizacional.

2.1.10 Gestão Estratégica na Administração Pública

O modelo burocrático da Administração Pública Federal inviabiliza, em tese, a utilização de modelos gerenciais modernos. Compreender o contexto em que se insere o conceito de gestão estratégica e os efeitos práticos do seu desdobramento é fundamental para a adoção de modelos como a gestão do conhecimento e gestão por resultados.

A administração pública, sem a flexibilidade do setor privado, tem evoluído de forma mais conservadora, sendo características estruturantes do modelo burocrático de gestão:

- Centralização do poder - traduzida pela concentração da autoridade e poder de decisão em pessoas muitas vezes afastada dos problemas organizacionais e dos funcionários;
- Hierarquização das relações e rigidez nos procedimentos – ausência de padronização e de melhoria dos processos de trabalho, sem uma análise crítica, que possa resultar na sua adaptação e modernização;
- Descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas;
- Inexistência de indicadores adequados para estabelecer um ciclo de controle dos planos de ação, nas etapas de sua formulação, execução e avaliação impedindo o desenvolvimento de um ciclo de melhoria das práticas pertinentes que traduzam em medidas tangíveis sua missão;
- Fragilidade no sistema de recompensas, reconhecimento e punições voltadas à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais;
- Cultura e clima organizacional que dificultam o compartilhamento de informações, a disseminação de conhecimentos, o estabelecimento de indicadores de desempenho, definição de padrões de processos.

Dessa forma, deve ser iniciado um processo de transformação das estruturas burocratizadas, hierarquizadas e ultrapassadas em organizações flexíveis e empreendedoras, visando à apropriação do conceito de gestão estratégica. De um lado, é necessário flexibilização e celeridade nos processos e procedimentos administrativos por meio de soluções inovadoras, além de ser indispensável que a Administração Pública Federal

Brasileira atue com foco nos resultados, manifestados pela satisfação dos serviços públicos prestados aos cidadãos. De outro lado, é importante a preservação e o fortalecimento de princípios burocráticos (como a legalidade, impessoalidade, universalidade, entre outros) que constituem requisitos para a concretização do Estado de Direito.

Atualmente, a Administração Pública Federal Brasileira têm sofrido muitas mudanças impostas mediante o descarte do paradigma anterior sem a identificação ou a devida clarificação do novo. A necessidade de atender os cidadãos oferecendo um serviço público de qualidade, que satisfaça minimamente as suas necessidades, impõe eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia e a eficiência no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento à população. Devem ser repensados os modelos gerenciais do setor público, inserindo-se a temática da agregação de valor aos serviços ofertados aos cidadãos (Schlesinger *et al.*2008).

Motta (1990) conceitua eficiência, eficácia e efetividade da seguinte forma:

- **Eficiência** – refere-se ao cumprimento de normas e a redução de custos. Sua utilidade é verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo-resultado.
- **Eficácia** - refere-se ao alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços e sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade.
- **Efetividade** - refere-se ao efeito da decisão pública e sua utilidade é verificar se o programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade.

Em outras palavras, avaliar eficiência é saber como aconteceu; a eficácia, o que aconteceu; a efetividade, que diferença faz. O Quadro 5 demonstra as diferenças conceituais.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
Fazer as coisas de maneira adequada; Resolver problemas; Salvaguardar os recursos aplicados Cumprir o seu dever; Reduzir os custos.	Fazer as coisas certas; Produzir alternativas criativas; Maximizar a utilização dos recursos; Obter resultados; Aumentar o lucro.	Manter-se no ambiente; Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Quadro 5- Diferenças entre eficiência, eficácia e efetividade. Fonte: elaborado pela autora.

Para Gomes (2009), os limites potenciais ao aumento de eficiência nas organizações públicas podem decorrer de inúmeros fatores políticos, organizacionais,

culturais, psicológicos, dentre outros. Portanto, para aumentar a eficiência das organizações públicas é necessário adequar racionalmente o emprego de recursos aos objetivos estabelecidos. Logo, torna-se essencial problematizar, no planejamento estratégico da organização pública, seguindo os seguintes questionamentos: como se estabelecem os objetivos, ou seja, qual o processo de tomada de decisão envolvido; qual a disponibilidade e demais características dos diversos tipos de recursos necessários; e qual o nível de racionalidade disponível para processar tal adequação entre meios e fins, entre recursos e objetivos.

Segundo Coelho (2004), o conjunto de informações geradas durante o planejamento estratégico situacional, como a missão, a visão, os objetivos estratégicos, a identificação dos seus macroprocessos e o estabelecimento de procedimentos de avaliação do desempenho; as organizações públicas podem gerenciar os seus processos utilizando, por exemplo, o modelo de gestão do Programa de Qualidade do Serviço Público ou implantar outras metodologias voltadas à gestão de processos.

No caso de estas instituições optarem por ações de curto prazo, devem disseminar o método de gestão de processos baseado no ciclo PDCA de controle, promovendo a educação e a comunicação para todos os funcionários públicos e, assim, implementar ciclos de análise, de padronização e de melhoria de seus processos e rotinas. Concluída a reestruturação dos seus processos, atividades e tarefas, as organizações devem promover as devidas adaptações nas suas estruturas organizacionais, de forma a compatibilizar os processos de trabalho, os fluxos de comunicação e a hierarquia de poder, de competências e de responsabilidades, em relação aos objetivos organizacionais estabelecidos.

A implantação da gestão estratégica nas organizações públicas requer estímulo e valorização da inovação, apropriação dos saberes organizacionais e responsabilidade dos gestores e funcionários públicos; já que a modernização do modelo de gestão necessita do compromisso coletivo. É fundamental criar um ambiente propício para inspirar as pessoas a atingirem todo seu potencial, alinhando os objetivos individuais com os organizacionais. A realização sistemática do Planejamento Estratégico não se limita apenas na execução do Plano de Ação, mas também necessita do gerenciamento efetivo dos resultados, por meio da fixação de indicadores e metas e do acompanhamento de processos, alinhando recursos e gerenciando informações para subsidiar o desempenho individual e institucional.

2.2 GESTÃO POR RESULTADOS

Para adotar iniciativas ou políticas de gestão do conhecimento, as organizações devem conhecer os seus objetivos, os seus macroprocessos, as suas atividades, os seus produtos ou serviços, assim como os recursos humanos e materiais, pois sem esta visão sistêmica, nem a alta direção, nem o corpo funcional podem promover a convergência de esforços e de interesses para fazerem uma boa gestão ou mesmo obterem um desempenho satisfatório.

A gestão por resultados é uma ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, promovendo eficiência e eficácia na organização. Tem foco na efetividade e na flexibilização dos processos, minimizando o excessivo apego às normas e procedimentos, promovendo mais eficiência, efetividade e *accountability* da gestão pública.

Segundo Trosa (2001), pode-se entender que *accountability* é a obrigação dos funcionários em prestar contas quali-quantitativamente, a qualquer momento, dos serviços prestados. Já a responsabilidade é a inclinação espontânea para o dever de atingir os resultados e deles prestar contas, caracterizando-se como o reverso positivo da *accountability*.

A gestão por resultados caracteriza-se pela tradução de objetivos em resultados, proporcionando um marco coerente para a melhoria dos processos de trabalho na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão. Portanto, é uma dimensão fundamental para a gestão estratégica, pois constituem o fluxo de atividades necessárias para alcançar os resultados da organização.

Para Hilário (2009), são consideradas funções da gestão por resultados:

- Definir a direção estratégica da organização - criação da missão e estabelecimento dos objetivos estratégicos, levando em consideração a visão e os valores da organização. Refere-se à definição do caminho que deverá ser seguido para alcançar os objetivos estratégicos. É necessário mapear os processos de trabalho e escolher os indicadores e as metas de desempenho que mostrarão se a organização está no caminho planejado e, através de uma avaliação, o quanto de progresso foi feito na direção dos objetivos.

- Implementar e administrar o processo de mudança alinhado com a direção estratégica - compromisso da organização com a ação; e
- Melhorar continuamente o desempenho das atividades em andamento - garantia que a melhoria contínua seja praticada em cada programa ou atividade da organização através de planos de ação frequentemente monitorados.

Assim, segundo Gomes (2009), pode-se entender que a gestão por resultados é desenvolvida por meio de um ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos; seguido do monitoramento e da avaliação do desempenho da organização a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação.

Além desse esquema básico, como o modelo confere grande autonomia processual aos agentes executores, compõe ainda sua estrutura:

- Alinhamento de expectativas de forma clara e transparente, entre todos os colaboradores, por meio da tradução destes em resultados e metas a serem atingidas, o que inclui a definição de indicadores para sua apuração;
- Concessão de autonomias aos executores / implementadores da gestão estratégica;
- Contratualização de resultados, autonomias e sanções;
- Avaliação dos resultados e retroalimentação do sistema de gestão para eventuais correções de rota, constituindo assim uma ferramenta gerencial;
- Fortalecimento de uma modalidade de *accountability* – baseada no desempenho mensurado a partir de indicadores de resultados; e
- Modificação do comportamento peculiar da burocracia, substituindo-o pela atenção a metas claras e contratualizadas.

A vantagem esperada do modelo para o aumento da eficiência da administração pública é bastante evidente. A transparência dos objetivos, resultados e metas da organização tende a reduzir os problemas relacionados aos *gap's* de informação e atualização dos processos de trabalho, possibilitando o compartilhamento e o engajamento coletivo em torno dos mesmos objetivos, o que favorece a racionalidade do sistema e da organização. Além disso, ainda permite um controle mais efetivo sobre o desempenho dos funcionários, pelos

clientes e demais *stakeholders*. Finalmente, concede aos gestores autonomia sobre a gestão dos recursos, viabilizando a adequação eficiente entre recursos, processos e metas.

2.2.1 Mensurar o desempenho: indicadores de resultados

A mensuração do desempenho por meio de indicadores é indispensável na gestão por resultados, pois sem ela os funcionários tendem a esquecer quais são as atividades e como elas devem ser realizadas.

Os indicadores são utilizados para operacionalizar o modelo ou para permitir a avaliação do alcance das metas propostas. São números que buscam traduzir um ou mais aspectos da realidade, representando conceitos abstratos, como o nível de desempenho de uma gestão, as condições de vida de uma população, etc.

Os indicadores viabilizam a tradução dos objetivos em medidas apreensíveis, e no presente caso, a tradução dos objetivos em indicadores de resultados. Eles são à base da memória.

Para Trosa (2001), o conjunto de indicadores deve auxiliar a gestão do trabalho diário. Uma série de indicadores só tem sentido se gestores e colaboradores analisarem os resultados para saber se é preciso fazer menos, mais, ou melhor. Eles devem ser lembrados a todo o momento, não como tarefa que precisa ser feita, mas como preciosos instrumentos de análise.

Os indicadores quantitativos e qualitativos devem estar ligados aos objetivos e a visão da organização, devendo servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação, e não apenas seus resultados.

Características necessárias para a construção de indicadores:

- **Comparabilidade** – devem permitir a comparação temporal espacial, entretanto, quanto mais generalizado for o indicador, menores serão as especificidades que este poderá captar da realidade estudada;

- **Disponibilidade da informação** – as bases de dados devem ser acessíveis e confiáveis e oferecer séries históricas;
- **Quantificáveis** – traduzíveis em números, mas que possibilitem uma análise qualitativa do desempenho da gestão;
- **Simplicidade** – devem ser de fácil compreensão e aplicação, apesar de tentar retratar realidades complexas.

Assim, uma vez que o modelo prescreve o aumento da flexibilidade e a autonomia dos gestores sobre os meios, recursos e processos, estabelecendo controles *a posteriori*, são essenciais instrumentos de contratualização entre os gestores da gestão estratégica, por meio dos quais são definidos:

- Os resultados a serem alcançados, traduzidos em indicadores e metas claras;
- A flexibilidade ou as autonomias concedidas aos gestores; e
- As sanções, positivas e negativas, que serão aplicados quando da avaliação do alcance dos resultados.

2.2.2 Implantação da Gestão por Resultados

Após a tomada de decisão referente adoção da gestão por resultados e também às alternativas para atingir os objetivos, a etapa seguinte é a implantação do modelo. Nessa etapa, compete ao gestor coordenar a implantação, procurando vincular dinamicamente os recursos aos objetivos.

Para tanto, a função de coordenação pode ser empreendida por outro conjunto de mecanismos, que segundo Mintzberg (2001:142) são os seguintes:

- **Ajustamento mútuo** - típico de tarefas que envolvem grupos pequenos, a coordenação é obtida pelo simples processo de comunicação informal. São realizadas reuniões com o objetivo de discutir os processos de trabalho, ajustando-os quando necessário.

- **Supervisão direta** - segundo este mecanismo, uma pessoa ou organização coordena e monitora o processo, por meio de instruções, cobranças, alocação de recursos;
- **Padronização de normas** - significa que os funcionários compartilham um conjunto de crenças e valores; é exposta a compreensão de cada um em relação às normas, com o objetivo de criar uma ideia coletiva de conduta, obtendo a coordenação, informalmente, a partir delas;
- **Padronização de processos** - refere-se à prescrição do conteúdo do trabalho por meio de procedimentos, normalmente escritos, a serem seguidos, trata-se do mapeamento dos processos. Na iniciativa privada é muito comum em programas de qualidade, como aqueles promovidos pela *International Organization for Standardization* com a série ISO-9000. No caso das organizações públicas, podemos associar esta padronização às regras formais burocráticas ou à própria legislação;
- **Padronização de resultados** - trata-se da especificação dos resultados a serem atingidos, em substituição à especificação dos meios como os procedimentos ou habilidades;
- **Padronização de habilidades** - refere-se à designação de pessoal qualificado, já possuidor de determinada habilidade adequada ao trabalho a ser feito. Não é o trabalho, mas o funcionário que é padronizado. A coordenação é obtida em razão do funcionário já possuir determinado conhecimento. No setor público, podemos entender os requisitos dos concursos públicos como um esforço nesse sentido, particularmente para contratação de especialistas como médicos ou dentistas.

Também é importante destacar outros mecanismos que possuem função de coordenação e, embora estejam de alguma forma associados àqueles já descritos, merecem tratamento à parte: a liderança e a estrutura.

Motta (1991:210-211) define liderança como “... um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns.” E isso ocorre por meio do estímulo à autonomia dos liderados, “...o líder cria nos liderados a sensação de um

espaço próprio, onde eles podem desenvolver sua criatividade e se autorrealizar na execução de suas tarefas”.

Ressalta-se que a busca do compartilhamento de objetivos pelo líder se dá por negociações constantes, à semelhança do ajustamento mútuo, e não por meio do exercício de uma eventual autoridade hierárquica, como seria típico do mecanismo de supervisão direta. Além disso, é também importante mencionar que lideranças, principalmente as carismáticas, valem-se da coordenação pelo compartilhamento de crenças e valores, e não somente de objetivos.

2.2.3 Gestão por Resultados na Administração Pública

A fragilidade do modelo de gestão imposto pelos regimes políticos facilita à descontinuidade de projetos, programas e políticas; às mudanças de diretrizes e à troca de ocupantes de cargos de confiança na alta administração a cada mudança de governo, podendo ocasionar o enfraquecimento das instituições e da função pública.

Na maioria das vezes os agentes políticos, desconhecedores de teorias administrativas, modelos, técnicas e tecnologias de gestão, conduzem as organizações públicas a uma situação de inanição operativa, seja pelo contingenciamento de recursos, seja pela falta de estruturas mínimas de funcionamento, seja pela falta de preservação do conhecimento técnico- administrativo e organizacional, que limitam as organizações públicas em burocracias (agora plenas de significados negativos) prejudiciais ao fortalecimento da democracia e ao desenvolvimento econômico e social.

Apesar das disfunções que caracterizam a Administração Pública, a estrutura burocrática possui aspectos positivos como a divisão racional do trabalho, a formalidade e a legalidade de seus atos e a estrutura hierarquizada, que busca o máximo de eficiência.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento apresenta-se em crescente destaque nos meios organizacionais e acadêmicos, estando inserida no contexto das novas leituras do mundo contemporâneo, nos sistemas de informação, no capitalismo flexível e na sociedade pós-industrial.

“A gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade de sociedades, organizações e seres humanos lidarem com o ambiente, que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Aprimorar tal competência é de extrema importância para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado competitivo” (Lara, 2004:21).

2.3.1 O Conhecimento ao longo do tempo

Conhecer a si mesmo e o mundo é primordial para o ser humano. A sede do saber é inata e necessária para a sobrevivência. Aprende-se constantemente nas relações, nas ações, no jeito de ser de cada um. A aprendizagem se processa por meio das interpretações e leituras que se faz do mundo, baseadas em reflexões de situações vivenciadas ou não, determinando atitudes e comportamentos em toda a vida.

Para Rocha Neto; Alonso *et al.* (2011), no ato de conhecer, estabelece-se a relação entre teoria e prática, os rumos da transformação e a forma como ocorre a transformação. Portanto, o processamento do conhecimento depende da característica particular de cada um, de sua história de vida, de sua visão de mundo.

Ao longo dos séculos, muitos filósofos tentaram definir o significado do conhecimento. Como afirma Carbone *et al.* (2009:15), “a discussão sobre o conhecimento vem de muito longe”. Foi a partir do século V a.C. que o ser humano despertou o interesse de entender e diferenciar o aparente e a essência, o real e o ilusório, o duradouro e o efêmero. Surgia assim o pensamento racional, impulsionado pelos filósofos Sócrates, Platão e Aristóteles.

Para Rocha Neto; Alonso *et al.* (2011), a diferenciação entre o que parece ser e o que realmente é foi e continua sendo tema de reflexões filosóficas, artísticas e literárias, promovendo um permanente questionamento relacionado aos fatos, às imagens, às representações sociais e ao institucionalizado. Fatos podem falar por si, mas não contam toda a realidade, são humanamente parciais. Imagens podem ser manipuladas e emoções podem ser produzidas. Representações sociais não resistem ao tempo e estão mais associadas com o senso comum. As leis, regras e condutas de uma sociedade também se modificam com o tempo e com o desenvolvimento político, econômico e social. O que parece ser imutável e duradouro pode ter sido revolucionário e provisório no passado. No entanto, apesar das grandes mudanças de paradigmas, as pessoas convivem com diferentes formas de leitura de mundo no seu cotidiano.

A evolução histórica do conhecimento pode ser dimensionada em quatro grandes estruturas: a mitológica, a filosófica, a teológica e a científica.

Dimensão Mitológica

A dimensão mitológica tinha como principal característica a compreensão do mundo através do mito. Desenvolvida no período pré-socrático, quando o ser humano passou a estabelecer linguagens e viver em grupos, as ideias e valores eram transmitidos informalmente sob a influência do chefe político ou religioso.

Os rituais eram realizados por sacerdotisas e tinham como objetivo aproximar o sagrado do profano. Os ritos estavam associados com os elementos água, terra, ar e fogo, e trabalhavam com três universos: o interno (referente ao autoconhecimento), o da vida em sociedade e o mundo posterior à morte, em uma perspectiva cíclica de permanente retorno.

Além dos ritos, cantos e discursos, o conhecimento era baseado na experiência corporal e no sentimento de pertencimento ao participar de procissões, divisão de comida e bebida e compartilhamento de esperanças e temores. Os participantes se colocavam em uma posição de inferioridade diante dos deuses.

O surgimento dos ideais de cidadania e democracia abalou a hegemonia do pensamento mítico. É despertado no ser humano o desejo de construir o próprio destino, de se tornar um sujeito ativo e participante na sociedade, com direitos e deveres.

Dimensão Filosófica

Os pré-socráticos Tales de Mileto e Anaximandro entre outros dão origem as leituras de base filosófica. Eles buscaram justificativas naturais para os processos da natureza, com o objetivo de desvincular-se das determinações mitológicas. A posição de sujeito inferior, manipulado por deuses, é trocada por um ser humano consciente que busca seu caminho. A partir de questionamentos produzidos pela observação dos fatos na descrição, comparação e análise dos fenômenos semelhantes, regulares e constantes surge o empiricismo, que dá legitimação do conhecimento e formalização de método de trabalho. Contudo, uma vez que o empiricismo é absoluto, onde há uma só realidade e um só conhecimento verdadeiro; a ciência é livre de valores e está baseada em critérios de observação direta e neutra. Logo, a interpretação humana é passível de erro na produção de conhecimentos.

Os filósofos Sócrates, Platão e Aristóteles influenciaram de forma definitiva o pensamento ocidental na elaboração de estruturas do conhecimento.

Sócrates (469-399 a.C.) contribuiu com seu o método socrático, que se tratava de metodologia de responder uma pergunta com outra pergunta, com o objetivo de aprofundar o conhecimento, sendo o resultado de muita reflexão. Com seu lema *conhece-te a ti mesmo*, ele acreditava que para ter acesso à felicidade, o ser humano precisava se conhecer profundamente. Sua frase *tudo o que sei é que nada sei, enquanto os outros acreditam saber o que não sabem* promoveu inúmeros inimigos e contribuiu para um questionável julgamento no qual foi condenado à morte.

[...] filosofia de Sócrates que, com seu método aporético, visava refutar o saber aparente e chegar ao reconhecimento da ignorância como ponto de partida para reflexão filosófica, o que justifica a famosa máxima atribuída ao pensador grego: “só sei que nada sei”.
(VASCONCELOS, 2001:100)

Platão (428-348 a.C.) surge dando continuidade a máxima socrática da necessidade do conhecimento para evitar maldades resultantes da ignorância. Ele busca compreender como se pode superar o mundo das aparências e atingir o mundo de ideias. Para ele, os métodos de debate e conversação eram as melhores formas de alcançar conhecimento. Nesses diálogos, os pensamentos teriam acesso à ciência, partindo de opiniões, o chamado conhecimento vulgar ou senso comum, feito de imaginação e de crença, mistura de verdade e erro. Conhecer para abrir a alma era a possibilidade de atingir o estágio maior do saber, para sair do meramente intuitivo e ir para o mundo inteligível. Dessa forma, a busca contínua do

conhecimento seria o caminho para uma vida melhor, desviando do mal e aceitando o bem, o que resultaria em felicidade, harmonia e justiça.

Aristóteles (384-322 a.C.) foi o filósofo que mais influenciou a cultura ocidental, das quatrocentas obras foram-lhe atribuídas, 47 chegaram até os tempos modernos. Escreveu sobre as ciências teóricas e as ciências práticas. Com o *Organon* estabeleceu as bases da lógica formal e da teoria da demonstração, bases da metodologia científica. Para Aristóteles entre o ser e o não ser existe um intermediário, o poder ser, caracterizado por processos de mudanças em que o indivíduo desenvolve qualidades que antes eram potenciais ou virtuais. Segundo Rocha Neto; Alonso *et al.*(2011), é consenso de que Aristóteles foi quem de fato restituiu ao indivíduo sua dignidade ontológica, deixando de ser definitivamente apenas um cumpridor do destino traçado unicamente pelos deuses. A lógica formal por ele desenvolvida ficou incontestável por muitos séculos. Só a partir do Renascimento, surgiram as primeiras críticas por Descartes relacionadas à excessiva valorização do raciocínio à custa da observação e da experiência.

A leitura de mundo segundo a dimensão filosófica proporcionou as bases do desenvolvimento científico desvinculado de dogmas e certezas e apoiado em atividades passíveis de serem realizadas por seres humanos: observar, descrever, catalogar, separar.

Dimensão Teológica

No século V, a Europa sofreu grandes transformações. A invasão dos bárbaros provocou a desestruturação do Império Romano e a liderança do imperador foi transferida para o “Papa”, chefe da Igreja Católica Romana, que passa a ser considerado o representante de Deus na Terra.

Em 529, depois de mais de 600 anos, a Academia de Platão é fechada; a filosofia grega é banida pela Igreja. A hegemonia do pensamento cristão é iniciada com a fundação da primeira ordem religiosa, a dos beneditinos, com a premissa de que o homem é um ser espiritual, que tem uma alma que pode reconhecer Deus, com livre-arbítrio para escolher entre o bem e o mal.

A leitura do mundo na dimensão teológica teve como seus maiores expoentes os *doutores da igreja*: Santo Agostinho (354-430) e Santo Tomás de Aquino (1225-1274).

Santo Agostinho é autor de *A cidade de Deus*, um dos mais importantes livros teológicos e filosóficos do mundo. Trata-se da transição final da Antiguidade para os primórdios da Idade Média. O mundo era concebido no âmbito de uma divisão entre o bem e o mal. É considerado neoplatonista, o que significa que acreditava que toda existência humana era de caráter divino. Para ele, havia limites para a razão no tratamento da questão religiosa. O cristianismo seria um mistério alcançado apenas pela fé. Em síntese, postulava que Deus criou o mundo a partir do nada, mas antes da criação, as “ideias” já existiam na cabeça de Deus. Platão acreditava que o mundo sempre havia existido. Para ele, o mal é ausência de Deus. O mal não teria existência autônoma, porque é algo que não é. Deus só criou o bem. A luta entre o bem e o mal acontece dentro e através da história. É preciso educar para se eliminar o mal.

Santo Tomás de Aquino adotou a filosofia da natureza e a lógica do pensamento de Aristóteles, quando sintetizou fé e conhecimento, ele “cristianizou” Aristóteles, fazendo com que suas ideias deixassem de ameaçar a doutrina cristã.

Santo Tomás de Aquino tinha as seguintes premissas:

- Existe grau crescente de existência: das plantas aos seres humanos, dos seres humanos aos anjos e dos anjos a Deus;
- Os seres humanos e animais possuem corpo e sentidos, mas apenas o ser humano possui a razão. Os anjos são dotados de inteligência direta e instantânea e Deus tudo sabe e tudo vê.
- O homem era ativo e criativo. A mulher era um homem inacabado, passiva e inferior ao homem. Contudo, as almas de ambos tinham o mesmo valor, *porque no céu há igualdade de direitos entre os sexos*.
- As verdades teológicas estão relacionadas à existência de Deus, *as puras verdades da fé só podem ser alcançadas pela fé*.

Foi uma época de grandes transformações na igreja. No século X, foi institucionalizada a confissão individual, que passa a responsabilidade para o ser humano sobre seus pecados não deixando apenas para o Juízo Final. Santo Tomás abriu a possibilidade da convivência entre teologia e filosofia científica, com a fundação das primeiras universidades no final do século XI, e com a união das escolas das catedrais às dos mosteiros.

As leituras de base teológica se desenvolveram durante a Idade Média. A hegemonia cristã atingiu todas as camadas da população do Ocidente. Considerada como os mil anos de pudor e vergonha, foi um tempo de constituição do sistema escolar, dos conventos, dos contos de fada, das canções populares, dos vitralistas, dos frades, padres e santos, em que o herói grego ou pagão foi substituído pelo homem inspirado e conduzido por Deus.

O desenvolvimento das ciências matemática, química, astronomia e medicina retornaram para Europa pelos árabes.

Dimensão Científica

Em 1443, a queda do Império Romano marca o início do Renascimento. Aparecem pensamentos novos e a herança helênica voltou a ter influência sobre a natureza, a ciência, Deus e o homem, que passa a ser o centro de tudo. A Igreja perdeu o monopólio sobre a difusão de conhecimento. Em virtude do seu poder estatal autoritário, da Inquisição e da colonização de outros povos, a Igreja passa a ser vista como símbolo do anti-humanismo. A natureza pecadora do homem foi substituída pela crença de sua grandiosidade. O homem deixou de servir exclusivamente a Deus e passou a se permitir desfrutar do aqui e do agora. Segundo Rocha Neto; Alonso *et al.* (2011), enquanto na Idade Média, a vida terrena era uma iniciação para a vida no céu, no Renascimento, a natureza era um desdobramento de Deus, que era considerado infinito e onipresente.

É um tempo de enorme desenvolvimento do saber nas artes, na literatura, arquitetura, música, filosofia e ciência. Surgem grandes descobertas como a bússola, que tornou viável a navegação e consequentemente os descobrimentos; o aperfeiçoamento do uso da pólvora, que proporcionou a superioridade da Europa sobre as culturas americanas e asiáticas; a tipografia, que tornou possível a impressão em grande escala de livros e assim promoveu a transmissão dos novos conhecimentos, dando possibilidade ao aprofundamento do conhecimento científico e a preocupação com o modo de produção e legitimação de tal conhecimento.

É nesse contexto que leituras de mundo de base científica começam a se desenvolver. A investigação da natureza passou a ser por meio dos próprios sentidos, livre de dogmas, com permissão para criticar as antigas autoridades, que eram os princípios cristãos e a filosofia natural aristotélica. Acontece um melhoramento no empiricismo pré-socrático, no

qual a observação, a descrição e a experimentação passam a ser realizadas de forma mais sistemática e constante.

A tradução para as línguas vivas tornou a Bíblia acessível a todos. Fato que provocou a quebra do monopólio da Igreja e fez surgir o exegeta que tinha o papel de estudar e explicar a Sagrada Escritura. A relação pessoal com Deus passa a ser mais importante do que a relação com a Igreja.

A sistematização das leis da mecânica clássica passa a explicar todos os processos, até mesmo os pensamentos e os sonhos. A razão era a condição para se chegar a um conhecimento profundo.

Durante o século XVI, os processos da natureza continuam a ser estudados e descritos com exatidão e segurança. Contudo, não havia método igualmente eficiente e eficaz no âmbito da filosofia. Descartes e Spinoza, grandes racionalistas do século XVII, estabelecem, por meio da dúvida, uma nova base metodológica que distingue entre o quantitativo e o qualitativo, com a razão reconhecendo as propriedades quantitativas (comprimento, largura e profundidade) e os sentidos identificando as propriedades qualitativas (cor, odor e sabor). Surge a Filosofia Moderna e se estende até meados do século XIX.

No século XVIII, ocorre o Iluminismo, que foi despertado pelos filósofos Spinoza (1632-1677), Locke (1632-1704), Pierre Bayle (1647-1706) e pelo matemático Isaac Newton (1643-1727). Este movimento cultural da elite europeia defendia o domínio da razão sobre a visão teocêntrica que dominava a Europa desde a Idade Média e teve como característica a revolta contra as autoridades, pelo otimismo cultural em que a ideia de progresso é entendida como melhores condições de vida, pelo retorno à natureza, pelo cristianismo humanista, pelos direitos humanos e pela educação como condição básica para o estabelecimento de uma sociedade melhor para o conjunto da população.

O século das luzes, como é conhecido, pode ser representado pelo pensamento de Kant, para quem razão e sentido são importantes para a nossa experiência de mundo. Para ele, tudo o que se vê é a parte do mundo que está fora de nós, mas o modo como se vê é determinado pela nossa visão particular de mundo.

Na França, centro do Iluminismo, foi publicada uma das primeiras enciclopédias, a *Encyclopédie* (1751-1772) com 33 volumes, 71.818 artigos e 2.885 ilustrações. Esta obra foi editada por Denis Diderot (1713-1784) e Jean Le Rond d'Alembert (1717-1783) com ajudas de centenas de intelectuais, como Voltaire (1694-1778), Rousseau (1712-1778) e Montesquieu (1689-1755). Cerca de 25.000 cópias foram vendidas, metade delas fora da França. Neste período, a filosofia e a ciência se estabelecem como as fontes de criação de conhecimento.

No final do século XVIII, as leituras científicas começam a se multiplicar; os filósofos do Iluminismo como Kant e Rousseau começaram a exercer um efeito dramático que influenciou uma nova geração de pensadores dando origem ao Romantismo, que permaneceu até meados do século XIX.

Caracterizado com a primeira revolta de jovens urbanos, estudantes e antiburgueses da Europa, este movimento surgiu para reunir o formalismo racional do passado com uma enorme visão emocional do mundo.

O Romantismo se baseava nas seguintes premissas:

- O artista é considerado o criador do mundo e suas principais virtudes eram a ociosidade e indolência;
- As fontes de criação eram o lado oculto da vida, o obscuro, o misterioso, o místico, a Idade Média, a noite, o crepúsculo e os lugares exóticos;
- Sentimento, imaginação, experiência e anseio voltam a ser importantes instrumentos para o conhecimento do mundo;
- A força da natureza provinha de uma força imaginativa superior;
- As grandes expressões eram: Universal e Nacional. Universal para se referir a natureza, a alma do mundo e o gênio artístico; e Nacional para se referir à história do povo, sua língua e a cultura popular.

Friedrich Wilhelm Schelling (1775-1854) foi o filósofo mais representativo do romantismo. Ele buscou eliminar a divisão entre espírito e matéria, conforme propunha o racionalismo científico. Para ele, *a natureza inteira, tanto a alma humana como a realidade física, era expressão de um único Deus ou do espírito do mundo.*

Hegel (1770-1831), colega de Schelling, criticou os filósofos anteriores que nunca haviam desprezado a ideia da existência de um Deus supremo, afirmando que a razão é progressiva e, como processo dinâmico, sempre tem algo a acrescentar. Para ele, *a história do pensamento, ou da razão, também é como a corrente de um rio. Ela contém todos os pensamentos formulados por gerações de pessoas antes de você*. Trata-se do contexto cultural que descreve o certo e o errado, cabendo ao homem desenvolver uma consciência maior de si mesmo.

O sistema Hegeliano propõe que o mundo, como Espírito, estava em num processo contínuo e crescente de racionalidade e perfeição. O espírito do mundo passa por três estágios rumo à conscientização ou conhecimento: a conscientização subjetiva enquanto indivíduo parte de uma família; a conscientização objetiva enquanto cidadão de uma sociedade e de um Estado; e a conscientização absoluta que ocorre pela arte, religião e filosofia, entendida como espaço em que o espírito do mundo reflete sobre o seu papel na história.

Até então, a filosofia se desenvolvia em grandes sistemas especulativos. É a partir de Hegel que surgem as filosofias da existência e da ação e com elas os pensadores naturalistas que tinham como palavras-chaves a natureza, o meio ambiente, a história, a evolução e o crescimento.

Kierkegaard (1813-1855) foi o primeiro representante da filosofia existencial e o primeiro a se preocupar em compreender a existência. Ele acreditava na existência de três estágios de vida: o estético, onde se vive o momento visando ao prazer; o ético, marcado pela seriedade nas tomadas de decisões segundo padrões morais entre certo ou errado; e o religioso, marcado pela fé cristã.

Darwin (1809-1882), da corrente naturalista que surgiu em meados do século XIX, escreveu a lei da evolução da natureza orgânica que afirmava que homem era produto de uma longa evolução biológica. Para ele, a realidade é a natureza e o mundo fenomenológico. Logo, o conhecimento não parte de especulações racionalistas ou de revelações divinas. Suas verdades influenciaram Marx e Freud.

Marx (1818-1883) desenvolveu o materialismo histórico como concepção científica. Para ele, o pensamento e a consciência são determinados pelas condições materiais

da vida humana na sociedade; a consciência humana era produto da base material da sociedade. Descreveu as seguintes condições para produção da vida humana: recursos preexistentes (condições naturais); força de trabalho humano e equipamentos; e as relações de produção e a organização do trabalho. Seu trabalho foi bastante criticado na época, mas viveu o apogeu no século XX.

Freud (1856-1939) desenvolveu a teoria do inconsciente. Para o filósofo da cultura, além da razão, os impulsos dos homens também levam à ação, aos sonhos e aos pensamentos. Desejos e necessidades sexuais passam a ser considerados importantes e naturais. Tudo que reprimimos é o inconsciente e o pré-consciente é tudo que existe em nossa mente. Todas as pessoas têm uma necessidade inata de dar à sua situação existencial uma expressão artística, exprime o resultado da interação da razão com a imaginação, dos pensamentos com os sentimentos.

No final do século XIX, o termo *social* ainda era muito incipiente, e consequentemente, a noção de ciências sociais eram bem distintas. Uma grande reflexão sobre o significado de existir ajudou a dar consistência e autonomia às ciências sociais. Uma série de estudos contrários à validade do conhecimento por meio de conceitos e abstrações absolutas deu origem à filosofia do século XX.

Apesar da derrocada das verdades advindas do pensamento clássico, o foco de estudo permanece nos problemas sociais, econômicos e científicos, tendo como questionamentos a ética e a lógica. Contudo, a série de tentativas de reformular, preservar ou modificar os parâmetros antes concebidos, sem a criação de um método formal, dificultou a fixação de um padrão para desenvolver a nova filosofia do século XX.

A leitura do mundo foi bastante incrementada com os avanços significativos em diversas áreas. Nas ciências exatas, a Teoria da Relatividade, de Einstein(1879-1955); a física quântica e física nuclear forneceram uma compreensão objetiva dos fenômenos da natureza. Nas ciências generativas, a ciência cognitiva, cibernética, genética e generativa de linguística; e na produção literária artística, como no cinema e na música, caracterizaram-se um excelente meio de propagar os pensamentos filosóficos.

Os principais pensadores do século XX são Nietzsche, Heidegger e Sartre.

Nietzsche (1844-1900) escreveu sobre religião, moral, sexualidade, cultura contemporânea, filosofia, ciência e também sobre inúmeras personalidades históricas e artísticas. Nos seus textos críticos, ele utilizava preferencialmente metáfora, ironia e aforismo; e tinha como ideias-chave a dicotomia apolíneo/dionisíaca, o perspectivismo, a vontade de poder, a “morte de Deus”. Seu questionamento radical do valor e da objetividade da verdade continua influenciando os pensadores até os dias de hoje.

Heidegger (1899-1976) foi responsável pela aceleração da problematização do ser humano ao questionar o ser e a morte, a terra e os deuses. Insatisfeito com o conteúdo da filosofia, ele promove uma reforma baseando-se nas ideias de Nietzsche e Holderlin. Para ele, ao encontrar-se com a verdade, o ser faz da verdade o caminho de sua existência. Segundo ele, o *Real* é uma possibilidade positiva de verdade, e esta verdade é deslavoamento, é realmente *é*, a posição do *é* diferente do *poder-ser*.

Sartre (1905-1980), representante do existencialismo, defendia a importância política dos intelectuais na sociedade. Para ele, a existência do homem precede sua essência, uma vez que primeiro o homem existe, depois define se define, enquanto todas as coisas são o que são, sem se definir, e por isso sem ter essência posterior à existência.

Sartre afirmava que *a consciência é sempre consciência de alguma coisa* e que as questões existenciais não podem ser respondidas de uma só vez e para sempre. As questões filosóficas se renovam continuamente. Novo e velho convivem.

Hoje, a leitura do mundo tenta absorver novas ideias, novos movimentos culturais, tecnologias de alta geração, globalização, interatividade que impõem um novo estilo de vida. Na área científica, o estado dogmático é abandonado. A filosofia procura recriar-se como opinião crítica em relação ao mundo em que vivemos e aos valores das gerações precedentes.

Mais uma vez é tempo de mudanças de paradigmas. As ciências só evoluem através de paradigmas; eles são seus pressupostos e por meio deles buscam-se as respostas para os problemas da sociedade. Kuhn (2010) define paradigmas como realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornece problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência. A física de Aristóteles é um exemplo de paradigma, sua teoria foi aceita por mais de mil anos. A astronomia Copernicana,

a dinâmica Newtoniana, a química de Boyle, a teoria da relatividade de Einstein também são paradigmas.

O conhecimento é reconhecido como eixo estruturante do desempenho da sociedade e das organizações. Desde o período clássico grego, a história da Filosofia e da evolução do processo histórico-cultural está ligada a uma incansável busca pelo conceito de “conhecimento”. Contudo, só a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, a apropriação dos saberes passou a ser peça fundamental nos processos relacionados ao trabalho, onde aquele que detém o conhecimento tornou-se elemento indispensável para a própria determinação do processo de trabalho. Porém, é importante frisar que muito poucos tinham acesso aos conhecimentos específicos. A dificuldade de acesso ao conhecimento se prolonga até o século XX. Diante de novas dificuldades surgidas com as duas guerras mundiais, a questão do poder ligada a apropriação de conhecimento e domínio de novas tecnologias fica ainda mais evidente e necessária.

A partir da década de 1980, a globalização e as novas imposições socioculturais provocam uma reavaliação dos conceitos que envolvem o conhecimento. Friedman (2007) descreve a globalização como um fenômeno que está habilitando, dando poder e atraindo indivíduos e pequenos grupos a se tornarem globais tão facilmente e tão harmonicamente que está tornando o mundo plano. Para o autor, assim como indivíduos precisam de uma estratégia para ajustar-se ao achatamento do mundo, as organizações devem traçar planos estratégicos baseados na educação e na geração do conhecimento.

A passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento se inicia quando o ambiente organizacional é inundado por expressões como sociedade do conhecimento, redes de conhecimento, economia baseada no conhecimento. Nasce a gestão do conhecimento com o objetivo de valorizar o elemento humano e buscar novas formas de se obter sucesso nas organizações. Para Lara (2004), estas expressões demonstram claramente que a gestão do conhecimento é determinante na capacidade de sociedades, organizações e seres humanos a lidarem com o ambiente que se transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Melhorar tal competência é fundamental para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado competitivo.

O Quadro 6 apresenta uma síntese integrativa dos grandes paradigmas ao longo da evolução da sociedade:

Grandes paradigmas	Normandismo	Revolução Agrícola	Revolução Industrial	Revolução da Informática
Modo de produção	Comunismo primitivo.	Escravidismo, feudalismo, passagem ao mercantilismo.	Capitalismo, socialismo, passagem à globalização.	Crescimento do capitalismo financeiro: capitalistas passam a ser investidores e não proprietários; produção de riquezas concentra-se na venda de ações na bolsa, na distribuição, assistência e atendimento pós-venda; informação como matéria prima das empresas; empresas globalizadas mantêm supremacia com o Estado; e consumo como forma de lazer.
Leituras do mundo e mapas mentais	Mitológica	Filosófica e teológica	Científica	Quântico: incerteza e possibilidade em oposição ao determinismo e a previsão. Observadores são parte dos processos e influem sobre suas próprias observações. Necessidade de integração entre diferentes áreas do conhecimento.
Concepção epistemológica	História oral e arquétipos	Empirismo, observação, similaridade e diferenças. Dogmas religiosos compreendidos pela fé: revelação, iluminação e meditação.	Científica: positivismo, estruturalismo, materialismo histórico e fenomenologia.	Pensamento sistêmico: complexidade. Relaciona-se com a variedade dos elementos: consideração da não linearidade e da totalidade. Organização provisória dos muitos elementos do conhecimento e hierarquização aberta às necessidades e objetivos científicos e sociais. Conhecimento aberto a transversalidade do pensamento. Incapacidade dos paradigmas existentes explicarem novos descobrimentos.
Frase símbolo	“Quanto mais se foge do destino, mais ele se cumpre”. Homero.	“Tudo que sei é que nada sei”. Sócrates “Deus é o centro do universo”. Santo Agostinho	“Penso, logo existo.” Descartes	“O mais incompreensível é que o universo seja compreensível”. Einstein “Sujeito e objeto são indissociáveis”. Morin
Contribuição	Cosmovisão	Dialética aristotélica. Arguição e exegese.	Método: questionar, experimentar e demonstrar. Unicausalidade, multicausalidade, determinismo social.	A “compreensão” do universo não é apenas uma “expressão” do significado conferido às coisas pelo ser humano pela sua consistência pelo contexto histórico. Redes de conhecimento que levam a criação conjunta.
Noção de tempo	Cíclico: eterno retorno	Cíclico: linear fatalista	Linear progressiva: ordem e progresso	<i>On line</i> . Sem limites cronológicos. Relativo-dependente do referencial
Noção de espaço	Fronteiras simbólicas	Delimitação de território a terra enquanto riqueza	Conquista e acúmulo de territórios. Desterritorialização	Espaço virtual. “O mundo é plano”. As fronteiras estão sucumbindo. A transferência de conhecimento e tecnologia não é limitada pelas barreiras dos estados nacionais.
Sentido do corpo	Quantidade de força e resistência relacionadas à duração da vida.	Espaço do pecado e do proibido, inferior a alma e ao espírito.	Mecanismo. Máquinas para superar limites.	As interações humanas são auto-organizativas, com a destruição do estabelecido e busca de novos caminhos. Corpo enquanto elemento ativo que interfere na construção e legitimação do conhecimento.

Quadro 6 – Síntese Integrativa dos paradigmas ao longo da evolução social.

Fonte: Rocha Neto; Alonso *et al.* (2011)

Para Rocha Neto; Alonso *et al.* (2011), um dos grandes desafios de nossos dias é superar a visão linear e ordenada da história, da vida em sociedade e da produção de conhecimento por uma visão da história como simultaneidade de processos, de possibilidades sociais e de multiplicidade na criação de conhecimentos.

2.3.2 Gestão do Conhecimento - vantagem competitiva sustentável

Com certeza as organizações utilizam seus conhecimentos para agregar valor ao seu serviço ou produto. “Observa-se que existem as mais diversas formas de aproveitamento do conhecimento que circula na organização, algumas utilizam padrões e procedimentos escritos ou não; outras fazem de maneira informal, como por exemplo, quando um trabalhador

adota um meio para solucionar um problema baseando-se em resultados satisfatórios de outras organizações. Outra forma presente é a de se trazer um conhecimento novo de fora da organização e esse novo saber passar a fazer parte da rotina dos processos (*benchmarking*)” (Davenport; Prusak, 2003:14-28).

Quando a organização compreende a necessidade de gerenciar o conhecimento e transformá-lo em vantagem competitiva procura buscar os caminhos por intermédio da Gestão do Conhecimento. Contudo, Stewart afirma que “para que uma atividade seja considerada como gestão do conhecimento, deve apresentar um planejamento próprio, uma estratégia, cercada de tecnologia específica, que leve em consideração uma série de fatores, tais como, o compartilhamento do conhecimento adquirido, sua disseminação pela organização e a forma de armazená-lo”, Stewart (1998:67).

Alvarenga Neto (2008) destaca que atualmente as organizações modernas fazem altos investimentos em tecnologia da informação, mas com foco maior na tecnologia (*hardware, software, telecomunicações, redes, equipamentos*) sem dar devida atenção à informação em si; às pessoas e seus conhecimentos, e à cultura organizacional.

Daft (2002) salienta a importância de se administrar o conhecimento da mesma maneira que se administra o fluxo de caixa, os recursos humanos ou as matérias-primas. A premissa atual é que as organizações precisam das ideias de todos e a função dos líderes é viabilizar os canais de comunicação entre a força de trabalho, de modo que permitam que as ideias, informações e conhecimento estejam disponíveis para toda a organização. Dessa forma, o foco na administração do conhecimento que otimiza o fluxo de informações leva ao *downsizing* (achatamento das estruturas da organização) e ao *empowerment* (empoderamento) dos trabalhadores.

Segundo Allee (1999) (apud Lara, 2004), a organização necessita das seguintes ferramentas para a prática da Gestão do Conhecimento: dinâmica organizacional, engenharia de processos e tecnologia da informação, que juntas funcionam para facilitar e aprimorar a captura e o envio de dados, informações e conhecimento de uma organização, e colocá-los à disposição de pessoas para auxiliar a geração de resultados positivos.

“A gestão do conhecimento pode ser definida como a coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (Teixeira Filho, 2000:22).

Lara (2004) aponta que a Gestão do Conhecimento não se limita apenas a criação de um banco de dados central que contenha o registro de experiências e informações que os trabalhadores conhecem ou dos sistemas de informações como um todo. Necessita a adoção de uma diversidade de fontes de conhecimento, a utilização de banco de dados internos e externos (inclusive o *know-how* e a *expertise* dos trabalhadores), de parceiros (fornecedores, clientes, entre outros) e de medidas para estimular o desenvolvimento de “trabalho intelectual”.

A gestão do conhecimento é um fenômeno inovador e complexo, que requer uma nova forma de olhar e pensar na organização, onde o motor de vantagem competitiva é a geração permanente de inovações, e seu insumo fundamental é o conhecimento. Alvarenga Neto (2008:1) afirma que “a informação e o conhecimento consolidam-se como os principais fatores de diferenciação para a competitividade organizacional”. Para o autor, “Gestão do Conhecimento é a gestão integrada de recursos informacionais e gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional e *e-learning*, inteligência competitiva e monitoração ambiental, sistemas de informação gerenciais e *BSC*, memória organizacional e gestão do conteúdo, entre outros”.

Nas organizações, utiliza-se a metáfora *guarda-chuva conceitual da Gestão do Conhecimento* para representar tudo que envolve a prática da gestão do conhecimento: temas, ideias, táticas gerenciais, ferramentas, administração estratégica da informação, administração estratégica do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, comunidades de prática, memória organizacional, gestão por resultados, entre outros.

Para Alvarenga Neto (2008), Gestão do Conhecimento é justamente a inter-relação, a interpolação e a permeabilidade entre esses vários temas, aliados aos outros pilares da gestão organizacional que possibilitam e delimitam a formação de um possível referencial teórico de sustentação.

A gestão do conhecimento tem sido alvo do interesse de acadêmicos brasileiros e latino-americanos, principalmente no campo das empresas.

No Quadro 29 apresenta-se uma síntese da produção acadêmica considerada relevante no âmbito da presente dissertação.

Autor(es)	Produção Acadêmica
Acosta Prado <i>et al.</i> (2013)	Capacidades Dinâmicas e gestão do Conhecimento em Novas Empresas de Base Tecnológica
Araujo <i>et al.</i> (2014)	Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD
Barradas; Campos Filho (2010)	Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas Brasileiros
Binotto <i>et al.</i> (2013)	A criação de conhecimento para a gestão de propriedades rurais no Brasil e na Austrália
Brose (2014)	Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre
Cardoso (2007)	Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural
Ferraresi <i>et al.</i> (2014)	Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil
Holanda <i>et al.</i> (2004)	Processos de Criação do Conhecimento: Um Estudo sobre os Produtores Formais de Calçados
Kuniyoshi (2008)	Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico
Macías Gelabert; Aguilera Martinez (2012)	Contribuição da gestão de recursos humanos para a gestão do conhecimento
Miranda; Moresi (2010)	A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região
Rebello <i>et al.</i> (2012)	Barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações públicas
Rodríguez-Ponce (2007)	Gestão do conhecimento e eficácia das organizações: um estudo empírico em instituições públicas no Chile
Rocha <i>et al.</i> (2008)	The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management
Santos; Takahashi (2013)	Processo estratégico e conhecimento organizacional: em direção a um padrão de gestão estratégica do conhecimento
Schlesinger <i>et al.</i> (2008)	Gestão do Conhecimento na Administração Pública
Silva (2008)	Uma Metodologia para Classificação do Risco de Desligamento dos Colaboradores Detentores de Conhecimento Crítico
Xavier <i>et al.</i> (2012)	Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento

Quadro 7 - Produção acadêmica brasileira e latino-americana sobre o tema Gestão do Conhecimento relevante no âmbito da presente dissertação. Fonte: elaborado pela autora.

2.3.3 Conhecimento – um enfoque conceitual

Epistemologia é a ciência que estuda os fundamentos filosóficos do conhecimento. Segundo Sveiby (1998), o termo epistemologia provém da palavra grega *episteme*, que significa verdade absoluta.

A visão epistemológica do Oriente é dada por Nonaka; Takeuchi (1997), “conhecimento é a crença verdadeira justificada”. Refere-se de um processo humano mutante de demonstrar a crença pessoal no que se refere a verdade. Já a visão do Ocidente, entende o conhecimento destacando sua natureza absoluta e estática e não humana.

Os termos informação e conhecimento têm diferenças e semelhanças abordadas por Nonaka; Takeuchi (1997) da seguinte forma:

- Ao contrário da informação, o conhecimento está envolvido por crenças e valores.
- Ao contrário da informação, o conhecimento está relacionado e conduz à ação.
- Informação e conhecimento referem ao significado, logo, estão intimamente ligados ao contexto.

Para Sveiby (1998), conhecimento possui as seguintes características:

- O conhecimento é tácito – o conhecimento prático é, em grande parte, tácito.
- O conhecimento é orientado para a ação.
- O conhecimento é sustentado por regras – seguimos regras e modelos e nos baseamos em experiências para fazermos julgamentos.
- O conhecimento está em constante mutação.

Boisot (1995) (apud Choo, 2006) destaca que o referido autor tipificou o conhecimento segundo a possibilidade de serem ou não codificáveis e difusos. Para o autor, conhecimento codificado é aquele que pode ser retido ou colocado na forma escrita sem que haja perdas excessivas e constantes de informações, como leis, normas, códigos. O conhecimento não codificado é aquele que não pode ser capturado ou guardado sem que a especificidade da experiência à qual se relacione se perca, como por exemplo, o reconhecimento de um rosto ou fisionomia, andar de bicicleta, tocar um instrumento. O conhecimento difundido é passível de compartilhamento com outros, são as transmissões de rádio e TV e artigos de revistas e revistas. O conhecimento não difundido está nas mentes das pessoas, são as memórias da infância, segredos das empresas, fantasias entre outros.

O Quadro 8, a seguir demonstra os conceitos de Choo (2006) demonstra graficamente os tipos de conhecimentos segundo Boisot (1995).

Tipos de Conhecimento Boisot (1995)	Conhecimento não difundido	Conhecimento difundido
Conhecimento codificado	Conhecimento proprietário	Conhecimento público
Conhecimento não codificado	Conhecimento pessoal	Conhecimento do senso comum

Quadro 8– Tipos de conhecimento. Fonte: adaptado de Choo (2006).

- Conhecimento do senso comum – conhecimento contraído ao longo da vida e as experiências compartilhadas com amigos, família e demais pessoas.
- Conhecimento pessoal – o conhecimento construído a partir da própria existência humana individual. Só é passível de transmissão por meio da presença física das partes envolvidas.
- Conhecimento público – o conhecimento da sociedade, é estruturado e documentado em formas impressas formais e informais, como livros, jornais, etc.
- Conhecimento proprietário – o conhecimento desenvolvido e codificado por um grupo ou pessoa com o propósito de construir sentido a respeito de situações particulares.

O conhecimento possui várias concepções e conceitos na literatura. Conhecimento engloba cognição e habilidades para resolver problemas, aliando teoria e prática, regras do dia-a-dia e orientações sobre como agir. Pode-se destacar defendida por Probst; Raub; Romhardt (2002): “O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais” (Probst; Raub; Romhardt, 2002:29). Tal conceito traduz de forma mais clara a importância do conhecimento no processo de tomada de decisão nas organizações públicas e privadas.

Em relação a outras áreas da ciência, o conhecimento apresenta diversas interfaces: na sociologia, é percebido como construção social; na psicologia, está relacionado com aprendizagem; e da filosofia podem-se resgatar os conceitos de labor, trabalho e ação.

No contexto organizacional, segundo Drucker (2001), a aplicação do conhecimento no trabalho, seguida da aplicação do conhecimento ao conhecimento, seria uma grande mudança de paradigmas da sociedade pós-capitalista.

Para disseminar o conhecimento; estruturar o processo de aprendizagem; e proporcionar um ambiente de aprendizado dinâmico e focado nas necessidades da organização é necessário viabilizar um fluxo de conversão do conhecimento.

Segundo Nonaka; Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional, representa a capacidade da organização em criar um novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo a produtos/serviços e sistemas/processos. Para os autores, o processo de criação do conhecimento organizacional compreende as dimensões epistemológica e ontológica. A dimensão ontológica apresenta os níveis de entidades criadoras do conhecimento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Já a dimensão epistemológica se distingue entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O **conhecimento tácito** tem caráter pessoal, portanto, é difícil de ser transmitido, pois só pode ser acessado por intermédio de colaboração direta e de comunicação com pessoas que detém o conhecimento. É composto por experiências tácitas, ideias, *insights*, valores e julgamentos de pessoas.

São identificadas duas dimensões no conhecimento tácito: técnica e cognitiva. A dimensão técnica corresponde às habilidades e capacidades associadas ao “saber fazer”, ainda que o indivíduo não saiba expressá-las. A dimensão cognitiva é composta pelos modelos mentais, crenças e percepções que constituem a visão de realidade e de futuro do indivíduo.

Para Choo (2006), o conhecimento tácito é vital para a empresa, porque as organizações só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros, os seres humanos, levados pelo tácito know-how, têm essa capacidade de gerar novo conhecimento.

Segundo Lara (2004), Polanyi (1967) desenvolveu a teoria do conhecimento tácito que defendia as seguintes teses:

- A verdadeira descoberta não resulta de um conjunto de regras articuladas ou algoritmos.
- Conhecimento é, ao mesmo tempo, público e, em grande parte, pessoal, ou seja, é construído por indivíduos e contém emoções.
- Todo conhecimento ou é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, ou seja, tem raízes empíricas.

O **conhecimento explícito** é adquirido pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos. É facilmente difundido em linguagem formal e sistemática, podendo ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, etc., bem como guardado em bases de dados ou publicações.

2.3.4 Criação do conhecimento

A criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos. O processo de criação de conhecimento ocorre quando a espiral do conhecimento movimenta-se entre as duas dimensões (epistemológica e ontológica) provocando a interação entre os conhecimentos (tácito e explícito) e entre os níveis de conhecimento.

O conceito da espiral do conhecimento de Nonaka; Takeuchi (2008) ajuda a compreender os diferentes modos de conversão de conhecimento que ocorrem por intermédio de interação entre o conhecimento tácito de um indivíduo (pessoal, característico do contexto e difícil de ser articulado) e o conhecimento explícito (transmissível em linguagem sistêmica formal, compartilhado nos níveis organizacional e interorganizacional).

De acordo com Lara (2004), a espiral do conhecimento comprova que os novos conhecimentos sempre se originam de pessoas. A criação de novos conhecimentos envolve tanto ideais como ideias.

Conforme Nonaka; Takeuchi (1997), o processo de criação é operacionalizado pela conversão do conhecimento em quatro modos:

Socialização - é o processo no qual são compartilhadas experiências baseadas em modelos mentais ou habilidades pessoais com o objetivo de criar de novos conhecimentos tácitos. Pode ser obtido por meio de técnicas de observação, imitação e práticas de relacionamento entre aprendizes e mestres. No meio organizacional, ocorre por intermédio de atividades diversas como treinamentos, interações com clientes, sessões informais, *brainstorms*, entre outros.

Externalização – é processado através da transformação do conhecimento tácito em explícito sendo representado na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. Dessa forma, o conhecimento tácito de um indivíduo é documentado com um conteúdo facilmente reproduzível para outras pessoas.

Combinação - ocorre através de transformação do conhecimento explícito em explícito, isto é, por meio da troca e combinação de agrupamentos diferentes de conhecimento explícito. Acontece em toda parte, sobretudo na internet, nos livros, nas universidades, conversas ao telefone ou redes sociais.

Internalização – é alcançada com a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito pelo processo de *aprender fazendo*. O conhecimento adquirido irá somar às experiências individuais, aumentando, estendendo e reenquadrando seu próprio conhecimento tácito. Em seguida, o conhecimento adquirido deve ser socializado com outros colaboradores (na forma de conhecimento tácito) iniciando assim uma nova espiral da criação do conhecimento. Utiliza-se a verbalização e a diagramação, sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais relatando as experiências dos indivíduos.

O processo de transformação de conhecimento deve ocorrer continuamente conforme representação gráfica da Figura 9.

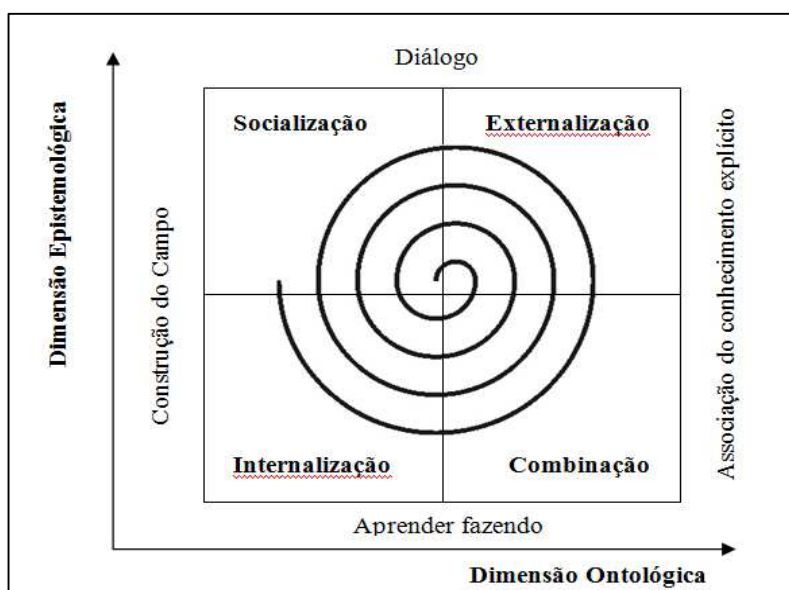


Figura 9 – Espiral do Conhecimento. Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997:80).

A **Espiral do Conhecimento** é estabelecida a partir da fluência do conhecimento entre os quatro modos de conversão. Seu início ocorre através da socialização, uma vez que o

conhecimento só é criado pelas pessoas e, portanto, deve ser compartilhado. Entretanto, somente com a externalização o conhecimento é de fato compartilhado e assim ser fomentado de forma significativa na organização. Essa etapa é fundamental para a inovação, uma vez que quanto maior a interação entre o conhecimento tácito e explícito, mais conhecimento poderá ser transformado conjuntamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser distribuído.

Nonaka; Takeuchi (1997) identificam cinco fases principais para a criação do conhecimento organizacional demonstradas na Figura 10 e descritas a seguir.

1ª Fase – Compartilhamento do conhecimento tácito – corresponde ao processo de socialização, quando o indivíduo compartilha o conhecimento pessoal que possui na organização. Segundo Leonard-Barton (1998), nesse processo ocorre resolução de problemas por intermédio de parcerias. Contudo, é necessário criar condições adequadas para o debate, buscando eliminar as três causas de diferenças individuais que dificultam o processo: especialização; estilo cognitivo preferido; e preferências metodológicas e de instrumentos. As pessoas devem respeitar os pontos de vista divergentes para que haja uma *abrasão criativa*, isto é, quando ideias diferentes entram em atrito gerando novas ideias para solucionar os problemas em conjunto.

2ª Fase – Criação de conceitos – corresponde ao processo de externalização, quando o modelo mental tácito compartilhado na etapa anterior é externalizado; ele é então verbalizado em frases e palavras até sua cristalização em conceitos mais explícitos. Nessa etapa, é utilizada a linguagem figurativa, como a metáfora e a analogia.

3ª Fase – Justificação dos conceitos – corresponde ao processo combinação, onde o conhecimento explícito recém-criado combina-se com o conhecimento explícito existente. Então, a organização avalia se realmente o novo conceito deve ser validado. Caso os novos conceitos tenham valor para a organização e para a sociedade, os membros da organização passam pelo processo de determinação, utilizando critérios quantitativos e/ou qualitativos. Segundo Alvarenga Neto (2008), os critérios de justificação com a intenção organizacional, expressos em termos de visão ou estratégia, tornam-se uma das principais funções da alta gerência em uma organização criadora de conhecimento.

4ª Fase – Construção de um arquétipo – caso a decisão seja pela validação, o conceito é convertido em um arquétipo para criar uma manifestação tangível do conhecimento da equipe, que pode adotar, por exemplo, a forma de um protótipo de um produto; uma nova campanha de marketing; a definição de um novo serviço; ou um inovador esquema administrativo e;

5ª Fase – Difusão interativa do conhecimento – a criação do conhecimento indicada deve ser considerada como um processo interminável que se atualiza continuamente. O novo modelo recém-criado é submetido a um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico superior. Esse processo é tanto a nível intraorganizacional como a nível interorganizacional. O conhecimento gerado deve ser usado para desenvolver novos ciclos de criação do conhecimento, e ser compartilhado entre os membros da empresa e até com componentes externos, como clientes, parceiros, universidades.

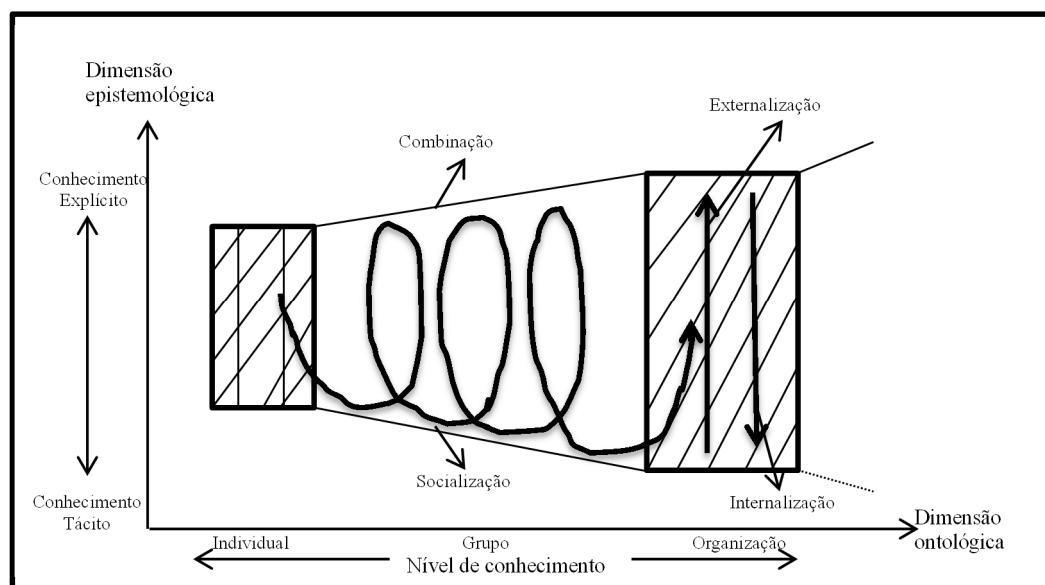


Figura 10 – Espiral de criação do conhecimento organizacional. Fonte: Nonaka ; Takeuchi (1997:8).

Para a formação da espiral do conhecimento, a organização necessita viabilizar um ambiente favorável que desenvolva as atividades em grupo; e a criação e o acúmulo de conhecimento individual. Nonaka; Takeuchi (1997) apontam as seguintes condições em nível organizacional:

- **Intenção Organizacional** – é representada pela estratégia da organização que permite adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Define-se como a anseio de uma organização às suas metas;

- **Autonomia** - é representada pela auto-organização e reconhecimento dos limites próprios de atuação. No nível individual, todos os indivíduos devem agir de forma autônoma diante de situações inesperadas e da criação de novos conhecimentos em função da combinação de novas informações com outras já dominadas.
- **Flutuação e caos criativo** - constituem-se na interação entre a organização e o ambiente externo. A **flutuação** refere-se a uma ordem sem repetição, cujo padrão, a princípio, é difícil se prever. Nessa circunstância, ocorre um colapso de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas que provocam uma ruptura e um questionamento da validade de atitudes básicas em relação ao mundo. Para criar novos conceitos, utiliza-se o diálogo como meio de interação social. O questionamento e a reconsideração de premissas existentes por cada membro da organização estimulam a criação do conhecimento organizacional. O **caos criativo** surge a partir da proposição de metas desafiadoras quando do enfrentamento do caos gerado por uma crise originada naturalmente ou provocada pelos líderes da organização.
- **Redundância** é a superposição intencional de informações sobre as atividades da organização como um todo, permite o compartilhamento de conhecimento tácito entre os indivíduos e favorece o estabelecimento de canais de comunicação incomuns, acelerando o processo de criação do conhecimento. Pode ser estabelecida das seguintes formas: quando diferentes departamentos trabalham juntos dividindo o trabalho de forma difusa; ou ainda, do rodízio estratégico de pessoal; de reuniões sistemáticas, sejam elas formais ou informais; e do estabelecimento de redes de comunicação formais e informais.
- **Variedade de requisitos** - refere-se à diversidade interna de uma organização que deve corresponder à variedade e complexidade do ambiente onde está inserida. Essa estrutura horizontal e flexível, na qual diferentes unidades são interligadas em uma rede de informações, deve permitir o enfrentamento dos desafios impostos pelo ambiente com uso de informações de forma rápida e eficiente.

A partir do que foi apresentado nas quatro maneiras de conversão do conhecimento e nas cinco condições capacitadoras promotoras da criação do conhecimento organizacional, os autores Nonaka; Takeuchi (1997:95) propõem um modelo integrado de

cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. A demonstração gráfica é apresentada a seguir na Figura 11.

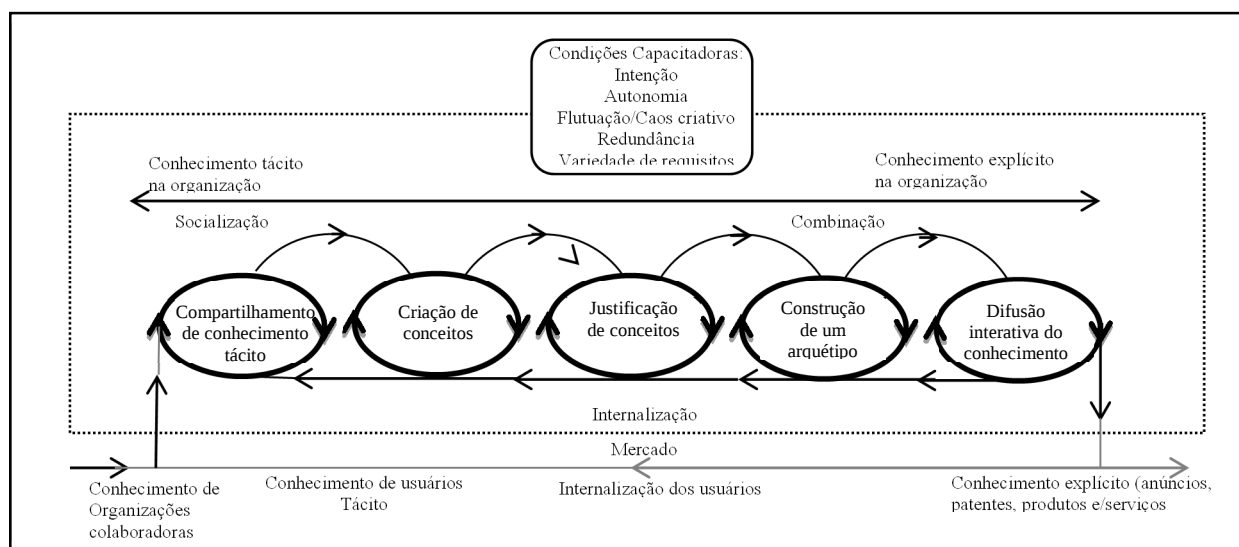


Figura 11 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.
Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997).

Segundo Krogh, Ichio; Nonaka (2001) (apud Alvarenga Neto, 2008), quando se trata da criação ou da gestão do conhecimento, ocorre uma mudança no papel gerencial. Para os referidos autores, a criação do conhecimento não deve ser controlada, mas sim promovida. Não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para ele.

Partindo desse conceito, os autores reuniram essa capacitação em um conjunto geral de atividades organizadas que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento composto por cinco capacitadores de conhecimento, os quais coincidem semelhantemente com a proposta de inicial de Nonaka; Takeuchi (1997):

Instalar a visão do conhecimento – essa visão deve fornecer para os membros da organização não só um mapa mental do mundo em que eles vivem, como também um mapa mental do mundo em que eles devem viver, especificando ainda que conhecimentos eles devem buscar e criar.

Gerenciar de conversas - promove a melhoria do relacionamento entre os todos na organização, pois fomenta a discussão grupal e induz ao compartilhamento de novos insights, experiências, opiniões e crenças pessoais caracterizando-se uma das atividades fundamentais para a ampliação do conhecimento organizacional. Os autores apontaram quatro princípios norteadores de boas conversas: estimular ativamente a participação; definir regras de etiqueta, evitando ambiguidades, intimidações e o

exercício da autoridade; editar as conversas de maneira adequada; e fomentar o uso de linguagem inovadora.

Mobilizar os ativistas do conhecimento – para definir a função do ativista do conhecimento devem ser observadas três questões cruciais: a perspectiva da microcomunidade, as comunidades imaginadas e os mapas de cooperação compartilhados.

Criar contexto adequados ou “ba” - viabilizar espaços compartilhados possibilita o surgimento de relacionamentos sólidos e de colaboração eficaz; promove a liberação do conhecimento tácito no ambiente social e, conseqüentemente, incentiva a espiral do conhecimento. Tais espaços baseiam-se em redes interativas podendo ser configurados em espaços físicos, como por exemplo, salas de reunião; e conexões cibernéticas, como redes de computadores.

Globalizar o conhecimento local – difundir o conhecimento em toda a organização.

Krogh, Ichio; Nonaka (2001) (apud Alvarenga Neto, 2008) identificaram a relevância da criação de microcomunidades de conhecimento. Para os autores, as microcomunidades de conhecimento são pequenos grupos formados nas organizações cujos membros compartilham conhecimentos, crenças, valores e objetivos comuns. Duguid e Brown (2001) denominaram de *comunidades de prática*.

Outros processos de criação do conhecimento que Alvarenga Neto (2008) apresenta são os de Leonard-Barton (1998) com a proposta de *atividades construtoras de conhecimento* e de Wikstrom; Normann (1994) com a proposta dos três tipos de processos de conhecimentos nas organizações, assim descritos:

- **Processos generativos** – são aqueles nos quais o novo conhecimento é amplamente criado em atividades destinadas à resolução de problemas.
- **Processos produtivos** – refere-se aos processos aos quais o novo conhecimento é acumulado e usado pela organização para produzir ofertas ao cliente.

- **Processos representativos** – são aqueles nos quais uma organização disponibiliza, transmite e comunica seu conhecimento manifesto ao cliente, que por sua vez pode utilizá-lo nos seus próprios processos de criação do conhecimento.

No Quadro 9, Choo (2006) apresenta a comparação sintética dos três modelos de criação do conhecimento organizacional.

Processos de Conhecimentos Wikstom e Normann (1994)	Fases de Criação do Conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997)	Atividades Construtoras de Conhecimento Leonard-Barton (1998)
Processos generativos: Para gerar novo conhecimento	Compartilhamento do conhecimento tácito	Solução compartilhada de problemas
Processos produtivos: Para operacionalizar o novo conhecimento	Criação de conceitos Justificação de conceitos	Experimentação e prototipagem Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas
Processos representativos: Para difundir e transferir o novo conhecimento	Construção de arquétipo Conhecimento de níveis cruzados	Importação de conhecimentos

Quadro 9 – Processos de criação do conhecimento. Fonte: adaptado de Choo (2006)

2.3.5 Organizações que aprendem

As organizações que “aprendem” utilizam o conhecimento como recurso estratégico. São aquelas criam um ambiente motivador adequado para o trabalho em equipe e para a aprendizagem contínua e irrestrita; apresentam claramente sua estratégia desdobrada nas metas da equipe; e analisam, de forma sistêmica, todo o desenvolvimento de seus processos de trabalho.

De acordo com Choo (2006), as organizações do conhecimento possuem informações e conhecimentos que as habilitam para a percepção e o discernimento.

Segundo Peter M. Senge, em seu livro *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. (SENGER, 2012:27)

As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (Senge, 2012:28).

Para tornar organizações em organizações que aprendem, Senge (2012) propõe cinco disciplinas demonstradas na Figura 12.

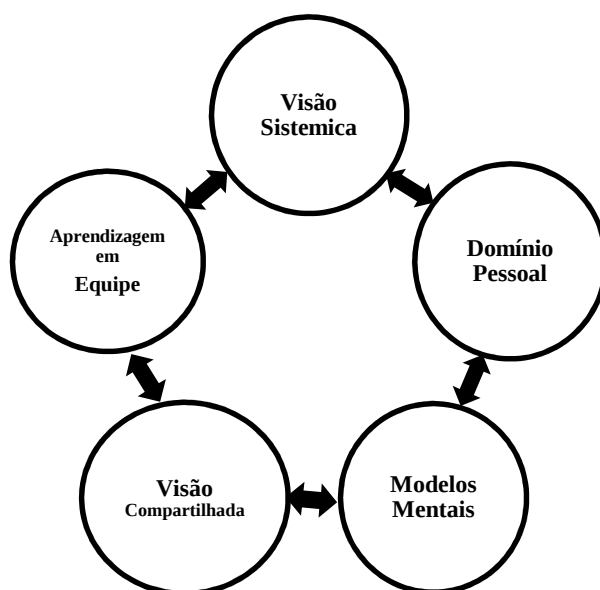


Figura 12 - As cinco disciplinas de Peter Senge (2012). Fonte: Elaborado pela autora.

As “novas tecnologias”, como também são chamadas as disciplinas idealizadas por Senge (2012), são programas de estudo permanente que induzem ao aprendizado organizacional com o objetivo principal adquirir capacidades para alavancar os negócios da organização. Elas devem ser implementadas conjuntamente pelos indivíduos que compõem a organização inclusive os líderes. A ênfase está nos indivíduos e na capacidade que eles desenvolvem para aprender e transformar o conhecimento que lhes é ofertado.

As disciplinas compõem um conjunto de atributos que devem despertar o interesse e o desenvolvimento das pessoas dentro da organização são:

Domínio pessoal – é a disciplina do crescimento e aprendizado pessoal. Baseia-se na competência e habilidade e carece de crescimento espiritual; é a capacidade de enfrentar a vida como um trabalho criativo, isto é, vivê-la da perspectiva criativa e não reativa. Significa aprender continuamente a ampliar a capacidade pessoal de alcançar resultados desejados. Dessa forma, possibilita elucidar e aprofundar constantemente a visão pessoal do indivíduo, aumentando a capacidade de concentrar as energias, de desenvolver a paciência e de ver a realidade com objetividade.

Para Senge (2012), o domínio pessoal é uma pedra de toque especial para a organização, é sua base espiritual; e a capacidade e o comprometimento de uma organização

em aprender não podem ser maiores do que a de seus integrantes. À medida que as pessoas da organização vão praticando o domínio pessoal, passam a ocorrer mudanças graduais dentro delas. A integração da razão e intuição é aperfeiçoada; aumenta a capacidade de ver cada vez mais a conectividade com o mundo; aguçando a compaixão e o comprometimento com o todo.

Modelos mentais – tratam de conceitos bem arraigados, generalizações ou mesmo modelos que definem a maneira de enxergar o mundo e de agir.

Segundo Senge (2012), os modelos mentais vão desde as generalizações corriqueiras como *não se pode confiar nas pessoas*, até teorias complexas, como preceitos tradicionais familiares vindos de gerações a gerações. Contudo, é importante frisar que os modelos mentais são funcionais, agimos conforme nossas crenças. Ao acreditarmos que não devemos confiar nas pessoas, agimos diferente daqueles que acham que podem confiar nas pessoas.

O autor afirma ainda que trabalhar com modelos mentais de forma eficaz é ao mesmo tempo pessoal e pragmático, isto é, está relacionado também aos pressupostos-chave sobre a importância das questões organizacionais. Uma vez que os modelos mentais mais essenciais em qualquer organização são aqueles compartilhados pelos principais tomadores de decisão. Caso esses modelos não sejam bem examinados, limitam as ações da organização para uma situação de conforto. Dessa forma, é importante estimular o desenvolvimento de habilidades de aprendizagem reflexivas e de interação nos tomadores de decisões organizacionais.

A prática reflexiva é a essência da disciplina de modelos mentais, Choo (2003) salienta a importância da busca contínua da reflexão e da investigação visando à melhoria das visões internas do mundo, pois elas moldam as ações e decisões das pessoas. Por meio do exercício do pensamento investigatório, pode ser adquirida a capacidade de esclarecer fenômenos que possibilitem a ampliação da visão de mundo e apurem a tomada de decisão, habilitando as pessoas para realizarem conversas ricas em aprendizados que equilibrem indagação e argumentação.

Visão compartilhada – refere-se à construção de uma imagem compartilhada do futuro, da visão de conhecimento e da intenção organizacional. Está associada à estratégia

compartilhada por todos na organização, sendo constituída por princípios, práticas e ações que balizam os objetivos organizacionais. Tem a capacidade de traduzir a visão individual em visão compartilhada por meio de um conjunto de princípios e práticas orientadoras que possam alcançar metas futuras, constituindo-se um elo com a estratégia organizacional.

Senge é categórico ao diferenciar uma simples declaração de visão de uma verdadeira visão, quando as pessoas dão de tudo de si e aprendem por vontade própria, não porque são obrigadas.

[...] mas , quando os integrantes de uma organização começam a aprender como as políticas e ações existentes estão criando sua realidade atual, cria-se um solo novo e fértil para o desenvolvimento da visão. Surge uma nova fonte de confiança, que resulta de uma compreensão mais profunda das forças que forma.
(SENGE, 2012:284).

A visão compartilhada é fundamental para as organizações que aprendem, pois fornece o foco e a energia para aprendizagem. Contudo, Senge (2012) acredita que a disciplina de visão compartilhada fica sem suporte quando praticada sem o pensamento sistêmico; pois a visão pinta o quadro que queremos criar e o pensamento sistêmico revela como criamos o que temos no momento.

Pensamento sistêmico – para Alvarenga Neto (2008) é um maneira de pensar a respeito e uma linguagem para a definição e compreensão das forças e inter-relações que modelam o comportamento de sistemas. Resgata a percepção da dinâmica do todo e da interação das partes. Dessa forma, a análise da inter-relação que modela o comportamento dos sistemas, possibilita mudar os sistemas para agir conforme sistema natural e econômico.

Senge (2012) garante que tanto as organizações quanto feitos humanos são sistemas e estão conectados por linhas invisíveis de ações inter-relacionadas, que podem manifestar seus efeitos uns sobre os outros muito tempo depois. Para o autor, o pensamento sistêmico é a disciplina que integra todas as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática.

Aprendizagem em equipe – para Senge (2012) é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela se baseia na disciplina da visão compartilhada e no domínio pessoal. Contudo, talento e visão compartilhada não bastam, já que se trata de uma disciplina coletiva.

O mundo está cheio de equipes com pessoas talentosas que compartilham a visão durante algum tempo, mas que nem sempre conseguem aprender conjuntamente. O fato é que é difícil desenvolver a capacidade de desconsiderar ideias preconcebidas e se abrir para “pensar junto”, e assim aproveitar a sinergia advinda do trabalho em equipe para gerar valor para organização.

Senge (2012) identifica três dimensões críticas da aprendizagem em equipe:

1. A necessidade de se pensar reflexivamente sobre assuntos complexos – as equipes precisam aprender como melhor utilizar o potencial de muitas mentes, isto é, a inteligência da equipe deve ser superior à inteligência individual.
2. A necessidade de ação inovadora e coordenada – as equipes devem desenvolver uma “confiança operacional”, onde cada membro reconhece os outros membros e age de modo a complementar as ações dos outros.
3. O papel dos membros da equipe em outras equipes – uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, por intermédio da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.

A aprendizagem em equipe envolve habilidades individuais e compreensão, mas ela só faz sentido se for desenvolvida em grupo por intermédio do domínio do diálogo e da discussão.

No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda “atenção” ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas, e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Diálogo e discussão são potencialmente complementares, mas a maioria das equipes não tem habilidade de distinguir um do outro e de passar conscientemente de um para o outro. (SENGE, 2012:264-265)

De acordo Choo (2002), a proposta da disciplina aprendizagem em equipe é a transformação das habilidades de diálogo e de pensamento coletivo para que as equipes possam, de maneira verdadeira e confiável, desenvolver inteligências e habilidades maiores que a soma dos talentos individuais.

Organizações que aprendem e redes de conhecimento

Segundo Klein (1998), para gerenciar seu capital intelectual de maneira mais sistemática, a organização deverá elaborar uma pauta com o objetivo de transformar uma

organização que apenas compreende indivíduos detentores de conhecimento em uma organização focada em conhecimento, que administra a criação e o compartilhamento de conhecimento em e por meio de funções internas, de negócios e que orchestra o fluxo de *know-how* de e para empresas externas. Tornar o conhecimento um bem comum é fundamental para as organizações que aprendem. Para Allee (apud Lara, 2004), as redes e comunidades de conhecimento caracterizam-se excelentes ferramentas para este fim.

Na Figura 13, as esferas representam os indivíduos que, por sua vez, formam e trocam experiências e conhecimentos em comunidades específicas inserida na comunidade global.

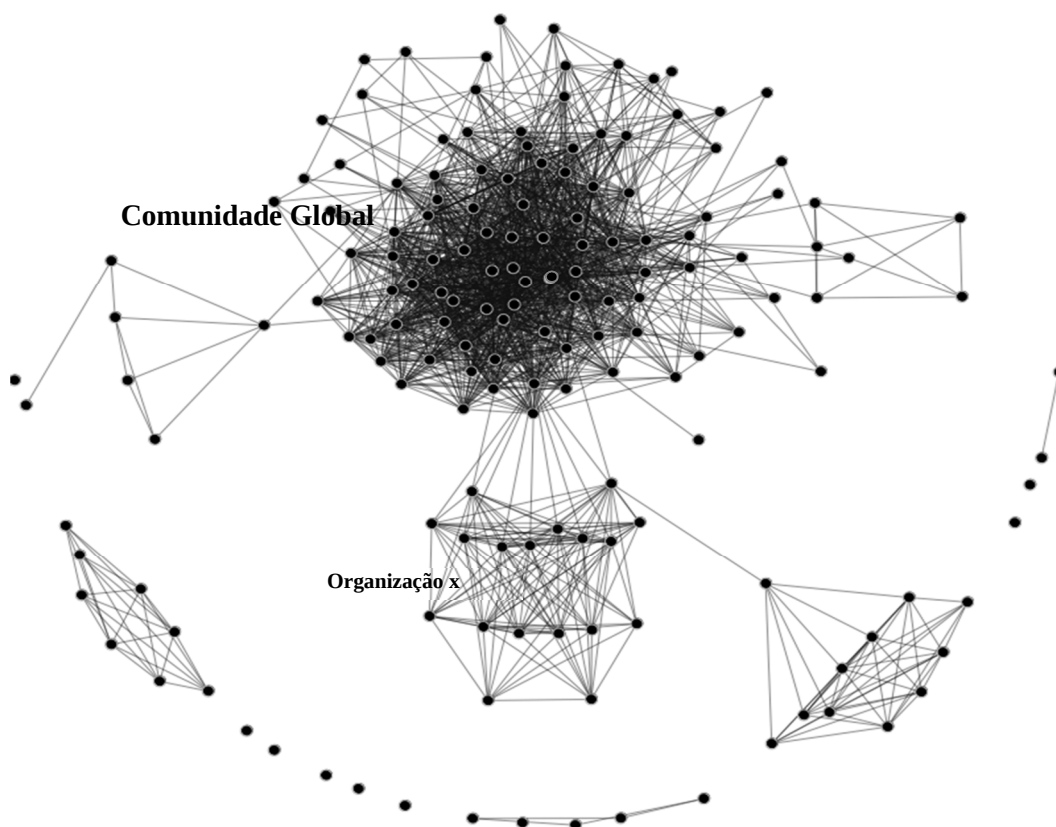


Figura 13 – Redes e comunidades do conhecimento. Fonte: Adaptado de Allee (apud Lara, 2004)

Segundo Lara (2004), é formada uma trama que abrange inúmeras interligações entre pessoas, incentivos, tecnologia, processos, e outros elementos tecidos cuidadosamente de acordo com estratégias, cultura, capacidade e recursos da organização.

As comunidades de práticas surgem como uma excelente ferramenta para gerar aprendizagem organizacional. De acordo com Duguid; Brown (1998), comunidades de prática são grupos formados em torno da prática que desenvolvem conhecimento coletivo e

distribuídos. Possibilita aos integrantes aprenderem juntos a partir da abordagem coletiva de problemas relacionados ao trabalho. Como tais integrantes fazem parte ou não da mesma organização, eles podem estar fisicamente juntos ou geograficamente separados que configurará a condição de comunidade virtual ou real.

Segundo Wenger; Snyder (2001) (apud Alvarenga Neto, 2008), quando as comunidades de prática são bem sucedidas agregam valor à organização das seguintes formas:

- Orientando a estratégia - em algumas organizações as comunidades de prática constituem a gestão do conhecimento;
- Iniciando novas linhas de negócio – nas comunidades de prática surgem novas soluções e produtos;
- Solucionando problemas com rapidez – seus membros se unem em busca de soluções;
- Transferindo as melhores práticas – as comunidades de prática constituem-se o foro ideal;
- Desenvolvendo habilidades profissionais – as comunidades de práticas podem ter contextos eficazes para o desenvolvimento pessoal; e
- Ajudando no recrutamento e retenção de talentos - as comunidades de práticas possibilitam que os membros da organização encontrem oportunidades para aprender, desenvolver e aplicar suas habilidades.

Organizações que aprendem e o desafio da mudança da cultura organizacional

A cultura organizacional, para Schein (1982), é o conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos utilizados por um grupo por serem considerados vitais para garantir a sobrevivência da organização.

Um dos maiores desafios para a implantação da gestão do conhecimento é neutralizar a tendência de as pessoas guardarem seus conhecimentos. Geralmente as pessoas não disseminam seu conhecimento por falta de estímulo ou por se acharem incapazes,

principalmente quando se trata do conhecimento tácito. Utilizar apenas a tecnologia para incentivar as pessoas a compartilhar informações é muito pouco.

Para Almeida (2010), a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a criação, o compartilhamento e o uso de conhecimentos na organização. Os responsáveis por esta definição são os valores; crenças e pressupostos; normas comportamentais e ações; relação de poder; mitos, tabus, sagas, rituais e cerimônias; todos eles estabelecidos ou reforçados pelos fundadores da organização e amplamente divulgados por meio da comunicação verbal e não verbal. Segundo o autor, é importante que as organizações recorram a técnicas que incentivem a cultura organizacional positiva em relação à gestão do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento só acontece quando a estratégia organizacional reconhece e requisita os conhecimentos para alavancar os resultados, forçando todos da organização para a prática.

2.3.6 Gestão estratégica da informação

A importância da utilização da informação e do conhecimento científico em prol da melhoria dos resultados das organizações forçou o surgimento de novas tecnologias e de novas formas de comunicação, que possibilitassem a difusão quase instantânea da informação. Segundo Klein (1998), a informação passou a significar poder, uma moeda de troca de aceitação mundial com a qual se fazem e se perdem fortunas. De acordo com Lara (2004), a informação é a força motriz na sociedade em geral, e para sobreviver, o indivíduo é obrigado a assimilar um número imenso de conhecimentos que aumentam a cada minuto.

A tecnologia é imprescindível para a gestão da informação e conseqüentemente para *fazer acontecer* a Gestão do Conhecimento nas organizações, pois se caracteriza como o meio para armazenamento, utilização e gerenciamento das informações, dados, *expertise* dos trabalhadores e memória organizacional.

A Gestão do Conhecimento fomenta e gerencia a criação, a inovação, a explicitação e a disseminação de conhecimentos por intermédio da tecnologia, possibilitando

que a organização e seus trabalhadores utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos para obtenção de resultados estratégicos.

A parceria tecnologia/gestão do conhecimento fornece uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento por meio da aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos. Dessa forma, cria-se um ambiente organizacional adequado para estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, reconhecendo o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes como fontes de competências essenciais para consolidação de vantagens competitivas sustentáveis.

O grande desafio está em conciliar os recursos tecnológicos com os conhecimentos pessoais, pois o acesso à informação é apenas uma forma de indução para a aprendizagem. Aprender não é apenas internalizar informações, necessita agregar valor à informação acessada por intermédio de sua interpretação e adaptação ao contexto. Portanto, segundo Lara (2004), é incontestável que a gestão do conhecimento depende muito da gestão da infraestrutura de tecnologia da informação. Contudo, devido a base cultural de cada organização, é preciso ter cautela para implantar a gestão do conhecimento e ao mesmo tempo proceder as mudanças necessárias na área de tecnologia de informação. Muitas organizações fracassam em suas implantações e iniciativas de gestão do conhecimento por não saberem a diferença entre informação e conhecimento.

Pela abordagem de Nonaka; Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Dessa forma, o processo de conhecimento consolida-se a partir de informações com valor agregado, assimiladas pelos indivíduos ou pelas organizações, incorporadas às experiências e saberes anteriores.

“A informação é um componente intrínseco de quase tudo o que a organização faz” (Choo, 2006:27). Ela é utilizada de maneiras distintas, conforme a intenção das pessoas. O autor afirma ainda que a relação entre informação e conhecimento é representada por um ciclo de três etapas que compõem a estrutura cognitiva interna dos indivíduos e sua organização emocional. São elas: necessidade de informação; busca pela informação; e uso da informação, com a seleção e processamento dela resultando em um novo conhecimento ou ação.

Esse processo acontece nas seguintes situações: quando o indivíduo coleta a informação do ambiente e a interpreta para a construção de significados, procurando sua retenção; quando se cria novos conhecimentos, por meio de sua conversão do tácito para o explícito e também por meio do seu compartilhamento, procurando a inovação; e, ainda, quando se procura e analisa informações para a tomada de decisões.

Segundo Moresi (2001), a informação possui duas finalidades: para obter conhecimento dos ambientes interno e externos de uma organização; e como utilizar esse conhecimento para atuação nesses ambientes.

Para o autor, a organização deve procurar continuamente o cumprimento dessas duas finalidades, priorizando a busca e a manutenção da informação crítica, mínima e potencial. Uma vez que, a informação deve atender às necessidades de uma pessoa ou de um grupo; e em se tratando de organizações, uma informação é válida se for capaz de se relacionar com o processo decisório, como um insumo para a tomada de decisão.

Para Moresi (2001), existem quatro classes diferentes de informação que possuem valores diferentes no contexto do processo decisório:

Dados - são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados e constituem-se na matéria-prima a ser utilizada para a produção de informações.

Informação - é o resultado de um processo de análise pelo qual os dados devem passar para que sejam exibidos de uma forma compreensível pelas pessoas que irão utilizá-los. Pode envolver formatação, tradução ou fusão. Nesse processo de interpretação, são acrescentadas as características adicionais do problema, geram-se hipóteses, levantam-se consequências das hipóteses, sugestões de solução de problemas, críticas de argumentos, etc.

Conhecimento - é o resultado de um processo de análise no qual as informações são avaliadas de acordo com critérios de confiabilidade, relevância e importância. Segundo Moresi (2001), o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações para iniciar a construção de um quadro de situação.

Inteligência - é a informação apresentada como oportunidade. Pode ser interpretada como conhecimento contextualizado que permite atuar com vantagem no ambiente considerado, indicando oportunidades ou ameaças, servindo como base do processo decisório.

Para Choo (2006), as organizações criam e utilizam a informação em três campos estratégicos:

Criação de significado - corresponde à interpretação do ambiente. É necessário que os membros da organização decidam quais informações são relevantes e merecem atenção e, com base na experiência passada, negociem suas interpretações até chegarem a um consenso.

Construção do conhecimento - constitui-se na conversão do conhecimento. Ela acontece como consequência do diálogo e do discurso, por meio dos quais os conhecimentos dos membros do grupo são partilhados e articulados através de metáforas, analogias e de canais formais de comunicação.

Tomada de decisões - é o processamento e a análise da informação por meio da exploração das vantagens e desvantagens das alternativas disponíveis.

Quando os três modos de uso da informação se complementam de tal forma que um fornece o insumo necessário ao outro, a organização possuirá informações e conhecimentos que permitem uma compreensão correta do seu ambiente e de suas necessidades. Suas ações são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros, o que lhe permite agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza.

“A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento” (Choo, 2006:30).

A associação dos três processos de uso estratégico da informação dá origem a um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação chamado ciclo do conhecimento, conforme demonstrado na Figura 14:

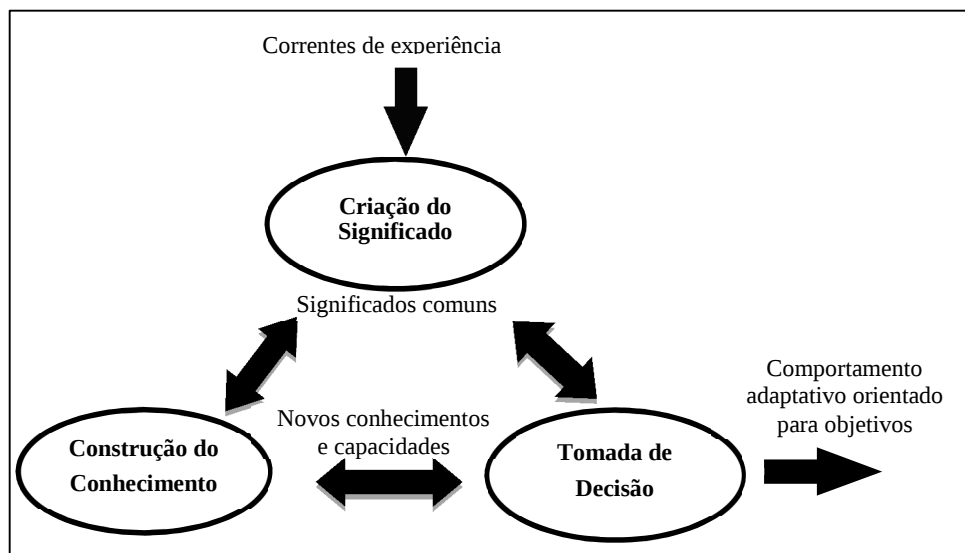


Figura 14 - O ciclo do conhecimento. Fonte: Adaptado de Choo (2006).

Segundo Choo (2006), o ciclo do conhecimento nas organizações se processa da seguinte forma:

- As correntes de experiências são isoladas, rotuladas e unidas em mapas mentais, de modo a dar sentido a informações ambíguas.
- Quando acontece a criação de significado, os membros analisam o ambiente e desenvolvem interpretações comuns do que está acontecendo com eles e com a organização, possibilitando a redução da ambiguidade e a identificação da situação que a organização enfrenta de modo a familiarizá-la com outras situações semelhantes já experimentadas. Surge um conjunto de significados compartilhados e modelos mentais que a organização utiliza para planejar e tomar decisões. As interpretações comuns também ajudam a organização a definir os novos conhecimentos e capacidades que ela precisa desenvolver.
- Na tomada de decisões, a estratégia adequada será decidida de acordo com regras ou procedimentos adquiridos, baseando-se nas premissas decisórias disponíveis. Contudo, quando se tratar de situação inusitada, sem regras pré-estabelecidas, será necessário criar novas premissas decisórias e novas regras, tendo como ponto de partida a interpretação produzida pela criação do significado. Nesse caso, ocorre à construção do conhecimento, isto é, o

conhecimento tácito dos membros da organização é transformado em conhecimento explícito que a organização possa usufruir.

Como visto, a gestão da informação assume importância estratégica devido a sua contribuição à adaptação da organização às mudanças do ambiente externo, à geração de novos conhecimentos por meio do aprendizado e à tomada de decisão, possibilitando que se façam as melhores escolhas. Ela também pode ser considerada como fator de produção, considerando-se que pode contribuir para se agregar valor aos produtos e serviços da organização e, ainda, como fator de sinergia, uma vez que a informação contribui para que diferentes unidades trabalhem com alto nível de desempenho e favorece a qualidade dos fluxos de informação na organização. Como fator determinante de comportamento, a informação exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos favorecendo o aumento da interação entre os atores internos e externos à organização de modo que ajam de acordo com os objetivos da organização.

Davenport; Eccles; Prusak (1998) defendem que as organizações que aprendem exigem um livre fluxo da informação por toda sua extensão. Para garantir isso, é necessário que se estabeleça uma política adequada desse recurso, na qual se dê atenção tanto para a informação que se usa, como também para as práticas e processos que geram essa informação. Espera-se que o estabelecimento de uma política de informação envolverá a cultura política da organização, um ambiente tecnológico adequado e gestores da informação comprometidos com o seu compartilhamento e com o seu uso para a tomada de decisão.

Para viabilizar a construção de uma base de dados de conhecimento que capturem conhecimentos incorporados em documentos como memorandos, relatórios, apresentações, artigos, etc, é necessário fazer um projeto de repositório de conhecimento.

Podem ser identificados três tipos básicos de repositório de conhecimento:

Repositório de conhecimento externo - engloba os sistemas de inteligência competitiva. Correspondem aos sistemas mais eficientes que filtram, sintetizam e adicionam contexto à informação.

Repositório de conhecimento interno estruturado - tem por objetivo o armazenamento tanto do conhecimento como da informação. São os relatórios de pesquisas, materiais sobre produtos, técnicas e metodologia.

Repositório de conhecimento interno informal – refere-se ao conhecimento que está nas mentes das pessoas da organização, mas que não está estruturado. Logo é um repositório de conhecimento tácito. São os bancos de dados de discussão inundados de conhecimentos e lições de aprendizagem.

Davenport (1998) afirma que não faltam informações nas organizações, pois elas estão em toda parte; faltam ferramentas tecnológicas e de gestão para distribuir informações certas para pessoas certas no tempo certo. Desse modo, o autor orienta que o processo de gerenciamento da informação deve seguir as seguintes etapas:

1. **Determinação das exigências da informação** – refere-se à elaboração e condução de extenso diagnóstico de necessidades de informação, onde o foco não é encontrar respostas, mas formular perguntas. Para tal, a organização deve estabelecer uma política de informações que deve responder as seguintes questões: *O que precisamos saber? Quais as informações de que necessitamos para aumentar os patamares de eficácia e produtividade?*
2. **Obtenção de informações** – corresponde a exploração, classificação, formatação e estruturação de informações
3. **Distribuição de informações.**
4. **Uso da informação.**

Como dito anteriormente, a tecnologia é apenas um instrumento, o processo de gerenciamento de informações ainda necessita ser ampliado e desdobrado para efetivamente viabilizar a gestão do conhecimento nas organizações.

No aprofundamento do estudo do processo de gerenciamento de informação, Davenport (1998) identifica mais sete etapas que servirá de suporte para o modelo por ele criado chamado de **ecologia da informação**:

Administração de exigências – tem por finalidade combinar as necessidades de informação de usuários e os canais de fornecedores; conhecer as exigências das pessoas que precisam da informação; e conquistar a confiança dos fornecedores e usuários.

Planos de ativos informacionais - tem o objetivo de classificar a informação no momento de sua obtenção obedecendo aos critérios de confidencialidade, de tempo pelo qual

ela deve ser mantida e como deve ser protegida. São compostos pelas tabelas de temporalidade, políticas de descarte, gestão integrada de recursos, entre outros.

Plano de sistemas informacionais - corresponde ao armazenamento e distribuição de dados em meio eletrônico ou em papel.

Aquisição – obtenção da informação.

Análise – análise do conteúdo para que sejam estabelecidos os níveis de confiabilidade, segurança e qualidade.

Disseminação – distribuição da informação aos que dela necessitam.

Feedback – avaliação junto aos receptores se a informação foi adequada, recebida e distribuída de maneira correta, e se foi dado treinamento suficiente para sua utilização.

Davenport (1998) propõe que a organização adote um modelo ecológico de gerenciamento da informação. O autor usou a palavra ecologia para demonstrar que a ecologia física é uma entidade na qual há uma sobreposição de vários ambientes, todos ligados numa relação de interdependência. Os ambientes são descritos da seguinte forma:

Ambiente informacional – é o núcleo do modelo, formado pela equipe, estratégias, processos, arquitetura, política e cultura/comportamento.

Estratégia da informação - é o caminho para explicitar a informação intencional e relevante para organização. Deve contar com o envolvimento da alta direção, para habilitar responder a questão: *o que queremos fazer com a informação nesta organização?*

Política de informação - envolve questões relacionadas com o poder proporcionado pela informação e às responsabilidades da direção do seu gerenciamento e utilização.

Cultura e o comportamento informacional - refere-se a posturas positivas em relação à informação, como compartilhar e obter conhecimentos duradouros.

Equipe informacional - é multiprofissional e interdisciplinar, deve ser composta por especialistas em conteúdo, projetistas, facilitadores de bases informacionais, agentes de ligação e sentinelas tecnológicos.

Processo de administração informacional – diz respeito às técnicas de administração clássicas revistas e adaptadas para a atualidade.

Arquitetura informacional – trata-se de um guia para estruturar e localizar a informação na organização. Sua finalidade é unir as novas tecnologias com as orientações estratégicas, limitando o universo da informação e definindo qual informação é mais relevante para a organização.

Ambiente organizacional – composto pelos negócios, tecnologia e espaço físico.

Negócios – a estratégia dos negócios influenciará as estratégias de informação e vice-versa. Logo, deve-se ficar atento à estratégia organizacional, aos processos, à estrutura/cultura organizacional, e à política de gestão de pessoas.

Tecnologia – os investimentos em tecnologia definem o nível de acesso à informação via redes de trabalho.

Espaço físico – a distribuição física dos membros da organização deve ser funcional e estratégica, pois está provado que a proximidade física eleva a frequência da comunicação da equipe.

Ambiente externo – as organizações são afetadas por diversos fatores externos que muitas vezes não podem ser controlados pela organização, são eles: os mercados de negócios, de tecnologia e de informação.

Mercados de negócios - designam as condições gerais de negócios, influenciam tanto a capacidade de obtenção e gerenciamento de informação, como os *stakeholders*: clientes, fornecedores, sócios, reguladores, concorrência, entre outros.

Mercados Tecnológicos – são lugares de compra e venda de tecnologias disponíveis no mercado internacional que afetam o mundo informacional.

Mercados de Informação - são lugares de compra e venda de informações relevantes para a organização.

A Figura 15 demonstra o modelo ecológico de gerenciamento da informação de Davenport (1998):



Figura 15 - Modelo ecológico de gerenciamento da informação. Fonte: adaptado de Davenport (1998).

2.3.7 Gestão estratégica do capital intelectual

Instituídos os elos entre os assuntos que envolvem a gestão do conhecimento nas organizações, como a criação do conhecimento, o conhecimento organizacional, a aprendizagem organizacional, as redes de conhecimento, a cultura organizacional e a gestão da informação, é necessário vincular tais temas à gestão do capital intelectual.

Stewart (1998) explica que a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas dos tempos atuais. Logo, o sucesso das organizações está ligado ao gerenciamento do seu capital intelectual.

Edvinson (1998) refere-se ao capital intelectual como sendo o domínio de conhecimentos, experiência acumulada, tecnologia da organização, relacionamento com clientes e habilidades profissionais. Para o autor, capital intelectual é todo o conhecimento que traz vantagem competitiva para a organização, sendo composto de duas partes: capital humano e capital estrutural. Contudo, Stewart (1998) afirma ainda que capital intelectual é o

conjunto e o intercâmbio de três tipos de conhecimento que aparecem nas organizações, chamados de: capital humano, capital estrutural e capital do cliente.

Para Stewart (1998), o capital intelectual é o conjunto do conhecimento intangível existente em uma organização, que gera uma vantagem competitiva. Os ativos intangíveis são: a capacidade de seus empregados, a eficácia do modelo gerencial, a maneira de como a organização se relacionam com os clientes, entre outros. Observa-se que uma grande parte do capital intelectual é formada de conhecimento tácito, logo necessita passar para a forma explícita para ser mais bem utilizado pela organização.

As formas de conhecimento conceituadas por Stewart são:

Capital humano – trata-se da capacidade adquirida por indivíduos para oferecer soluções. É fonte de inovação e renovação, mas não se deve confundir com inteligência;

Capital estrutural – é responsável pela infraestrutura que apoia ao capital humano. É estabelecido a partir de uma estratégia, uma missão e uma finalidade. Baseia-se no compartilhamento de conhecimento, por isso exige investimentos em tecnologia da informação via sistemas de informação, laboratórios, redes, entre outros e tudo mais que for necessário para transformar conhecimento tácito (*know how* individual) em conhecimento explícito (acessível a todos).

Capital do Cliente – também chamado de capital de relacionamento, é o valor estabelecido por meio da relação da organização com seus clientes. É um ativo precioso e pode ser medido pelo valor da marca, por significar informação e conhecimento precisa de investimento tanto quanto o capital humano e o capital estrutural. Segundo Stewart (1998), é o capital mais mal trabalhado. Para aproximação, fidelização, retenção e estabelecimentos de relacionamentos duradouros, as organizações utilizam ferramentas como Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), os *call centers* e os atuais *Customer Relationship Management* (CRM). Os CRM's, gestão de relacionamento com o cliente, é um processo que envolve toda a organização ao colocar o cliente como centro das atenções com o objetivo criar oportunidades para que o cliente satisfaça sua necessidade em relação à organização.

Stewart (1998:145-147) identifica dez princípios do capital intelectual que podem ser inferidos a partir da análise dos capitais humano, estrutural e do cliente:

1. As empresas não são proprietárias do capital humano e do cliente; elas compartilham esses ativos com seus colaboradores, seus clientes e fornecedores. A organização precisa reconhecer essa propriedade que é compartilhada para poder tirar proveito dessa relação gerenciando-a adequadamente.

2. Para criar capital humano e utilizá-lo, a organização precisa: estimular o trabalho em equipe, comunidades de práticas e outras formas sociais de aprendizagem; gerenciar adequadamente o conhecimento tácito; criar ambiente propício para a aprendizagem; e incentivar a formação de equipes multidisciplinares, pois elas tornam o conhecimento menos dependente de indivíduos.

3. A empresa deve saber distinguir quem é o colaborador que pode ser considerado como ativo e quem é o colaborador que é considerado custo. Essa distinção não se dá pela inteligência, mas pela identificação dos ativos que agregam valor para o cliente. A organização deve investir nos seus ativos e minimizar os custos.

4. O capital estrutural deve viabilizar o fluxo do conhecimento. Deve facilitar o máximo possível o trabalho conjunto com seus clientes. O capital estrutural deve ser o elo entre o capital humano e do cliente.

5. O capital estrutural serve para disseminar o conhecimento, acelerando o fluxo de informações dentro da empresa, estocar o conhecimento, e propiciar um compartilhamento de conhecimento que agregue valor para o cliente.

6. Informação e conhecimento podem e devem substituir os ativos físicos e financeiros.

7. O trabalho do conhecimento deve produzir soluções customizadas para seus clientes.

8. Toda empresa deveria reanalisar a cadeia de valor de seu negócio e descobrir que informações são as mais importantes.

9. Focalize no fluxo de informações, não no fluxo de materiais.

10. O capital intelectual é a integração do capital humano, estrutural e do cliente. Não basta investir nas partes separadamente.

No modelo de Stewart (1998), o capital intelectual só pode existir se houver finalidade e ponto de vista. O modelo também ressalta a necessidade de se estabelecer estratégias bem delimitadas para separar o conhecimento relevante do falso conhecimento, o ruído.

Outra preocupação de Stewart (1998) está no tipo de estrutura organizacional que deve ser utilizada para se obter eficácia na gestão do conhecimento. Segundo o modelo, o capital estrutural tem extrema importância para a gestão do conhecimento, pois serve como um elo entre o capital humano e o capital do cliente, devendo proporcionar a melhor interação entre os principais atores criadores da inovação.

A melhor estrutura organizacional é aquela que parece não existir: uma conexão transparente e supercondutora entre pessoal e clientes (Stewart, 1998:125).

2.3.8 Estratégias para implantação da gestão do conhecimento nas organizações

Antes se aventurar pela gestão do conhecimento, Probst; Raub; Romhardt (2002) aconselham que a organização deva investigar o que sabem e o que não sabem sobre o assunto, para poder estabelecer estratégias baseadas em suas competências.

Os autores propõem que a organização deve considerar oito elementos construtivos, que se caracterizam como processos essenciais de gestão do conhecimento conforme descrição na Figura 16 a seguir.

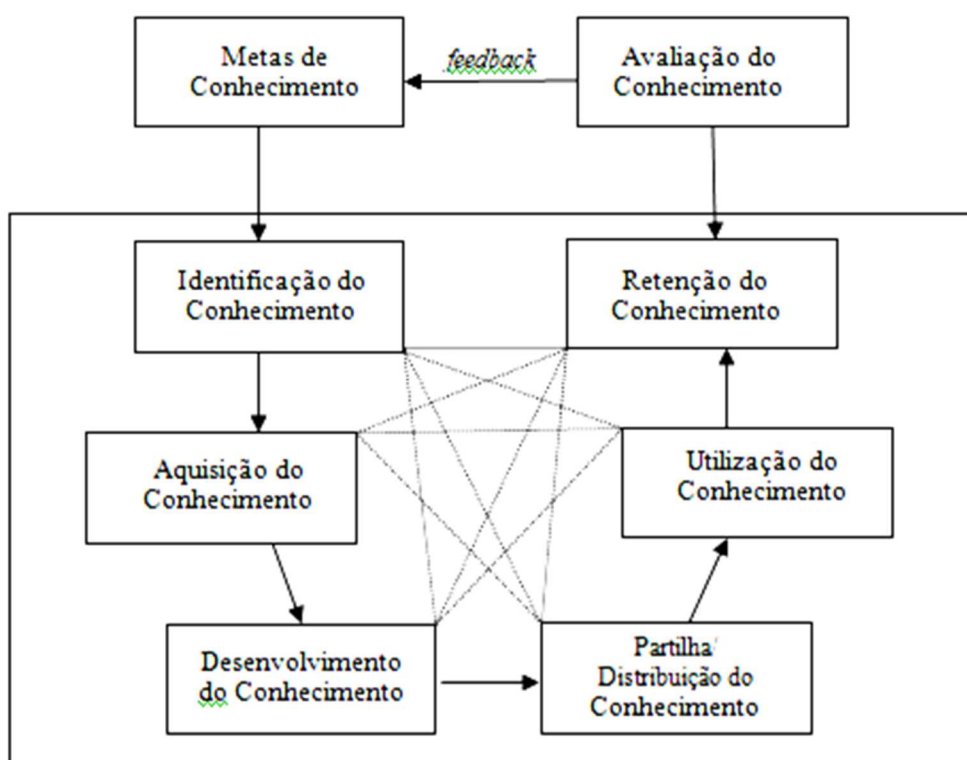


Figura 16 - Elementos construtivos. Fonte: Adaptado de Probst; Raub; Romhardt (2002:36).

Metas de conhecimento

O ponto de partida da gestão do conhecimento nas organizações é o estabelecimento de metas de conhecimento. Segundo Probst; Raub; Romhardt (2002), o foco da estratégia deve ser a manutenção ou conquista de vantagem competitiva no mercado em que a organização atua, bem como a garantia que os processos de aprendizagem, ou suas etapas, tenham objetivos claros e que os sucessos ou fracassos possam ser detectados com antecedência, para que sejam tomadas as medidas cabíveis para neutralizar ou potencializar as ações.

De acordo com os autores, é necessário que seja identificado que conhecimento é importante manter e em que condições e a que custo deve ser mantido; e também qual conhecimento deve ser adquirido.

Identificados os conhecimentos, Probst, Raub e Romhardt (2002) orientam que sejam traçados os objetivos a serem alcançados e seus desdobramentos nos níveis adequados. Segundo os autores, a estrutura a ser utilizada deve ser bem definida; os rumos do conhecimento devem ser amplamente divulgados; e a participação da alta administração é fundamental.

Probst; Raub; Romhardt (2002) definem as metas de conhecimento em três níveis: estratégico, normativo e operacional. As metas estratégicas definem as futuras competências que a organização deseja alcançar, precisando para isso ter uma visão dos ambientes interno e externo. As metas normativas visam estabelecer as condições para uma cultura organizacional inovadora que reconhece a importância do conhecimento. As metas operacionais devem traduzir os ideais pensados, tanto no nível normativo como no nível estratégico, em objetivos que podem ser implementados e medidos.

Identificação do conhecimento

É muito comum que ativos de conhecimentos se tornem invisíveis mesmo dentro da organização. O elemento construtivo “identificação do conhecimento” ressalta a importância de mapear o conhecimento relevante interno e externo da organização; e de identificar onde está o determinado conhecimento. Probst; Raub; Romhardt (2002) orientam também que além de identificar o conhecimento, é preciso saber como está seu alinhamento

com as metas de conhecimento, para que não seja despendido esforço desnecessário em área de menos importância.

Nessa etapa, devem ser identificados os especialistas em determinadas áreas de conhecimento e colocá-los a disposição para o atendimento das metas de conhecimento. É o momento de tornar transparente o conhecimento coletivo. Portanto, “é preciso ter consciência do que não se sabe, ou seja, das lacunas do conhecimento” (Probst; Raub; Romhardt, 2002:86).

Para realizar o diagnóstico do conhecimento organizacional, Choo (2002) propõe a adaptação do modelo conceitual *Janela de Johari* para a criação da janela da gestão do conhecimento. A *Janela de Johari*, cujo nome foi formado a partir da combinação das letras iniciais dos nomes de seus inventores *Joseph Luft* e *Harry Ingham*, descreve a dinâmica da comunicação e da interação humanas.

A *Janela de Johari* pode ser aplicada para descrever o estado de conhecimento de uma organização a partir das respostas das seguintes questões:

- ✓ O que sabemos?
- ✓ O que não sabemos?
- ✓ O que não sabemos que sabemos?
- ✓ O que não sabemos que não sabemos?

Os quatro quadrantes correspondentes podem ser distinguidos dependendo das quatro afirmativas verdadeiras para a organização, conforme detalhamento a seguir:

- **Sabemos o que sabemos** (*we know what we know*) – a organização é ciente do que possui. Grande parte dos dados, informações e conhecimentos utilizados e possuídos são estruturáveis e categorizáveis. Devido ao fato de haver consenso sobre os significados, não existe ambiguidade dos termos e conceitos. O elemento importante da gestão estratégica da informação e da gestão do conhecimento da organização seria a codificação do conhecimento que ela possui e a provisão de acesso que ela possui.

- **Sabemos o que não sabemos** (*we know what we don't know*) – a organização tem ciência do conhecimento que precisa adquirir para atingir suas metas e objetivos. Um elemento importante da estratégia informacional da organização seria o enfoque na inteligência competitiva e na pesquisa de marketing.
- **Não sabemos o que sabemos** (*we don't know what we know*) – A organização não tem domínio do conhecimento que possui. Aqui a organização não administra a *expertise* e a experiência acumulada ao longo de sua existência. Deve ser realizada uma auditoria de informações com amplas definições de fontes e recursos: comunidades de prática, páginas amarelas corporativas, mapas de capital intelectual, instrumentos de busca de *expertise*, fóruns de discussões modelados na *web*, entre outros.
- **Não sabemos o que não sabemos** (*we don't know what we don't know*) – a organização não tem ciência do que não sabe. Deve ser realizada uma análise ambiental e em seguida a construção de cenários para expandir a visão periférica da organização; e para conhecer as oportunidades e ameaças da organização.

Alvarenga Neto, 2008, sugere que às organizações utilizem o quadro de referências para situar em qual quadrante ela se encontra; e também para fazer um parâmetro entre as estratégias de gestão da informação e do conhecimento que está utilizando.

A seguir, os Quadros 10 e 11 apresentam as janelas do conhecimento e da gestão do conhecimento respectivamente.

Sabemos o que sabemos	Sabemos o que não sabemos
-Organizações maduras em ambientes estáveis -Informação organizada e acessível -Conhecimento codificável e compartilhável	-Organizações penetrando novos ambientes -Necessidades de informações claras e bem definidas -Novos conhecimentos a serem criados e descobertos
Não sabemos o que sabemos	Não sabemos o que não sabemos
Organizações maduras em ambientes dinâmicos - Informação escondida e dispersa - Conhecimento tácito, não codificável	-Organizações dispostas ou arranjadas em seus próprios modos e crenças -Informação sujeita a compressões em seu campo visual, ocasionando perda de visão periférica -Hiatos e falhas não reconhecidos

Quadro 10 – Janela do conhecimento. Fonte: Adaptado de Choo (2002:261)

Sabemos o que sabemos	Sabemos o que não sabemos
-Provisão de acesso a informações -Facilitação de compartilhamento de conhecimento -Internets, portais, taxonomias, esquemas classificatórios e <i>benchmarking</i>	-Busca de informação direcionada -Promoção de criação do conhecimento -Inteligência competitiva, P & D, pesquisa de mercado
Não sabemos o que sabemos	Não sabemos o que não sabemos
-Auditoria de informações -Mapeamento do conhecimento -Comunidades de prática, redes de conhecimento	-Monitoração ambiental -Descoberta do conhecimento -Planejamento de cenários, prospecção no futuro, diálogo

Quadro 11 – Janela da gestão do conhecimento. Fonte: Adaptado de Choo (2002:261)

Probst; Raub; Romhardt (2002) apontam alguns obstáculos à identificação do conhecimento, como a movimentação de empregados, a descentralização de atividades e a perda de poder. O medo da mudança e da transparência leva alguns empregados a pensarem na perda de poder ou vantagem ao compartilhar o conhecimento que possui com as demais pessoas da organização.

Com relação à inovação, os autores afirmam que, na maioria das vezes, o que se precisa fazer é identificar os especialistas apropriados, ou seja, tornar visíveis os indivíduos que possuem conhecimentos implícitos, facilitando o acesso de quem dele precisa. Dessa forma, pode-se comprovar a importância do *benchmarking*, tanto interno quanto externo, para a disseminação das melhores práticas e, conseqüentemente, identificação de especialistas.

Ao contrário de Nonaka; Takeuchi (1997), Probst; Raub; Romhardt (2002) divergem da ideia de que o conhecimento tácito dos indivíduos deve ser formalizado e depois combinado com o conhecimento da organização, para gerar inovação. Para eles, os custos para recuperar o conhecimento tácito, por meio da espiral do conhecimento, podem ser muito elevados e de proporções anormais em relação ao benefício que se espera.

“O conhecimento prévio pode ser útil na formação de equipes de projetos, defendem” (Probst; Raub; Romhardt, 2002:76-77). Nessa etapa, as estruturas informais de rede devem ser exploradas para tornar os vínculos de relacionamento visíveis. Dessa forma, é possível saber quem se aconselha com quem, quem confia em quem etc. e utilizar essas informações para formação de equipes mais competentes.

Aquisição do conhecimento

Esse elemento constitutivo orienta sobre a necessidade de obtenção de conhecimento para suprir *gaps* de conhecimento que por acaso existam na organização; e também alerta sobre os riscos que a aquisição, quando mal planejada, pode trazer para a organização.

Nas organizações, é comum haver resistência às mudanças. Probst; Raub; Romhardt (2002:94) alertam para o fato de que “importar conhecimento novo pode causar uma desestabilização interna. Logo, deve-se ter cuidado com a integração do conhecimento trazido de fora, tanto pelo um especialista como pelo consultor, para evitar que ele seja colocado de lado ou boicotado logo que possível”.

É importante lembrar que a organização deve preservar suas *core competencies*. Assim, para adquirir novo conhecimento, a organização deve monitorar o ambiente e trazer apenas o conhecimento que agregue valor aos seus processos e produtos; e a utilização do novo conhecimento deve ser planejada previamente para que possa ser compartilhado a fim de gerar benefício mútuo.

Desenvolvimento do conhecimento

O desenvolvimento do conhecimento é essencial para a sobrevivência da organização. Probst; Raub; Romhardt (2002) recomendam investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e aproveitamento do potencial dos empregados para agregar valor aos projetos, processos e produtos da organização. Entre as medidas estão: fazer investimentos que visem produzir capacidades que ainda não se encontram desenvolvidas na organização ou fora dela; desenvolver estratégias para que a organização não fique dependente de especialistas individuais; e utilizar equipes multidisciplinares para tornar o conhecimento um ativo coletivo, com capacidade para solucionar problemas.

Contudo, vale salientar que desenvolver conhecimento não é mais exclusividade de centros de pesquisa e desenvolvimento. É necessário fazer parcerias com outras unidades da organização ou do ambiente externo para desenvolver novos conhecimentos e novas tecnologias.

Para Probst; Raub; Romhardt, (2002), o trabalho em equipe se caracteriza como fator decisivo no desenvolvimento do conhecimento nas organizações, pois é o melhor formato para que os pesquisadores se encontrem e produzam inovações. Segundo os autores, as inovações quase sempre mudam as estruturas de poder, porque elas fortalecem aqueles que possuem as novas habilidades e enfraquecem quem não as possui. Portanto, o desenvolvimento do conhecimento pode ser explicado a partir da interação de um conjunto de indivíduos interdependentes que compartilhem suas ideias e produzem inovações a partir de equipes e não de individualidades.

Na determinação de desenvolver conhecimento, as organizações devem evitar a formação de *ilhas de conhecimento* e priorizar a interação e comunicação, transparência e integração. Segundo Probst; Raub; Romhardt (2002:122), “nas organizações contemporâneas, o que viabiliza o conhecimento coletivo é a equipe. Deste modo, é necessário garantir que a pesquisa nas organizações se estabeleça sobre a base de grupos e equipes multiculturais e multidisciplinares para desenvolver o conhecimento coletivo”.

Compartilhamento do conhecimento

O compartilhar é *sine qua non* para criação de conhecimento novo, e da inovação. De acordo com Probst; Raub; Romhardt (2002) consiste no disseminar e possibilitar a disponibilização para quem precise de informações e conhecimentos que já se encontram presentes na organização. Contudo, segundo os autores, para que isso aconteça é necessário que a estrutura organizacional esteja apta para exercer o papel de coordenação na interação entre as habilidades e assim, integrar-se ao compartilhamento do conhecimento.

Estruturas hierárquicas verticais conseguem controlar o compartilhamento do conhecimento, com domínio do fluxo do conhecimento. Porém, em função da baixa flexibilidade e de um maior tempo de reação, o efeito do compartilhamento do conhecimento tem um alto custo. O cerne do problema é que, por uma série de motivos, as pessoas muitas das vezes não compartilham seu conhecimento e nem podem ser obrigadas a fazê-lo. Mesmo assim, Probst; Raub; Romhardt (2002) defendem que um projeto de uma estrutura organizacional adequada pode possibilitar e até mesmo forçar o compartilhamento do conhecimento. Daí, a importância da integração dos temas estrutura organizacional e compartilhamento do conhecimento para disseminação eficiente do conhecimento.

Entretanto, apenas a criação de estruturas não é suficiente para que o compartilhamento ocorra, pois existem barreiras comportamentais que dificultam o compartilhamento. Em contrapartida, as organizações podem contar com as equipes de projeto multiculturais para superar as barreiras naturais ao compartilhamento do conhecimento.

Probst; Raub; Romhardt (2002:160) “indicam que quando não ocorre o compartilhamento de ideias é porque a unidade receptora não teve capacidade para reconhecer o valor da informação e processá-lo; ou porque houve imprecisão sobre quais fatores determinam o funcionamento da ideia”. Nesse caso, a abordagem dos autores corrobora o modelo de Senge (2012) que afirma que são as pessoas e a capacidade que possuem que determinam a qualidade do compartilhamento do conhecimento.

Utilização do conhecimento

É fundamental que a organização assegure que o conhecimento retido será utilizado adequadamente, de modo a criar valor para os processos, projetos e produtos; e assim tornar o conhecimento útil para quem precise dele na organização.

Segundo Probst; Raub; Romhardt (2002:167-170), “a estruturação adequada das unidades organizacionais aperfeiçoa a utilização do conhecimento, possibilitando um melhor acesso tanto a nível coletivo como individual. Quando as condições de trabalho são favoráveis ergonomicamente, uso do conhecimento aumenta. Quando todos os elementos construtivos do conhecimento são pensados e projetados em conjunto, ocorre uma forte possibilidade de se montar infraestruturas que sejam adequadas e voltadas para o usuário”.

Retenção do conhecimento

Preservar o conhecimento é importante, mas é preciso identificar que tipo de conhecimento deve ser preservado e por quanto tempo. Probst; Raub; Romhardt (2002) alertam fatores como mudanças estruturais que causam transformações em processos bem estabelecidos; e a perda de empregados com determinada expertise, podem causar perdas irreversíveis de conhecimento e de *know-how* nas organizações.

A preservação do conhecimento, segundo Probst; Raub; Romhardt (2002:178-193), divide-se em três partes:

Seleção – inicialmente é preciso selecionar o que armazenar, pois existe um custo pelo conhecimento estocado. Lições aprendidas constituem-se a base para o aprendizado organizacional no futuro. Porém, é importante preservar tanto lições de sucesso e como de fracasso. A identificação de pessoas chaves também é outra forma relevante de seleção de conhecimento.

Armazenagem – vai ser definida de acordo com tempo e espaço disponíveis para armazenar o conhecimento relevante, mesmo que seja em *bites*. Estando armazenado, o conhecimento passa a ocupar espaço, igualmente aos outros ativos físicos, logo, também sofre depreciação se não for utilizado.

Atualização - atualizar as informações e o conhecimento é tão importante quanto retê-lo. O processo não termina com a estocagem, mas, apenas, quando a informação almejada puder ser recuperada e possuir qualidade adequada.

Avaliação do conhecimento

A gestão do conhecimento só faz sentido quando é possível medir o conhecimento que se está administrando na organização. Para que isso aconteça, é preciso identificar os índices que acompanham as fases da gestão; e a forma como as metas são estabelecidas.

O processo de avaliação do conhecimento para Probst; Raub; Romhardt (2002:194-212) é composto por duas etapas. A primeira etapa consiste em tornar visíveis as mudanças na base do conhecimento organizacional; e a segunda etapa interpreta as mudanças ocorridas.

Toda a estrutura de acompanhamento de indicadores só tem sentido a partir de determinação das metas do conhecimento. Dessa forma, avaliar o conhecimento significa averiguar se as metas previstas estão sendo atingidas. Quando a organização não acompanha seus indicadores de conhecimento, a gestão do conhecimento fica incompleta; tornando impossível avaliar a necessidade de efetuar determinado ajuste em algum elemento

construtivo do conhecimento. Desse modo, corre-se o risco de se determinar investimentos excessivos para um elemento construtivo, em detrimento de outro, sem uma avaliação científica para a tomada de decisão.

A avaliação do conhecimento serve como base para uma contabilidade do conhecimento, que por sua vez serve para alinhar a diversidade de atividades desenvolvidas na organização com a estratégia.

Finalmente, Probst; Raub; Romhardt (2002) ressaltam que é preciso ter cautela na construção dos elementos construtivos do conhecimento. Os seis elementos operacionais (identificação, aquisição, desenvolvimento, utilização, compartilhamento e retenção) são dependentes dos outros dois que são as estratégias do conhecimento e a avaliação da gestão do conhecimento. Para serem implementadas com facilidade, as metas do conhecimento devem ser bem definidas e coerentemente traçadas. A chave do sucesso do modelo descrito é uma avaliação consistente e que acompanhe os objetivos que foram definidos na meta.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para dar suporte ao problema central e as hipóteses de trabalho.

3.1 Método da pesquisa

Roesch (2005) entende que a escolha do método depende da postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade: o positivismo e a fenomenologia, ou, o método quantitativo e o qualitativo. O método positivista baseia-se na observação dos fenômenos, subordinando a imaginação à observação. A fenomenologia tem como objeto de estudo o próprio fenômeno, consiste em mostrar o que é apresentado e esclarecer este fenômeno.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa. Conforme Gil (1996), quantitativa por contemplar coleta de dados junto a servidores públicos federais, por intermédio de questionários estruturados que possibilitem que as variáveis em estudo sejam quantificadas, permitindo o uso de conexões e outras metodologias estatísticas; e qualitativa por utilizar também um estudo de caso, que permite estabelecer uma ligação entre o mundo real e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.

De acordo com Santos (1999), ainda podemos caracterizar a pesquisa conforme os procedimentos de coleta de dados como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. Pesquisa bibliográfica refere-se a um conjunto de materiais que contém informações já elaboradas sobre o tema pesquisado. Utiliza-se a pesquisa documental quando a coleta de dados se dá por meio de documentos da empresa ou outras fontes que não receberam organização, tratamento analítico e publicação.

Depois de realizar as pesquisas iniciais, será evidenciado o estudo de caso que, segundo Santos (1999), é indicado para resolver um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de compreender minuciosamente os aspectos característicos, permitindo um amplo conhecimento. O estudo de caso possibilita analisar de modo intenso de uma determinada unidade social e empregar, com técnicas fundamentais de pesquisa, a observação e a

entrevista. Desse modo, fornece conhecimento sobre opiniões, atitudes, crenças e percepções dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes de um processo.

Quanto aos meios, como suporte metodológico, foi realizada pesquisa bibliográfica, constituída de livros, artigos científicos, monografias, dissertações de mestrado, teses de doutorado, *websites* especializados e legislação pertinente. As palavras-chaves para consulta foram: *cultura e poder nas organizações, gestão do conhecimento, conhecimento, gestão por resultados, processos de trabalho, gestão estratégica, planejamento estratégico, gestão por processos, gestão da qualidade*. Por meio de pesquisa, foram analisadas as principais teorias e seus autores a fim estruturar a fundamentação teórica que deu origem a sustentação relativa à pesquisa e à formulação das pressuposições.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, uma vez que não tem como objetivo testar hipóteses específicas, baseando-se na avaliação do estudo de caso e dos dados obtidos em questionários aplicados. Segundo Gil (1996), este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema com o objetivo de torná-lo explícito.

Foi realizada a pesquisa de campo com a finalidade de se observar a ocorrência das pressuposições que deram origem a este estudo. A forma utilizada para a recolha de dados foi por aplicação de questionários. Também foram consideradas observações e a experiência da pesquisadora frente à gerência de gestão de pessoas de um dos locais do objeto do estudo, seguindo os procedimentos da Gestão Baseada na Evidência recomendados por García del Junco *et al.* (2004). Estas técnicas de recolha de dados assumem a forma de pesquisa de levantamento (*survey*) e de diário de trabalho de campo, em que se registraram anotações sobre o observado. Após recolha, triagem, organização e tratamento dos dados, os resultados foram analisados. O diagnóstico situacional e a fundamentação teórica, possibilitou a análise da concepção estratégica da informação e do conhecimento no processo de gestão do conhecimento no âmbito das 27 unidades do Ministério da Saúde no Brasil.

A dimensão do tempo da pesquisa foi transversal e o período de duração foi de junho de 2009 a dezembro de 2011.

Em síntese, trata-se de estudo de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, possibilitando a compreensão de todos os aspectos que o trabalho se propôs a analisar.

3.2 As variáveis

Foram estabelecidos dois conjuntos de variáveis: aprendizagem organizacional e dados pessoais e dados funcionais, descritos nos Quadros 12 e 13 a seguir.

	Variáveis	Descrição das Variáveis
Aprendizagem Organizacional	Aquisição do Conhecimento	Processo de obtenção do conhecimento, abrangendo a experiência direta, a experiência de terceiros, o enxerto de novos membros ou unidades /organizações e a busca por informação sobre o ambiente externo ou interno e sobre o desempenho da organização.
	Distribuição de Informação	Processo pelo qual as informações de diferentes fontes são compartilhadas, que pode ser apoiado por inúmeros mecanismos: acesso à informação visual, escrita e verbal, visitas, rodízios de pessoal, programas de treinamentos, etc.
	Memória Organizacional	Processo pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro, o que acontece na forma de rotinas, procedimentos-padrão e <i>scripts</i> , nas mentes das pessoas e nos arquivos físicos e eletrônicos.

Quadro 12 - Aprendizagem organizacional. Fonte: Martins-Palhano (2002:109)

	Variáveis	Descrição das Variáveis
DADOS PESSOAIS	Sexo	1. Masculino 2. Feminino
	Idade	1. 18 - 25 anos 2. 26 - 35 anos 3. 36 - 45 anos 4. 46 - 55 anos 5. Acima de 55 anos
	Nível de Escolaridade	1. Ensino fundamental 2. Nível médio 3. Superior incompleto 4. Superior completo 5. Pós-graduação
DADOS FUNCIONAIS	Local de Trabalho	1. SEGEP/DIGEP/área de gestão de pessoas 2. DICON 3. SEAUD 4. SFCT 5. RL
	Cargo	Citação do cargo
	Exercício de Chefia	1. Sim 2. Não 3. Eventual
	Tempo de Serviço	1. 0 a 5 anos 2. 6 a 15 anos 3. 16 a 25 anos 4. 26 a 30 anos 5. Acima de 31 anos

Quadro 13 - Dados pessoais e funcionais. Adaptado de Martins-Palhano (2002)

3.3 Definição do universo da pesquisa

O universo da pesquisa foi formado pelos 27 Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde totalizando 27 unidades organizacionais.

O público-alvo da pesquisa constitui-se de servidores públicos federais lotados nos núcleos estaduais do Ministério da Saúde em todo território brasileiro.

3.4 A organização pesquisada

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. Criado em 25 de julho de 1953 pela Lei nº 1.920, desde então, vem passando por diversas reformas na estrutura. Contudo, a reestruturação mais significativa foi provocada com o advento da Constituição Federal de 1988, que determinou ser dever do Estado garantir saúde a toda a população e, para tanto, criou o Sistema Único de Saúde – SUS. Em 1990, a Lei Orgânica da Saúde foi aprovada pelo Congresso Nacional, tendo como objetivo detalhar o funcionamento do SUS, cujos princípios apontam para a democratização nos serviços de saúde, por meio da universalidade; equidade; integralidade; descentralização e comando único; resolutividade; regionalização e hierarquização; e participação popular.

Sua missão é: *Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania.*

Sua função é de promover de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro.

Os temas de competências do Ministério da Saúde são:

- ✓ Política Nacional de Saúde; Coordenação e fiscalização do SUS;

- ✓ Saúde ambiental e ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e dos índios;
- ✓ Informações de saúde; insumos críticos para a saúde; ação preventiva em geral; vigilância e controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos;
- ✓ Vigilância de saúde, especialmente drogas, medicamentos e alimentos; e
- ✓ Pesquisa científica e tecnologia na área de saúde.

Organograma

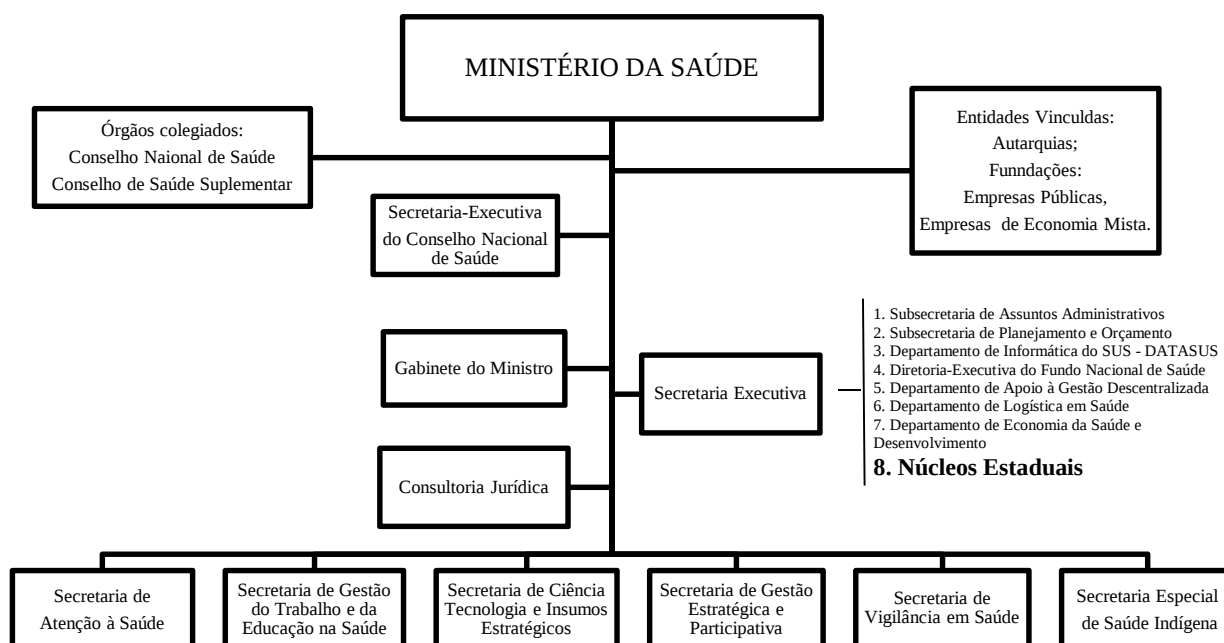


Figura 17 – Organograma do Ministério da Saúde. Elaborado pela autora.

Unidades subordinadas

A estrutura central do Ministério da Saúde é composta por seis secretarias: Secretaria de Vigilância à Saúde; Secretaria de Atenção à Saúde; Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação à Saúde; Secretaria da Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos; Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa; e Secretaria Especial de Saúde Indígena. Estas secretarias são responsáveis por elaborar, propor e implementar as políticas de saúde, constituindo dessa forma as executoras das atividades finalísticas do órgão. Compõe ainda o ministério a Secretaria Executiva, o Gabinete do Ministro e a Consultoria Jurídica, responsáveis por atividades de assessoria e assistência direta às ações do ministro.

Órgãos colegiados

O Ministério da Saúde conta ainda com os seguintes órgãos colegiados: o Conselho Nacional de Saúde e o Conselho de Saúde Suplementar. São órgãos permanentes

e deliberativos sobre temas relacionados à saúde, que reúnem representantes do Governo e dos prestadores de serviços de saúde, profissionais de saúde e usuários do SUS.

Unidades vinculadas

As fundações públicas, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista não fazem parte da estrutura central do Ministério da Saúde, mas funcionam de forma vinculada, com funções específicas e atividades complementares alinhadas às questões de saúde e prioridades do governo. São elas: Autarquias: ANVISA, ANS; Fundações: FUNASA, FIOCRUZ; Empresa Pública: HEMOBRÁS; e as Empresas de Economia Mista: Hospital Nossa Senhora da Conceição S/A, Hospital Fêmina S/A, Hospital Cristo Redentor S/A.

Estados e municípios

A estrutura da saúde pública no Brasil conta também com atuação das secretarias estaduais e municipais de saúde. A partir do surgimento do SUS, as ações de assistência à saúde dos brasileiros deixam de ser centralizadas e passam a ser norteadas pela descentralização, com os estados e municípios assumindo suas responsabilidades e prerrogativas diante do SUS, bem como desenvolvendo ações que deem prioridade à prevenção e à promoção da saúde.

Nesse contexto, servidores públicos do Ministério da Saúde, como médicos, odontólogos, psicólogos, assistentes sociais, enfermeiros, auxiliares de enfermagem, agentes de saúde pública, agentes de endemias, entre outros, estão cedidos aos SUS prestando serviços nas unidades de saúde dos estados, municípios e nos hospitais federais.

Núcleos estaduais

Segundo a Portaria Nº 1.891, de 30 de agosto de 2013, cabe aos núcleos estaduais à execução das atividades técnicas e de suporte logístico às unidades organizacionais do Ministério da Saúde e seus funcionários, tais como administração orçamentária, financeira, material, serviços gerais, patrimonial e de gestão de pessoas.

Quadro de pessoal

Em março de 2012, seu quadro de pessoal era de 184.703 pessoas, conforme demonstrativo nos Quadros 14 e 15 e discriminação a seguir:

- 80.075 ativos no Ministério da Saúde (entre elas servidores ativos, contratos temporários, residentes, DAS nomeados, cedidos a outros órgãos e cedidos ao SUS),

- 954 estagiários,
- 73.689 aposentados,
- 29.245 instituidores de pensão que geraram 33.959 beneficiários de pensão.

ATIVOS (Lotados MS)								ATIVOS				INATIVOS/ PENSIONISTAS				Total Geral
Efetivos					Sem vínculo			Cedidos								
Sede MS	Hosp. Próp	Núcl.	Exerc Desc Car	Cont Temp	Resid	DAS Nom	Est	Ced Out Órg	HU	SUS	Total Ativo	Apo-sentados	Instit Pens	Benef Pens	Total Inativ	
3.052	17.890	4.814	62	3.702	2.597	341	954	386	917	44.852	80.075	73.689	29.245	33.959	102.934	183.009

Quadro 14 - Quadro de pessoal do Ministério da Saúde em fevereiro de 2011. Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE

UF		Unidades	ATIVOS (Lotados MS)							ATIVOS				INATIVOS/PENSIONISTAS					Total Geral
			Efetivos				Sem vínculo			Cedidos									
			Hosp Próp/ Inst/ out	Núcl	Exe Des	Cont Temp	Méd Resd	DAS No m	Esta - giário o	Ced Out Org	Hos p Uni v	SUS	Total Ativos	Apose ntados	Insttit Pens	Benef	Total Inativ o		
AC	Acre		43		1	2	1	7			259	313	26	7	6	33	346		
AL	Alagoas		145		3			18	7	10	945	1.128	876	292	358	1.168	2.296		
AM	Amazonas		116					17	2	19	720	874	616	268	331	884	1.758		
AP	Amapá		96		1		1	3			156	257	11	2	2	13	270		
BA	Bahia		276		4				5	211	3.663	4.159	3.130	1.128	1.348	4.258	8.417		
CE	Ceará		220		1	25	1	63	6	19	2.562	2.897	3.088	1.035	1.331	4.123	7.020		
DF	Sede MS/DF	3.052		57	324	636	275	297	158	243	775	5.817	2.701	1.265	1.473	3.966	9.783		
ES	Espírito Santo		154		1	5		9	2	39	616	826	1.094	374	448	1.468	2.294		
GO	Goiás		183		1		1	1	3	18	1.462	1.669	1.474	272	315	1.746	3.415		
MA	Maranhão		145		1		1	13	37	13	2.757	2.967	1.519	396	492	1.915	4.882		
MG	Minas Gerais		296	1	3	20	1	47	24	12	2.896	3.300	5.044	1.933	2.348	6.977	10.277		
MS	Mato Gr do Sul		82		2	8			1	4	547	644	234	105	131	339	983		
MT	Mato Grosso		121		1	5	1	4	4	23	404	563	297	89	92	386	949		
PA	Pará		156		4	14		15	8	53	1.913	2.163	1.085	526	668	1.611	3.774		
PA	Inst Evandro Chagas	226					2	28	2			258	89	23	32	112	370		
PA	Cent Primatas	30					1		1			32	5	2	2	7	39		
PB	Paraíba		202		1	1		3	6	17	1.660	1.890	1.753	676	842	2.429	4.319		
PE	Pernambuco		262		2	22	2	34	6	38	2.686	3.052	4.295	1.658	2.017	5.953	9.005		
PI	Piauí		108		2			12	3		788	913	652	223	271	875	1.788		
PR	Paraná		142		3	7		7	3	7	793	962	1.753	509	561	2.262	3.224		
RJ	DATASUS	252						16	18			286	210	18	21	228	514		
RJ	Inca	2.169			461	148	19		14			2.811	1.101	198	219	1.299	4.110		
RJ	Inst Traum/orto	2.160			67	45	5					2.277	276	19	24	295	2.572		
RJ	Rio de Janeiro		821	1	2.652	1.008	5	115	20	141	10.938	15.701	21.955	11.754	13.252	33.709	49.410		
RJ	Hosp Bonsucesso	3.281				253	3	145				3.682	1.531	430	465	1.961	5.643		
RJ	Hosp F Ipanema	859					3		1			863	84	2	3	86	949		
RJ	Inst Nac Cardio	1.317			158	58	4		1			1.538	380	76	85	456	1.994		
RJ	Hosp Serv Estado	3.439				257	5	38	8			3.747	2.101	893	955	2.994	6.741		
RJ	Hosp Lagoa	1.446					4					1.450	130	5	8	135	1.585		
RJ	Hosp Cardoso Fontes	1.286					1					1.287	167	4	7	171	1.458		
RJ	Hosp Andaraí	1.933					2					1.935	121	7	9	128	2.063		
RN	Rio g do norte		113					16	3	17	1.002	1.151	852	315	376	1.167	2.318		
RO	Rondônia		72			7		5	2		941	1.027	37	17	23	54	1.081		
RR	Roraima		74		1	15		4			148	242	12	7	12	19	261		
RS	Rio Gra do Sul		180		3	44		28	13		1.300	1.568	4.245	1.338	1.533	5.583	7.151		
SC	Santa Catarina		159		2	7	1	3	8	11	676	867	1.824	504	593	2.328	3.195		
SE	Sergipe		143		1	10			8	17	641	820	739	260	337	999	1.819		
SP	São Paulo		428	3	1		2		12	5	3.230	3.681	8.145	2.608	2.958	10.753	14.434		
TO	Tocantins		77		1			6			374	458	37	7	11	44	502		
TOTAL		21.450	4.814	62	3.702	2.597	341	954	386	917	44.852	80.075	73.689	29.245	33.959	102.934	183.009		

Quadro 15 – Detalhamento do quadro de pessoal do Ministério da Saúde em fevereiro de 2011. (*) Os Beneficiários de Pensão não estão somados aos Aposentados e Instituidores de Pensão. Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE - fevereiro de 2011.

3.5 População e amostra

A *população* considerada se concentrou no quadro de pessoal dos núcleos estaduais do Ministério da Saúde, constituída de 4.814 servidores públicos federais, distribuídos em todo o território nacional.

Com 297 questionários respondidos, a *amostra* casual teve seu tamanho determinado pelo critério da relação número de sujeitos/item do questionário, o qual se enquadrou à necessidade de garantir um nível de confiança de 5,3 respondentes por item. Levando em consideração o critério da relação população/amostra, também foi alcançado índice aceitável de 6,17%.

Segundo Pasquali, “entre cinco e dez sujeitos por item do instrumento são suficientes para responder à questão do tamanho da amostra” (Pasquali, 1999:56). Dessa forma, considerando os 54 itens do questionário, a quantidade máxima de sujeitos seria de 540 e mínima de 270. Portanto, a amostra final de 297 sujeitos representou uma relação de 5,5 casos por variável, considerado um tamanho de amostra aceitável.

3.5.1 Descrição da amostra

Variáveis Pessoais

Entre os 297 sujeitos, a amostra apresentou maior número de servidores do sexo feminino, 202, que correspondem a 68%, contra 95 do sexo masculino.

A faixa etária mais numerosa é a que se situa entre 46 e 55 anos, com 123 respondentes (42,4%), seguido da faixa de 26 a 35 anos com 67 pessoas que corresponde a 23,1% e da faixa de 36 a 45 anos com 37 respondentes totalizando 12,8%. A faixa acima de 55 anos foram 35 servidores (12,1%) e os jovens entre 18 e 25 anos, 28, representam 9,7% do total.

Quanto à escolaridade, 115 respondentes tem pós-graduação que correspondem à maioria, (39,4%), seguido do percentual significativo (35,3%) com curso superior. Com curso superior incompleto foram 41 respondentes (14%), tendo ainda 16 com nível médio (5,4%) e 17 com mestrado (5,8%). Constata-se que a expressiva maioria, 80,5% possui grau de instrução elevado.

A Tabela 1 demonstra as variáveis pessoais na íntegra.

Dados Pessoais			
Variáveis	Descrição	Frequência	% Válido
Sexo	Feminino	207	68
	Masculino	95	32
Idade	18 - 25 anos	28	9,7
	26 - 35 anos	67	23,1
	36 - 45 anos	37	12,8
	46 - 55 anos	123	42,4
	acima de 55 anos	35	12,1
Nível de Escolaridade	Nível médio	16	5,4
	Superior incompleto	41	14
	Superior completo	103	35,3
	Pós –graduação	115	39,4
	Mestrado	17	5,8

Tabela 1- Dados pessoais dos sujeitos da amostra

Variáveis Funcionais

Em relação às variáveis funcionais a Tabela 2, a seguir, apresenta o perfil dos 297 sujeitos.

Quanto ao exercício da chefia, a extrema maioria, 74,23%, não exerce função de chefia. Os que exercem a chefia correspondem a 17,18%, restando 8,59% que exerce a chefia em caráter eventual.

Quanto à lotação, a maioria dos respondentes 55,05% da amostra (42,16% no SEGEP ou DIGEP somado a 10,45% da CGESP) está exercendo suas atividades nas áreas de gestão de pessoas. Os lotados na DICON foram 18,12%; seguido da área de fomento e cooperação técnica, SFCT, com 11,15%. Na área de recursos logísticos, 9,41% responderam; restando 6,27% que foram do SEAUD.

Em relação ao tempo de serviço, este varia de 0 mês a acima de 30 anos, com maior concentração nas faixas dos servidores novos, de 0-5 anos, com (41,4%) e de 25-30 anos (26,2%), perfazendo quase a 70% dos sujeitos da amostra. Observa-se também que existe um percentual significativo de (11,7%), na faixa de 16-25 anos na organização. O menor percentual foi na faixa de 6-15 aos, com (5,9%).

Os cargos que integram a amostra correspondem os mais representativos dos quadros de pessoal dos núcleos estaduais de Ministério da Saúde. Em termos numéricos, os cargos mais representativos da amostra são os agentes administrativos (32,6%) e os

administradores (7%) – que representam quase 40% da amostra. Os cargos relacionados a tecnologia da informação somados representam 9,2% e chefes das áreas de gestão de pessoas 3,7%. Os participantes que não declararam seu cargo correspondem a 6,7% da amostra.

A relação completa dos cargos da amostra está descrita na Tabela 3.

Dados Funcionais			
Variáveis	Descrição	Frequência	% Válido
Exercício de chefia	Sim	50	17,18
	Não	216	74,23
	Eventual	25	8,59
Lotação	SEGEp ou DIGEP/outros	158	55,05
	DICON	52	18,12
	SEAUD	18	6,27
	SFCT	32	11,15
	Recursos logísticos	27	9,41
Tempo de serviço	0 a 5 anos	120	41,4
	6 a 15 anos	17	5,9
	16 a 25 anos	34	11,7
	25 a 30 anos	76	26,2
	Acima de 25 anos	43	14,8

Tabela 2 - Dados funcionais dos sujeitos da amostra

CARGOS	f	% válido	CARGOS	f	% válido
Chefe do SEGEp/DIGEP	11	3,7	Analista de suporte de rede	5	1,7
Chefe da DIAUD/SEAUD	2	0,7	Assessor técnico	4	1,3
Chefe da DICON	2	0,7	Assistente social	9	3
Chefe do SEHAP	3	1	Auditor	4	1,3
Chefe do SAAP	2	0,7	Bibliotecária	1	0,3
Chefe do SFCT	3	1	Contador	6	2
Coordenador da CAP	1	0,3	Consultor	1	0,3
Coordenador da COSAF	1	0,3	Datilógrafo	7	2,4
Coordenadora CODEP	1	0,3	Digitador	2	0,7
Responsável UG	1	0,3	Economista	1	0,3
Responsável pelo RL	1	0,3	Engenheiro	1	0,3
Responsável/ patrimônio	1	0,3	Enfermeiro	5	1,7
Chefe do Serviço de Apoio	1	0,3	Médico do trabalho	4	1,3
Chefe Divisão de Educação	1	0,3	Médico perito	2	0,7
Responsável /capacitação	3	1	Operador de computador	2	0,7
Administrador	21	7	Psicólogo	11	3,7
Administrador de rede	2	0,7	Pregoeiro	1	0,3
Agente Administrativo	97	32,6	Téc. assuntos educacionais	2	0,7
Agente de portaria	6	2	Técnico em contabilidade	4	1,3
Agente de vigilância	7	2,4	Técnico de suporte	4	1,3
Auxiliar de enfermagem	3	1	Técnico de rede	2	0,7
Auxiliar operacional de serviços diversos	6	2	Técnico em prestação de contas	1	0,3
Auxiliar técnico de produção	2	0,7	Técnico especializado	1	0,3
Arquivista	6	2	Téc. comunicação social	2	0,7
Arquiteto	1	0,3	Secretária	1	0,3
Analista de Sistemas	7	2,4	Visitador sanitário	1	0,3
Analista Téc. Administrativo	3	1	Não declarados	20	6,7
(continuação na coluna à direita)			Total	297	100

Tabela 3 – Cargos dos sujeitos da amostra

3.6 Instrumentos e procedimentos para a coleta, tratamentos e análise de dados

3.6.1 O instrumento

Optou-se pela utilização de um questionário construído e validado por Maria Dalva Martins-Palhano em sua dissertação de mestrado *Aprendizagem Organizacional - construção e validação de instrumento de medida*, pela Universidade Federal de Santa Catarina, em 2002, denominado Escala de Medida de Aprendizagem Organizacional – EMAO. Tal instrumento afere a percepção de características de aprendizagem organizacional na perspectiva do processamento da informação.

O questionário foi adaptado para aplicação em organizações públicas, sendo composto de duas partes: a primeira é constituída de 56 questões relativas à aprendizagem organizacional que abrange três constructos: aquisição do conhecimento, distribuição da informação e memória organizacional. Em relação ao formato das respostas aos itens, adotou-se escala tipo *likert*, com cinco alternativas de resposta: Discordo totalmente; Discordo mais que concordo; Nem concordo nem discordo; Concordo mais que discordo; e Concordo totalmente. Tais alternativas expressam a intensidade da concordância do respondente em relação aos itens, incluindo-se um ponto neutro (nem concordo, nem discordo).

A segunda parte abrange questões relativas aos dados pessoais e funcionais, abrangendo sete itens: sexo, idade, escolaridade, local de trabalho, exercício de chefia, cargo atual e tempo de serviço, com opções marcadas de resposta, com exceção do cargo atual e tempo de serviço, com espaço para citação. Ao final dos itens, o instrumento apresenta uma questão solicitando que o funcionário cite as três principais formas pelas quais ele adquire conhecimento dentro do Ministério da Saúde.

3.6.2 Procedimentos para a coleta

A forma utilizada para a recolha de dados foi mediante aplicação de questionário (*websurvey*) auto administrado (Anexo I), respondido individualmente pelos servidores, tomando-se como referência as percepções destes em relação a características de aprendizagem presentes na sua unidade de trabalho/organização.

Considerou-se como *unidade de análise* a unidade do Ministério da Saúde onde o respondente está lotado e como *unidade de observação* os servidores da organização.

Foram encaminhado e-mail's (Apêndice B) para todos os servidores convidando-os para responder o questionário no sítio do DATASUS no *link* http://formsus.datasus.gov.br/site/formulario.php?id_aplicacao=5900 , utilizando-se a rede do Ministério da Saúde; ou através do envio do questionário por e-mail. Fez parte do instrumento uma carta de apresentação da pesquisa, com explicações relativas aos seus objetivos, benefícios esperados, ressaltando a importância da colaboração do funcionário e a garantia do absoluto sigilo das informações prestadas. A carta, com a logomarca da Universidade Autónoma de Lisboa, explicita também a origem da pesquisa e elementos de identificação e de acesso à pesquisadora para esclarecimentos – telefones e endereço eletrônico.

O FormSUS é um serviço público, criado pelo DATASUS/MS, com normas de utilização definidas compatíveis com a política e a legislação de informação e informática do SUS que visa à formulação de questionários via *web*.

A coleta de dados se processou no período de fevereiro a junho de 2011, totalizando 297 questionários respondidos.

3.6.3 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram analisados por intermédio dos aplicativos SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences, for Windows* , versão 17.0, tendo-se efetuado análises exploratórias do banco de dados, análises fatoriais e análises descritivas e inferenciais.

Os dados foram expressos em média $\pm$ desvio padrão para as variáveis quantitativas e frequência e percentual para as variáveis categóricas. Para avaliar o grau de consistência interna das medidas obtidas, foi utilizado o Coeficiente alfa de *Cronbach*. Esse coeficiente geral reflete o grau de covariância dos itens entre si, servindo assim de indicador da consistência interna do questionário. Para a análise das variáveis categóricas foi aplicado o teste de Qui-quadrado, com índice de confiabilidade de 95%.

Essas análises estão descritas detalhadamente no próximo capítulo, que apresenta os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as informações e os resultados obtidos a partir do estudo de caso, e através do questionário realizados, idealizado por Martins-Palhano (2002) e adaptado para aplicação em organizações públicas.

4.1 Apresentação e análises dos resultados do Estudo de Caso

4.1.1 Caracterização da organização

A unidade escolhida para o Estudo de Caso foi o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas. De acordo com a Portaria/MS Nº 1.891, de 30 de agosto de 2013, no Art. 214: “Aos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde competem desenvolver atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, bem como praticar os demais atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério da Saúde”.

Em 2009, época que aconteceu o estudo de caso, o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas era composto pelas seguintes áreas: Divisão de Convênios e Gestão/DICON, Serviço de Auditoria/SEAUD, Serviço de Gestão de Pessoas/SEGEp, área de Recursos Logísticos; e Seção de Fomento e Cooperação Técnica de Informática do SUS/SFCT. As áreas estão descritas no organograma na Figura 18 a seguir.



Figura 18 – Organograma do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas – Fonte: elaborado pela autora.

A organização tinha um quadro de pessoal de 1371 servidores (497 ativos e 874 inativos) e 318 beneficiários de pensão, 3 contratos temporários e 24 estagiários.

Entre os servidores cedidos para exercerem suas atividades no SUS, 55 estavam no SUS Estadual, 283 no SUS Municipal, e 10 no SUS Federal. Entre 8 cedidos, 5 estavam no TRE/AL, 2 na FUNASA e 1 estava na Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Alagoas. Encontravam-se lotados no Núcleo Estadual 138 servidores e 3 contratos temporários, lotados conforme Figura 19.

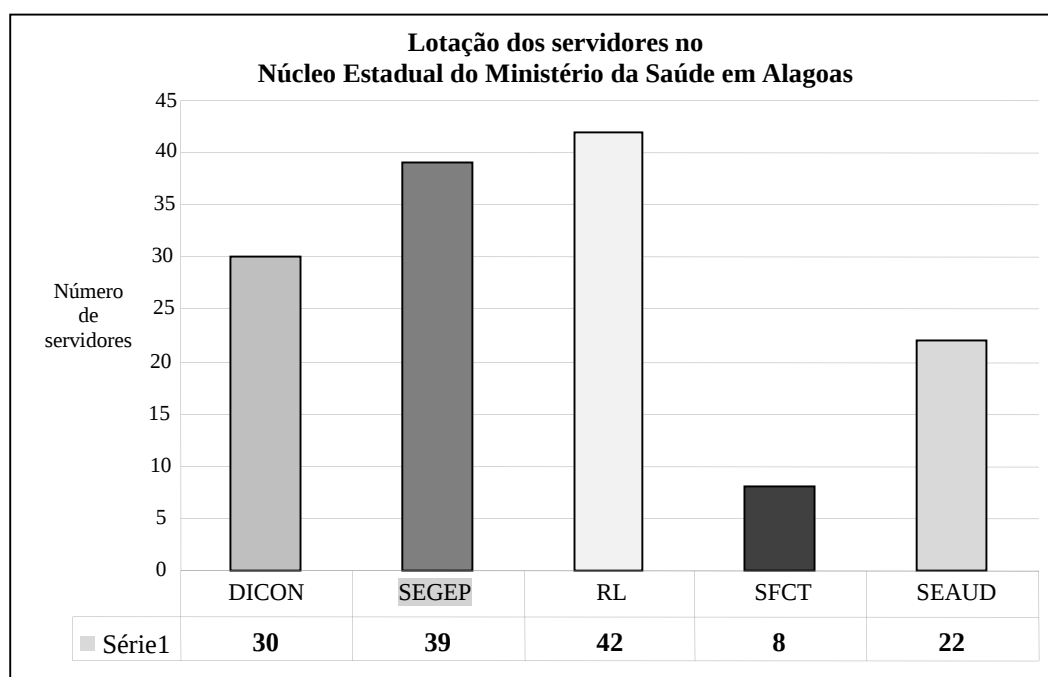


Figura 19 – Lotação de servidores no Núcleo estadual do Ministério da saúde em Alagoas.

Fonte: elaborado pela autora.

Em meio a uma miscelânea de modelos administrativos, o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas iniciou um processo de reflexão e transformação no seu modelo de gestão.

A distância territorial, a ausência de diretrizes claras para atuação dos núcleos, e a falta de estabelecimento de metas para as áreas de recursos logísticos e gestão de pessoas dificultava os processos de trabalho e o alcance de resultados mensuráveis.

Era imprescindível encontrar um meio para melhorar a gestão do núcleo. “Se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve”. Esta frase foi dita pelo Coelho para a Alice no momento em que ela estava perdida (no livro Alice no país das maravilhas, de Lewis Carroll, publicado em 1865). Era necessário saber quem éramos, de onde vínhamos, onde estávamos e para onde queríamos ir. As áreas estavam sem objetivos claros, as equipes dispersas as metas que tinham que cumprir. Não havia estratégias delineadas e nem tão pouco procedimentos definidos relacionados à manutenção e às necessidades básicas para o bom funcionamento administrativo da organização.

Dessa forma, surgiu a necessidade de realizar um planejamento estratégico para buscar resolver estas questões. Foi utilizado como ferramenta o Planejamento Estratégico Participativo, implementado com o apoio da então Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério da Saúde.

Ao mesmo tempo, o Serviço de Gestão de Pessoas estava prestes a enfrentar um novo desafio: implantar o sistema de avaliação de desempenho para o servidor público, com o objetivo de cumprir o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Era indispensável realizar uma reorganização administrativa para melhorar a qualidade dos serviços prestados e implantar o sistema de avaliação de desempenho. Assim, por intermédio do mapeamento de processos, foram implantados padrões e indicadores de desempenho.

Dessa forma, foi dado o *start* para a implantação da gestão estratégica na organização. As iniciativas de gestão estratégica e gestão por resultados serão detalhadas a seguir.

4.1.2 Ciclo de Planejamento Estratégico

1º Ciclo de Planejamento Estratégico Participativo

Em novembro de 2009, foi realizada a Oficina de Planejamento Estratégico do NE/MS/AL 2009/2010 com o objetivo de promover a aproximação das áreas e serviços, proporcionar trocas de experiência entre os participantes e a atualizar normas e legislação aplicáveis às diretrizes estratégicas a serem estabelecidas para consecução da missão da Unidade. O processo foi realizado em etapas delineadas a seguir.

1ª etapa - Contextualização da organização. Foi construída sobre a metodologia de resolução criativa de problemas complexos em grupo – MRP. Cerca de 25 gestores e técnicos das diversas áreas do núcleo confirmaram a **missão** da organização e diagnosticaram a origem dos problemas, através do mapeamento da **situação atual** e da **situação desejada**. Também foram identificadas as **forças de deterioração** e as **forças de desenvolvimento** da organização.

A Figura 20, a seguir, traz as fases I e II, respectivamente.

FASE I - GÊNESE DO PROBLEMA SITUAÇÃO ATUAL	FASE II - DIAGNOSE DO PROBLEMA IDENTIFICAÇÃO DAS FORÇAS DE DETERIORAÇÃO E DAS FORÇAS DE DESENVOLVIMENTO
1) Desconhecimento das ações praticadas; 2) Estrutura precária física, falta de manutenção e limpeza; 3) Falta de entrosamento das equipes; 4) Falta de iniciativa; 5) Falta de incentivo; 6) Ambiente muito individualista; 7) Excesso de burocracia; 8) Improvisos administrativos; 9) Falta de materiais e equipamentos e falta de condições mínimas de materiais; 10) Desconhecimento das atribuições e tarefas; 11) Comunicação precária; 12) Dificuldade de relacionamento interpessoal em alguns setores; 13) Servidor desmotivado; 14) Orientação incompleta para implantação de novas atividades; 15) Ingerência dos órgãos de controle na gestão do núcleo; 16) Lentidão, receio na tomada de decisão; 17) Bom ambiente de trabalho; 18) Falta de compromisso e desinteresse; 19) Carência de pessoal; 20) Dificuldade em assumir novas tecnologias; 21) Baixa eficácia na solução dos problemas; 22) Poder centralizado; 23) Retenção de informações; 24) Descontinuidade das ações; 25) Política salarial inadequada; 26) Protelação como regra; 27) Insatisfação com o horário; 28) Má fiscalização da prestação de serviço; SITUAÇÃO DESEJADA 1) Isonomia salarial, ascensão funcional e sistema de recompensa. 2) Estrutura física ideal e suprimento de material adequado. 3) Gestão participativa e liderança democrática 4) Computadores para todos os funcionários. 5) Suporte logístico adequada ao cumprimento das metas. 6) Processo de trabalho desburocratizado. 7) Servidores conscientes de seus direitos e deveres. 8) Servidores comprometidos com a organização. 9) Trabalho distribuído com uniformidade entre os colaboradores. 10) Assistência jurídica própria. 11) Comunicação adequada. 12) Tomada de decisão ágil. 13) Ambiente de trabalho humanizado. 14) Amplo e constante processo de capacitação. 15) Reuniões setoriais constantes. 16) Tarefas executadas com agilidade. 17) Transparência das ações. 18) Processos administrativos e de trabalho padronizados. 19) Nível de ruído adequado. 20) Sala de convivência. 21) Programa de Saúde do Trabalhador mais eficiente e eficaz. 22) Fluxo e rotinas definidos e conhecidos. 23) Boletim informativo atualizado. 24) Atribuições claramente definidas. 25) Planejamento das ações e metas individuais. 26) Instâncias centrais disponíveis e capazes. 27) Uso adequado do cartão corporativo. 28) Multiplicação da capacitação. 29) Equipe de representantes para promover a melhoria das relações.	FORÇAS DE DETERIORAÇÃO barreira impedindo melhores níveis de desempenho 1. Desconhecimento das regras e leis. 2. Desunião da equipe. 3. Falta de Planejamento Estratégico. 4. Falta de incentivo. 5. Legislação distante da prática do trabalho. 6. Resistência às mudanças. 7. Burocracia. 8. Política salarial. 9. Incompatibilidade com a área de lotação 10. Individualismo. 11. Paradigmas arcaicos. 12. Pensamento negativo. 13. Inexistência da ascensão funcional. 14. Despreparo técnico e psicológico. 15. Falta de equipamento adequado. 16. Centralização das informações. 17. Morosidade dos processos de trabalho. 18. Ambiente favorável a boatos. 19. Incapacidade de finalizar projetos e ações. 20. Falta de treinamento. 21. Medo de errar/ assumir responsabilidade. 22. Indisciplina e Impunidade. 23. Estrutura física e funcional inadequada (orgânica). 24. Modelo de gestão antiquado. 25. Falta de empenho. 26. Incapacidade de identificar e assumir os problemas. 27. Fragmentação das áreas do Núcleo. 28. Ausência de comando. 29. Abandono pelos órgãos superiores. 30. Presunção desmedida. 31. Dificuldade de tratar conflito e autoritarismo. 32. Divergência de entendimento. 33. Dificuldade de dar e receber ordens. 34. Não reconhecimento da chefia. 35. Não reconhecimento de estrutura orgânica. FORÇAS DE DESENVOLVIMENTO 1. Comprometimento/responsabilidade dos servidores. 2. Programa de Educação Permanente. 3. Programa de Promoção à Saúde do Servidor. 4. Localização da sede do Núcleo. 5. Espírito de colaboração, pré-disposição dos colegas em ajudar. 6. Operação acolhimento. 7. Motivação para realização das tarefas. 8. Aceitação de idéias e sugestões. 9. Servidores referência. 10. Reconhecimento. 11. Bom relacionamento em algumas equipes. 12. Conhecimento das atribuições e tarefas de sua área. 13. Acreditar que pode melhorar. 14. Espaço de comunicação com parceiros. 15. Porte institucional. 16. Legislação federal (conhecimento). 17. Confiança na equipe. 18. Proximidade com a chefia. 19. Fácil acesso ao nível central. 20. Respeito hierárquico.

Figura 20 – Fase I – gênese do problema e Fase II – diagnose do problema do planejamento estratégico 2009/2010 do NE/MS/AL. Fonte: elaborado pela autora.

2ª etapa – Análise do problema. O grupo de gestores e mais 30 técnicos analisaram o eixos de atuação através da dinâmica das **Estações Cibernéticas**. Foram discutidas as **linhas de ação** para neutralizar ou minimizar as **forças de deterioração** e as **linhas de ação** para potencializar ou permanecer as **forças de desenvolvimento**.

A seguir, a Figura 21 demonstra a análise de problema e uma estação cibernética.

FASE III - ANÁLISE DO PROBLEMA IDENTIFICAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO PARA AS FORÇAS DE DETE RIORAÇÃO E PARA AS FORÇAS DE DESENVOLVIMENTO	FASE IV – ESTAÇÕES CIBERNÉTICAS DETALHAMENTO DAS LINHAS DE AÇÃO AMPLIAÇÃO DA DISCUSSÃO COM O PESSOAL TÉCNICO
LINHAS DE AÇÃO PARA MINIMIZAR AS FORÇAS DE DETE RIORAÇÃO 1) Desburocratizar. 2) Elaborar planejamento estratégico anualmente. 3) Treinar continuamente/ atualizar conhecimentos/ implantar mecanismos de multiplicação de aprendizagem 4) Realizar reuniões setoriais/ realizar reuniões de coordenação 5) Implantar ações dos programas de promoção à saúde do servidor (assistência psicológica) 6) Analisar perfil de cada servidor 7) Avaliar satisfação de cada servidor com o trabalho 8) Elaborar capacitação para contextualização do servidor do MS. 9) Conscientizar sobre direitos e deveres 10) Listar problemas institucionais 11) Disseminar informações 12) Transformar o servidor em agente de mudança 13) Analisar os problemas de trabalho/ padronizar processos de trabalho 14) Desenvolver postura de aprendizagem 15) Adquirir equipamentos de informática 16) Implementar estratégias de desenvolvimento gerencial 17) Elaborar proposta para organização de carreira 18) Implementar Ouvidoria no Núcleo. 19) Desenvolver estratégias para fazer acontecer 20) Conscientizar da importância de trabalhar para o SUS 21) Realizar palestras sobre assédios – moral e sexual 22) Implantar sistemática de reconhecimento e premiação 23) Divulgar as atribuições dos setores 24) Reativar grupo de melhoria contínua 25) Elaborar proposta de estrutura orgânica 26) Definir estratégia de relacionamento com as outras regionais 27) Adequar espaço físico e equipamento para o Núcleo Médico 28) Promover eventos para a melhoria das relações interpessoais	ESTAÇÃO “A” – CAPACITAÇÃO E COMUNICAÇÃO 1ª PARADA • Distribuir melhor as informações [com] • Mapear perfil interno (experiência de cada servidor) [cap] • Levantar a demanda de cada servidor (habilidades necessárias) [cap] • Reativar informação (comunicados) autorizada [com] • Criar estratégias para que servidores que participam de cursos possam repassar o aprendizado adquirido aos demais interessados do núcleo [cap] • Capacitação com turmas fechadas locais (por estado) [cap] 2ª PARADA • Divulgar as informações nos setores [com] • Mural nos elevadores [com] • Criar uma equipe de comunicação [com] • Lista de e-mail [com] • Mecanismo para suspensão do trabalho [cap] • Fazer cronograma de atividades [cap] • Opinião e reunião dos chefes com os servidores 3ª PARADA • Maior dinâmica na página da intranet • Criação da equipe de comunicação com a colaboração de cada setor, incluindo divulgação de coletas e datas comemorativas (mesma equipe) 4ª PARADA • Treinamento para atualização das leis (conhecimento geral e específico) • Divulgação do Código de Ética do Servidor • Motivação através de cursos específicos e em áreas afins as suas atividades • Melhores esclarecimentos sobre os cursos oferecidos (conteúdo programático claro) • Incentivo financeiro ao servidor através do adicional de qualificação (plano de carreira) 5ª PARADA • Comunicação específica entre os servidores sobre os eventos e atividades do interesse dos servidores • Aproveitamento do servidor dentro de suas potencialidades buscando melhor rendimento • Relatórios, questionários, pesquisas, <i>folheiros</i> (instrumentos a serem utilizados). 6ª PARADA • Programações contínuas que busque a integração dos servidores • Reuniões entre chefias (inválida) • Divulgação da importância do evento • O que trará de benefícios para o servidor • Motivação verbal (contato pessoal) • Enviar e-mail 7ª PARADA • Investimento na perícia médica • Repasse do conhecimento adquirido 8ª PARADA • Instalação de ouvidoria a nível local • Implementar um programa de premiação para o servidor SÍNTESE DA ESTAÇÃO “A” • Multiplicação de conhecimentos afins entre os servidores; • Ampliar a divulgação dos cursos; • Estudo de código de ética do servidor; • Incentivo financeiro ao servidor após capacitação; • Reforçar o servidor de acordo com sua aptidão; • Utilização de relatórios, informes na intranet; • Criação de ouvidoria; • Incentivo de premiação para servidor.

Figura 21 – Fase III– Análise do problema e Exemplo de uma estação cibernética do planejamento estratégico 2009/2010 do NE/MS/AL. Fonte: elaborado pela autora.

3ª etapa – Compilação de dados. Os técnicos responsáveis pela condução dos trabalhos realizaram a codificação dos dados e organizaram a produção das etapas anteriores.

4ª etapa – Consolidação do Plano de Ação. O grupo de gestores e técnicos reuniu em um documento, o Plano de Ação 2009/2010 (disponível no anexo do trabalho), tudo que tinha sido construído pelos servidores, identificando as ações estratégicas, os respectivos objetivos, os responsáveis pela condução dos trabalhos e os prazos para realização.

Finalmente, foi realizado o 1º Seminário de Planejamento Estratégico Participativo, com como objetivo de validar o plano de ações estratégicas por todos os servidores do núcleo, incluindo os que não participaram das etapas anteriores. Assim, foi facultado o direito de definir as estratégias e o rumo que a organização iria seguir, ao tempo

em que foi passada a responsabilidade e assegurado o comprometimento com o plano de ação construído por todos. Após o seminário, o plano de ação resultante foi amplamente divulgado no núcleo.

Dessa forma, o caráter participativo do processo foi concretizado. Os servidores puderam conhecer a realidade do núcleo, desenhar os cenários futuros e direcionar os rumos da organização, condição fundamental para a construção de um modelo centrado na gestão participativa e no protagonismo social.

No decorrer do ano, reuniões sistemáticas aconteceram para acompanhar as ações predeterminadas no plano de ação, possibilitando os ajustes necessários como revisão de estratégias e metas, transferência de responsabilização, inclusão de novas ações.

2º Ciclo de Planejamento Estratégico Participativo

A partir da experiência adquirida com a realização do primeiro planejamento estratégico participativo e dos fenômenos resultantes, foram identificadas muitas dificuldades para a implementação de uma cultura de planejamento. Diante disso, para dar encaminhamento ao ciclo de planejamento estratégico, buscou-se alternativas para melhorar o modelo utilizado anteriormente.

Em novembro de 2011, foi realizada a Oficina de Avaliação do Plano de Ações Estratégicas do NE/MS/AL 2011/2012. Optou-se por desenhar uma oficina, que partindo do plano de ações já existente, utilizando-se uma nova estratégia de avaliação, que além da análise comparativa de realizações por objetivo, permitia a reprogramação de objetivos e estratégias, dando origem a um novo ciclo de planejamento. Dessa forma, buscava-se estabelecer um novo olhar sobre o plano de ação pré-existente, utilizando-se por referência o modelo de Drummond (2008) para tratamento de conflitos, aqui denominado Plano TREM, por meio do qual o grupo era questionado sobre o que era necessário *transformar*, *realçar*, *eliminar* ou *manter* no plano de ação.

Três etapas distintas constituíam a oficina.

Na primeira etapa, após uma breve verificação do andamento das ações/atividades propostas, estruturaram-se grupos utilizando a técnica das sessões cibernéticas, que propiciavam discussões sobre o que transformar, realçar, eliminar ou manter. Ainda nesta etapa, foram indicados os técnicos para compor um comitê de planejamento e monitoramento das ações estratégicas e discutidos papéis e funções do comitê. Os 50 gerentes e técnicos egressos do primeiro ciclo de planejamento estratégico participativo participaram desta etapa que teve 8 horas de duração.

Na segunda etapa, foi utilizada uma adaptação da técnica *brainwrite* para gerar, individualmente, ideias de ações/atividades com a finalidade de promover transformações, realces, eliminações e manutenções de estratégias. Na sequência formaram-se grupos de três pessoas, cabendo ao grupo indicar a melhor das três ideias e o motivo da escolha. O público agora expandido para cerca de 100 participantes realizou a atividade em 4 horas.

A terceira etapa teve como objetivos pactuar uma data para validação do plano de ação e anunciar para todos da organização a criação do comitê de planejamento e monitoramento do planejamento estratégico, seus integrantes e suas competências.

Inicialmente, o comitê formatou o conjunto das ideias das etapas anteriores em um novo plano de ação do núcleo, o Plano de Ação 2011/2012 em anexo, que foi validado pelo grande grupo na data prevista.

Também eram atribuições do comitê: acompanhar todas as ações estratégicas; apoiar os responsáveis pelas ações; negociar com as chefias; interagir com as áreas; estimular a participação nos eventos; e tudo mais que se fizesse necessário para o fiel cumprimento do plano de ação.

Relatórios eram emitidos periodicamente para embasar o acompanhamento do grupo, e dessa forma rever estratégias e metas. Acreditava-se que a estratégia de delegar um comitê de planejamento e monitoramento para acompanhar o plano de ação seria fundamental para o alcance das metas.

Resultados ciclo de planejamento estratégico

O primeiro ciclo planejamento estratégico foi caracterizado pela experimentação de um novo modelo de gestão. Foi oportunizada a gestão participativa, com compartilhamento de responsabilidades e decisões, mas na hora de “fazer acontecer” nem todos que aceitaram conduzir o processo em conjunto permaneceram firmes no propósito de executar o plano de ação. Alguns chefes e servidores, ainda presos ao modelo arcaico, não aceitaram que as decisões deixassem de ser tomadas isoladamente pela chefia. Mesmo assim, muitas ações ainda foram executadas.

O maior ganho registrado foi o crescimento dos servidores que tocaram o processo; estes passaram a adotar uma postura mais estratégica, pois tinham se capacitado para atuar mais ativamente em ações estratégicas participativas. Dava-se início a mudança da cultura organizacional no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas.

A estratégia adotada no segundo ciclo de planejamento estratégico possibilitou o aprofundamento do processo de gestão estratégica no núcleo, além de ter promovido o empoderamento de representantes das diversas áreas, para condução do processo de discussão e consolidação de uma nova versão do plano. O modelo participativo já conhecido permitiu uma melhoria na organização dos trabalhos dos servidores envolvidos nas ações. Contudo, o fato de ter havido boicote de algumas chefias e servidores, que não perceberam a importância do processo, alguns resultados não foram alcançados, como demonstrado no Plano de Ação 2011/2012.

Não se pode negar que houve um avanço na gestão da organização. A transparência dos objetivos, resultados e metas, propiciadas pelo modelo, acarretaram a diminuição dos problemas relacionados aos déficits de informação quanto aos fins e permitiu o compartilhamento e o engajamento coletivo em torno dos mesmos objetivos, o que favoreceu a racionalidade do sistema.

Portanto, os resultados obtidos com a implantação do Planejamento Estratégico no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas possibilitaram maior domínio sobre seu próprio funcionamento, sobre as interdependências entre as áreas e sobre as principais dificuldades da gestão, além de nortear as decisões que precisavam ser adotadas.

4.1.3 Padrões e Indicadores de Desempenho

A realização sistemática do planejamento estratégico não pode se limitar apenas na execução do plano de ação, para acontecer de fato, necessita do gerenciamento efetivo dos resultados, por meio da fixação de indicadores e metas e do acompanhamento de processos, alinhando recursos e gerenciando informações para subsidiar o desempenho individual e institucional.

A formulação da estratégia para implantação de padrões e indicadores de desempenho na área de gestão de pessoas do NE/MS/AL baseou-se no ciclo de planejamento estratégico do núcleo ocorridos de 2009 e 2011. Envolveu a elaboração de diagnósticos sobre a situação do Serviço de Gestão de Pessoas; a definição dos cenários futuros; a percepção dos desafios para atingi-los; o estabelecimento dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de avaliação; e a definição de projetos.

Inicialmente, foi realizado um diagnóstico com o objetivo de saber como estava sendo realizados os procedimentos administrativos e o que precisava ser realizado para melhorá-los. Foi detectado que os processos de trabalho não eram formalizados, fato que prejudicava o controle sobre a execução, a avaliação sobre a qualidade e os resultados dos produtos gerados. Também havia gargalos, ocasionados pela ausência de uma visão integrada sobre o papel de cada área dentro do processo e de como esse processo era executado pelas outras áreas.

Dessa forma, foi identificada a necessidade de revisar os processos administrativos internos por meio da simplificação, racionalização e padronização das normas e rotinas, com o objetivo de viabilizar a criação de mecanismos de monitoramento de metas que permitiam incorporar práticas de revisão e melhoria contínua dos processos de trabalho.

Contudo, promover uma gestão baseadas em resultados mensuráveis exige o envolvimento todos com a estratégia organizacional. Algumas das principais etapas para a implementação do modelo de gestão por resultados no SEGEP/NE/MS/AL estão descritas a seguir no quadro 16, onde são apresentadas as ações decisivas que viabilizaram a melhoria dos processos de trabalho, objetivos, metodologias e resultados alcançados.

AÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS			
AÇÃO	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RESULTADOS
Levantamento de expectativas dos servidores	Possibilitar uma gestão participativa e identificar dificuldades enfrentadas no exercício do trabalho.	Reuniões com as equipes do SEGEP/NE/MS/AL para levantamento de dados e definição de providências.	Comprometimento dos servidores na execução das tarefas; Melhoria nas relações interpessoais entre equipes.
Otimização da Central de Atendimento de Pessoal	Realizar todos os procedimentos relativos ao atendimento ao público: abertura de processos, requerimentos, recadastramento, atualização de dados, etc.	Reuniões com as equipes do SEGEP/NE/MS/AL para levantamento de informações e definição de procedimentos.	Abertura de requerimentos e processos na CAP; envio de contra-cheques pelos Correios; e redução da circulação de pessoas nos setores.
Padronização dos processos de trabalho	Dar uniformidade aos processos de trabalho; e definir indicadores de desempenhos das equipes.	Reuniões para levantamento de informações, compilação de dados e atualização de rotinas.	Agilização dos processos e requerimentos; e estabelecimento de indicadores de desempenho.
Atualização de Rotinas do Cadastro	Disseminar o conhecimento individual referente aos processos de trabalho.	Realização de grupos de estudos.	Capacitação para exercer as rotinas do cadastro a toda a equipe do cadastro.
Atualização do cadastro SIAPE dos servidores ativos	Atualizar dados, fazer levantamento de possíveis concessões de licença prêmio, abonos de permanência, tempo de serviço insalubre, anuênios.	Capacitação de servidores do Cadastro no sistema SIAPE; e mutirão dos servidores da área de cadastro e pagamento.	Atualização de 100% do cadastro SIAPE dos servidores ativos do MS; e concessão de licença prêmio de ofício.
Resolução de diligências, processos e documentação pendentes	Sanear e atualizar a demanda de diligências, processos e documentos pendentes; contratar estagiários sem interferência de agente de integração; e organizar o acervo de pastas funcionais.	Mutirão dos servidores das equipes da Legislação de Pessoal, Cadastro e Capacitação.	Atendimento de 100% das diligências da CGU; Organização de 100% das pastas dos servidores e estagiários; Celebração de convênios de estágio não curricular.
Planejamento Estratégico Participativo	Definir estratégias e planos de ação para 2009/2010.	Oficina de Planejamento Estratégico Participativo	Diagnóstico do Núcleo Estadual; Definição de Plano de Ação.
Mapeamento dos Processos de Trabalho	Otimizar processos de trabalho: desburocratizar, implantar de novos procedimentos, novas rotinas e novas tecnologias.	Entrevistas com responsáveis pelas atividades; Análise de documentos.	Agilização de processos de trabalho; Transparência de resultados; Otimização e melhor qualificação dos recursos envolvidos.

Quadro 16- Ações decisivas desenvolvidas para a implantação do modelo de gestão por resultados.
Fonte: elaborado pela autora.

No decorrer do mapeamento dos processos, os servidores puderam discutir a melhor forma de executá-los. Dessa forma, ocorreu simplificação de processos, redução de prazos, utilização de novas tecnologias, novas rotinas e novos procedimentos.

Dentre os resultados alcançados, um dos que teve maior destaque foi o processo de aposentadoria, que realizado por três servidores de maneiras diferentes e prazos que variavam de 3 a 30 dias. Depois do estudo sobre a forma de melhorar o referido processo, constatou-se que havia necessidade de capacitação em alguns sistemas operacionais. Depois que os próprios servidores conduziram o processo de aprendizagem, conseguiu-se definir o processo com prazo de 8 dias, com a execução eficiente e eficaz, com maior efetividade e consistência, utilizando todos os sistemas disponíveis para apoiar os procedimentos.

A implantação da gestão por resultados necessita de indicadores para avaliação do desempenho da área. O estabelecimento destes indicadores configurou um dos principais desafios. Vários problemas relativos a esta questão foram identificados no planejamento estratégico; através de documentos e análises feitas na área; e pelas auditorias da Controladoria Geral da União. Dentre os problemas os que mais se destacaram foi que Serviço de Gestão de Pessoas ainda não possuía um conjunto de indicadores que traduziam em medidas tangíveis sua missão; e que o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas não dispunha de indicadores de avaliação das práticas de gestão.

Entre os principais desafios para implantar um sistema efetivo de monitoramento, avaliação e controle apontam-se: integrar as áreas para compor um olhar global sobre o desempenho das ações do SEGEP; estimular o envolvimento institucional para tornar a avaliação válida; e introduzir a lógica da prestação de contas com base na qualidade dos serviços, visando eficiência, eficácia e efetividade.

Diante deste cenário, foram estabelecidos indicadores quantitativos, temporais, para orientar o mapeamento e desenvolvimento dos processos. O cliente, no ato do requerimento, sabia quando seu pleito iria ser atendido. Também foram definidos indicadores de desempenho relativos aos objetivos estratégicos por meio de um modelo de monitoramento de metas, com os objetivos estratégicos, alguns indicadores da avaliação de desempenho das equipes do SEGEP, as metas e o *status*. Todo o processo está descrito a seguir no Quadro 17.

MONITORAMENTO DE METAS			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Status
Modernizar a Metodologia de Execução das Rotinas de Cadastro	Índice de dados cadastrais dos servidores atualizados no SIAPE.	Atualizar em 100% os dados cadastrais dos servidores ativos.	Em andamento
	Índice de pastas funcionais reorganizadas.	Reorganizar em 100% as partes funcionais.	Concluído
	Índice de solicitações pendentes solucionadas.	Solucionar 100% das solicitações pendentes	Concluído
	Índice de frequência mensal lançada nas fichas cadastrais.	Lançar 100% da frequência dos servidores pelo sistema SIARH.	Concluído
Garantir atendimento de excelência com foco nos clientes	Índice de satisfação dos clientes com o atendimento.	Melhorar em 20% o nível de satisfação dos clientes.	Em andamento
	Índice de padrões de trabalho definidos e implementados.	Definir/implementar os padrões de trabalho na Central de Atendimento de Pessoal.	Concluído
Agilizar processos de atendimento	Índice de processos respondidos e encaminhados no prazo previsto.	Responder e encaminhar todos os processos no prazo máximo de 30 dias.	Concluído
Gerenciar resultados	Índice de entrega de relatórios de desempenho das equipes ao mês.	Entregar 100% dos relatórios de desempenho das equipes ao mês.	Em andamento

Quadro 17- Exemplo do monitoramento de metas do setor de cadastro do serviço de gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, estava sendo desenvolvido um modelo de gestão por resultados que incluía o gerenciamento contínuo dos processos e a definição das estratégias, com indicadores que permitiam o monitoramento do desempenho das equipes.

Este modelo busca definir e atingir metas através da análise do processo, envolvendo os servidores, comprometendo-os a encontrar uma forma de colocar em prática ações que se traduzam na realização dos objetivos almejados. Através do desdobramento de diretrizes em metas, pode-se estabelecer a prática contínua do controle da rotina administrativa, por meio do gerenciamento do processo passo a passo e da aferição do sistema como um todo.

Segundo Nunes (2009), para viabilizar o monitoramento e a avaliação da gestão estratégica por resultados pode-se utilizar o Desdobramento das Diretrizes, que promove o alinhamento dos esforços e a aplicação dos recursos disponíveis para o efetivo alcance das estratégias da organização. Proporciona também o direcionamento de alterações e adequações de padrões de trabalho utilizados no dia-a-dia, fazendo com que as atividades desenvolvidas reflitam as necessidades estratégicas de mudanças. Busca definir e atingir metas estabelecidas através da análise do processo.

A seguir, no Quadro 18, um exemplo de plano de ação do Setor de Cadastro do Serviço de Gestão de Pessoas com itens de controle a partir do Desdobramento das Diretrizes.

DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES - PERSPECTIVA DOS PROCESSOS						
Diretriz da área de Gestão de pessoas	Plano de ação da área de gestão de pessoas	Item de Controle	Nível de Controle		Método de Controle	
			Meta	Freq.	Ação	Dados
Modernizar a metodologia de execução das atividades de Cadastro e pastas funcionais.	Capacitação das equipes no sistema SIAPE; Mutirão das equipes do Cadastro e Pagamento.	Índice de dados cadastrais atualizados	Atualizar em 100% os dados cadastrais dos servidores ativos.	Diário	Atualização do cadastro SIAPE dos servidores ativos	Tempo gasto na resolução dos processos administrativos
	Parceria com equipe do Arquivo para organizar as pastas funcionais.	Índice de pastas funcionais reorganizadas.	Reorganizar 100% das pastas funcionais.	Semestral	Organização das pastas funcionais	Tempo gasto na resolução dos processos
	Plano de controle no acompanhamento dos processos.	Índice de solicitações acumuladas solucionadas	Solucionar em 100% as solicitações acumuladas.	Mensal	Elaboração de relatórios mensais, com prod. individual e da equipe.	Tempo gasto para resolução dos processos.
	Capacitação no sistema SIARH; Designação de servidores para alimentar o sistema.	Índice de frequência lançadas no sistema SIARH.	Lançar em 100% das frequências nas fichas cadastrais.	Mensal	Agilizar o processo de controle de frequência	Numero de frequências informadas por mês.

Quadro 18 - Plano de ação do Setor de Cadastro do SEGEp a partir do gerenciamento das diretrizes.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Akao(1997).

Mapeamento de Processos

Para Davenport (1994), processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço. Segundo Harrington (1997) (apud Nunes, 2009), o processo é definido como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

Portanto, um processo é constituído de entradas, saídas, realizadas em um tempo e em um espaço, de modo ordenado, com objetivos e valores que viabilizam a consecução de serviços e/ou produtos aos clientes. O processo é uma dimensão fundamental para a gestão, pois constituem o fluxo de atividades necessárias para alcançar os resultados da organização.

No processo de reorganização administrativa do SEGEP, realizou-se uma análise para melhoria dos processos com os seguintes objetivos:

- Eliminar o retrabalho,
- Minimizar a burocracia,
- Eliminar o trabalho desnecessário,
- Simplificar as atividades fundamentais, e
- Atualizar a sequencia das operações.

Portanto, mapear os processos auxilia na identificação das fontes de desperdícios, através de linguagem comum, simplificada, transparente e participativa.

Todos os processos de trabalho do Serviço de Gestão de Pessoas do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas foram mapeados, utilizando o modelo de Barnes (1982) que define mapa de processo como uma técnica para se registrar um processo de maneira compacta, a fim de tornar possível sua melhor compreensão e posterior melhoria.

Através de fluxos e mapas, foram descritos todos os passos ou eventos que ocorrem durante a execução de determinada tarefa, identificando as atividades e as pessoas que as executam, o tempo e simbologia padrão para agrupar atividades em categorias, conforme diagrama traduzindo os símbolos. O documento na íntegra é constituído de fluxos e mapeamento de 67 processos de trabalho da área de gestão de pessoas, com definições e

fundamentos legais, totalizando 100 páginas, tornando inviável colocar no anexo da presente pesquisa.

A seguir, nas figuras 22 e 23, um exemplo de mapa dos processos para a atividade de abertura de processos na Central de Atendimento de Pessoal.

Outros exemplos de fluxos e mapeamento de processos estão no apêndice A deste trabalho.

PROCESSO: ABERTURA DE PROCESSOS DIVERSOS								
Descrição da Atividade	Pessoas	t (min)	D(m)	Símbolos				
Servidor solicita requerimento	Requerente	5		●	⇒	□	D	▽
Preencher ficha de requerimento	Lícia/Thiago	10		●	⇒	□	D	▽
Tirar cópias dos documentos pertinentes	Estagiários	1		●	⇒	□	D	▽
Verificação das informações na ficha	Lícia/Thiago	1		○	⇒	■	D	▽
Imprimir ficha de requerimento	Lícia/Thiago	0,5		●	⇒	□	D	▽
Carimbo e assinatura do canhoto	Lícia/Thiago	0,2		●	⇒	□	D	▽
Verificação das informações na ficha	Requerente	1		○	⇒	■	D	▽
Assinatura do requerimento	Requerente	0,1		●	⇒	□	D	▽
Retirar ficha de qualificação funcional do SIAPE	Lícia/Thiago	5		●	⇒	□	D	▽
Registrar o requerimento no SIPAR	Lícia/Thiago	5		●	⇒	□	D	▽
Tramitar, no SIPAR, o documento para o Protocolo	Lícia/Thiago	1		●	⇒	□	D	▽
Preencher folha de abertura de processo	Lícia/Thiago	3		●	⇒	□	D	▽
Verificar informações na folha de abertura	Lícia/Thiago	0,5		○	⇒	■	D	▽
Imprimir folha de abertura	Lícia/Thiago	0,5		●	⇒	□	D	▽
Encaminhar documento com GRD para o Protocolo	Galvão/Pedro	5	30	○	→	□	D	▽
Retorna com a GRD recebida	Galvão/Pedro	5	30	○	→	□	D	▽
Arquiva GRD	Lícia/Thiago	1		○	⇒	□	D	▼

Figura 22 - Mapa de processo para a atividade de abertura de processos na CAP/SEGEP/MS/AL.
Fonte: elaborado pela autora.

●	Operação	Digitar, Registrar, Tramitar	■	Inspeção	Qualidade, Verificação, Informação
⇒	Transporte	Mensageiro, Manual	D	Espera	Pessoas, Manutenção, Arquivamento, Processamento
▽	Armazenamento	Documentos, Informações			

Figura 23 - Simbologia padrão pela norma ASME (1947)

Resultados da implantação de padrões e de indicadores de desempenho

A implantação de padrões e de indicadores de desempenho na administração pública é uma experiência inédita na área de gestão de pessoas dos núcleos estaduais do Ministério da Saúde. A experiência vivenciada no SEGEP/NE/MS/AL proporcionou um salto na melhoria dos serviços prestados, além de ter colaborado na implantação e desenvolvimento da avaliação de desempenho.

Os resultados obtidos viabilizaram o domínio sobre os processos de trabalho. As contribuições esperadas relativas à modernização administrativa e à eficiência estão relativamente claras. Além de promover a aproximação entre as áreas, permitiram aos servidores do SEGEP uma visão do específico e do geral, que gerou o conhecimento profundo do todo.

Durante a modelagem dos processos, a principal premissa foi à construção coletiva. Os servidores se motivaram a dar concretude ao modelo de gestão proposto, pois puderam opinar e negociar a melhor forma de executar suas atividades, visando o alcance de resultados positivos para si, para a organização e, principalmente, para os clientes.

A definição de objetivos e resultados claros promoveu maior *accountability*, uma vez que o estabelecimento de indicadores e de metas, e a publicidade dos prazos para atendimento das demandas possibilitou mais transparência e proporcionou relações mais precisas de controle e sanção. Esta maior susceptibilidade ao controle público contribuiu também para a eficiência.

Também se observou que, ao liberar o gestor das amarras dos controles prévios, concedeu-lhe autonomia sobre a gestão dos recursos, aumentando as possibilidades de adequação eficiente entre recursos, processos e metas.

A gestão por resultados nas organizações não se limita à fixação de indicadores e metas e de acompanhamento de processos, corresponde a uma estratégia que alinha recursos e gerencia informações para subsidiar os desempenhos individual e institucional. Com esta experiência empírica, constatou-se que há uma série de desafios à realização concreta da concepção normativa de gestão por resultados no âmbito das organizações públicas.

4.2 Apresentação e análises dos resultados do questionário

4.2.1 Análises estatísticas multivariadas

Além da análise dos resultados do Estudo de Caso, esta pesquisa também teve o objetivo de descrever as dimensões em que as variáveis analisadas no questionário estão presentes na organização pesquisada e conferir, de acordo com as características pessoais e funcionais dos respondentes, as possíveis diferenças de percepção em relação às variáveis estudadas.

Conforme descrito na metodologia da pesquisa, o questionário construído e validado por Maria Dalva Martins-Palhano (2002) foi aplicado junto aos servidores das 27 unidades do Ministério da Saúde no Brasil. O questionário é composto por dois conjuntos de variáveis: dados pessoais e funcionais, e aprendizagem organizacional.

Quanto aos dados pessoais vale destacar os seguintes aspectos: 32,09% dos respondentes possuem menos de 36 anos e 54,61% estão acima de 46 anos, neste caso pode-se esperar que a experiência dos mais velhos esteja sendo somada com a maior facilidade dos mais jovens de fazer o novo. Quanto à escolaridade, 82,93% possuem nível elevado variando entre superior completo a mestrado, sinalizando a habilitação para compreensão e capacidade de implantar novos conhecimentos e procedimentos.

Quanto as variáveis funcionais, a maioria dos respondentes (55,5%) trabalha na área de gestão de pessoas e 40% possuem cargos ligados à administração. Pode-se interpretar que são pessoas que já possuem a crença de modernização da gestão pública. Em relação ao tempo de serviço, 41,4% possuem de 0 a 5 anos e 26,2% possuem de 25 a 30 anos; somados correspondem a quase 70% da amostra dos sujeitos, que pode ser visto como os novos na organização unidos aos mais antigos buscando promover a melhoria dos processos.

A variável aprendizagem organizacional foi subdividida em aquisição de conhecimento, distribuição da informação e memória organizacional. Na construção do questionário, as questões foram definidas baseadas nesses temas, conforme será demonstrado a seguir na análise dos resultados.

Para fornecer informações mais específicas sobre os resultados dos aspectos de aprendizagem organizacional analisados, optou-se por discutir esses resultados em termos de

grupos de itens com significado semelhante, baseando as análises nas médias individuais e nos valores de frequência e percentuais dos itens.

Com 25 questões, correspondendo a 46% do total, a variável aquisição do conhecimento foi decomposta em experiência direta, experiência de terceiros e memória organizacional.

Experiência direta, com 17 questões que corresponde a 31,5% do total do questionário, foi dividida em experimentos organizacionais, auto-avaliação organizacional e experiências organizacionais. Análises das respostas dos experimentos organizacionais estão a seguir no Quadro 19 e na Figura 24:

AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO - 1. EXPERIÊNCIA DIRETA – 1.1 Experimentos organizacionais	
1.	No meu trabalho, é comum as pessoas analisarem as causas de uma determinada ação ter dado certo ou errado.
8.	As chefias estimulam os funcionários a buscarem informações sobre os resultados do trabalho que eles realizam.
9.	Os servidores são incentivados a pesquisar a satisfação dos clientes atendidos.
11.	Os processos de tomada de decisão da minha área levam em conta as experiências de trabalhos anteriores.
32.	No núcleo busca-se sempre melhorar as formas de obter informação sobre os resultados do trabalho realizados.
35.	No meu núcleo os processos de trabalho são mapeados.
39.	Na minha equipe costuma-se discutir os processos de trabalho e o que pode ser feito para melhorá-los.

Quadro 19 – Questões referentes à aquisição do conhecimento/experiência direta por experimentos organizacionais. Fonte: Martins-Palhano (2002).

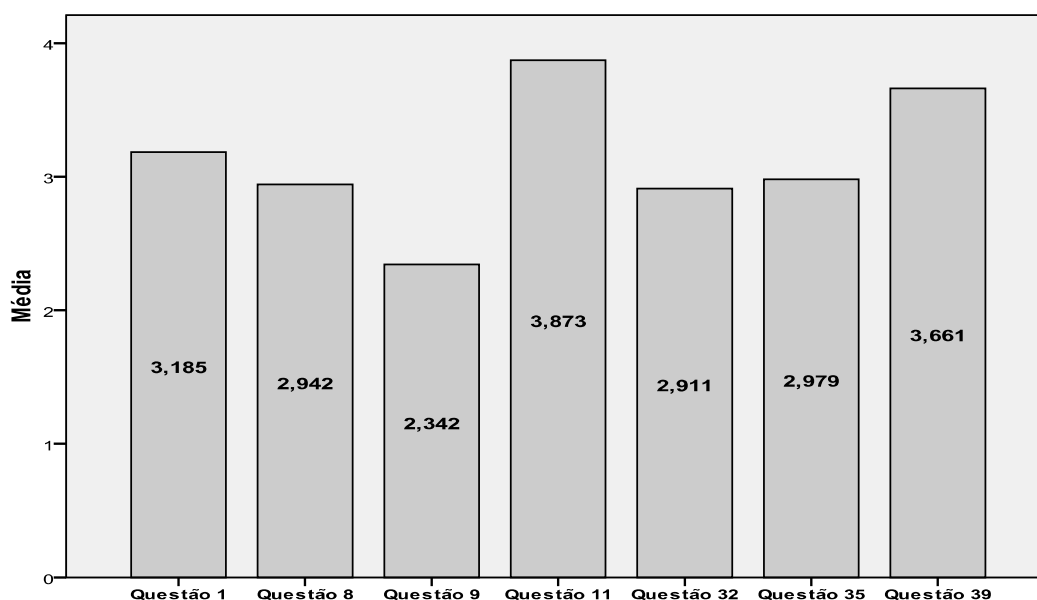


Figura 24 – Aprendizagem por experiência direta/experimentos organizacionais. Média individual das questões. Fonte: elaborado pela autora.

As respostas das questões 1, 8, 9, 11, 32, 35 e 39 têm como foco a *disponibilidade e análise de informações sobre os resultados do trabalho para a melhoria da aprendizagem*

organizacional. De acordo com as respostas, 47,8% dos sujeitos da amostra identificam a existência da valorização de experiências anteriores. Quase 70% dos respondentes levam em conta o que vivenciaram em trabalhos anteriores na tomada de decisões e 64,9% apontam que ocorre discussão para melhoria dos processos de trabalhos. Dentro deste conjunto, destaca-se negativamente que 46,3% da amostra não percebe ação de busca de informações sobre os resultados do trabalho junto aos clientes e também se caracteriza com negativo o fato de não ter havido uma posição definida quanto ao estímulo das chefias à busca de informações sobre resultados do trabalho e na existência de mapeamento de processos. Fenômenos que podem ser interpretados como descaso em relação a temas tão relevantes.

As análises das respostas referentes à auto-avaliação organizacional estão a seguir o Quadro 20 e a Figura 25:

AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO - 1. EXPERIÊNCIA DIRETA - 1.2 Auto-avaliação organizacional	
15.	As manifestações dos funcionários sobre problemas e mudanças relacionadas às suas atividades no trabalho são desconsideradas
24.	Críticas em relação a rotinas e procedimentos de trabalho são mal recebidas pelas chefias
34.	A interação dos membros da equipe é assunto considerado sem importância em meu ambiente de trabalho
37.	Na minha área buscam-se formas para facilitar a participação dos funcionários no estabelecimento das atividades de trabalho
42.	Existe abertura para os funcionários questionarem os objetivos, políticas e diretrizes da minha organização

Quadro 20– Questões referentes à aquisição do conhecimento/experiência direta/auto-avaliação organizacional.

Fonte: Martins-Palhano (2002).

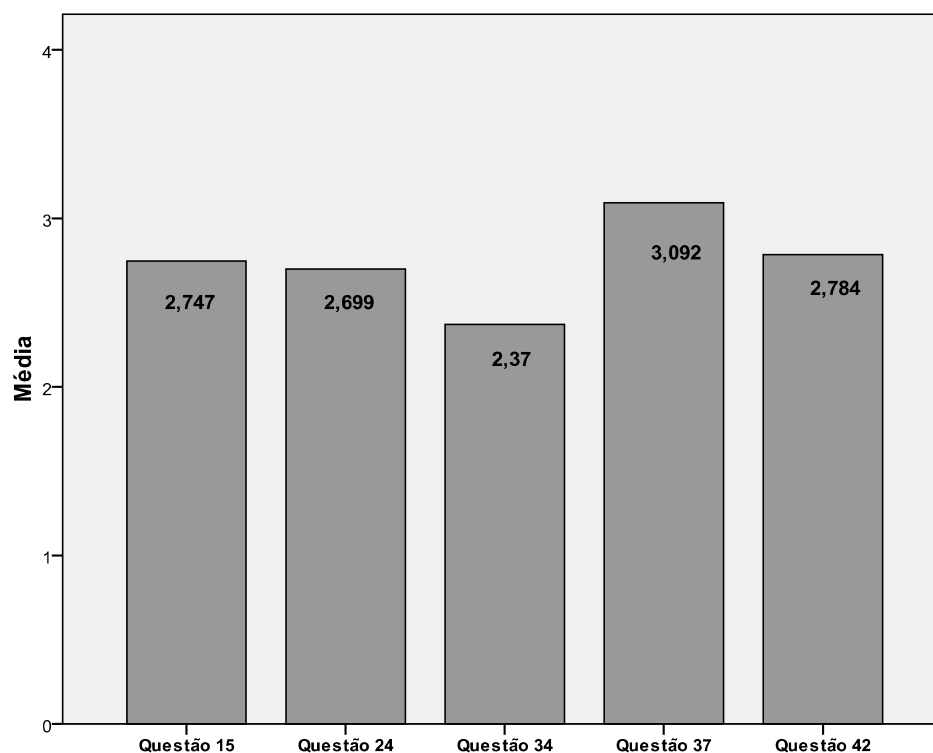


Figura 25 – Aprendizagem por experiência direta/auto-avaliação organizacional. Média individual das questões.
Fonte: elaborado pela autora.

A relevância da interação e da participação dos funcionários para a aprendizagem organizacional, focalizada nos itens 15, 24, 34, 37 e 42, foi percebida quando 45,8% dos respondentes registram que as manifestações dos servidores são consideradas para resolução de problemas e 44,8% apontam que ocorre uma busca para melhoria de formas para facilitar atividades de trabalho. O destaque positivo foi que 61,9% registrou a importância da interação dos membros da equipe no ambiente de trabalho. Também se constatou que o questionamento de rotinas e procedimentos de trabalho é mais aceito do que as discussões em torno dos objetivos, políticas e diretrizes da organização.

A seguir, o Quadro 21 e a Figura 26 trazem a análise das respostas das 5 questões referentes a experiências organizacionais:

AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO 1. EXPERIÊNCIA DIRETA - 1.3 Experiências organizacionais
19. Tenho liberdade para experimentar novas formas de fazer o meu trabalho
20. Ideias inovadoras dos funcionários são tratadas com descaso pelas chefias
21. Tenho liberdade para trazer novas ideias para dentro da organização
33. Sou censurado(a) quando executo o meu trabalho de forma diferente dos procedimentos estabelecidos
40. Os fracassos no trabalho são discutidos de maneira construtiva na minha área.

Quadro 21 – Questões referentes à aquisição do conhecimento/experiência direta/experiências organizacionais.

Fonte: Martins-Palhano (2002).

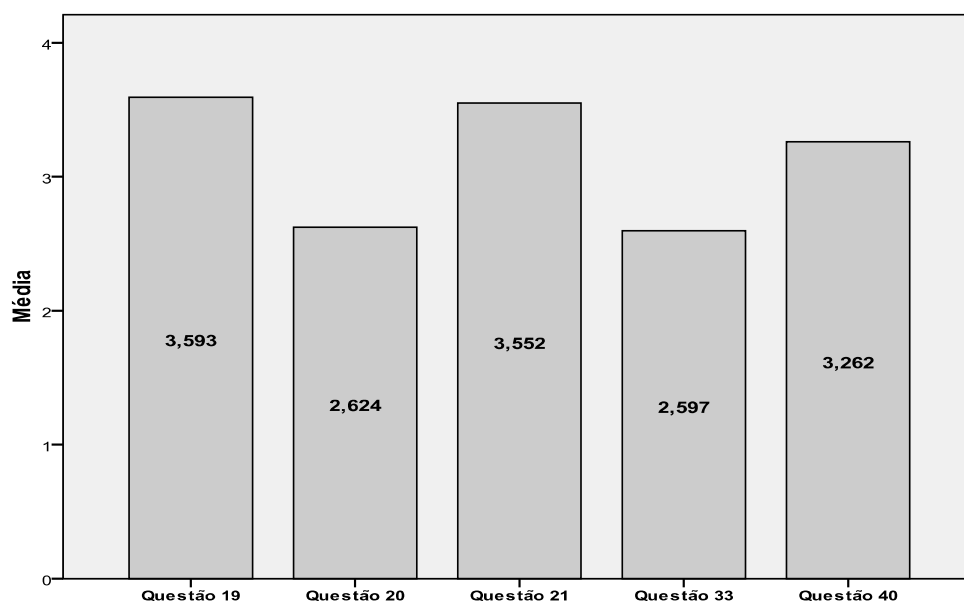


Figura 26 - Aprendizagem por experiência direta por experiências organizacionais. Média individual das questões. Fonte: elaborado pela autora.

As respostas das questões 19, 20, 21, 33 e 40 referentes à *experimentação nas atividades do trabalho e à tolerância a erros* apresentaram resultados positivos, com 60,2% dos participantes indicando a existência de autorização e apoio às ideias novas, que são claramente percebidas na execução do trabalho de forma diferente do estabelecido na opinião

de 62,3% dos respondentes. Destaque também para 51,2% dos respondentes perceberem a prática de trabalhar construtivamente com erros.

Quanto à experiência de terceiros, 5 questões focalizaram o tema em torno da inteligência organizacional, teoria organizacional e enxerto.

As análises das respostas estão a seguir o Quadro 22 e a Figura 27:

AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO - 2. EXPERIÊNCIA DE TERCEIROS	
2.1 Inteligência Organizacional	4. No meu local de trabalho os funcionários são incentivados a obter informações com colegas de outros núcleos ou do nível central do MS 17. Os procedimentos e alternativas adotadas pelos colegas de outros núcleos são ignorados nas discussões de trabalho
2.2 Teoria Organizacional	23. Sou incentivado (a) a conhecer experiências relevantes de outros núcleos. 28. Costuma-se analisar as possibilidades de aplicar no meu local de trabalho experiências bem sucedidas de outros núcleos ou organizações.
2.3. Enxerto	31. Os funcionários são orientados a aproveitar ao máximo o conhecimento que pessoas de fora trazem para dentro do núcleo.

Quadro 22 - Questões referentes à aquisição do conhecimento por experiência de terceiros.

Fonte: Martins-Palhano (2002).

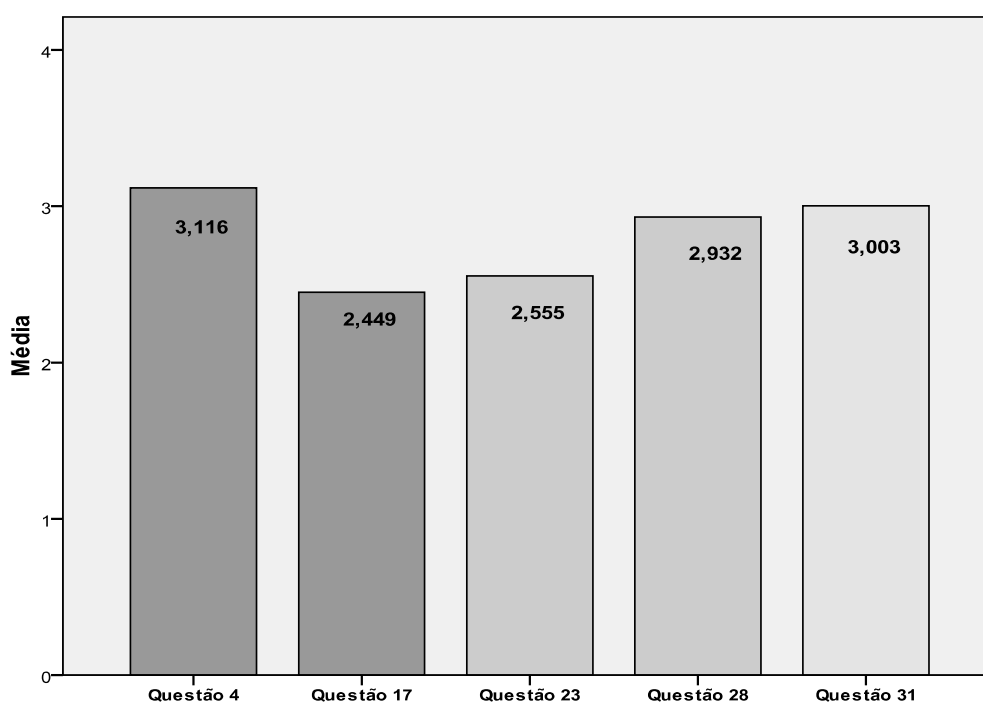


Figura 27 - Aprendizagem por experiência de terceiros. Média individual das questões.

As questões 4, 17, 23, 28 e 31 abordam o tema *aprendizagem mediante experiências de outras organizações*. É claramente percebida a importância das estratégias utilizadas nas outras unidades da organização, com uma incidência de 55,8% da amostra usando tais exemplos exitosos nas discussões de trabalho e 52,8% indicando a ocorrência de incentivo das chefias para conhecimento de experiências relevantes de outras unidades da organização. Dos respondentes, 47,8% percebem que ocorre incentivo para que os servidores

busquem informações sobre procedimentos e rotinas com colegas de outros núcleos ou na unidade central. Porém, são menos percebidas demonstrações concretas de aproveitamento desse tipo de aprendizagem em ações, tais como a realização de análises para utilização, na própria organização, das soluções encontradas em outras organizações.

A aquisição de conhecimento por investigação vem três questões para averiguar a verificação, a busca focada e o monitoramento. O Quadro 23 e a Figura 28 demonstram os resultados.

AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO - 3. INVESTIGAÇÃO - 3 questões – 5,5%	
3.1 Verificação	44. Os funcionários são estimulados a interagir com pessoas que detêm informações externas de interesse da minha unidade de trabalho.
3.2 Busca focada	5. Quando preciso de informações prefiro buscá-las nos bancos de dados eletrônicos.
3.3 Monitoramento	49. Os aspectos apontados como positivos na organização como um todo são utilizados para monitorar o desempenho da minha unidade.

Quadro 23 - Questões referentes à aquisição do conhecimento por investigação. Fonte: Martins-Palhano (2002).

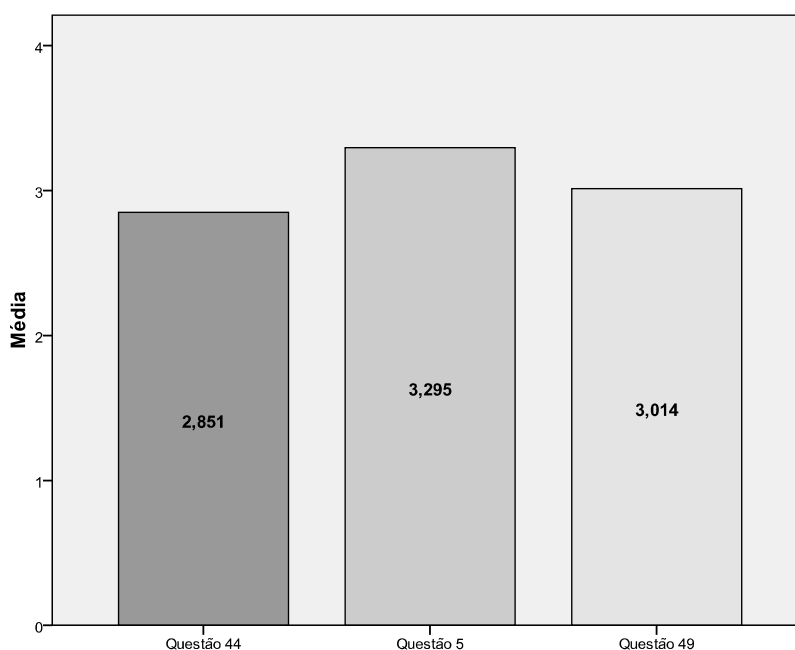


Figura 28 - Aprendizagem por investigação. Média individual das questões. Fonte: elaborado pela autora.

A *aprendizagem pela investigação do ambiente interno ou externo* está expressa nas questões 44, 5 e 49. De acordo com as respostas, apesar de existir a concordância quanto à importância do conhecimento de pessoas de fora da unidade de trabalho, o grupo de respondentes ficou dividido entre 40,1% de respondentes que afirmam ser estimulados para interagirem com pessoas detentoras de conhecimento relevante fora da organização e 35% discordam dessa afirmação. Quanto ao monitoramento do desempenho da organização, não foi percebida uma posição definida para o aproveitamento dos aspectos positivos da

organização para melhoria de resultados, fato que pode ser traduzido como ausência de uma preocupação formal da organização. Constatou-se também que a *busca focada* de informação externa ou interna em banco de dados eletrônicos é utilizada por 45,3% dos respondentes.

Com 14 questões que representam 26% do questionário, a variável distribuição da informação foi pesquisada com os seguintes tópicos: recebimento e encaminhamento da informação, sistema formal de informação, sistema informal de informação e mecanismo de distribuição da informação.

A seguir, o Quadro 24 e a Figura 29 trazem as análises das respostas referentes à distribuição da informação por recebimento e encaminhamento da informação:

DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO-1.1 Recebimento e encaminhamento da informação - 3 questões
2. As informações produzidas no meu local de trabalho são importantes apenas para os funcionários do setor.
10. Faz parte da minha rotina de trabalho encaminhar informações que são relevantes para outras pessoas ou setores.
13. Na minha organização estão disponíveis aos funcionários somente as informações necessárias ao desempenho do seu trabalho.

Quadro 24 – Questões referentes à distribuição de informação/recebimento encaminhamento de informações.
Fonte: Martins-Palhano (2002).

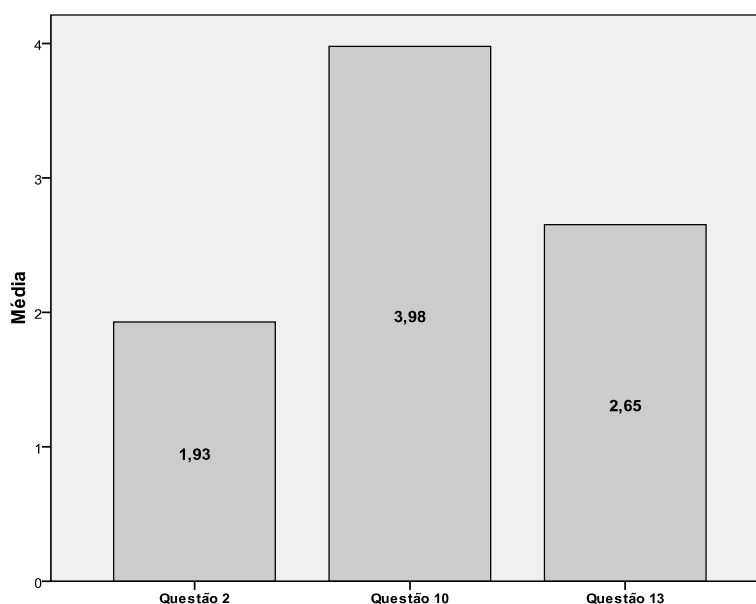


Figura 29 – Distribuição de informação/recebimento encaminhamento de informações.
Média individual das questões. Fonte: elaborado pela autora.

As questões 2, 10 e 13 tratam dos aspectos da *distribuição da informação relativos às ações de encaminhamento da informação entre pessoas e setores*. As respostas indicam expressiva ocorrência de procedimentos rotineiros de encaminhamento de informações. Dos respondentes, 74,1% admite que as informações produzidas no seu local de trabalho tem importância para além dos limites de sua área; 73,6% repassam informações

relevantes; e 50,9% indicam que também tem acesso a informações que não estão diretamente ligadas ao desempenho do seu trabalho.

A seguir, o Quadro 25 e a Figura 30 trazem as análises das respostas referentes à distribuição da informação por sistema formal e informal de informação:

DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	
1.2 Sistema formal de informação - 2 questões	
30.	No núcleo os relatórios chegam às pessoas e setores que necessitam deles.
38.	As normas e rotinas da minha organização chegam às pessoas que delas necessitam.
1.3 Sistema informal de informação – 2 questões	
16.	As chefias da minha área desestimulam os contatos informais para troca de informações sobre atividades de trabalho.
53.	Na minha organização os recursos tecnológicos (chats, listas de discussão, correio eletrônico etc.) estão disponíveis para a troca de ideias entre os funcionários.

Quadro 25 – Questões referentes à distribuição de informação/sistema formal e informal de informações. Fonte: Martins-Palhano (2002).

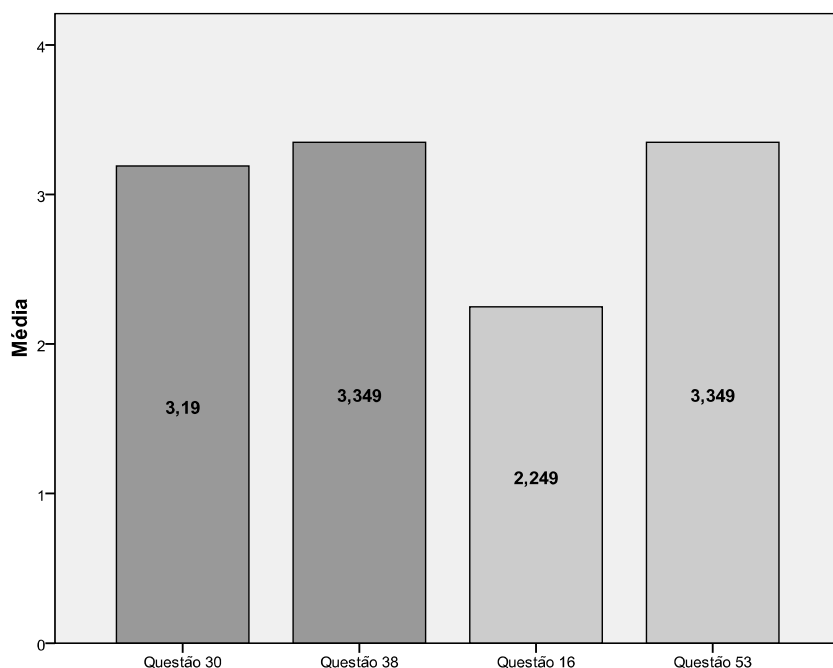


Figura 30 – Distribuição de informação/sistema formal e informal de informações. Média individual das questões. Fonte: elaborado pela autora.

As respostas às questões 30 e 38 relativas à *distribuição da informação relacionada a aspectos do sistema formal de informação* demonstram uma percepção expressiva de 51,9% dos respondentes que apontam a existência de acesso as normas e rotinas, assim como o 41,3% tem acesso a publicações e relatórios da própria organização e de outras organizações.

As questões 16 e 53 tratam da *distribuição da informação nos aspectos do sistema informal da informação*; 62,9% da amostra indica a existência de estímulos da chefia para

trocas de informações sobre atividades de trabalho; e 50,2% dos respondentes percebem a disponibilidade de recursos tecnológicos para trocas de ideias.

O Quadro 26 e a Figura 31 trazem as análises das respostas das 8 questões referentes a distribuição da informação por mecanismo de distribuição de informação:

DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO - 1.4 Mecanismo de distribuição da informação
3. As informações trazidas de programas de treinamento são desconsideradas no meu local de trabalho.
41. É praxe na minha organização que os participantes de treinamento façam relatos – orais ou escritos – sobre os conteúdos abrangidos nos eventos.
51. Os conhecimentos e habilidades difundidos nos programas de treinamento estão distantes das condições reais do local de trabalho.
54. No núcleo os treinamentos estão associados com a aplicação de novas informações ou habilidades no local de trabalho.
22. O rodízio de pessoal é uma prática utilizada para disseminar conhecimento.
29. É praxe, no meu núcleo, que trabalhos relevantes mencionem o nome dos funcionários que os elaboraram.
43. Funcionários com grande conhecimento dos serviços costumam ser chamados para participar de trabalhos de elaboração de padrões, políticas e programas de treinamento da minha organização.
48. A realização de reuniões para divulgar informações da área é considerada perda de tempo pelas chefias.

Quadro 26 – Questões referentes à distribuição/mecanismo de distribuição de informações.

Fonte: Martins-Palhano(2002)

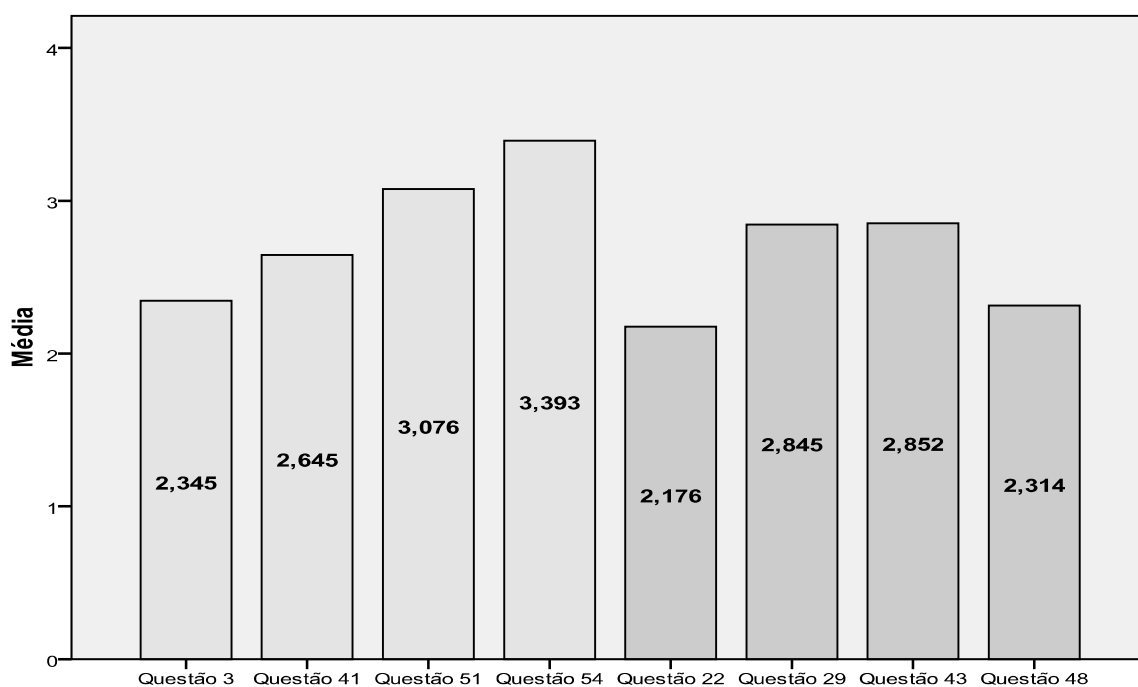


Figura 31 – Distribuição de informação/Mecanismo de distribuição de informações. Média individual das questões. Fonte: elaborado pela autora.

Os mecanismos de *distribuição da informação relacionados a treinamento* são abordados nas questões 3, 41, 51 e 54. Das respostas obtidas, 62,3% demonstram expressiva importância às informações trazidas de programas de treinamento; e 53,8% apontam um nítido direcionamento dos treinamentos para a aplicação de novos conhecimentos e habilidades.

Contudo, observa-se uma contradição quando se analisa a compatibilidade entre os treinamentos e a realidade do trabalho, com a ocorrência de 39,7 entre aqueles que não consideram a compatibilidade contra 34% que acreditam na relação entre os programas de treinamentos com as condições reais de trabalho.

As respostas de 49,3% da amostra dos sujeitos indicam que práticas de divulgação dos conteúdos de eventos de treinamento não fazem parte da rotina da organização.

Entre os demais *mecanismos de distribuição de informação* pesquisados, as respostas das questões 22, 29, 43 e 48 apontam que 58,2% dos respondentes percebem a importância das chefias para realização de reuniões com objetivo de divulgar informações da área. Em relação ao rodízio de pessoal para disseminar conhecimento, 64% da amostra indicou que não ocorre esta prática.

O aproveitamento de funcionários detentores de conhecimento para participação em trabalhos de natureza tática e estratégica não está muito definida, com pequena porcentagem superior (42,6%) entre aqueles que não acham que existe o aproveitamento e 37,8% percebem o aproveitamento.

Quanto à divulgação de autores de trabalhos relevantes, a 41,5% das respostas não indicou a ocorrência desta iniciativa.

A variável memória organizacional vem com 15 questões que representam 28% do questionário. O tema é dividido em formas de armazenamento da informação e formas de localização e recuperação de informações armazenadas.

A seguir, o Quadro 27 e a Figura 32 trazem as análises das respostas das 6 questões referentes à memória organizacional relativa às formas de armazenamento da informação:

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL - Formas de armazenamento da informação
12. Os funcionários são orientados a registrar os resultados de trabalhos relevantes. 14. Na minha organização os conhecimentos possuídos pelos funcionários que se aposentam são perdidos. 27. No meu núcleo utilizam-se procedimentos, como entrevistas e relatórios, para extrair o conhecimento dos funcionários especialistas em algum assunto. 45. No núcleo costuma-se identificar as informações que poderão ser úteis no futuro. 50. No núcleo os funcionários desconhecem as habilidades e conhecimentos uns dos outros.

Quadro 27 – Questões referentes Memória organizacional/ formas de armazenamento de informações.
Fonte: Martins-Palhano (2002).

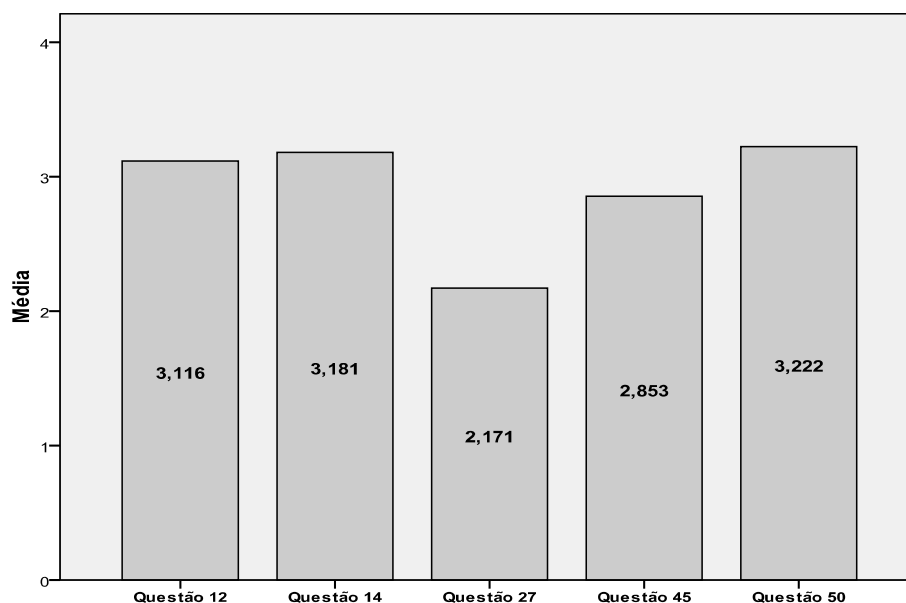


Figura 32 – Memória organizacional/formas de armazenamento de informações. Média individual das questões. Fonte: elaborado pela autora.

As questões 12, 14, 27, 45 e 50 tratam de *formas de armazenamento da informação*. Ficaram registrados negativamente os seguintes aspectos: 63,8% das respostas indicam por uma expressiva maioria a ausência de procedimentos para obtenção do conhecimento de especialistas; 47,8% dos respondentes desconhecem as habilidades uns dos outros; e 44,6% percebem que não há estratégia para reter o conhecimento dos servidores que se aposentam. Em contrapartida, 43,2% indicam que há orientação para registrar trabalhos relevantes. Quanto à identificação de informações úteis para o futuro, apenas uma pequena maioria, 40,5%, contra 35,4, percebe que existe esta ação.

O Quadro 28 e a Figura 33 trazem as análises das respostas das 9 questões referentes à memória organizacional relativa às formas de localização e recuperação de informações armazenadas:

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL - Formas de localização e recuperação de informações armazenadas

- 6. Quando preciso de informações prefiro buscá-las nos arquivos mantidos pelas pessoas ou pelos setores
- 7. Quando preciso de informações prefiro recorrer às pessoas
- 18. As normas e rotinas da minha organização dificultam o acesso a informações entre as áreas
- 25. Os funcionários têm acesso a arquivos que identificam as pessoas da organização possuidoras de determinado conhecimento
- 26. Na minha organização, faz parte das atribuições dos funcionários que detêm conhecimento especializado prestar informações aos demais colegas.
- 36. Na minha organização existem bancos de dados com informações sobre os conhecimentos que os funcionários possuem
- 46. No núcleo os sistemas informatizados têm um padrão de classificação de dados que facilita o acesso às informações existentes
- 47. Os funcionários têm acesso aos manuais de normas e procedimentos
- 52. A obtenção de informação é dificultada pela competição existente entre as equipes.

Quadro 28 - Formas de localização e recuperação de informações armazenadas. Fonte: Martins-Palhano (2002).

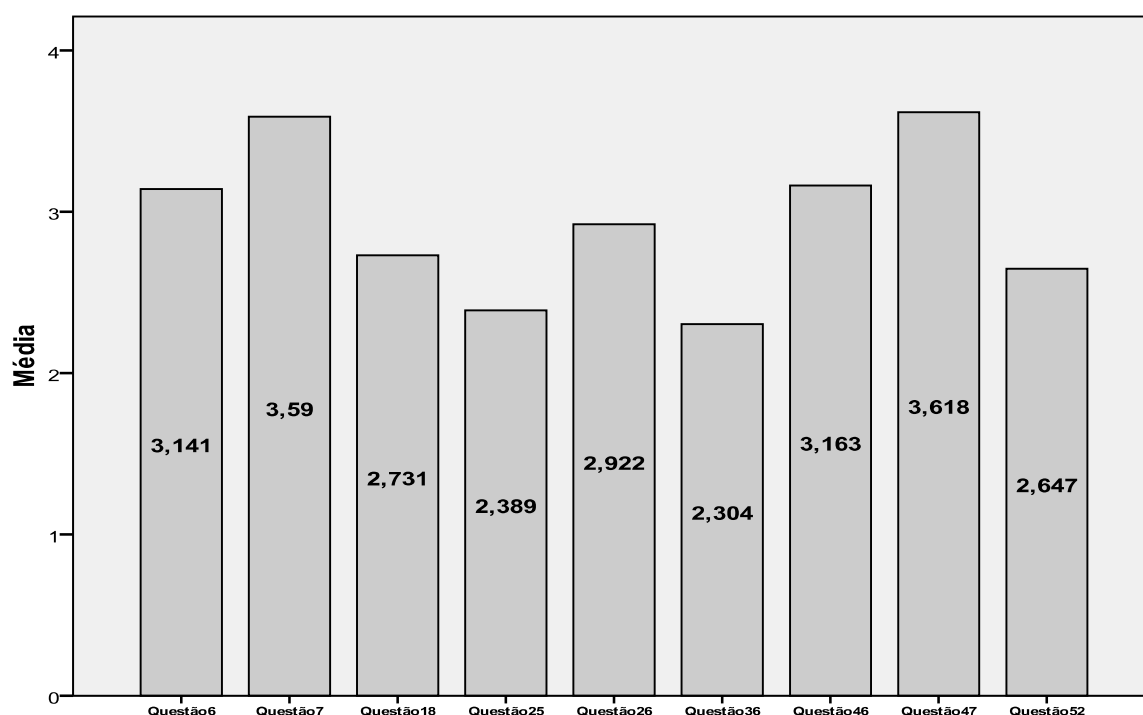


Figura 33 – Memória organizacional/formas de localização e recuperação de informações armazenadas. Média individual das questões. Fonte: elaborado pela autora.

As questões 6, 7, 18, 25, 26, 36, 46, 47 e 52 tratam das *formas de localização e recuperação da informação*. Segundo as respostas de 45,9% dos participantes, normas e rotinas não foram identificadas como fontes prejudiciais ao acesso às informações entre as áreas.

Com referência à obtenção de informações, 62,1% dos respondentes preferem recorrer a pessoas e 50,2% não apontam dificuldades em localizar as informações entre equipes. Também ficou registrado que 45,2% buscam informações em arquivos mantidos por pessoas e setores. Em relação à existência de atribuições dos servidores que detêm conhecimento especializado em prestar informações aos demais colegas de trabalho, não foi identificada uma posição definida, havendo quase que um empate entre os que identificam e os que não identificam esta atribuição.

As respostas retratam também que 52,9% dos respondentes desconhecem a existência de arquivos que os informem sobre especialistas. Quanto aos aspectos de obtenção de informações de sistemas informatizados, 60,5% das respostas indicam que as ferramentas de busca utilizadas nos sistemas são consideradas adequadas, assim como o padrão de classificação de dados disponível.

4.2.2 Nível de significância das questões analisadas

Numa pesquisa científica, a significância estatística de um resultado define o grau de verossimilidade desse resultado no sentido retratar o que realmente acontece na população. O valor do nível-p representa um índice decrescente da confiabilidade de um resultado. Quanto mais alto o nível-p, menos se pode acreditar que a relação observada entre as variáveis na amostra é um indicador confiável da relação entre as respectivas variáveis na população. São aceitos como estatisticamente significativos os níveis- $p < 0,05$.

O resultado do questionário aplicado apresenta apenas 4 questões (6,6%) com nível de significância $p > 0,05$. Portanto, pode-se afirmar que, em geral, os desvios são significativos; as variáveis não são independentes e a associação entre as variáveis estudadas não é devida ao acaso.

A Tabela 4 apresenta o teste qui-quadrado e o nível de significância de todo o questionário. Observe que as questões 8, 12, 26 e 28 apresentaram $p > 0,05$.

Teste Qui-Quadrado e nível de significância								
Questão	Qui-quadrado	Nível significância	Questão	Qui-quadrado	Nível significância	Questão	Qui-quadrado	Nível significância
1	22,916 ^a	0,000	19	63,729 ^d	0,000	37	10,588 ^b	0,032
2	74,397 ^a	0,000	20	23,892 ^a	0,000	38	53,627 ^d	0,000
3	333,758 ^a	0,000	21	52,497 ^e	0,000	39	79,709 ^b	0,000
4	12,310 ^a	0,015	22	141,288 ^d	0,000	40	22,814 ^d	0,000
5	33,628 ^b	0,000	23	43,522 ^a	0,000	41	25,858 ^b	0,000
6	53,685 ^c	0,000	24	22,615 ^b	0,000	42	14,902 ^a	0,005
7	84,814 ^d	0,000	25	74,305 ^d	0,000	43	13,358 ^b	0,010
8	1,569 ^a	0,814	26	4,845 ^b	0,304	44	12,512 ^a	0,014
9	77,764 ^a	0,000	27	119,153 ^d	0,000	45	12,209 ^b	0,016
10	181,534 ^b	0,000	28	8,373 ^d	0,079	46	12,175 ^a	0,016
11	124,061 ^e	0,000	29	14,776 ^e	0,005	47	59,304 ^b	0,000
12	2,480 ^b	0,648	30	21,966 ^f	0,000	48	89,448 ^a	0,000
13	21,838 ^a	0,000	31	33,458 ^d	0,000	49	45,993 ^b	0,000
14	9,709 ^b	0,046	32	19,236 ^b	0,001	50	11,838 ^a	0,019
15	17,899 ^a	0,001	33	28,358 ^b	0,000	51	27,596 ^a	0,000
16	90,626 ^e	0,000	34	76,952 ^e	0,000	52	22,848 ^a	0,000
17	45,216 ^b	0,000	35	12,074 ^a	0,017	53	25,071 ^a	0,000
18	11,703 ^b	0,020	36	109,231 ^e	0,000	54	41,906 ^a	0,000
Sexo	38,549 ^g	0,000	Idade	106,483 ^h	0,000	Exercício de chefia	203,366 ⁱ	0,000
Local de trabalho	254,475 ^d	0,000	Escolaridade	242,863 ^j	0,000	Tempo serviço	114,655 ^h	0,000

Tabela 4 – Teste Qui-Quadrado e nível de significância das questões

a - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 59,4. b - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 59,2. c - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 58,4. d - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 59,0. e - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 58,8. f - 0 células (0%), que se espera frequências inferior a 5. A frequência de células mínima esperada é de 58,6. g - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 148,5. h - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 58,0. i - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 96,7. j - 0 células (, 0%) têm esperado frequências inferior a 5. A frequência de células esperado mínimo é 48,7.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste capítulo é, inicialmente, retomar os resultados da pesquisa, destacando os pontos mais importantes relacionados com as questões que este trabalho se propôs responder, comparando os resultados obtidos com a revisão da literatura; e também verificar se as pressuposições estipuladas no início da pesquisa foram confirmadas ou rejeitadas. Em seguida, apontar as oportunidades e ameaças para a implantação da gestão do conhecimento nas organizações públicas. Finalmente, apresentar os três maiores contributos da pesquisa para o avanço da teoria da Gestão do Conhecimento no Brasil e na Administração Pública e as limitações da pesquisa, e estabelecer sugestões para futuras pesquisas.

Terra (1999:10) afirma que “vivemos num momento importante de transição do ambiente econômico, onde a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países”. Não poderia ser diferente na administração pública, que também sofre o choque e as decorrências desta nova realidade. Para Teixeira Filho (2000:37), “toda vez que acontece uma mudança radical, torna-se crucial repensar as práticas, os processos, a forma de resolver os problemas, pelos quais as pessoas agem, tanto na esfera privada como na pública”.

Esta dissertação trouxe como objetivo principal identificar fatores estratégicos para implantar um projeto de gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras, o que pareceu relevante dado que, de um lado, as organizações públicas são espaços de constante geração de conhecimentos, e por outro lado, a maioria delas não possui um ambiente favorável para aproveitamento desse conhecimento em prol da melhoria do seu desempenho. A maior motivação deste trabalho foi compreender o processo de geração do conhecimento, seu armazenamento e troca, demonstrando que através da gestão estratégica e gestão por resultados é possível adotar a gestão do conhecimento nas organizações públicas.

A pesquisa bibliográfica teve com finalidade a delimitação do referencial teórico deste estudo. Na abordagem dos aspectos gerais da gestão estratégica, foram utilizados autores como Ansoff (1980), Porter (1996), Mintzberg *et al.*(2010), Senge (2012), Lobato *et al.* (2006), Druker (2001), Teece *et al.* (1997), Chiavenato (2004), Kuniyoshi (2008), entre outros. Em relação ao tema gestão por resultados os autores pesquisados foram Trosa (2001), Hilário (2009), Gomes (2009), Nunes (2009), Akao(1997), Davenport (1994) e Mintzberg (2001). Quanto à fundamentação teórica referente à gestão do conhecimento foram utilizados

os autores Lara (2004), Fleury; Oliveira Jr. (2008), Davenport *et al.* (2007), Rocha Neto; Alonso *et al.* (2011), Alvarenga Neto (2008), Nonaka e Takeuchi em publicações diversas, Sveiby (1998), Choo (2006), Probst; Raub e Romhardt (2002) e na abordagem de aprendizagem organizacional, entre outros autores, estão Senge (2012) e Choo (2006).

Para melhor demonstração quanto à localização e alcance dos objetivos propostos na pesquisa, o Quadro 29 apresenta como os objetivos específicos foram alcançados sob a luz do referencial teórico, da análise de resultados e da conclusão.

MAPEAMENTO DOS OBJETIVOS		
Objetivos Específicos	Mapeamento de Objetivos	Objetivo Geral
Identificar a literatura fatores estratégicos para a gestão estratégica, gestão por resultados e gestão do conhecimento.	No capítulo 2, a fundamentação teórica abordou a gestão estratégica, a gestão por resultados e gestão do conhecimento, identificando fatores estratégicos para o sucesso das organizações.	Identificar fatores estratégicos para implantar um projeto de gestão do conhecimento em uma organização pública.
Estabelecer elementos de ligação entre a gestão por resultados, gestão do conhecimento e gestão estratégica.	No capítulo 4, na apresentação e análises dos resultados, os elementos de ligação são demonstrados conforme análise dos resultados do estudo de caso.	
Identificar o estado de transmissão da cultura de gestão do conhecimento, em particular os obstáculos que possam impedir os processo de troca de informação e a aprendizagem organizacional.	No capítulo 4 e na conclusão é identificado como está se processando a cultura da gestão do conhecimento na organização pesquisada. Também são apresentados os obstáculos e lacunas que podem prejudicar os processos de troca de informações e conhecimentos, de aprendizagem organizacional e de melhoria dos processos de trabalho.	
Identificar os hiatos existentes ao nível das competências, do mapeamento e transferência de conhecimentos e da melhoria dos processos de trabalho.	Os capítulos 2 e 5 apresentam a importância da gestão do conhecimento nas organizações e o conhecimento como fonte de vantagem competitiva. O capítulo 4, com a análise dos resultados do questionário, foi identificado a dificuldade da organização pesquisada de reter o conhecimento de servidores especialistas, de identificar e disseminar o conhecimento relevante, bem como armazenar informações e conhecimentos vitais para o sucesso da organização. Tudo porque não utiliza um modelo de gestão do conhecimento institucional.	
Investigar a necessidade de desenvolver um modelo de gestão de conhecimento.		

Quadro 29 - Mapeamento dos objetivos. Fonte: Dados da pesquisa.

Como metodologia de desenvolvimento do trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica; a pesquisa de campo realizada com aplicação de questionário junto aos servidores dos 27 núcleos estaduais do Ministério da Saúde de Brasil; e o estudo de caso realizado no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas, um desses núcleos.

CONCLUSÕES SOBRE OS RESULTADOS

Em relação às questões a que este trabalho se propôs responder, a presente pesquisa permitiu constatar que a implantação da gestão do conhecimento nas organizações públicas requer estímulo e valorização da inovação, apropriação dos saberes organizacionais e comprometimento dos gestores e servidores confirmando as constatações de estudos anteriores, majoritariamente no setor privado, entre outros os de Barnett; Bradley (2007), Engle; Engle (2010), Kristof (1996), O'Reilly; Chatman; Caldwell (1991).

Da confrontação entre os resultados da pesquisa com a revisão da literatura, concluiu-se que a modernização do modelo de gestão necessita do compromisso coletivo, em que todos devem compreender e apoiar as mudanças. Segundo Alvarenga Neto (2008), os maiores desafios que as organizações comprometidas com a gestão do conhecimento enfrentam estão concentrados na gestão de mudanças culturais e comportamentais, e por sua vez na criação de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos.

Numa economia em que a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos tornam-se obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, os disseminam profusamente por toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

É fundamental criar um ambiente propício para inspirar as pessoas e potencializar suas mentes para atingir todo seu potencial, alinhando os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. O cerne da questão, conforme constatado na literatura revista e durante o trabalho de campo, é como desenvolver esta crença sabendo que a Gestão do Conhecimento no âmbito poder público deve ser gerenciada diferentemente dos modelos das empresas privadas, já que as organizações públicas não são orientadas para obtenção de lucros, mas para prestar serviços de qualidade visando atender às necessidades da sociedade. Dessa forma, os resultados da pesquisa sugerem que a implantação do modelo de gestão do conhecimento deve colaborar para minimizar as dificuldades geradas pelas discontinuidades administrativas, atingir resultados traduzidos na melhoria dos processos e melhorar a transparência do poder público, fazendo o uso consciente dos recursos intangíveis existentes.

A análise dos resultados apresentados no estudo de caso evidencia a necessidade de quebrar uma série de barreiras para a concretização da concepção normativa de gestão estratégica. A grande maioria dos participantes dos processos narrados no estudo de caso aceitou o desafio de olhar para a instituição e analisá-la, conhecendo melhor sua missão, seus objetivos, suas forças e fraquezas. Eles puderam opinar sobre o destino organizacional, refazer caminhos, sugerir mudanças, estabelecer e monitorar estratégias para melhoria do desempenho organizacional. Por sua vez, também souberam o que a organização esperava deles quando negociaram as metas individuais, grupais e organizacionais. Dessa forma, eles passaram a ser protagonistas do processo, processo este que eles construíram em conjunto, chefes e servidores.

As reformas administrativas interferem no *status quo* das instituições públicas, pessoas e centros de poder, porque alteram regras e mecanismos de decisão, além de forçar a quebra de paradigmas antigos referentes a processos altamente burocratizados sem foco para resultados. Do ponto de vista da racionalidade dos processos, característica necessária para a eficiente adequação entre meios e fins, observou-se que devido às limitações cognitivas de alguns servidores e chefias, sua aplicação e disponibilidade também é um desafio à administração dos recursos e dos processos. Porém, com as experiências vivenciadas na época, também se constatou que é possível implantar a gestão estratégica participativa, a construção coletiva e a gestão por resultados. As estratégias desenvolvidas resultaram em processos mais ágeis e de alto nível de visibilidade, tratamento equânime para os clientes e *accountability* da organização pesquisada. Contudo, devido à mudança da alta e média administração, os processos de ciclo de planejamento estratégico deixaram de fazer parte da política de gestão dos núcleos estaduais. Fato que provocou a descontinuação destes processos, fazendo com que o Núcleo Estadual do MS em Alagoas regredisse e voltasse a níveis instáveis de desempenho.

Cabe registrar que no âmbito dos núcleos estaduais do Ministério da Saúde não acontece atualmente nenhum processo instituído de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho organizacional. Os procedimentos são realizados sem padronização, as rotinas são repassadas entre os servidores e repetidas por anos e anos sem reavaliar meios para melhorar os resultados nos aspectos da eficiência, eficácia e efetividade. Para melhor exemplificar a situação, em muitos casos, determinado procedimento é concluído em 5 dias

em um núcleo estadual da organização pesquisada, enquanto que em outra unidade o mesmo procedimento demora 30 dias para ser resolvido.

Portanto, quanto à transparência e melhoria dos processos, a definição de procedimentos, metas e prazos, relatados no estudo de caso, deu um salto na qualidade dos serviços prestados aos clientes da área de gestão de pessoas do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas, uma vez que, no ato da solicitação do requerimento, o cliente já ficava sabendo quando seu pleito iria ser atendido, podendo acompanhar os trâmites através do sistema de protocolo e arquivo. Contudo, como não se tratava de processo instituído oficialmente pela organização a nível central, devido à mudança do gestor da área que liderava o projeto, houve a cessação do monitoramento dos processos. Assim, os desempenhos organizacional e individual deixaram de ser acompanhados, objetivos e metas deixaram de ser estipulados, equipes deixaram de buscar melhoria nos processos e servidores deixaram de cumprir metas e prazos pré-estabelecidos, impactando de forma prejudicial nos serviços prestados. Daí, a importância da realização periódica dos ciclos de planejamento estratégico e gerenciamento de indicadores e padrões para ajustar os processos e promover as mudanças quando necessárias, nos casos de novas regulamentações legais, atualizações tecnológicas, novos sistemas operacionais, entre outras.

Os resultados dos questionários aplicados trazem vários indicadores para serem trabalhados com a implantação da gestão do conhecimento. Entre os participantes da pesquisa, os servidores que trabalham na área de gestão de pessoas constituíram a maioria dos respondentes. Em termos de gênero, quase 70% é do sexo feminino; mais da metade dos sujeitos tem idade superior a 46 anos e mais de 80% possuem nível de escolaridade elevado. Quanto à análise dos resultados, segundo os respondentes, experiências ocorridas dentro ou fora da organização são levadas em consideração para tomada de decisão. Eles consideram que as estratégias de outras unidades do Ministério da Saúde são importantes. Porém, não há uma metodologia para aproveitamento e registro deste conhecimento relevante em prol da organização. Também foi constatada a ausência de ação específica de pesquisa de satisfação dos clientes. Tal fenômeno acontece devido ao fato que as organizações públicas na maioria das vezes não têm foco para os resultados. Desse modo, constata-se a importância de mudar a cultura de acompanhamento de desempenho dos serviços prestados a população. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, o trabalho em equipe e a gestão participativa são bastante valorizados e presentes nos questionamentos referentes a rotinas e procedimentos.

No entanto, não existe mecanismo formal de mapeamento de processos e monitoramento do desempenho da organização. Normas e rotinas são consideradas fontes adequadas de informações entre áreas, bem como as ferramentas de busca utilizadas nos sistemas. Entretanto, segundo os respondentes, não existe nenhuma atribuição formal para que os servidores especialistas repassem conhecimentos, também não havendo estratégia para registro e acesso às habilidades e conhecimento dos especialistas, nem tão pouco, identificação e retenção das informações úteis para o futuro.

De acordo com os resultados, constata-se que a ausência de uma gestão focada no gerenciamento do conhecimento relevante decorre uma série de *gap's* na preservação e captação desse conhecimento na organização. Servidores especialistas não são orientados para repassar seus conhecimentos, aliás, não há nem mecanismo de identificação desses especialistas. Também não há estratégia para analisar qual conhecimento é importante para a organização. Servidores participam de cursos e treinamentos em serviço fora da organização, mas o conhecimento adquirido nessas capacitações não é formalmente trabalhado para seja transmitido para outros servidores que trabalham na mesma área de interesse e não participaram do referido evento. Também ficou registrado que não há pesquisa de satisfação dos clientes, logo não tem como medir os resultados dos serviços prestados. Como já era de se esperar, foi confirmado que os processos não são mapeados nem monitorados, fato que provoca uma miscelânea de rotinas que geram prazos e procedimentos diferentes que prejudicam o atendimento das mesmas demandas nas unidades estaduais do Ministério da Saúde no Brasil.

Diante do contexto encontrado, dar a entender que apesar de haver nenhum processo formal de gestão de conhecimento, a organização pesquisada possui competências para se tornar uma “organização que aprende”. As “organizações que aprendem” são organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a prender juntas. (SENGER, 2012:27-28).

A pesquisa identificou aspectos positivos, apresentados em síntese no Quadro 30 a seguir, que facilitará a implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada.

Aspectos positivos para a implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada
Espaço para a inovação
Disposição para “fazer diferente”
Talento para praticar a gestão participativa
Prática da construção coletiva
Aprendizagem com erros
Valorização do trabalho em equipe
Ausência de rivalidades entre equipes de áreas distintas
Disponibilidade de aprender com experiências exitosas de outras organizações
Normas e rotinas adequadas
Ferramentas de busca utilizadas nos sistemas satisfatórias

Quadro 30 – Aspectos positivos para a implantação da gestão do conhecimento nos núcleos estaduais do Ministério da Saúde. Fonte: Dados da pesquisa.

AValiação das Pressuposições

Em relação às hipóteses, a análise dos resultados do estudo de caso confirma as hipóteses *P1* e *P2*. A *P3* foi parcialmente aceita na análise dos resultados do questionário.

Para o pressuposto *P1* – *Quanto melhor a análise organizacional, a análise da tarefa e a análise do desempenho individual, mais seguro o mapeamento de processos de trabalho*, a análise dos dados recolhidos sugere que o diagnóstico organizacional resultante de um trabalho conjunto de todos, somado com o detalhamento de cada passo da tarefa e a avaliação do desempenho individual possibilita a redesenho dos processos por meio da construção coletiva, dando origem ao mapeamento de processos mais completo e, consequentemente, mais seguro.

A segunda pressuposição, *P2* – *Com o mapeamento dos processos de trabalho é possível à transferência de conhecimentos nas organizações*, foi confirmada com a experiência de implantação de padrões e indicadores narrado no estudo de caso. Tanto durante o redesenho dos processos na organização pesquisada, com a transmissão de conhecimento entre os servidores visando à racionalização dos processos; como na divulgação dos processos mapeados junto às outras unidades estaduais do MS.

A terceira pressuposição, *P3* – *Com a institucionalização da gestão do conhecimento é possível reduzir o desperdício do conhecimento organizacional*, foi parcialmente confirmada na análise dos resultados do questionário aplicado. Como se esperava antes da pesquisa, ficou constatado de fato que muito conhecimento relevante está

sendo desperdiçado por falta de metodologias que visem o uso da informação e do conhecimento para promover a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos. Porém, como não foi efetivada concretamente a gestão do conhecimento em nenhuma organização no âmbito das unidades estaduais do Ministério da Saúde, podemos apenas supor que com sua implantação serão reduzidos os desperdícios constantes de conhecimentos.

DESAFIOS QUE O GESTOR ENFRENTA

Verifica-se que implantar a Gestão do Conhecimento contribui para melhorar o desempenho e como consequência melhorar os serviços prestados à sociedade por meio do gerenciamento do conhecimento, o que possibilita em primeiro lugar a transmissão de maior número de informações de uma gestão para outra, entre servidor e outro, entre detentor de conhecimento de dentro e de fora da organização, evitando que os investimentos em capacitação de pessoal e implementação de projetos fiquem comprometidos pela mudança de gestores ou afastamento dos detentores de conhecimento e promovendo a atualização contínua do conhecimento relevante à organização. Em segundo lugar, aumenta a qualidade da informação, e por último, mas não menos importante, por não se ficar numa mera gestão da informação, a organização em si aprende e fica com uma memória do conhecimento, a qual surge como possível solução para os problemas de volatilidade do conhecimento no seio das organizações, muito em particular, a volatilidade do conhecimento tácito, conforme mencionado por De Holanda *et al.* (2004), Guedes; Costa (s.d.), o que comporta diversos riscos, entre eles os associados ao desligamento dos funcionários detentores de conhecimento crítico (SILVA, 2008).

Os resultados obtidos no estudo de caso e no questionário sugerem que o desafio está em moldar as organizações públicas para implantação da gestão estratégica do conhecimento, uma vez que se faz necessário promover mudanças culturais e comportamentais radicais. Os dados obtidos indicam que só será possível acontecer com a atuação decisiva da liderança executiva, uma estratégia sólida, otimização de estruturas, incentivos à inovação, integrações e interdependências de processos de trabalho em distintas áreas e desenvolvimento de pensamento sistêmico. Verifica-se igualmente a necessidade de uma abordagem gradual, buscando alternativas viáveis para implantar institucionalmente, e

depois manter a gestão estratégica no âmbito das unidades do Ministério da Saúde e nas organizações públicas em geral, no Brasil.

Para viabilizar a gestão do conhecimento é necessário que a administração pública acompanhe as transformações gerenciais e tecnológicas, bem como adote estratégias mais focadas com os novos valores. O desafio é repensar a organização pública orientando-a para o conhecimento, adotando novos modelos de gestão e reformulando-a como um todo. São necessárias mudanças em relação à postura dos servidores públicos. O novo servidor deve estar comprometido com a administração pública e buscar sempre melhores resultados em seu trabalho. Para isso, é preciso um contínuo aperfeiçoamento. Além disso, ele não pode estar “preso” à estrutura organizacional. Ao contrário, dispondo-se a participar de novas equipes dentro do ambiente de trabalho, ele terá não só a oportunidade de novos aprendizados, como também de compartilhar seu conhecimento. Em contrapartida, a administração pública precisa de uma política de incentivo ao estudo e de valorização de seus funcionários (SCHLESINGER *et al.* 2008).

O presente estudo ratifica o afirmado por Schlesinger *et al.* (2008), ou seja, que entre as principais implicações práticas com a implantação da gestão do conhecimento estão:

- Reutilização de conhecimento estruturado relevante;
- Captura e sessões de compartilhamento de “lições aprendidas”;
- Identificação de fontes e redes de experts;
- Estruturação e mapeamento do conhecimento para aumentar o desempenho;
- Medição e gerenciamento do valor econômico do conhecimento;
- Agregação de conhecimento em produtos e processos;
- Proteção e segurança de informações e do conhecimento organizacional;
- Sistema de Inteligência Competitiva, para a sintetização e compartilhamento do conhecimento; e
- Conhecimento de fontes externas.

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A análise dos dados permite também concluir que existe um conjunto de ameaças e de oportunidades à implantação da gestão do conhecimento.

Entre outras facilidades para o gerenciamento do conhecimento nas organizações, destacam-se como oportunidades:

- Sistemas operacionais,
- Disseminação instantânea de informações,
- Possibilidades do ensino à distância,
- Comunidades virtuais, e
- Internet e a intranet.

Os resultados do nosso estudo são concordantes com o sugerido por Rabelo *et al.*(2012) no âmbito da administração pública tendo-se verificado as ameaças reproduzidas, no Quadro 31.

Ameaças	Dimensões
"Sentimento" de Conhecimento como poder	Individual
Falta de tempo	Individual
Falta de comunicação	Individual
Ausência de redes sociais	Individual
Diferenças culturais	Individual
Falta de confiança	Individual
Não conscientização dos benefícios em compartilhar o conhecimento	Individual
Falta de relação interpessoal	Individual
Receio em não receber o reconhecimento pelo compartilhamento	Individual
Baixa prioridade em projetos interorganizacionais	Individual e Organizacional
Inexistência da cultura de compartilhamento	Individual e Organizacional
Infraestrutura técnica inadequada	Organizacional
Estrutura hierárquica rígida	Organizacional
Legislação de proteção	Organizacional
Heterogeneidade semântica	Organizacional
Ausência de incentivos e recompensas	Organizacional
Falta de suporte por parte dos gestores	Organizacional
Práticas ineficientes do setor de Recursos Humanos	Organizacional
Cultura organizacional "pobre"	Organizacional
Estrutura organizacional inadequada	Organizacional
Não compartilhamento de conhecimento	Organizacional, Individual e Tecnológica
Resistência do usuário em usar os sistemas de informação disponíveis	Tecnológica
Falta de treinamento para a utilização da tecnologia da informação	Tecnológica

Quadro 31 – Barreiras à implantação da gestão do conhecimento no setor público.

Fonte: Adaptado de Rabelo *et al.*(2012)

CONTRIBUTOS

Para finalizar esta parte das conclusões cumpre apresentar os três maiores contributos da presente pesquisa para o avanço da teoria da Gestão do Conhecimento no Brasil e na Administração Pública:

- Contribui para concretização da gestão do conhecimento na medida em que o diagnóstico organizacional do gerenciamento das informações e do conhecimento, obtido pelos resultados dos 297 questionários no âmbito dos núcleos estaduais do Ministério da Saúde do Brasil, pode servir de base para desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento na administração pública.
- Descrição e apresentação de dados que permitem replicar a experiência exitosa de mapeamento dos processos da área de gestão de pessoas como estratégia para redução do retrabalho, racionalização dos processos e estabelecimento de metas e padrões que visam à melhoria da qualidade dos serviços prestados resultando em documento balizador para execução dos processos.
- Apresentação de evidências tanto pelo estudo de caso como nos resultados dos questionários, que os servidores públicos federais da organização pesquisada, quando motivados e orientados, são criativos, aceitam a construção coletiva, a gestão participativa, e ainda discutem e opinam para melhoria dos processos, aceitam desafios e estão dispostos aprender e ensinar. Fatores fundamentais para implantar a gestão do conhecimento que necessita do envolvimento e comprometimento de pessoas.

LIMITAÇÕES

Uma pesquisa não é isenta de limitações. No caso da presente pesquisa cumpre notar que as conclusões devem ser interpretadas com a limitação de estarem assentes num estudo de caso que não permite a generalização, mas que permite identificar aspectos que

devem ser considerados na implantação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Os resultados do questionário também apresentam a limitação de estarem associados a uma única instituição, apesar de ter a abrangência em todo o território nacional, o que poderá levar ao enviesamento de dados. Quanto à literatura disponível, o que se observa é que a grande maioria dos trabalhos científicos, artigos e livros relacionados com o tema são destinados à realidade empresarial. No que se refere à Administração Pública poucos trabalhos foram publicados. Não foi possível o acesso a alguns artigos científicos da literatura inglesa. Apesar da facilidade do FormSUS, plataforma do DATASUS/MS que viabilizou a criação, o acesso e os resultados do questionário para todas as unidades estaduais do Ministério da Saúde, foi necessário ampliar o prazo várias vezes para atingir o número aceitável de sujeitos da amostra. Por último, não foram formuladas hipóteses, apenas pressuposições.

FUTURAS PESQUISAS

Considerando as muitas necessidades percebidas no desenvolvimento da presente pesquisa, sugere-se a realização de estudos futuros em relação a:

- Replicar o presente estudo em outras unidades do Ministério da Saúde;
- Efetuar uma pesquisa que contemple hipóteses e o teste estatístico das mesmas;
- Alargar o estudo a outros ministérios e instituições públicas brasileiras.

Em uma vertente de pesquisa aplicada sugere-se a elaboração de estudos técnico-científicos que contribuam para a:

- Construção de projeto e implantação da gestão do conhecimento no âmbito das unidades do Ministério da Saúde.
- Construção de projeto e instalação de redes de conhecimento que discutam os processos de trabalho, rotinas e procedimentos no âmbito nacional do Ministério da Saúde.
- Construção de banco de talentos e de trilhas de aprendizagem relacionadas com as competências dos cargos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mário de Souza – **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2008. 128 p. ISBN 978-85-61608-39-5.

AKAO, Yoji – **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Bookman, 1997. 199 p. ISBN 978-85-730-7172-6.

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D. de – **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva 2008. 236 p. ISBN 978-85-02-06449-2.

ANSOFF, H. Igor – **A nova estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p. ISBN 85-22405-78-6.

ARAUJO, R. P. de [et al.] - Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. **Organizações & Sociedade** [Em linha]. Vol.20, n.º65, (2013), p. 283-301 . [Consult. 10 Jul. 2014]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000200006&lng=en&nrm=iso . ISSN 1984-9230.

BALESTRO, Moisés Villamil [et al.] - A experiência da rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea** [Em linha]. Curitiba. Vol.8, N.º spe (2004), p.181-202. [Consult. 10 Jul. 2014]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552004000500010&lng=pt&nrm=iso . ISSN 1982-7849.

BARNES, Ralph M. - **Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho**. 6ª ed. Trad. Sérgio Luiz Oliveira Assis, José S. Guedes Azevedo e Arnaldo Pallotta. São Paulo: Edgard Blücher, 1982. 635 p. ISBN 85-212-0010-2.

BARNETT, B. R.; BRADLEY, L. - *The impact of organisational support for career development on career satisfaction*, **Career Development International**, Vol. 12 Iss: 7 (2007), p.617 – 636. ISSN: 1362-0436.

BARRADAS, Jaqueline S.; CAMPOS FILHO, Luiz A. N. - Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas Brasileiros. **Perspectivas em Ciências da Informação** [Em linha]. Vol.15, n. 03 (2010), p. 131-154. [Consult. em 21 Jul. 2014]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362010000300008&lng=en&nrm=iso. ISSN 1413-9936.

BINOTTO, Erlaine; [et al.] - A criação de conhecimento para a gestão de propriedades rurais no Brasil e na Austrália. **Revista de Economia e Sociologia Rural** [Em linha]. Vol.51, n.º4 (2013), p. 681-698. [Consult. 21 Abr. 2014]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000400004&lng=en&nrm=iso. ISSN 0103-2003.

CARBONE, Pedro Paulo [et al.] – **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. (Série Gestão de Pessoas). 173 p. ISBN 978-85-225-0719-1.

CHIAVENATO, I. – **Introdução á teoria geral da administração**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 634 p. ISBN 978-85-352-1348-5.

CHOO, C. W. – **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, São Paulo, 2006. 426 p. ISBN 978-85-735-9341-9.

____ **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3ª. ed. Medford: *Information Today*, 2002. 315 p. ISBN 1-57387-125-7.

COELHO, Espatarco Madureira – Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. ISSN 0034/9240. Ano 55, n.º 1 e 2 (Jan./Jun. 2004), p. 89-115.

CRUZ, Tadeu - **Sistemas de Informações Gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. 3ª. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2007. 249 p. ISBN 978-85-3522-7.

DAFT, Richard L. - **Organizações: teorias e projetos**. Trad. Cid Knipel Moreira. 7. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 632 p. ISBN 978-85-221-0561-8.

DAVENPORT, Thomas H. – **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso da informação**. Trad. Bernadete Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. 312 p. ISBN 85-86082-72-4.

DAVENPORT, T. H., ECCLES, Robert G., PRUSAK, Laurence. Política da informação. In: KLEIN, David A. - **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Trad. Bázan Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360 p. ISBN 978-85-73031-94-2.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. - **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Trad. Lenke Peres. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237 p. ISBN 85-352-0352-4.

DRUCKER, Peter F. – **O melhor de Peter Drucker: a administração**. Trad. Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001. 227 p. ISBN 85-213-1165-3.

DRUMMOND, Andrea Claudia de S. Joceli – **Sociodrama nas organizações**. São Paulo: Ágora, 2008. 188 p. ISBN 978-85-7183-036-3.

DUGUID, Paul; BROWN, Jonh Seely – Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda, coord. – **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. Trad. Ailton B. Brandão. 1ª. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 349 p. ISBN 978-85-224-2909-7. p. 50-85.

EDVINSSON, Leif; MALLONE, Michel – **Capital intelectual. Descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p. ISBN 978-85-34608-81-7.

ENGLE, Charles; ENGLE, Nancy - *The 2020 federal knowledge worker*. **VINE**. Vol.40 Iss:3/4 (2010), p. 277-286. ISSN 0305-5728.

FERRARESI, A. [et al.] – Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma *survey* com empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie** [Em linha]. Vol.15, n.º2 (2014), p. 199-231. [Consult. 21 Jul.

2014]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000200008&lng=en&nrm=iso. ISSN 1678-6971.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda, coord. – **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1ª. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 349 p. ISBN 978-85-224-2909-7.

FRIEDMAN, Thomas L. – **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Trad. Cristiana Serra, Sérgio Duarte, Bruno Casotti. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. 557 p. ISBN 978-85-7302-863-8.

GIL, Antonio C. – **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 200 p. ISBN 978-85-22458-23-3.

GOMES, Eduardo G. Magalhães - **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2009. 187 f. Tese de Doutorado em Administração Pública e Governo.

GUEDES, I. A.; COSTA, A. P. C. S. - A Utilização de Mapas Cognitivos no Processo de Criação do Conhecimento. In SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, RIO DE JANEIRO. **Anais...** [Em linha]. Rio de Janeiro. [Consult. 9 Mai. 2014]. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos07/814_ARTIGO%20SEGET.pdf.

HILÁRIO, M. A. S. - **Gestão por resultado na administração pública**. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas, 2009. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Planejamento Governamental e Orçamento Público.

HOLANDA, L. M. C de, *et al.* - Processos de Criação do Conhecimento: Um Estudo sobre os Produtores Formais de Calçados. **Rede Cubana de La Ciência** [Em linha]. Cuba. (2004). [Consult. 24 Mai. 2014]. Disponível em <http://www.redciencia.cu/empres/Intempres2004/Sitio/Ponencias/44.pdf>

JACOBSEN, Alessandra de Linhares – **Metodologia do trabalho científico**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.118 p. ISBN 978-85-61608-91-0.

JOHNSON, LK. - Como disseminar as melhores práticas. **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil. ISSN 1415/8868. Vol. 3, n.º 44 (mai./jun. 2004), p. 15.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360 p. ISBN 978-85-73031-94-2.

KRISTOF, A. L. - *Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. **Personnel Psychology**. Vol. 49 Iss. 1 (mar. 1996), p. 1–49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.

KUHU, Thomas S. – **Estrutura das revoluções científicas**. Trad. Beatriz Vianna Boeira. 10ª. ed. São Paulo: Perspectiva, 2010. 264 p. ISBN 978-85-273-0111-4.

KUNIYOSHI, Márcio Shoiti – **Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. 221 f. Tese de Doutorado em Administração.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de – **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano**. São Paulo: Nobel, 2004. 135 p. ISBN 85-213-1265-2.

LEME, Rogério – **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°: guia prático para gestores do “dar e receber”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 160 p. ISBN 978-85-7303-715-9.

LEONARDO-BARTON, D – **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Trad. Heloísa Beatriz Santos Rocha, Thereza Christina Vicente Vianna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. 368 p. ISBN 85-225-0247-1.

LOBATO, David Menezes – **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: P&C de Botafogo, 1997. 144 p. ISBN: 978-85-863-9306-8.

MACIAS GELABERT, Carlos; AGUILERA MARTINEZ, Allan - Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. **Estudios Gerenciales** [Em linha]. Vol.28, n.º123 (2012), p. 133-148. [Consult. Em 22 Mai 2014]. Disponível em http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000200009&lng=en&nrm=iso . ISSN 0123-5923.

MARTINS-PALHANO, Maria Dalva – **Aprendizagem organizacional: construção e validação de instrumento de medida**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. 416 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

MAZZA, Chael Luigi de Souza - **Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços: um Estudo de Caso das Práticas de Sustentabilidade Empresarial do Laboratório Sabin**. Brasília: Universidade de Brasília, UnB, 2012, 161 f. Dissertação de Mestrado em Administração.

MINTZBERG, Henry; AHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph – **O safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. ISBN 978-85-7780-721-5.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. - **O processo de estratégia**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 485 p. ISBN 85-7452-215-5.

MIRANDA, Márcia M. S. de; MORESI, Eduardo A. D. – A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **JISTEM Journal of Information Systems Technology Management** [Em linha]. Vol. 7, n.º 2 (2010), p. 409-432. [Consult. Em 24 Mai. 2014]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752010000200008&lng=en&nrm=iso. ISSN 1807-1775.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra - Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira, org. - **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. ISSN 0100-1965. p. 35-46.

MOTTA, Paulo Roberto - **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. 256 p. ISBN 85-0103-786-9.

NADDEO, Mª Lúcia Mercante – **Aprendizagem organizacional: como aprender num cenário em constante mudança**. Campinas: Komedi, 2008. 92 p. ISBN 978-85-7582-440-5.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. - **Criação de conhecimento na empresa**. Trad. Ana B. Rodrigues, Priscilla M. Celeste. 13ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p. ISBN 85-352-0177-7.

NUNES, Rogério da Silva - **Gestão por resultados**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009. 128 p. ISBN 978-85-61608-26-2.

O'REILLY, C. A., CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. (1991) - *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of management journal*. Vol.34, n.º 3 (Sep. 2, 1991), p. 487-516.

PASQUALI, Luiz. Testes referentes a constructo: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, Luís, org. - **Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração**. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida / IBAPP, 1999. 306 p. ISBN 85-900-9931-8. p. 37-71.

PONCHIROLLI, Osmar – **Capital humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento**. 1ª. ed. reimpr. Curitiba: Juruá, 2009. 184 p. ISBN 85-362-1015-X.

PORTER, Michael E. - **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p. ISBN 85-7001-558-5.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 362 p. ISBN 85-3521-526-3.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p. ISBN 978-85-73079-78-4.

REBELO, Sabrina *et al.* - Barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações públicas. *International Conference On Information Systems And Technology Management* [Em linha]. Vol. 9 (2012). [Consult. 9 Mai. 2014]. Disponível em <http://www.tecsi.fea.usp.br/envio/9contecsi/index.php/envio/article/view/9CONTECSI2012%2FPS-584/181>.

RIGBY, D. - **Ferramentas de Gestão – 2007**. [Em linha]. São Paulo: Bain & Company, 2008. [Consult. 24 Mar. 2013]. Disponível em http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Management_tools_2009_POR.pdf.

ROCHA, Felipe de S. *et al.* - *The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management*. **Comportamento Organizacional e Gestão** [Em linha]. Vol.14, n.º2 (2008), p. 211-232. [Consult. em 24 Abri. 2014] Disponível em: http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622008000200006&lng=pt&nrm=iso. ISSN 0872-9662.

ROCHA NETO, Ivan; ALONSO, Luiza B. Nunes [*et al.*] - **Complexus: tercendo juntos**. Brasília: Paralelo 15, 2001. 200 p. ISBN 978-85-86315-64-0.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo - **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 336 p. ISBN 978-85-22440-49-8.

RODRIGUEZ-PONCE, Emilio R. – Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia* [Em linha]. Vol.32, n.12 (2007), p. 820-826.

[Consult. Marc. 2014]. Disponível em http://www.scielo.org/ve/php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442007001200006&lng=es&ntm=iso . ISSN 0378-1844.

SANTOS, Antonio Raimundo dos - **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: 1999. 139 p. ISBN 978-85-86584-35-0.

SANTOS, Damião E. de M. dos; TAKAHASHI, Adriana R. W. - Strategic process and organizational knowledge: Towards a pattern of strategic knowledge management. **Tourism and Management Studies** [Em linha]. Vol.9, n.º1 (2013), p. 64-71. [Consult. Em 22 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582013000100010&lng=pt&nrm=iso . ISSN 2182-8458.

SENGE, Peter M. - **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Trad. Gabriel Zide Neto e OP Traduções. 28ª. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012. 530 p. ISBN 978-85-7684-371-9.

SCHEIN, Edgard H. - **Psicología de la organización**. 3ª. ed. Colombia: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1982. 252 p. ISBN 978-96-8880-056-0.

SCHLESINGER, C. B. [et al.] - **Gestão do Conhecimento na Administração Pública** . Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2008. 120p. ISBN 978-85-61786-00-7.

SILVA, Adriana E. A.; SOARES, Rogério L. F. - **Uma metodologia para classificação do risco de desligamento dos colaboradores detentores de conhecimento crítico**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008. 69 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

STEWART, T. A. - **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução por Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla M. Celeste. 13ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 237 p. ISBN 85-3520-247-1.

SVEIBY, Tom - **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 264 p. ISBN 978-85-352-0247-2.

TAKEUCHI, Hirokata; NONAKA, Ikujiro – **Gestão do conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p. ISBN 978-85-7780-191-6.

TAVARES, Wolmer R. - **Gestão do conhecimento, educação e sociedade do conhecimento**. São Paulo: Ícone, 2010. 127 p. ISBN 978-85-274-1087-8.

TEECE, David Jayme; PISANO, Gary; SHUEN, Amy - *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. **Strategic Management Journal**. [Em linha]. Vol.18, N.º 7 (1997), p. 509-533. [Consult. 10 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/3088148> .

TEIXEIRA FILHO, J. - **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 191p. ISBN 978-85-878-6405-5.

TERRA, J. C. C. - **Gestão do conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre práticas de empresas brasileiras**. 1999. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 271 f. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção.

TOURAINÉ, Alain - A desforra do mundo político. Trad. José Marcos Macedo. **Folha de São Paulo**. [Em linha]. São Paulo. (16 Jun. 1996). [Consult. 23 Mar. 2014]. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/6/16/mais!/22.html>.

TROSA, Sylvie – **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete**. Trad. Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001. 320 p. ISBN 85-7106-225-0.

VASCONCELOS, Flávio C. - Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas** [Em linha]. Vol.41, n.4 (2001), p. 98-102 . [Consult. em 22 Mai. 2014]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000400011&lng=en&nrm=iso. ISSN 0034-7590.

XAVIER, Luiza A. O. P. *et al.* - Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **RISTI** [Em linha]. N.º10 (2012), p. 1-17. [Consult. Em 22 Abr. 2014]. Disponível em: http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952012000200002&lng=pt&nrm=iso . ISSN 1646-9895.

APÊNDICE A**EXEMPLOS DE FLUXOS E MAPAS DE PROCESSOS**

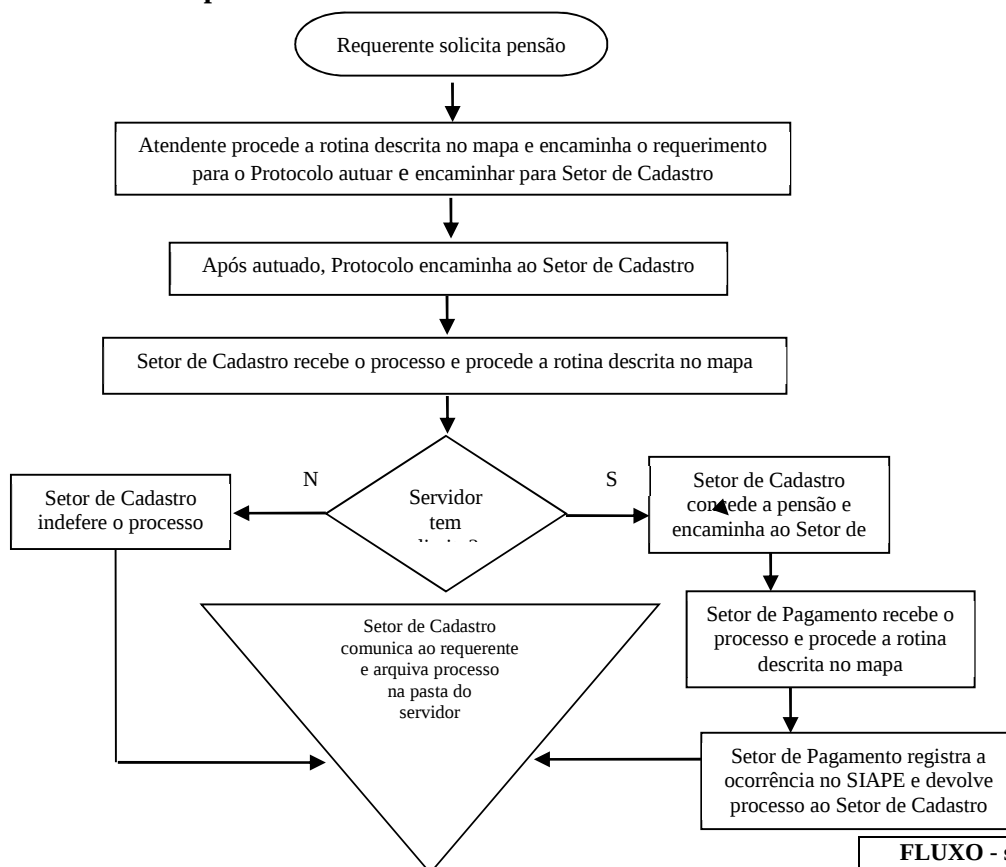
PENSÃO

Definição - Pagamento mensal devido aos dependentes do servidor falecido, a partir da data de seu óbito.

Previsão legal:

- ✓ Arts. 185, II, “a” e § 1º, 216 a 225 e 248 da Lei nº 8.112, de 11/12/90 (DOU 12/12/90).
- ✓ Art. 3º da Emenda Constitucional nº 47, de 05/07 /2005 (DOU 06/07/2005).
- ✓ Lei nº 10.887, de 18/06/2004. (DOU 21/06/2004).
- ✓ Orientações Normativas DRH/SAF nº 14 e 30 (DOU 28/12/90), 54 (DOU de 08/01/91) e 110 (DOU 27/05/91).
- ✓ Art. 6º, XIV, XV e XXI da Lei nº 7.713, de 22/12 /1988.
- ✓ Medida Provisória nº 280, de 15/02/2006.
- ✓ Instrução Normativa SRF nº 15, de 06/02/2001.
- ✓ Parecer DRH/SAF nº 251, de 13/08/91 (DOU 23/08/91).
- ✓ Parecer DRH/SAF nº 264, de 30/08/91 (DOU 02/09/91).
- ✓ Art. 47 da Lei nº 8.541, de 23/12/92 (DOU 24/12/92).
- ✓ Art. 7º da Lei nº 9.527, de 10/12/97 (DOU de 11/12/97).

Fluxo do processo:



FLUXO - simbologia padrão

	início e fim
	Atividade
	Decisão
	Alternativa
	Finalização do processo

Mapeamento do processo:

Tempo médio de finalização do processo: de 11 a 30 dias

ABERTURA DE PROCESSO DE PENSÃO: CENTRAL DE ATENDIMENTO DE PESSOAL- 1 Dia		
Equipe: Atendentes: Lícia e Tiago – Mensageiros: Galvão/Pedro/Levi - Estagiários		
Descrição da Atividade	Pessoas	Tempo (min.)
Solicitar Pensão	Requerente	5
Solicitar documentos pertinentes e preencher requerimento	Atendente	10
Tirar cópias dos documentos pertinentes	Estagiários	1
Imprimir requerimento	Atendente	0,5
Carimbar e assinar canhoto do requerimento	Atendente	0,2
Verificar as informações no requerimento	Requerente	1
Assinar o requerimento	Requerente	0,1
Retirar ficha de qualificação funcional do SIAPE	Atendente	5
Elaborar e imprimir despacho	Atendente	4
Encaminhar para assinatura do chefe	Atendente	0,5
Registrar o requerimento no SIPAR	Atendente	5
Tramitar no SIPAR, o requerimento para o Protocolo	Atendente	1
Retorna com a GRD recebida	Mensageiro	5
Arquivar GRD	Atendente	1

PENSÃO: SETOR DE SETOR DE CADASTRO- 8 DIAS		
Equipe: Chefe da Equipe: Deise e Ana Virgínia - Executores: Luis,Isabel, Elinete e Silvia		
Descrição da Atividade	Pessoas	Tempo
Receber processo no SIPAR	Executor	01 min
Distribuir processo	Ch Equipe	05 min
Conferir documentação	Executor	10 min
Pegar a pasta do ex-servidor no arquivo	Executor	05 min
Anexar o processo de aposentadoria ou título de inatividade do ex-servidor	Executor	20 min
Verificar se o anuênio está correto	Executor	20 min
Analisar comprovação de dependência econômica, caso não seja companheira ou mãe designada.	Executor	60 min
Renumerar o processo	Executor	30 min
Fazer juntada no SIPAR	Executor	20 min
Fazer portaria	Executor	10 min
Encaminhar portaria para assinatura da chefia	Executor	20 min
Publicar portaria no DOU pelo sistema Incom da Imprensa Nacional	Executor	30 min
Consultar publicação no DOU	Executor	05 min
Imprimir cópias da publicação	Executor	05 min
Tramitar e encaminhar processo no SIPAR para o Setor de Pagamento	Executor	05 min
Aguardar processo retornar do Setor de Pagamento	Executor	20 dias
Receber processo do Setor de Pagamento no SIPAR	Executor	01 min
Fazer o registro da pensão no SISAC	Executor	60 min
Fazer despacho	Executor	05 min
Anexar despacho ao processo	Executor	01 min
Arquivar processo na pasta do servidor e comunicar o encerramento ao chefe da equipe	Executor	05 min

PENSÃO: SETOR DE PAGAMENTO- DE 2 A 20 DIAS Equipe: Executores: Sandra/Ailton/Janete		
Descrição da Atividade	Pessoas	Tempo
Receber processo no SIPAR	Executor	01min
Verificar documentação que instrui o processo do requerente e do falecido	Executor	30 min
Verificar situação funcional no SIAPE	Executor	05 min
Informar no sistema a ocorrência	Executor	1 dia
Aguardar folha fechar para processar e abrir novamente.	Executor	20 dias
Verificar se o pagamento saiu correto para a pensionista após a abertura da folha	Executor	20 min
Tramitar e encaminhar para Setor de Cadastro	Executor	05 min

PROGRAMAÇÃO DE FÉRIAS

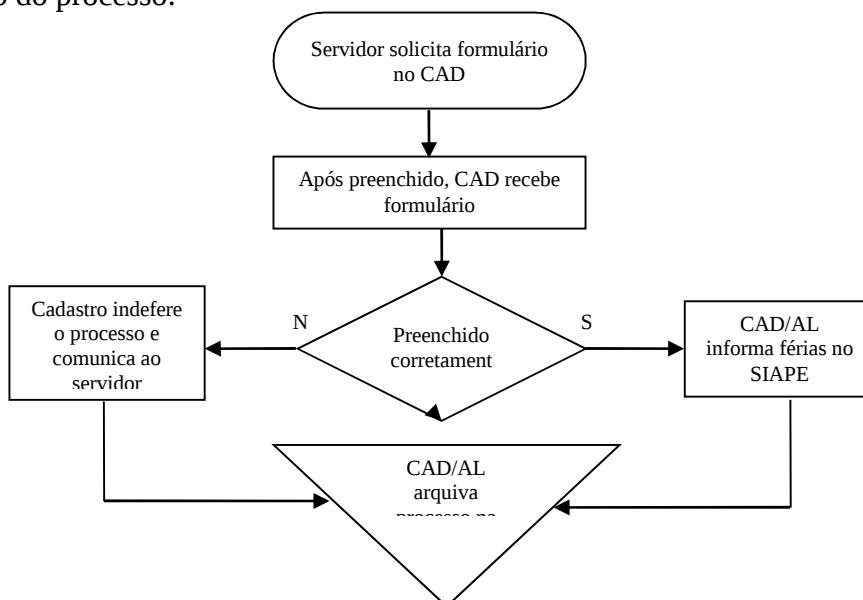
Definição de Férias:

Período anual de descanso remunerado, com duração prevista em lei, excetuando-se os servidores que operem Raios X ou substâncias radioativas, que gozarão 20 (vinte) dias de férias a cada 6 (seis) meses de exercício.

Previsão legal:

1. Art. 7º, XVII c/c art. 39, § 2º da Constituição Federal.
2. Arts. 76 e 77 a 80 da Lei nº 8.112/90.
3. Parecer nº 396/2000 - MEC.
4. Portaria Normativa SRH nº 02, de 14/10/98.
5. Ofício-Circular SRH nº 70, de 12/12/95.
6. Decreto-Lei nº 465/69, art. 8º.
7. Lei nº 5.540/68, art. 28, § 2º.

Fluxo do processo:



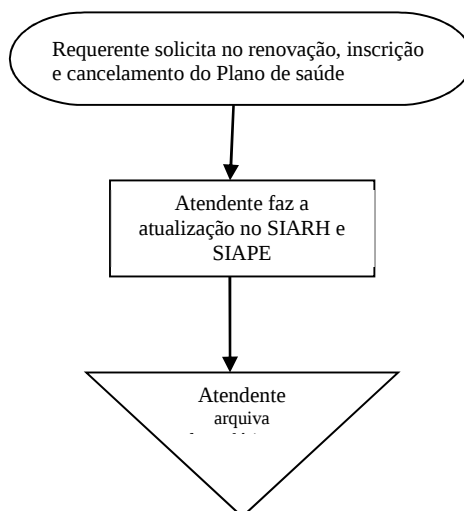
Mapeamento do processo:

Tempo médio para finalização do processo: 15 dias

PROGRAMAÇÃO DE FÉRIAS: SETOR DE CADASTRO– 15 DIAS		
Descrição da Atividade	Pessoas	t (min.)
Recebe o servidor	Bruno/Luiz	01
Entrega um formulário de programação anual de férias	Bruno/Luiz	01
Aguarda o servidor preencher formulário	Bruno/Luiz	15 dias
Recebe a programação preenchida pelo servidor	Bruno/Luiz	01
Analisa se o servidor tem direito às férias no período solicitado e verifica os dados preenchidos	Bruno/Luiz	15
Comunicar ao servidor caso exista algum problema	Bruno/Luiz	2
Informa ao SIAPE	Bruno/Luiz	10
Arquiva na pasta	Estagiário	05

RENOVAÇÃO, INSCRIÇÃO E CANCELAMENTO – PLANOS DE SAÚDE

Fluxo do processo:



FLUXO - simbologia padrão	
	Início e fim
	Atividade
	Decisão
	Alternativa
	Finalização do processo

Mapeamento do processo:

Tempo médio para finalização do processo: 20 dias

RENOVAÇÃO, INSCRIÇÃO E CANCELAMENTO DE GEAP/CAPSESP — CENTRAL DE ATENDIMENTO DE PESSOAL – 20 dias		
Equipe: Equipe: Atendentes: Lícia e Tiago – Mensageiros: Galvão/Pedro/Levi - Estagiários		
Descrição da Atividade	Pessoas	t (min)
Solicitar Renovação ou Inscrição ou Cancelamento de GEAP/CAPSESP	Requerente	2
Acessar o SIARH	Atendente	0,5
Conferir documentos e dados do titular/dependente	Atendente	1
Selecionar opção de renovação/inscrição	Atendente	0,1
Atualizar os dados no SIARH	Atendente	5
Imprimir formulário	Atendente	0,5
Verificar informações no formulário	Requerente	1
Assinar formulário	Requerente	0,1
Assinar e carimbar formulário	Atendente	0,1
Tirar cópia dos documentos pertinentes	Estagiário	2
No caso de inscrição ou cancelamento, aguardar o fechamento da folha do mês corrente	Atendentes	20 dias
Atualizar dados no SIAPE com inclusão do dependente na saúde suplementar	Atendente	5
Encaminhar formulários com cópias dos documentos para arquivo na pasta do servidor	Mensageiro	1,5

APÊNDICE B

CARTA – CONVITE



Caro(a) colega,

Venho por meio deste, convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa que tem como finalidade a investigação da gestão do conhecimento para seu estudo e desenvolvimento no meio acadêmico no âmbito dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde.

Este questionário faz parte de uma pesquisa que subsidiará minha dissertação de mestrado pela Universidade Autônoma de Lisboa. O assunto central é a contribuição da Gestão do Conhecimento na gestão da organização pública, visando identificar deficiências e/ou características de aprendizagem organizacional relacionadas ao processamento da informação e retenção de conhecimento organizacional, área que hoje desempenha um papel fundamental na sobrevivência e no sucesso das instituições sejam elas públicas ou privadas.

Gostaria de garantir o completo sigilo quanto às informações fornecidas, bem como a certeza do envio dos resultados finais desta pesquisa.

O período da coleta de dados da pesquisa será de 10/02/2011 a 15/07/2011.

Para participar você pode escolher uma das opções a seguir.

1ª opção: você pode preencher e encaminhar o questionário devidamente respondido, basta clicar em encaminhar (do e-mail) para andrea.pirex@gmail.com e preencher as respostas diretamente no corpo desta mensagem, ou responder o questionário impresso e entregá-lo ao Chefe do SEGEP do núcleo.

2ª opção: responder o questionário no sítio do DATASUS no link http://formsus.datasus.gov.br/site/formulario.php?id_aplicacao=5900.

Qualquer dúvida ou para maiores esclarecimentos podemos estabelecer contado através dos e-mail's: andrea.ribeiro@saude.gov.br ou andrea.pirex@gmail.com

Espero poder contar com sua participação.

Agradeço antecipadamente sua colaboração,

Andrea Cristina Pires de Azevedo Pinto Ribeiro
Chefe do Serviço de Gestão de Pessoas
Ministério da Saúde em Alagoas
Fone/Fax - 82 32212463
Cel: 82-91085555

ANEXO I

QUESTIONÁRIO
ESCALA DE MEDIDA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – EMAO
ADAPTADO PARA APLICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

QUESTIONÁRIO

Ao lado de cada afirmativa, marque com um X o número que melhor corresponda à percepção que você tem da sua organização em relação ao assunto, utilizando-se da escala abaixo. Assinale apenas um número para cada item e, por favor, não deixe de responder nenhum item.

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo mais que concordo	3 - Nem concordo Nem discordo	4 - Concordo mais que concordo	5 - Concordo Totalmente
----------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------

Questão	1	2	3	4	5
1-No meu trabalho, é comum as pessoas analisarem as causas de uma determinada ação ter dado certo ou errado					
2- As informações produzidas no meu local de trabalho são importantes apenas para os funcionários do setor					
3- As informações trazidas de programas de treinamento são desconsideradas no meu local de trabalho					
4- No meu local de trabalho os funcionários são incentivados a obter informações com colegas de outros núcleos ou do nível central do MS					
5-Quando preciso de informações prefiro buscá-las nos bancos de dados eletrônicos					
6-Quando preciso de informações prefiro buscá-las nos arquivos mantidos pelas pessoas ou pelos setores					
7-Quando preciso de informações prefiro recorrer às pessoas					
8-As chefias estimulam os funcionários a buscarem informações sobre os resultados do trabalho que eles realizam					
9-Os servidores são incentivados a pesquisar a satisfação dos clientes atendidos					
10-Faz parte da minha rotina de trabalho encaminhar informações que são relevantes para outras pessoas ou setores					
11-Os processos de tomada de decisão da minha área levam em conta as experiências de trabalhos anteriores					
12-Os servidores são orientados a registrar os resultados de trabalhos relevantes					
13-Na minha organização estão disponíveis aos funcionários somente as informações necessárias ao desempenho do seu trabalho					
14-Na minha organização os conhecimentos possuídos pelos funcionários que se aposentam são perdidos					
15-As manifestações dos funcionários sobre problemas e mudanças relacionadas às suas atividades no trabalho são desconsideradas					
16-As chefias da minha área desestimulam os contatos informais para troca de informações sobre atividades de trabalho					
17-Os procedimentos e alternativas adotados pelos colegas de outros núcleos são ignorados nas discussões de trabalho					
18-As normas e rotinas da minha organização dificultam o acesso a informações entre as áreas					
19-Tenho liberdade para experimentar novas formas de fazer o meu trabalho					
20-Idéias inovadoras dos funcionários são tratadas com descaso pelas chefias					
21-Tenho liberdade para trazer novas idéias para dentro da organização					
22-O rodízio de pessoal é uma prática utilizada para disseminar conhecimento					
23-Sou incentivado(a) a conhecer experiências relevantes de outros núcleos					
24-Críticas em relação a rotinas e procedimentos de trabalho são mal recebidas pelas chefias					
25-Os funcionários têm acesso a arquivos que identificam as pessoas da organização possuidoras de determinado conhecimento					
26-Na minha organização, faz parte das atribuições dos funcionários que detêm conhecimento especializado prestar informações aos demais colegas.					

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo mais que concordo	3 - Nem concordo Nem discordo	4 - Concordo mais que concordo	5 - Concordo Totalmente
----------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------

Questão	1	2	3	4	5
27-No meu núcleo utilizam-se procedimentos, como entrevistas e relatórios, para extrair o conhecimento dos funcionários especialistas em algum assunto.					
28-Costuma-se analisar as possibilidades de aplicar no meu local de trabalho experiências bem sucedidas de outros núcleos ou organizações					
29-É praxe, no meu núcleo, que trabalhos relevantes mencionem o nome dos funcionários que os elaboraram.					
30-No núcleo os relatórios chegam às pessoas e setores que necessitam deles					
31-Os servidores são orientados a aproveitar ao máximo o conhecimento que pessoas de fora trazem para dentro do núcleo					
32-No núcleo busca-se sempre melhorar as formas de obter informação sobre os resultados do trabalho realizados					
33-Sou censurado(a) quando executo o meu trabalho de forma diferente dos procedimentos estabelecidos					
34-A interação dos membros da equipe é assunto considerado sem importância em meu ambiente de trabalho					
35-No meu núcleo os processos de trabalho são mapeados					
36-Na minha organização existem bancos de dados com informações sobre os conhecimentos que os funcionários possuem					
37-Na minha área buscam-se formas para facilitar a participação dos servidores no estabelecimento das atividades de trabalho					
38-As normas e rotinas da minha organização chegam às pessoas que delas necessitam					
39-Na minha equipe costuma-se discutir os processos de trabalho e o que pode ser feito para melhorá-los					
40-Os fracassos no trabalho são discutidos de maneira construtiva na minha área					
41-É praxe na minha organização que os participantes de treinamento façam relatos – orais ou escritos – sobre os conteúdos abrangidos nos eventos					
42-Existe abertura para os funcionários questionarem os objetivos, políticas e diretrizes da minha organização					
43-Servidores com grande conhecimento dos serviços costumam ser chamados para participar de trabalhos de elaboração de padrões, políticas e programas de treinamento da minha organização					
44-Os funcionários são estimulados a interagir com pessoas que detêm informações externas de interesse da minha unidade de trabalho					
45-No núcleo costuma-se identificar as informações que poderão ser úteis no futuro					
46-No núcleo os sistemas informatizados têm um padrão de classificação de dados que facilita o acesso às informações existentes					
47-Os funcionários têm acesso aos manuais de normas e procedimentos					
48-A realização de reuniões para divulgar informações da área é considerada perda de tempo pelas chefias					
49-Os aspectos apontados como positivos na organização como um todo são utilizados para monitorar o desempenho da minha unidade					
50-No núcleo os funcionários desconhecem as habilidades e conhecimentos uns dos outros					
51-Os conhecimentos e habilidades difundidos nos programas de treinamento estão distantes das condições reais do local de trabalho					
52-A obtenção de informação é dificultada pela competição existente entre as equipes					
53-Na minha organização os recursos tecnológicos (chats, listas de discussão, correio eletrônico etc.) estão disponíveis para a troca de idéias entre funcionários.					
54-No núcleo os treinamentos estão associados com a aplicação de novas informações ou habilidades no local de trabalho					

Solicito-lhe responder aos seguintes itens:

Sexo

1. () Masculino
2. () Feminino

Idade

1. () 18 - 25 anos
2. () 26 - 35 anos
3. () 36 - 45 anos
4. () 46 - 55 anos
5. () acima de 55 anos

Exercício de Chefia

1. () Sim
2. () Não
3. () Eventual

Local de Trabalho

1. () SEGEP ou DIGEP
2. () DICON
3. () SEAUD
4. () SFCT
5. () RECURSOS LOGÍSTICOS

Nível de Escolaridade

1. () Ensino fundamental
2. () Nível médio
3. () Superior incompleto
4. () Superior completo
5. () Pós- graduação
6. () Mestrado

Cargo Atual : (citação do cargo) _____

Tempo de Serviço: Número de anos completos no Ministério da Saúde _____

Cite as três principais formas de você adquirir conhecimento dentro do Ministério da Saúde

ANEXO II

PLANOS DE AÇÃO – CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANO DE AÇÃO 2009/2010 - NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE EM ALAGOAS			
PLANEJAMENTO – INOVAÇÃO GERENCIAL – RESPONSABILIDADE SOCIAL			
1- PLANEJAMENTO			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
1.1 -Diagnose organizacional	1.1.1 Conhecer a visão das pessoas sobre a organização (<i>survey</i>).	Andrea	30.10.09
	1.1.2 Definir indicadores para as dimensões de eficiência e eficácia, por setor.	Harlei	30.10.09
	1.1.3 Monitorar mensalmente os indicadores (resultados).	Harlei	31.12.10
2. INOVAÇÃO GERENCIAL			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
2.1 Gestão de Participação	2.1.1 Criação de comitê para suporte a inovação gerencial:	Wellington	20.10.09
	2.1.1 a)Articular e acompanhar o desenvolvimento das ações.	Comitê	
	2.1.1 b)Propor alternativas de solução.	Comitê	
	2.1.1 c)Sugerir temas e interligar ações com a capacitação, comunicação e discussão interna.	Comitê	
2.2 Realização de reuniões periódicas	2.2.1 Promover reuniões de coordenação das atividades do Núcleo (mensal, com relatórios dos setores).	Wellington	30.10.09
	2.2.2 Promover reuniões de coordenação das atividades do setor (mensal, com apresentação dos relatórios das equipes).	Chefias	19.09.09
	2.2.3 Promover a divulgação dos resultados obtidos e assegurar o engajamento dos servidores nas ações propostas (semestral, com a participação de todos os servidores) [calendário]	Wellington	15.12.09
2.3 Promoção da Melhoria do Clima Organizacional	2.3.1 Implementar Pesquisa de Clima Organizacional (anual).	Andrea	13.11.09
3. RESPONSABILIDADE SOCIAL			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
3.1 Estabelecimento de Agenda Ambiental do Núcleo	3.1.1 Articular no condomínio Ed. Palmares a Agenda Ambiental do MS e do Ministério do Meio-Ambiente no contexto do Núcleo.	Antônio Torres	18.09.09
	3.1.2 Reativar o Comitê de Coleta Seletiva (Dec.) para orientar a coleta seletiva (pilha, bateria, papel, cartucho, garrafa pet, etc).	Antônio Torres	18.09.09
	3.1.3 Organizar evento de lançamento da Agenda Ambiental do Núcleo, convidando ONG's que atuam no setor.	Antônio Torres	07.10.09
3.2 Implantação de um trabalho de informação sobre oportunidades de voluntariado	3.2.1 Disseminar informações sobre oportunidades de voluntariado e acompanhar a participação dos servidores.	Edna	16.10.09
	3.2.2 Promover eventos de divulgação, para servidores ativos e aposentados do Núcleo e das Instituições parceiras.	Edna	31.12.09
ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS – ESTRUTURA ORGÂNICA E LOGÍSTICA			
4. ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
4.1 Mapeamento dos processos	4.1.1 Descrever e racionalizar os processos de trabalho, com fluxograma em formato padrão, para consulta de novos servidores.	Alessandra	30.11.09
5. ESTRUTURA ORGÂNICA E LOGÍSTICA			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
5.1 Diagnose da distribuição de recursos logísticos	5.1 Elaborar mapas:		
	5.1.1 a) Da ocupação do espaço físico do Núcleo (como as pessoas estão distribuídas nas salas).	Deise	23.10.09
	5.1.1 b) Dos materiais de expediente e mobiliário (descarte de materiais/bens inservíveis).	Martírio	10.09.2009
	5.1.1 c) Dos equipamentos de informática	Marilda	18.09.2009
5.2 Elaboração de proposta da Estrutura Orgânica	5.2.1 Subsidiar implantação da nova estrutura	Wellington	09.09.2009
5.3 Implantação de sistemática de acompanhamento e avaliação de contratos.	5.3.1 Identificar e divulgar os gestores dos contratos.	Denis	10.09.2009
	5.3.2 Implementar ciclos de avaliação dos contratos de prestação de serviços, envolvendo os usuários dos serviços.	Denis	01.12.2010
5.4 Estabelecimento de plano de aquisição de materiais e equipamentos	5.4.1 Possibilitar suprimento com qualidade e quantidade necessária em tempo hábil.	Manoel	31.12.2010
	5.4.2 Adquirir estantes de aço para acomodar acervo de RH.	Soares	31.12.2009

5.5 Reforma do edifício-sede do Núcleo	5.5.1 Revitalização dos espaços: restaurante, sala de convivência, biblioteca, vestiários, instalações para deficientes físicos e escada de incêndio	Wellington, Soares e Harlei	31.12.2010
	5.5.2 Racionalizar a utilização do espaço físico: vagas de estacionamento, localização do banco		
	5.5.3 Mobilizar condôminos para reforma predial.		
	5.5.4 Revisão das redes hidráulicas e elétricas.		
GESTÃO DE PESSOAS – PROMOÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR			
6. GESTÃO DE PESSOAS			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
6.1 Adequação da força do trabalho às necessidades	6.1.1 Mapear o perfil dos servidores e dos postos de trabalho.	Elenir	Mar/2010
	6.1.2 Rever a distribuição da força de trabalho quali-quantitativamente.	Elenir	Abr/2010
6.2 Criação de um Grupo de Estudo sobre Plano de Carreiras	6.2.1 Captar sugestões para elaboração de proposta de Plano de Carreiras.	Fátima	13.11.2009
6.3 Valorização do Servidor	6.3.1 Realizar ranking para destacar os setores e servidores mais participativos nos eventos	Andrea	25.09.2009
7. PROMOÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
7.1 Diagnose de riscos ambientais	7.1.1 Mapear riscos e agravos nos locais de trabalho e propor soluções.	Mônica	30.09.2009
7.2 Promoção à Saúde do Servidor	7.2.1 Criar grupos de apoio ao tratamento de doenças crônico-degenerativas e dependência química.	Mônica	31.12.2010
	7.2.2 Realizar exames periódicos.	Mônica	31.12.2010
	7.2.3 Realizar campanhas de acordo com o calendário de eventos de saúde do MS.	Mônica	31.12.2010
7.3 Promoção da Melhoria da Qualidade de Vida	7.3.1 Realizar palestras com vista na elevação do grau de consciência dos servidores.	Edna	31.12.2010
	7.3.2 Realizar atividades físicas e culturais, buscando o desenvolvimento integral do servidor.	Edna	31.12.2010
CAPACITAÇÃO - COMUNICAÇÃO			
8. CAPACITAÇÃO			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
8.1 Gestão do Conhecimento	8.1.1 Implantar mecanismos de multiplicação de conhecimentos adquiridos em eventos do PAC.	Andrea	31.12.2010
	8.1.2 Mapeamento das competências a desenvolver para o bom desempenho das atividades.		
	8.1.3 Estimular criação de grupos de estudos.		
8.2 Educação Permanente	8.2.1 Elaborar, executar e avaliar o Plano Anual de Capacitação.	Andrea	31.12.2010
	8.2.2 Priorizar realização de cursos de turma fechada, em parceria com outras unidades e instituições.		
	8.2.3 Realizar Ciclo de Palestras com temas de interesse do servidor (Ética, Assédio Moral, Assédio Sexual, Direitos e Deveres).		
	8.2.4 Valorizar a participação dos servidores nos eventos de capacitação.		
9. COMUNICAÇÃO			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
9.1 Implementar Plano de Comunicação	9.1.1 Clarificar os canais de comunicação disponíveis e as ações necessárias para fortalecimento da imagem institucional e das relações inter-setoriais.	Leonardo	09.10.2009
	9.1.2 Instalar Murais no hall dos elevadores nos andares do Núcleo para comunicação interna.	Marilda	31.12.2010
	9.1.3 Criar Ouvidoria do Núcleo.	Wellington	31.12.2010
	9.1.4 Instalar Caixa de Sugestões, com critérios para análise e divulgação.	Manoel	11.09.2009
	9.1.5 Definir estratégias de comunicação com as instituições da área de influência.	Wellington	31.12.2010
	9.1.6 Promover e divulgar eventos de integração dos servidores, com vistas a fomentar o espírito de colaboração e o trabalho em equipe e conscientizar o servidor da importância do seu trabalho para a instituição.	Andréa	31.12.2010

Resultado do 1º ciclo de Planejamento Estratégico: Plano de Ação 2009/2010 do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas

PLANO DE AÇÃO 2011/2012- NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE EM ALAGOAS				
PLANEJAMENTO – INOVAÇÃO GERENCIAL – RESPONSABILIDADE SOCIAL				
PLANEJAMENTO				
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo	
1.1 -Diagnose organizacional	1.1.1 Construir com os servidores a visão sobre a organização.	Andrea	31/12/2011	
	1.1.2 Definir e Divulgar os indicadores por setor em conformidade com os parâmetros do Ministério da Saúde.	Chefes dos setores	30/04/2011	
	1.1.3 Monitorar os indicadores setoriais.	Hirla(SEGEP),Helder (UG),Fátima (SAAP), Edna (SEHAP), Raquel (RL), Edson(SFCT), Ana (NM), Harley (DICON), Noêmia(SEAUD)	Mensal/ anual	
2. INOVAÇÃO GERENCIAL				
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo	
2.1 Gestão de participação	2.1.1 Atuação do comitê permanente para suporte à inovação gerencial: a)Articular e acompanhar o desenvolvimento das ações. b)Propor alternativas de solução e aplicabilidade da Inovação.	Comitê do Planejamento	Mensal Anual	
2.2 Realização de reuniões periódicas	2.2.1 Realizar 04 reuniões ao ano com a coordenação das atividades do Núcleo .	Chefes dos setores	1ª 10/03 - 2ª 26/05 - 3ª 16/08 e 4ª 15/12/11	
	2.2.2 Promover reuniões mensais das atividades do setor, com apresentação dos relatórios.	Chefes dos setores	mensal	
2.3 Promoção da Melhoria do Clima Organizacional	2.3.1 Dar continuidade às ações levantadas através das Pesquisas de Clima Organizacional (anual).	Alessandra	31/12/11	
2.4 Mesa de negociação	2.4.1 Implantar a mesa de negociação local.	Andréa	30/10/12	
3. RESPONSABILIDADE SOCIAL				
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo	
3.1 Conscientização Ambiental	3.1.1 Promover ações visando a Conscientização Ambiental.	Bete e Fátima	semestral	
	3.1.2 Implementar coleta seletiva através de parcerias com ONG's.	Bete e Nadja	30/06/2011	
3.2 Promoção do Trabalho Voluntário	3.2.1 Criar e Divulgar Agenda do Trabalho Voluntário.	Bete e Fátima	31/05/2011	
	3.2.2 Promover atividades de voluntariado.	Bete e Fátima	semestral	
ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS – ESTRUTURA ORGÂNICA E LOGÍSTICA				
4. ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS				
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo	
4.1 Mapeamento dos processos de trabalho	4.1.1- Montar e Divulgar o Organograma do Núcleo.	Harlei	28/02/2011	
	4.1.2- Descreve, racionalizar e implantar os processos de trabalho, com fluxograma em formato padrão, para consulta dos servidores.	Hirla, Helder, Marcelo, Edson, Laura, Roseane, Joana, Suzi.	30/04/2011	
5. ESTRUTURA ORGÂNICA E LOGÍSTICA				
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo	
5.1 Diagnose da distribuição de recursos logísticos	5.1.1-Promover estudo do Layout (ocupação física dos servidores e dos equipamentos por m2).	Alberto	30/04/2011	
	5.1.2- Viabilizar estudo econômico/financeiro para locação de outro prédio, construção ou reforma	Diego/Alberto	30/06/2011	
	5.1.3- Implementar a política de descarte de materiais e equipamentos desnecessários.	Martírio	29/04/2011	
	5.1.4- Aprimorar os procedimentos para a doação de materiais em desuso.	Martírio/Helena	29/04/2011	
5.2-Acompanhamento e avaliação de contratos de prestação de serviços	5.2.1- Manter a identificação dos gestores dos contratos e implementar essa divulgação através da Intranet.	Aryângela	28/02/2011	
	5.2.2- Criar enquetes na Intranet para avaliação dos contratos.	Denis/Aryângela	28/02/2011	
5.3- Estabelecimento de plano de aquisição de materiais e equipamentos	5.3.1- Implantar Plano de Demandas em conjunto com cada setor.	Marcelo	25/03/2011	
	5.3.2 Possibilitar o suprimento com qualidade e quantidade, de acordo com o plano de demandas.	Marcelo	anual	

5.4 Estabelecimento da Logística Eficiente	5.4.1 Aperfeiçoar o Sistema de Transporte intra e intermunicipal.	Aryângela/Denis	30/05/2011
	5.4.2 Melhorar a sistemática de emissão de Diárias e Passagens.	Hirla/Lúcia	30/03/2011
5.5- Maximização do espaço físico do prédio	5.5.1- Reativar sala de convivência do Núcleo	Bete/Andrea	31/12/2011
	5.5.2- Criar espaço para vestiário, com chuveiro.	Raquel	31/12/2011
6. GESTÃO DE PESSOAS			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
6.1 Adequação da força de trabalho	6.1.1 Mapear o perfil dos servidores e dos postos de trabalho (mapeamento das competências)	Bete/Melque/Edna	31/12/2011
	a) Criar calendário do mapeamento.	Bete/Melque/Edna	30/06/2011
	b) Redistribuição da força de trabalho, conforme mapeamento.	Bete/Melque/Edna	31/12/2011
	c) Definir um substituto para cada atividade	Bete/Melque/Edna	31/12/2011
6.2. Valorização do Servidor	6.2.1 Criar mecanismos de valorização do servidor	Nadja	31/12/2011
	6.2.2 Promover evento anual de integração dos servidores do núcleo (junho e dezembro)	Nadja e Alessandra	31/12/2011
7. PROMOÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
7.1 Diagnose dos riscos ambientais	7.1.1 Criar comissão permanente de prevenção de acidentes.	Médica do trabalho	31/12/2011
	7.1.2- Mapear riscos e agravos nos locais de trabalho e propor soluções.	Médica do trabalho	31/12/2011
7.2 Promoção à Saúde do Servidor	7.2.1 Criar grupos de apoio ao tratamento de doenças crônico-degenerativas e dependência química.	Mônica/Melque	30/06/2011
	7.2.2 Realizar exames periódicos.	Mônica/médica do trabalho	31/12/2011
	7.2.3 Realizar campanhas de acordo com o calendário de eventos de saúde do MS.	Equipe multiprofissional	31/12/2011
7.3 Promoção da Melhoria da Qualidade e Vida	7.3.1 Criar calendário de palestras com vista à elevação do grau de consciência dos servidores.	Equipe multiprofissional	20/02/2011
	7.3.2 Realizar atividades físicas e culturais (internas e externas).	Equipe multiprofissional e Moisés	31/12/2011
	7.3.3- Realizar convênios com estabelecimentos que proporcionem melhorias na qualidade de vida do servidor	Phellipe e Diego	30/04/2011
CAPACITAÇÃO - COMUNICAÇÃO			
8. CAPACITAÇÃO			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
8.1 Gestão do Conhecimento	8.1.1 Efetivar compromisso para tornar obrigatório a multiplicação de conhecimentos adquiridos em eventos do PAC.	Nadja/Bete	anual
	8.1.2 Criar grupos de estudos, por setor/área de interesse.	Comitê	30/06/2011
8.2 Educação Permanente	8.2.1 Elaborar, executar e avaliar o Plano Anual de Capacitação, com a participação das chefias.	Andrea	Anual
	8.2.2 Priorizar realização de cursos de turma fechada, em parceria com outras unidades e instituições.	Nadja/Bete	Anual
9. COMUNICAÇÃO			
Ação estratégica	Objetivos	Responsável	Prazo
9.1 Implementar Plano de Comunicação	9.1.1 Intensificar o uso dos canais de comunicação disponíveis e as ações para fortalecimento da imagem institucional.	Edson/Dênis	Anual
	9.1.2 Atualizar constantemente a intranet e os murais, com informes do Núcleo.	Raquel/Dênis	Anual
	9.1.3 Criar grupo de e-mails de todos os servidores, para troca de informações.	Lícia	30/04/2011
	9.1.4 Divulgar Ouvidoria do Ministério da Saúde.	Laura	30/04/2011
	9.1.5 Instalar Caixa de Sugestões, com critérios para análise e divulgação.	Geilza	30/04/2011
	9.1.6 Intensificar a comunicação com instituições de área de influência.	Ordenador de despesa	30/04/2011

Resultado do 1º ciclo de Planejamento Estratégico: Plano De Ação 2011/2012 com as marcações de acordo com o alcance de metas.

Meta alcançada – Meta em andamento – Meta sem condição de alcance.

