



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

**DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

ANA CLÉCIA DE MEDEIROS DINIZ

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

João Pessoa/PB

2014

ANA CLÉCIA DE MEDEIROS DINIZ

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação submetida ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Linha de Pesquisa: Inovação Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Gorete de Figueiredo.

João Pessoa/PB
2014

D585g Diniz, Ana Clécia de Medeiros.

A gestão do conhecimento na área de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba / Ana Clécia de Medeiros Diniz.-- João Pessoa, 2014.

239f.

Orientadora: Maria Gorete de Figueiredo

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA

1. Gestão organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Métricas. 4. Conhecimento organizacional - avaliação. 5. Método organizacional knowledge assessment (OKA).

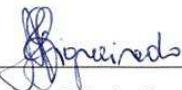
UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

ANA CLÉCIA DE MEDEIROS DINIZ

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação, apresentada por ANA CLÉCIA DE MEDEIROS DINIZ em 05/09/2014 ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA-UFPB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Organizações Aprendentes e submetida à Comissão Julgadora composta pelos membros:



Profa. Dra. Maria Gorete de Figueiredo

UFPB – CE – MPGOA - Orientadora



Prof. Dr. Edson Carvalho Guedes

UFPB - CE – MPGOA – Avaliador Interno



Profa. Dra. Simone Bastos Paiva

UFPB – CCSA – PPGCI – Avaliadora externa

João Pessoa/PB
2014

DEDICATÓRIA

Para **meus pais** que, com muito amor e carinho, contribuíram para eu chegar nesse estágio de conhecimento.

Para meu marido, **Rui Segundo**, companheiro com quem compartilho todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por toda graça e misericórdia despendida nesse desafio, assim como todos os familiares, amigos e professores que deram todo suporte e estímulo para continuar neste caminho.

Agradeço aos meus pais que me deram toda base, amor e sustento para alcançar os sonhos até hoje realizados.

Agradeço ao meu marido Rui Segundo que tanto me apoiou em todos os desafios pessoais e profissionais, suportando as alegrias e tristezas com amor.

Agradeço aos meus familiares e amigos, e em especial à minha tia Ana Lúcia Diniz e ao meu primo Luã Medeiros que colaboraram com todo empenho e esforço nessa difícil jornada.

Agradeço à minha professora orientadora Dra. Maria Gorete de Figueiredo, que fez toda a diferença nessa jornada. Admiro-a por todos os sentimentos de paz que transmite aos que estão ao seu redor, além de seu profissionalismo, competência, comprometimento, tempo e dedicação despendida para comigo.

Agradeço aos colegas e professores do MPOA/UFPB, em especial à colega e grande amiga Raquel Alves, e aos amigos Evandro, João Paulo, Marjorie, Jaciara e Nadja Pessoa pelos laços de amizades conquistados, que nos ajudaram a perseverar até o fim.

Agradeço à alta gestão da Progep/UFPB que recebeu abertamente o convite para responder à pesquisa e, com muito empenho, dedicou seu precioso tempo na participação do processo de pesquisa.

Agradeço a Érika Amélia e a Danilo Monteiro por terem aceito o convite para participarem do processo de pesquisa com a pesquisadora.

Agradeço aos colegas e amigos da Progep/UFPB, que participaram da pesquisa com empenho e profissionalismo, em especial, à colega Sandra Carvalho, com quem compartilho os ofícios do dia-a-dia na ATPLAN/Progep e que me ajudou nos momentos quando mais precisei e por quem tenho uma enorme admiração por sua devoção a Jesus Cristo.

*“Nem tudo que se enfrenta pode ser modificado, mas
nada pode ser modificado até que seja enfrentado”.*

Albert Einstein

RESUMO

A pesquisa estuda como se exerce a gestão do conhecimento uma instituição federal de ensino superior, no contexto da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A estratégia da pesquisa exploratória é quantitativa, com enfoque descritivo e analítico, baseada em estudo de caso, a partir do método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*, desenvolvido pelo Banco Mundial. Realizou-se o diagnóstico da gestão do conhecimento, em que se discutiu conceitos basilares e identificaram-se aspectos e processos vigentes, mensurando-se o estágio de maturidade e interpretando-se as métricas existentes com base nas dimensões “Pessoas”, “Processos” e “Sistemas”. Metodologicamente, a pesquisa envolveu quatro fases: análise documental, entrevistas com dirigentes, aplicação do método OKA e análise dos resultados. Aplicou-se um questionário contendo 199 questões com métricas para análise de 14 dimensões. O campo amostral compõem-se de 24 gestores, dos quais treze responderam ao questionário na forma mista. Os resultados foram sistematizados e interpretados, apresentados por meio de diagrama do tipo radar, com a visão geral da organização (considerando a média das pontuações obtidas com as respostas de todos participantes da pesquisa) e a pontuação associada à cada dimensão. Em 43% das dimensões analisadas evidenciou-se um alinhamento conceitual entre os altos gestores (AG) e os gestores intermediários (GI). As dimensões relacionadas ao elemento “Pessoas” alcançaram maior pontuação (20,02) no radar dos GI, sendo essa pontuação considerada mediana no contexto do OKA. No tocante à média no radar dos dois grupos, a pontuação obtida foi alta (22,38). As dimensões relativas aos elementos “Processos” e “Sistemas” apresentaram menor produtividade em práticas de gestão do conhecimento, ao obter pontuação mediana no elemento Processos (16,7) para os GI e alta (21,56) para os AG. Já aquelas referentes a “Sistemas” obtiveram pontuação mediana (16,2) para os GI, alta (23,07) para os AG e mediana (19,65) para a média de ambos - com exceção das pontuações altas obtidas no elemento Pessoas (24,72) e Processos (26,44) demonstrados no radar gerado pelos AG. Registra-se, ainda, que a falta de um programa institucional de gestão do conhecimento impactou deficitariamente, nas dimensões analisadas por meio do OKA, no âmbito da Progep. A finalização do diagnóstico e a análise qualitativa dos indicadores obtidos no estudo apontam para as dimensões que precisam ser trabalhadas na Progep/UFPB, e para a necessidade de se reconhecer que a unidade tem um papel fundamental no processo de criação e gestão do conhecimento institucional, propondo ações para melhorias dessas dimensões e para novos pontos de possíveis estudos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento. Métricas. Avaliação do conhecimento organizacional. Método *organizational knowledge assessment (OKA)*.

ABSTRACT

The research discusses how to exercise the knowledge management in the context of the Dean of Personnel Management (Progep) a federal institution of higher education, the Federal University of Paraíba (UFPB). The strategy of exploratory research was quantitative, with descriptive and analytical approach, based on a case study from the method Organizational Knowledge Assessment (OKA), developed by the World Bank. Performs the diagnosis of knowledge management, discussing their concepts, identifying aspects, and existing processes, measuring up the maturity stage, interpreting the existing metrics, and considering the dimensions "People", "Processes" and "Systems". The research involved four phases: document analysis, interviews with leaders, application of OKA method and analysis of results. Applied a questionnaire containing 199 questions with metrics for analyzing 14 dimensions. The sample field consist of 24 managers, of which thirteen answered the questionnaire in mixed form. The results were summarized and interpreted; and presented by the radar diagram type, with the overall vision of the organization (mean score obtained with the responses of all subjects) and associated with each dimension score. In 43% of the analyzed dimensions was evident a conceptual alignment between senior managers (AG) and middle managers (GI). The dimensions belonging to the People element achieved the highest score (20.02) on the radar of GI, which is considered in the context of OKA median, and average on the radar of the two groups the score was high (22.38); while those dimensions on the elements Processes and systems had lower yield management practices knowledge to obtain median score on scale processes (16.7) for GI and high (21.56) for the AG. And regarding those systems had a median score (16.2) for GI, high (23.07) for the AG and median (19.65) for the average of both - with the exception of high scores in the People element (24 , 72) and processes (26,44) demonstrated the radar generated by the AG. It is recorded also that the lack of an institutional program of knowledge management deficitariamente impacted the dimensions analyzed by the OKA. The completion of the Diagnostic and a qualitative analysis of indicators obtained in the study indicate Pará as dimensions that need to be worked in Progep / UFPB , para and a need to recognize what the unit has a key role in creation process and management of institutional knowledge , proposing actions for improvement of these dimensions and para new study points possible futures .

KEYWORDS: Knowledge Management. Metrics. Organizational knowledge evaluation. Organizational Knowledge Assessment (OKA) method.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão	28
Figura 2: Duas dimensões da criação do conhecimento.....	31
Figura 3: Desenvolvimento do dado em informação e desta em conhecimento.	36
Figura 4: Conteúdo do conhecimento criado pelos quatros modos de conversão do conhecimento.	40
Figura 5: Espiral da criação do conhecimento organizacional.	41
Figura 6: A organização do conhecimento.	43
Figura 7: O ciclo do conhecimento organizacional.	47
Figura 8: Taxonomia de gestão do conhecimento	48
Figura 9: Modelo de organizações do conhecimento	59
Figura 10: Ciclo gerencial do conhecimento	67
Figura 11: Esquema para gestão do conhecimento na organização.....	77
Figura 12: Componentes dos mecanismos de governança.	82
Figura 13: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB.....	86
Figura 14: Arquitetura de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal.	90
Figura 15: Percepção do <i>balanced scorecard</i> como um todo.....	92
Figura 16: O navegador da Skandia.....	95
Figura 17: Organograma funcional da UFPB	106
Figura 18: Organograma da Progep.....	107
Figura 19: Estrutura Básica do Método OKA.	111
Figura 20: Diagrama com as pontuações por dimensão do conhecimento.....	113
Figura 21: Média internacional de 159 organizações que já implementaram o método OKA.....	114
Figura 22: Estrutura do método de aplicação do método OKA.....	115
Figura 23: Diagrama radial da percepção do grupo de gestores da Gestão Intermediária ou responsáveis de unidades.	126
Figura 24: Diagrama radial da percepção do grupo de gestores da Alta Gestão.	128
Figura 25: Diagrama radial da média das pontuações dos grupos da alta gestão, gestão intermediária e responsáveis de unidades.....	130

Figura 26: Comparativo do % de dimensões classificadas com pontuações baixas, médias, altas e muito altas.....	131
Figura 27: Comparativo das pontuações das dimensões do OKA por grupo de gestores da gestão intermediária e alta gestão.....	133
Figura 28: Comparativo das pontuações das médias dos elementos Pessoas, Processo e Sistema do método OKA por grupo de gestores.....	134
Figura 29: Comparativo das pontuações das médias dos elementos Pessoas, Processo e Sistema do método OKA por grupo de gestores.....	135
Figura 30: Ranking das pontuações das dimensões em ordem decrescente por grupo de gestores pesquisados.....	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As duas dimensões do conhecimento tácito	32
Quadro 2: Os dois tipos de conhecimento	32
Quadro 3: Comparação da criação de conhecimento organizacional entre o estilo japonês versus o estilo ocidental.....	33
Quadro 4: Dados, informação e conhecimento.....	35
Quadro 5: Fatores e atributos do processo SECI	41
Quadro 6: Características das condições organizacionais propostas por Nonaka e Takeuchi (1997).....	42
Quadro 7: Comparações entre os três modelos de uso da informação organizacional.....	48
Quadro 8: Principais fatores culturais inibidores de transferência de conhecimento e possíveis soluções para saná-los.....	52
Quadro 9: Elementos do capital intelectual	55
Quadro 10: Elementos do capital intelectual	56
Quadro 11: Elementos dos ativos intangíveis.....	56
Quadro 12: O líder tradicional versus o líder da era do conhecimento.	64
Quadro 13: O monitor de ativos intangíveis da Celemi, 1997.	94
Quadro 14: Escala de pontuação do método OKA.....	114
Quadro 15: Vantagens e Desvantagens do escopo de aplicação.	117
Quadro 16: Vantagens e desvantagens de cada forma de levantamento de dados do método OKA.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Elementos, Dimensões e questões relacionadas do método OKA.....	99
Tabela 2: Total da população-alvo dos gestores da Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas da UFPB	108
Tabela 3: Pontuações do diagnóstico da gestão do conhecimento por elemento e dimensão do método OKA na Progep/UFPB, segundo a percepção da gestão intermediária e responsáveis de unidades, alta gestão e média dos 2 grupos...	132
Tabela 4: Pontuações da media das 159 organizações internacionais que aplicaram o método OKA.....	134

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Custeio baseado em atividade
ABM	Gestão por atividades
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
APB	Administração Pública Brasileira
APF	Administração Pública Federal
BB	Banco do Brasil
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAS	Central de Atendimento ao Servidor
CD	Cargos de Direção
CEF	Caixa Econômica Federal
CEGE	Comitê Executivo do Governo Eletrônico
CGU	Controladoria Geral da União
CT-GCIE	Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica
DGC	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento
DTI	Departamento de Tecnologia da Informação
ECT	Empresa de Correios e Telégrafos
E-Gov	Governo Eletrônico
EVA	Valor Econômico Adicionado
FG	Funções Gratificadas
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
IAM	Monitor de ativos intangíveis
IBDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Institucional
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCTi	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MEC	Ministério da Educação
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira
MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
NDPI	Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação
OKA	<i>Organization Knowledge Assessment Method</i>
Oms	Oportunidades de melhoria
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
Petrobras	Petróleo Brasileiro
PFs	Pontos fortes
PGC	Plano de Gestão do Conhecimento
PPA	Plano Plurianual
Progep	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Rh	Recursos humanos
ROCE	Valor sobre o capital empregado
ROE	Retorno do investimento
Serpro	Serviço de Processamento de Dados
Sesu	Secretaria de Educação Superior
SIASS	Sub-Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIGs	Sistemas Integrados de Gestão
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SPU	Secretaria do Patrimônio da União

SysOKA	Sistema de avaliação do conhecimento organizacional
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da informação e comunicação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
WBI	<i>World Bank Institute</i>
WEB	Rede de <i>internet</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	21
1.2	JUSTIFICATIVA	24
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	25
1.3.1	Objetivo geral.....	25
1.3.2	Objetivos específicos.....	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	ECONOMIA DO CONHECIMENTO	27
2.2	OS DOIS PRINCIPAIS TIPOS DO CONHECIMENTO: TÁCITO E EXPLÍCITO	29
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	33
2.4	ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
2.5	PRINCIPAIS PERSPECTIVAS, DIMENSÕES E PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	39
2.5.1	Perspectiva de processos de geração de conhecimento	39
2.5.2	O capital intelectual e a perspectiva das novas estruturas	54
2.5.3	Perspectiva de modelos e esquemas de gestão do conhecimento.....	58
2.6	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA	79
2.6.1	Experiências nacionais da gestão do conhecimento no setor público	87
2.6.2	Experiência internacional da gestão do conhecimento no setor público	91
2.7	AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS INSTRUMENTOS	91
2.7.1	Balanced Scorecard (BSC).....	92
2.7.2	Monitor de ativos intangíveis – IAM	93
2.7.3	O Navigator Skandia.....	94
2.7.4	O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) de Bukowitz e Williams	95

2.7.5	O Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional – OKA do WBI	97
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	102
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	102
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA UFPB E DA PROGEP	104
3.3	O MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	110
3.4	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	121
4	ESTUDO DE CASO E RESULTADOS DA PESQUISA.....	122
4.1	APRECIAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	122
4.2	ANÁLISE DOS ELEMENTOS E DIMENSÕES DO MÉTODO OKA	124
4.2.1	Dimensão 1 – Cultura e Incentivos	137
4.2.2	Dimensão 2 – Identificação e Criação do Conhecimento	140
4.2.3	Dimensão 3 – Compartilhamento de Conhecimento	142
4.2.4	Dimensão 4 – Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	145
4.2.5	Dimensão 5 – Conhecimento e Aprendizagem.....	148
4.2.6	Dimensão 6 – Liderança e Estratégias	150
4.2.7	Dimensão 7 – Fluxos de Conhecimento	153
4.2.8	Dimensão 8 – Operacionalização do Conhecimento.....	155
4.2.9	Dimensão 9 – Alinhamento	158
4.2.10	Dimensão 10 – Métricas e Monitoramento.....	162
4.2.11	Dimensão 11 – Infraestrutura para a Gestão do Conhecimento.....	164
4.2.12	Dimensão 12 – Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	166
4.2.13	Dimensão 13 – Gestão de Conteúdo.....	169
4.2.14	Dimensão 14 – Infraestrutura do ambiente de Gestão do Conhecimento...	171
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	179
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	180
	REFERÊNCIAS	181
	APÊNDICES	190

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – UFPB	190
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - RESPONDENTES	191
APÊNDICE C - FORMULÁRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	192
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS - OKA	193
APÊNDICE E – AGENDAMENTO DOS EVENTOS PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO OKA	197
ANEXO	200
QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL – MÉTODO OKA..	200

1. INTRODUÇÃO

A sociedade encontra-se em contínua mudança e evolução ao longo do tempo. Principalmente após a Segunda Guerra Mundial, a sociedade industrial vem se transformando cada vez mais em uma sociedade de serviços, na qual as estratégias organizacionais que gerenciam os serviços são baseadas no conhecimento. Constitui-se, portanto, novo paradigma gerencial denominado de “empresa inteligente”, um modelo que administra o intelecto profissional, inovador e de serviços de massa, de modo a obter alta produtividade nos serviços (QUINN, 1992).

Focalizando-se nesse referencial, a presente pesquisa situa-se no contexto das principais temáticas relacionadas ao estudo da gestão do conhecimento na administração pública, notadamente, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), principalmente quando se constata a necessidade de novos modelos de gestão para administração pública fundamentados na gestão do conhecimento, como processos que podem contribuir positivamente na gestão das universidades federais, eliminando as práticas e resquícios da administração patrimonialista e as disfunções da burocracia e do gerencialismo.

Neste estudo, busca-se desenvolver um diagnóstico sobre a gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no sentido de entender como se configura e se exerce a gestão do conhecimento no ambiente daquela unidade organizacional. Do presente estudo espera-se inferir sobre o grau de maturidade dos processos e das práticas de gestão de conhecimento implementados pela área de gestão de pessoas.

Esse diagnóstico discute os conceitos da gestão do conhecimento, identifica aspectos e processos vigentes, mensurando-se o nível de maturidade na instituição e interpretando-se as métricas existentes, considerando as dimensões “Pessoas”, “Processos” e “Sistemas”. Caracterizada como exploratória, a estratégia de pesquisa adotada é a quantitativa, com enfoque descritivo e analítico, baseado em estudo de caso, implementada a partir do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo *World Bank Institute* (WBI), do Banco Mundial.

O método comprehende a aplicação de questionário com 199 questões e métricas para análise de cada uma das 14 dimensões consideradas pelo OKA. O campo amostral é composto por 24 gestores e responsáveis de unidades, dos quais 13 confirmaram responder o questionário na forma mista, cujos resultados foram sistematizados e interpretados, dispostos em tabelas, planilhas e gráficos; e apresentados por meio de diagrama do tipo radar com os

escores de cada dimensão. A finalização do diagnóstico e a análise qualitativa dos indicadores obtidos no estudo apontam para as dimensões que precisam ser trabalhadas na Progep/UFPB, e para a necessidade de se reconhecer que a unidade tem um papel fundamental no processo de criação e gestão do conhecimento institucional, propondo ações para melhorias dessas dimensões e para novos pontos de possíveis estudos futuros.

A problematização do tema, a justificativa e os objetivos geral e específicos da pesquisa são abordados no Capítulo 1, os quais buscam enfatizar a necessidade das práticas de gestão do conhecimento e da aplicação da aprendizagem individual, grupal e organizacional para viabilizar os processos de identificação, captura e de compartilhamento do conhecimento.

O referencial teórico enfoca as principais contribuições teóricas, em forma de revisão de literatura, situada no Capítulo 2. Aborda-se temas da economia do conhecimento, como a gestão do conhecimento, com as principais abordagens conceituais; os componentes, as perspectivas, as dimensões e os processos; a gestão do conhecimento no contexto da gestão pública; e a aprendizagem organizacional. Ademais, discutem alguns instrumentos de avaliação da gestão do conhecimento e do capital intelectual nas organizações e instituições.

A metodologia da pesquisa, abordada no Capítulo 3, descreve a metodologia utilizada na pesquisa, os modelos quantitativos, as métricas de aferição, o método de avaliação do conhecimento organizacional, *Method Organization Knowledge Assessment* (método OKA)¹, desenvolvido pelo Banco Mundial. O capítulo trata, ainda, da aplicação de estudo de caso, caracterizando-se a população estudada, com base nos 13 gestores e responsáveis de unidades da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB.

O estudo de caso e os resultados obtidos na pesquisa são demonstrados no Capítulo 4, parte em que também são descritas todas as fases da pesquisa, incluindo as etapas estabelecidas pelo método OKA, o levantamento dos dados, as discussões e análise dos resultados entre as percepções dos altos gestores e com os gestores da gestão intermediária e responsáveis de unidades. Nesse mesmo capítulo emitem-se as conclusões do trabalho, resultantes da identificação dos aspectos de gestão do conhecimento da Progep/UFPB, do grau de maturidade aferido, da interpretação das métricas de gestão de conhecimento empregadas na pesquisa, assim como, as sugestões para a elaboração de um potencial plano de gestão do conhecimento.

¹ O método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (OKA) foi desenvolvido pelo Banco Mundial, conforme os estudos de Fonseca (2006), o qual já foi aplicado em mais de 207 instituições privadas e públicas localizadas nos Estados Unidos e no Brasil.

No Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, anunciando-se o diagnóstico da gestão do conhecimento na Progep, as contribuições da pesquisa e sugestões para estudos futuros nessa área de investigação.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Lemos (1999), o contexto atual caracteriza-se por mudanças aceleradas nos mercados, nas formas organizacionais e nas tecnologias. A capacidade de gerar e absorver inovações vem sendo considerada, mais do que nunca, crucial para que um desses agentes econômicos tornem-se competitivo.

Para que as organizações se adaptem a tais mudanças é requerida uma intensificação das aprendizagens individual e organizacional, no sentido de aprender a transformar aprendizado em vantagem competitiva, por meio da aquisição de novos conhecimentos e capacitação.

Por sua vez, Senge (2006, p.46) afirma que “no coração de uma organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade”. Depreende-se, desse pensamento, que a emergência do pensamento sistêmico compreende a nova forma pela qual as pessoas percebem-se a si mesmas e ao ambiente em seu entorno, fazendo-os notar a sua conexão com o mundo e não mais se encontrando separados dele, vislumbrando que suas próprias ações criam todos os fatos positivos ou negativos do seu meio. Desse modo, a organização que aprende torna-se um local em que as pessoas descobrem, permanentemente, como criam a sua realidade.

Nessa visão, métodos, processos, técnicas e ferramentas para gerenciar os fatores clássicos de produção, como a mão-de-obra, o capital e a terra têm sido continuamente aperfeiçoados, entretanto, pouco se avançou na criação de instrumentos para gerenciar ativos de conhecimento. Como consequência, as organizações pouco utilizam os seus recursos intelectuais, deixando de explorar ou desenvolver habilidades específicas de funcionários ou falhando na exploração de suas patentes, vantagens competitivas de forças específicas ou, ainda, não dominando tecnologias de ponta (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Corroborando com essas mesmas ideias, Drucker (1999) preconiza que para que as organizações sobrevivam na sociedade do conhecimento, elas não dependerão somente dos ativos tradicionais, visto que as novas mudanças colocam os ativos intangíveis, tais como o capital intelectual, a capacidade de aprendizagem e a experiência, como sendo o grande diferencial das organizações e a única fonte de vantagem competitiva duradoura.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Davenport (1998, p. 20) afirma que:

[...] Nas últimas décadas, os executivos das empresas satisfaziam-se com a simples distribuição de informação quantitativa relacionada ao desempenho de categorias uniformes definidas pela gerência sênior. Hoje, no entanto, eles estão cada vez mais interessados em capturar ideias --- explicações ou contextualizações de resultados financeiros, melhores práticas, mercado e Inteligência competitiva, soluções para os problemas dos clientes, aprendizado de uma conferência, e até mesmo atitudes e valores [...] Ideias não são como uma forma nova de informação, mas o uso efetivo delas pode dar às empresas uma margem competitiva.

Considerando que o presente estudo adota como escopo uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES, isto é, que possui como uma de suas finalidades a criação de conhecimento para o desenvolvimento da sociedade, Assmann (1998) menciona que uma organização aprendente é aquela na qual os seus membros atuantes estão aptos para buscar expandir, em todos os níveis, suas capacidades de criar resultados. Desse modo, a adoção de práticas que visem identificar a situação da gestão do conhecimento da organização estimula a geração de mudanças organizacionais positivas para o alcance dos objetivos da instituição.

Nesse sentido, Fresneda e Goulart (2006, *apud* FRESNEDA, 2008) evidenciam diversos problemas relacionados à ausência da gestão do conhecimento na administração pública. Referem-se à existência de grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais. Mencionam, ainda, aspectos, como: as competências individuais e coletivas não exploradas insuficiente; a colaboração intraorganizacional; a baixa utilização de trabalho em grupo, colaborativo e virtual; e a dificuldade de promover o aprendizado coletivo, constituindo-se em uma barreira à capacidade de criação e inovação.

Disfunções da administração pública, evidenciadas por Souza (2009), poderão ser eliminadas com implementação de práticas de gestão do conhecimento. Tais disfunções são elencadas sob três aspectos: o organizacional, o humano e o externo. No organizacional constata-se a deficiência no modo de administrar, o esgotamento do modelo burocrático, a descontinuidade administrativa e a baixa qualidade na prestação dos serviços públicos. No aspecto humano tem-se o déficit de desempenho, a centralização da burocacia em cargos e a remuneração pelo status. Já no externo observa-se o distanciamentos dos cidadãos, a falta de integração com os órgãos reguladores e falta de integração com os demais níveis e esferas do setor público.

Os estudos de Batista (2006) sobre a situação da gestão do conhecimento nas áreas de administração e de planejamento nas IFES verificou índices baixos de implantação dessas práticas, comparando-se a outros órgãos e entidades da Administração Direta Federal. Assim,

a gestão do conhecimento não se mostra como uma prioridade das áreas administrativas e de planejamento das IFES. A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no entanto, não se incluiu na referida pesquisa, fato que sinaliza para a necessidade de realizar uma investigação sobre a situação, no tocante às práticas institucional de gestão do conhecimento dessa Instituição.

Requer-se enfatizar, também, a demanda que o Tribunal de Contas da União - TCU estabelece no último Relatório de Gestão Anual dos órgãos do Poder Público Federal, relacionada a ações em “Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento”.

Do ponto de vista de melhoria do serviço público, vale destacar o que menciona Souza (2010, p. 179): “a Gestão do Conhecimento poderá apontar um novo caminho para a gestão pública brasileira, criando uma cultura de valorização do conhecimento, voltada para uma aprendizagem social, tornando a gestão pública de fato eficiente, eficaz e efetiva”.

Dentre as práticas de gestão do conhecimento mencionadas na literatura, destacam-se aquelas inseridas nas pesquisas de Batista (2006, p. 12) que em suas finalidades buscam: a) acelerar a geração de novos conhecimentos que agreguem valor aos serviços prestados à sociedade por meio de uma maior colaboração entre servidores e acesso mais fácil a fontes de informação e aprendizado; b) melhorar o processo decisório; reduzir custos e retrabalho (não ‘reinventar a roda’ e eliminar atividades que agreguem pouco valor aos serviços); c) localizar os conhecimentos e o capital intelectual existente na organização; d) gerar novos conhecimentos com base na reutilização dos conhecimentos e do capital intelectual da organização; e) alavancar o conhecimento existente na organização para melhor executar programas; e f) consequentemente, atender melhor às demandas da sociedade.

Para atender às demandas organizacionais relacionadas acima, anora-se na ideia de que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa” (SVEIBY, 1998, p. 9), no entendimento de que independentemente dos tipos de ativos, quer sejam tangíveis ou intangíveis, todos os ativos são resultantes de ações humanas, isto é, tais fenômenos são dependentes das pessoas para continuarem a existirem.

Ademais, considera-se a necessidade das organizações públicas em desenvolver os seus processos organizacionais para gerar e absorver conhecimento permanentemente. No que tange ao papel estratégico da Progep no fomento e no estímulo de uma política de aperfeiçoamento de competências individuais e institucionais, de forma que para a melhoria da gestão dos ativos intelectuais da UFPB, cabe àquela instância atender aos requisitos exigidos pelo Tribunal de Contas da União. Nesse caso, é imprescindível a obtenção de um

diagnóstico sobre a realidade e sobre quão preparada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas está para a implementação de práticas de gestão do conhecimento.

Portanto, toma-se como fio condutor desse estudo investigativo a seguinte questão de pesquisa: **Qual é a situação das iniciativas da gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB?**

Ressalta-se, pois, que o presente estudo propõe-se ao desenvolvimento de um diagnóstico sobre a gestão do conhecimento na Progep da UFPB, ou seja, compreender como está sendo exercida, no âmbito da Instituição.

1.2. JUSTIFICATIVA

Os estudos de Batista *et al.* (2005) enfatizam a importância da institucionalização de uma política de gestão do conhecimento, pois os resultados encontrados na Administração Pública Federal (APF) sobre sua implementação apresentam-se tímidos e partem, principalmente, de iniciativas isoladas e esforços pulverizados.

Conforme destacam Probst, Raub e Romhadrdt (2002), as organizações somente podem gerenciar eficientemente o conhecimento se houver a disponibilidade para trabalhar na identificação de índices significativos do estado da sua base de conhecimento.

Na realidade da Administração Pública Brasileira, a gestão do conhecimento tem sido conduzida pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico – CEGE, que a conceitua como

[...] um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisão, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BATISTA, 2006, p.13).

Em sua proposta para a Administração Pública Federal, evidencia-se uma semelhança com a política institucional de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba, a qual possui como missão

Estabelecer políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais (RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 28/2010).

A necessidade por estudos na área de gestão do conhecimento é formalmente enunciada pelo Tribunal de Contas da União – TCU, na Instrução Normativa TCU Nº 63, de 01 de setembro de 2010, e na Decisão Normativa Nº 127/2013 que dispõe acerca da

apresentação do Relatório de Gestão Anual de todas as unidades jurisdicionadas do Poder Público Federal, no que tange ao item Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento.

Deste modo, faz-se necessário fomentar práticas direcionadas à implementação de um novo tipo de gestão à luz da gestão do conhecimento, visto que a presente pesquisa realizar-se-á no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), cuja missão é “promover o progresso científico, tecnológico, cultural e socioeconômico local, regional e nacional, através das atividades de ensino, pesquisa e extensão, atrelado ao desenvolvimento sustentável e ampliando o exercício da cidadania” (UFPB, 2012, p.21).

Assim perspectivado, o presente estudo compreende uma iniciativa de um projeto piloto no âmbito da UFPB. Ainda que a Instituição não possua um Programa de Gestão do Conhecimento formal, necessita de um estudo no sentido de verificar como ocorrem as práticas de gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, unidade administrativa que gerencia e implementa, na universidade, políticas institucionais voltadas para as pessoas que são produtoras de conhecimento, recurso mais precioso dos tempos atuais.

Os resultados de estudos dessa natureza podem contribuir para se estabelecer ações que estejam alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - 2014/2018 que se refiram às práticas e ações da gestão do conhecimento.

Cabe mencionar também a importância de realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento em uma IFES utilizando o método de avaliação de conhecimento organizacional, mais conhecido como método OKA, tendo em vista o estímulo e o incentivo que o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) fornece no intuito de institucionalizar práticas e Programas de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública Federal Brasileira.

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1. Objetivo geral

Compreender como se exercem as iniciativas de gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar aspectos de gestão do conhecimento existentes na Progep da UFPB.
- b) Mensurar o grau de maturidade da gestão do conhecimento da Progep, a partir das dimensões e métricas do método OKA.

- c) Interpretar as métricas de gestão do conhecimento, segundo os elementos pessoas, processos e sistemas contemplados no método OKA.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

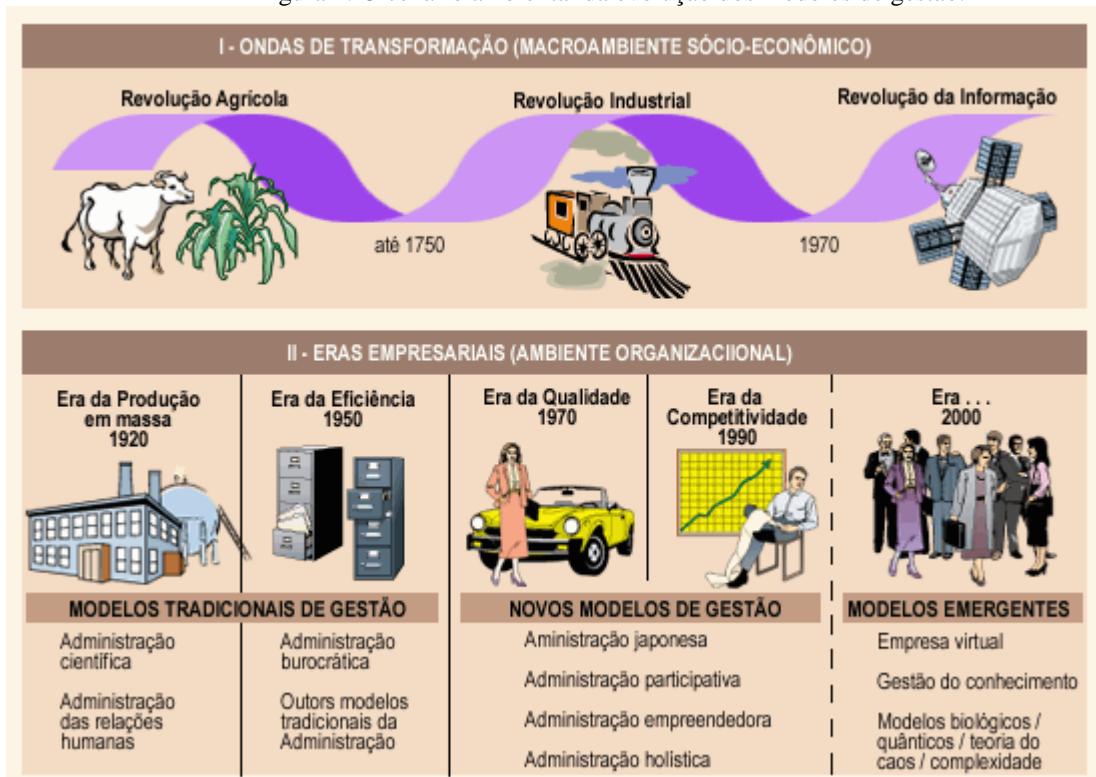
2.1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO

Profundas transformações na sociedade têm sido ocasionadas pela necessidade das organizações em formular estratégias cada vez mais competitivas entre os mercados pelo surgimento de novos produtos e serviços e pelo intensivo uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs). O desenvolvimento das organizações vem sendo resultado da crescente evolução nas novas formas de criação e uso do conhecimento, impulsionando o desenvolvimento tecnológico nas áreas de informação e comunicação.

Castells (2002) enuncia como principais características dessa nova sociedade, também denominada de pós-industrial: a) a informação é a matéria-prima que retrata a profunda relação entre a tecnologia e a informação; b) a capacidade de penetração dos efeitos das novas tecnologias referindo a grande influência que as TICs exercem em todos os aspectos da sociedade; c) adoção da lógica de redes que impactam nas formas de interação, comunicação entre pessoas, processos e organizações viabilizadas pelas TICs; d) flexibilidade para se reconfigurar e alterar as informações de acordo com a demanda; e e) a convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado que reflete o contínuo processo de construção compartilhada da produção da informação e conhecimento.

Conforme ilustra a figura 1 a seguir, os cenários ambiental, econômico e histórico nas quais as organizações passaram por diferentes mudanças, refletem o dinamismo e avanço da sociedade. Observam-se a inter-relação entre as diferentes ondas de transformações do macroambiente, com os paradigmas do poder político e econômico, impactando no estabelecimento dos atuais modelos de gestão.

Figura 1: O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão.



Fonte: Serpro (2014).

Percebe-se também, na figura acima, que várias alterações foram provocadas pelas mutações macroambientais, principalmente a partir da década de 1970, marcada pela adoção de novas práticas de gestão.

Nesse contexto, Stewart (1998) menciona que o conhecimento sempre foi importante ao longo da história, no entanto, na Era da Informação, esse se tornou mais importante do que em qualquer outra época. Ao assumir um papel dominante na estrutura da economia, nas organizações e no ambiente de trabalho, torna-se um recurso de valor econômico proeminente, considerado mais importante do que a matéria-prima, ou qualquer outro recurso da Era Industrial e sendo avaliado, por vezes, como mais valioso do que o próprio dinheiro.

Esse mesmo autor afirma ainda que as mudanças que ocorrem no cenário mundial não são meras tendências, pelo contrário, mas que são resultados do relacionamento de acontecimentos fortes e incontroláveis da globalização, da informatização, da desintermediação econômica e da intangibilidade.

Assim surge a Era da Informação, em que a base de riqueza são o conhecimento e a comunicação e não mais os recursos naturais ou o trabalho físico. Os países, as organizações e as pessoas dependem cada vez mais do conhecimento, elevado ao patamar de principal componente do que se produz, se faz, se compra e se vende. Portanto gerenciar o

conhecimento, criar e encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo tornaram-se as tarefas econômicas mais importantes daqueles atores (STEWART, 1998).

Drucker (1999) considera que as organizações, para que sobrevivam na sociedade do conhecimento, não dependerão somente dos ativos tradicionais, visto que as novas mudanças colocam os ativos intangíveis, tais como o capital intelectual, a capacidade de aprendizagem e a experiência como sendo o grande diferencial das organizações e única fonte de vantagem competitiva duradoura.

Nesse sentido, Drucker (1993, p. 156) preconiza ainda que

Na sociedade do conhecimento as pessoas precisam aprender a aprender. Na verdade, na sociedade do conhecimento as matérias podem ser menos importantes que a capacidade dos estudantes para continuar aprendendo e que a sua motivação para fazê-lo. A sociedade pós-capitalista exige aprendizado vitalício.

Isso reforça a ideia que o recurso econômico fundamental não é mais o capital, nem os recursos naturais e nem a mão-de-obra, mas o conhecimento, sendo os trabalhadores do conhecimento aqueles que sabem alocar conhecimentos para uso produtivo.

O item seguinte caracteriza as duas principais tipologias do conhecimento sob o ponto de vista da gestão do conhecimento, quais sejam: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

2.2 OS DOIS PRINCIPAIS TIPOS DO CONHECIMENTO: TÁCITO E EXPLÍCITO

Os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), em sua obra “*criação de conhecimento na empresa*”, publicada inicialmente em 1991, estruturaram as bases do processo de criação e disseminação de conhecimento dentro das organizações, sendo os teóricos que discutiram a essência da gestão do conhecimento, explorando uma abordagem determinante, dentre as teorias administrativas existentes, para a inovação na gestão do conhecimento, de forma que instaurou novos paradigmas para as organizações modernas (CARVALHO, 2012).

Algumas tipologias mais usualmente identificadas na produção científica versam sobre os diversos tipos de conhecimento, classificadas em: conhecimento individual ou coletivo; conhecimento implícito (tácito) ou explícito; conhecimento do tipo estoque ou fluxo; e conhecimento interno ou externo (TERRA, 2001).

Também há algumas tipologias de conhecimento baseadas na codificação e difusão. O conhecimento codificado é aquele “que pode ser armazenado ou registrado por escrito, sem

que ocorram significativas perdas de informação”. O não codificado “é aquele que não pode ser capturado pela escrita ou armazenado sem perder partes essenciais da experiência a que se refere. Já o conhecimento disseminado “é compartilhado com os outros, como as emissoras de rádio, relatórios publicados e notícias de jornal”. O não disseminado “permanece fechado dentro da cabeça de alguém, ou porque é difícil de expressá-lo, ou porque a pessoa resolveu deixá-lo lá” (CHOO, 2006, p. 186). Para ele, as tipologias do conhecimento são: a) conhecimento público: codificado e disseminado, tais como livros, boletins de pesquisas e outras fontes impressas formais e informais; b) conhecimento privado: codificado e não disseminado, sendo aquele em que a pessoa desenvolve e codifica por conta própria; c) conhecimento pessoal: não codificado e não disseminado, pois nasce da experiência própria, não acessível aos demais indivíduos, impedindo a difusão do conhecimento; d) conhecimento de senso comum: não codificado e disseminado, caracterizado como sendo aquele conhecimento adquirido ao longo da vida, através das interações com os demais membros da sociedade, como família, amigos etc.

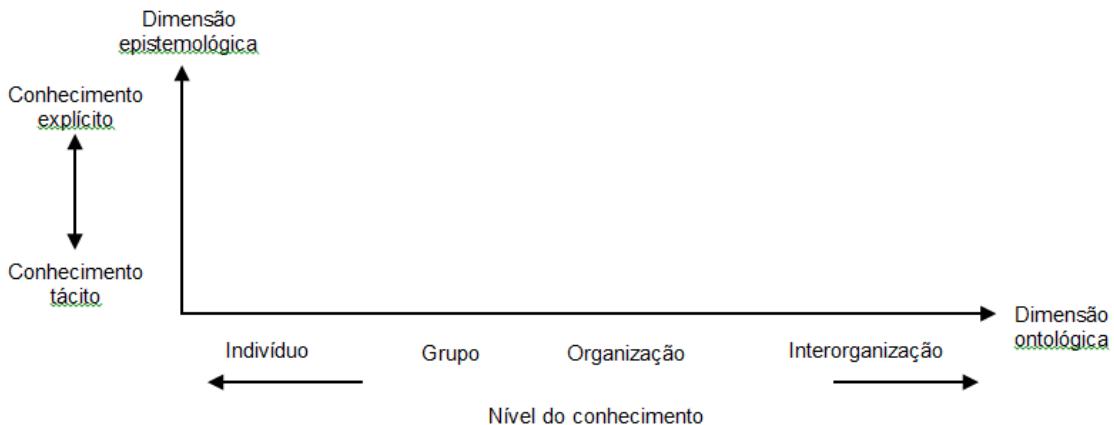
Todavia, esse autor distingue o conhecimento em três categorias, quais sejam, conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural, considerados como mais relevantes para a análise do conhecimento interno da organização. Para ele, o conhecimento tácito “é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo”. Enquanto o conhecimento explícito “é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo, portanto ser facilmente comunicado ou difundido”. Choo (2006, p.150) chama de conhecimento cultural aquele que “consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade”.

A categorização adotada por Choo (2006) assemelha-se à abordagem referenciada pelo por Nonaka e Takeuchi (1997). A única diferença é que para esses dois últimos, o conhecimento é subdividido somente em tácito e explícito.

A criação do conhecimento organizacional é abordada por Nonaka e Takeuchi (1997) em contrapartida à criação do conhecimento individual, preocupando-se, principalmente, com duas dimensões, quais sejam: a epistemológica e a ontológica. Por sua vez, eles desenvolveram uma estrutura conceitual que integram as visões tradicionais e não-tradicionalis, embasando, portanto, a teoria do conhecimento organizacional.

A figura a seguir ilustra as duas dimensões conceituais de Nonaka e Takeuchi (1997) que integram a criação do conhecimento organizacional.

Figura 2: Duas dimensões da criação do conhecimento



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

Conforme o explicitado na Figura acima, a dimensão ontológica identifica que o conhecimento é criado por indivíduos, posto que uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos.

A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma ‘comunidade de interação’ em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.65)

No que se refere à dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997) compreendem o conhecimento como uma estrutura ambígua ou paradoxal, identificando, portanto, dois componentes do conhecimento, aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, sendo expressado em palavras e números, de modo que representa, apenas, a “ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, pg. 65).

Para explicar o conhecimento tácito, os referidos autores apoiam-se em Polany (1966) dizendo que “nós conhecemos mais do que somos capazes de expressar”, a habilidade das pessoas de conhecerem além daquilo que é expresso pela fala por saberem mais do que podem verbalizar, demonstrando, todavia, que o conhecimento vai além das possibilidades da linguagem (BINOTTO et al., 2006).

Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) afirmam que o conhecimento tácito “é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado”. Assim como também afirmam que

[...] o conhecimento tácito [...] é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito [...] está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais que ele incorpora (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19).

Nessa visão, o conhecimento tácito pode ser visto tanto por meio da dimensão técnica como pela cognitiva. Os elementos cognitivos referem-se aos modelos mentais criados pelos seres humanos que passam a ver o mundo conforme as analogias criadas em suas mentes. Já os elementos técnicos dizem respeito às habilidades adquiridas informalmente, isto é, o *know-how* (CARVALHO, 2012).

O Quadro 1 abaixo sintetiza as principais características das dimensões do conhecimento tácito:

Quadro 1: As duas dimensões do conhecimento tácito

CONHECIMENTO TÁCITO		
DIMENSÃO	Técnica	Cognitiva
PONTO CHAVE	<i>Know-how</i>	Modelos mentais
ELEMENTOS	Insights, intuições, palpites, inspirações, experiências corporais.	Esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças, valores, emoções, pontos de vista, ideais.
RESULTADO	Habilidades informais	Visão de mundo, “o que é” e “o que deveria ser”.

Fonte: Carvalho (2012).

Por conseguinte, o Quadro 2 expõe as principais diferenças entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, percebendo-se, portanto, que aspectos relacionados à subjetividade e contextualizados fazem menção ao conhecimento tácito. Já abordagens objetivas e independentes se referem ao conhecimento explícito.

Quadro 2: Os dois tipos de conhecimento

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Subjetivo	Objetivo
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.67)

Cabe ressaltar, todavia, que os referidos autores também mencionam diferenças sobre as abordagens da criação do conhecimento, sob o ponto de vista do estilo japonês e do estilo ocidental, em que se encontram as principais diferenças em três áreas: a) interação entre o conhecimento tácito e explícito; b) o foco das práticas ocidentais é no explícito e dos japoneses é no tácito; e c) diferenciação de práticas na criação dos conhecimentos.

O Quadro 3 a seguir ilustra as principais diferenças entre as práticas de criação de conhecimento japonês e ocidental.

Quadro 3: Comparação da criação de conhecimento organizacional entre o estilo japonês versus o estilo ocidental.

Organização Japonesa	Organização Ocidental
<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em grupo • Voltada para o conhecimento tácito • Forte em socialização e internalização • Ênfase na experiência • Perigos do pensamento de grupo e adaptação excessiva ao sucesso passado • Intenção organizacional ambígua • Autonomia do grupo • Caos criativo através de superposição de tarefas • Flutuação frequente da alta gerência • Redundância de informações • Variedade de requisitos através de equipes multifuncionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada no indivíduo • Orientada para o conhecimento explícito • Forte em externalização e combinação; • Ênfase na análise • Perigo da paralisia da análise • Intenção organizacional clara • Autonomia individual • Caos criativo através de diferenças individuais • Menos flutuação da alta gerência • Menos redundância de informações • Variedade de requisitos através de diferenças individuais.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.230).

Os conhecimentos tácito e explícito, nas visões de Binotto *et al.*, (2006) são os que melhor representam o conhecimento no contexto organizacional. A distinção entre ambos revela o seu caráter indivisível e interdependente, que envolve trocas constantes, interações contínuas, gerando maneiras particulares de conversão do conhecimento que serão apresentadas no modelo de criação do conhecimento no tópico a seguir.

Assim, após os esclarecimentos sobre os principais componentes do conhecimento, abordaremos as principais definições sobre gestão do conhecimento.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para compreender o conceito de gestão do conhecimento faz-se necessário distinguir as diferenças conceituais entre dado, informação e conhecimento para que se entenda o complexo processo da gestão do conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que dados, informação e conhecimento não são sinônimos que a compreensão desses três elementos, assim como entender a passagem de um para o outro, é fundamental para a realização, com sucesso, de um trabalho ligado ao conhecimento. Estes autores mencionam ainda que o sucesso ou o fracasso organizacional frequentemente pode depender de se saber de qual desses elementos precisamos, de qual deles dispomos e o que se pode fazer com cada um deles.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003, p.6) conceituam estes termos, da seguinte maneira:

DADOS: é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações... os dados não revelam nada sobre si, nem possuem significado inerente, no entanto, eles são importantes para as organizações, porque são a matéria-prima essencial para a criação da informação; (p. 2-3)

INFORMAÇÃO: é como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível [...] ela tem um emitente e um receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê alguma algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento". Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença; (p.4)

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

Corroborando com os autores acima, Carvalho (2012) distingue dado, informação e conhecimento tomando por base uma “hierarquia do conhecimento”, referindo-se ao dado como aquele que é o menor e mais simples elemento do sistema, caracterizando-o como uma unidade indivisível, extremamente objetiva e abundante, portanto, o elemento mais fácil de ser manipulado e transportado. A informação é tratada pelo autor como sendo um conjunto de dados dentro de um contexto, no entanto, a mesma não pode ser algo decifrável apenas por um sujeito específico, mas deve ser tangível para o grupo de pessoas, podendo ser acumulada, processada e compartilhada.

Davenport e Prusak (2003) mencionam que as informações são transmitidas nas organizações por meio de dois tipos de canais, quais sejam: a) rede *hard*: é caracterizada por uma infraestrutura definida, tais como, fios, utilitários de entrega, centrais de correios, parabólicas, endereços e caixas postais eletrônicos, a exemplo de mensagens que trafegam nessa rede cita-se o correio eletrônico e/ou tradicional, entregas expressas e as transmissões via internet; b) rede *soft*: é caracterizada por ser menos formal e de pouca visibilidade, em virtude de ser circunstancial, estabelecendo-se, por exemplo, em uma conversa durante o intervalo e etc;

O conhecimento, por sua vez, é definido como a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento no sistema (DAVENPORT, 1998). No entanto, Carvalho (2012) depreende três características básicas do referido conceito, quais sejam: a) o conhecimento é o resultado de um processamento complexo da informação, assim como altamente subjetivo, pois interage com os processos mentais lógicos e não lógicos, crenças, para que assim o sujeito tome uma decisão, baseado no contexto no qual está inserido, configurando-se, portanto, como sendo a própria tomada de decisão; b) o conhecimento está ligado a ação, pois ele existe e servirá para fazer algo, sendo considerado como um poderoso agente

transformador; e c) a natureza do conhecimento é dinâmica e fluida, pois ele pode transformar a visão do sujeito sobre sua realidade, assim como pode transformar a visão de si mesmo, a depender do contexto em que está inserido, das suas escolhas e das informações obtidas.

O Quadro 4 abaixo ilustra a diferença entre dados, informação e conhecimento, na visão de Davenport (1998).

Quadro 4: Dados, informação e conhecimento.

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observações sobre o estado do mundo; • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transcrível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados dotados de relevância e propósito; • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa da mente humana; • Inclui reflexão, síntese, contexto; • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência;

Fonte: Davenport (1998, p.15).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63-64) sintetizam da seguinte maneira os conceitos de informação e conhecimento.

O conhecimento diz respeito a crenças e compromissos [...] é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...] está relacionado à ação. É sempre o conhecimento com “algum fim [...]” diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional [...] o conhecimento é como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

Como diz Bateson, a informação consiste em diferenças que fazem diferença”. A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Assim, 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. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

Os autores consideram que tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais, à medida que são dependentes da situação, bem como são criados dinamicamente por meio da interação social entre os indivíduos.

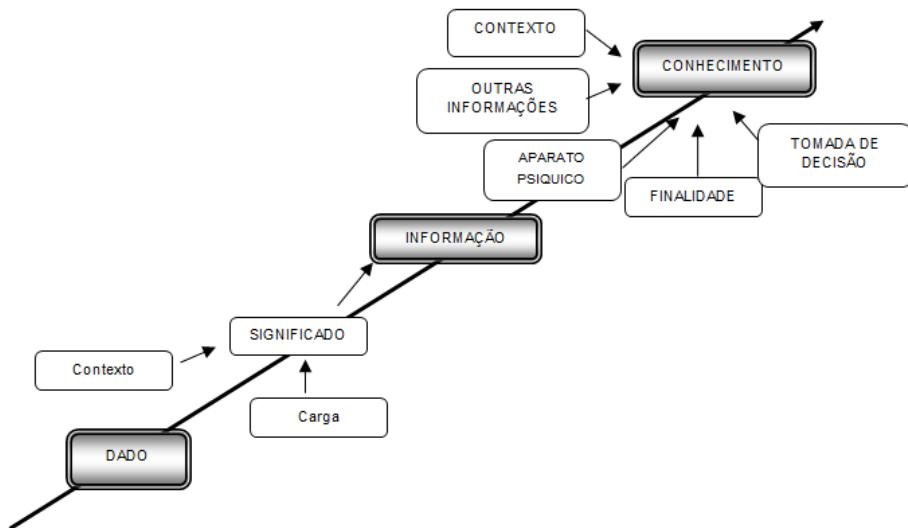
Em sendo assim, percebe-se a ênfase dos gestores nas organizações nos aspectos da rede *hard*, em detrimento da abordagem humana, conforme afirmam Krog, Ichijo e Nonaka (2001, p.40).

Decerto, a tecnologia da informação é útil, talvez indispensável na empresa moderna. Mas, os sistemas de informação são de utilidade limitada [...]. As habilidades humanas que impulsoram a criação de conhecimento têm muito mais a ver com relacionamentos e com construção de comunidades do que com banco de dados, e as empresas precisam investir em treinamento que enfatize o conhecimento emocional e a interação social. Sozinhos, os investimentos em tecnologia da informação não fazem acontecer a empresa que cria conhecimento.

Percebe-se que o conceito de informação adotado por Davenport e Prusak (2003) refere-se à mensagem. Já Nonaka e Takeuchi (1997) abordam-na como sendo o fluxo de mensagens. Sendo que ambas as perspectivas pressupõem que a informação se relaciona à interação entre emissor e receptor, embora a conversão de dados em informação ocorra quando o criador (emissor) da informação lhe conferir significado, e que é o receptor que determina se a mensagem recebida configura-se ou não como informação (CARVALHO, 2012).

Desse modo, Carvalho (2012) demonstra, na Figura 3, a linha evolutiva conceitual que transpassa de dado para a informação e desta para o conhecimento.

Figura 3: Desenvolvimento do dado em informação e desta em conhecimento.



Fonte: Carvalho (2012).

Sveiby (1998, p.44) define o conhecimento como “a capacidade de agir”, que surge por meio do processo de saber, considerando que a capacidade de uma pessoa agir continuamente é contextual, dado que o conhecimento é inseparável de seu contexto.

Vale destacar o apontado por Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29).

O conhecimento é o conjunto total, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções de como agir. 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.

O entendimento das distinções entre dado, informação e conhecimento, pressupõe a compreensão sobre o conceito e os processos de gestão do conhecimento.

2.4 ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os termos gestão do conhecimento e capital intelectual já eram mencionados em décadas anteriores por Goerl (1975), Henry (1975), Mccaffery (1975) e Feiwel (1975). Contudo, segundo Serenko e Bontis (2004), em 1991 o termo foi popularizado por Stewart (1998), incorporando a perspectiva do conhecimento como bem intangível (BINOTTO *et al.*, 2006).

Drucker (1993), em meados da década de 1960 mencionou que o conhecimento serviria de base para os setores de produção, serviços e informações, cabendo às organizações o papel de criar conhecimento de diversas maneiras para continuarem ativas. Os termos cunhados pelo autor, como “trabalhador do conhecimento”, “trabalho do conhecimento” e “sociedade do conhecimento” evidenciam a importância do conhecimento para as organizações da sociedade pós-capitalista.

Para Davenport e Prusak (2003, p.61) a gestão do conhecimento refere-se a um conjunto de processos que envolve a geração, a codificação e a transferência do conhecimento.

Na visão de Moresi (2001, p.37) “a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.”

Turban, McLean e Wetherbe (2004, p. 326) conceituam gestão do conhecimento “como um processo que ajuda as empresas a identificar selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas de forma não-estruturada.”

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.30) sugerem que “a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.”

Para Angeloni (2008, p. XVII) gestão do conhecimento “é um conjunto de processos que acontecem por meio da aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, uso e mensuração do conhecimento na organização.” A autora menciona, ainda, que cada um desses processos pode ser enfatizado de diversas maneiras, assim como o seu grau de importância que cada organização atribui aos mesmos, significando que nem todos esses processos devem estar presentes para que ocorra a gestão do conhecimento.

Enquanto Bukowitz e Willians (2002, p.17) consideram “gestão do conhecimento como o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.”

Terra (2000, p. 70) conceitua da seguinte forma.

É a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimentos organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente , em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e lideranças de mercado.

Cohen (1999, p. 48) delimita o conceito de gestão do conhecimento a partir da perspectiva da economia do conhecimento, entendendo que

Gestão do conhecimento é orientar a empresa inteira para produzir este que é o bem mais valioso da nova economia, descobrir formas de aproveitá-lo, difundi-lo, combiná-lo. E lucrar com ele. Em cada caso particular, as empresas vão ter de escolher qual o tipo de gestão do conhecimento que usarão: o segredo ou a cooperação, a evolução ditada pelas leis de mercado ou pela revisão dos pares. Na maioria das vezes, será necessário um misto dessas duas formas de gestão.

Para Souza (2010, p. 170), gestão do conhecimento

[...] é uma atividade gerencial, voltada a desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de fomentar o conhecimento organizacional. Essas ações devem estimular a criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito interno da organização, com o objetivo de atingir a excelência organizacional.

Fonseca (2008, p. 38) define gestão do conhecimento “como um princípio gerencial que permite ampliar informação, conhecimento, experiência e intuição nas organizações a fim de gerar valor.”

O termo gestão do conhecimento refere-se a um processo de gerenciamento crítico do conhecimento para dar suporte às necessidades, objetivando identificar e explorar o conhecimento existente, adquirir e desenvolver novas oportunidades, sendo considerada uma tarefa mais relacionada com a administração estratégica e tática dos fatores humanos (QUINTAS; LEFERE; JONES, 1997 apud BROOKING, 1997).

Para o Comitê Executivo do Governo Eletrônico – CEGE (Brasil, 2004, p.7), vinculado ao Poder Executivo do Governo Federal Brasileiro, gestão do conhecimento é

Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2003, p.107) conceitua a gestão do conhecimento como sendo “ampla coleção de práticas

organizacionais relacionadas à geração, à captura, à disseminação de *know-how*, para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e com o mundo exterior.”

O item a seguir descreve as principais abordagens teóricas sobre as dimensões da gestão do conhecimento sob a ótica de alguns autores da área de gestão do conhecimento.

2.5 PRINCIPAIS PERSPECTIVAS, DIMENSÕES E PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por se tratar de uma temática interdisciplinar, a gestão do conhecimento é abordada por muitas áreas, sob diferentes dimensões. Neste trabalho optou-se por distinguir essas abordagens nas perspectivas de processos de geração de conhecimento, das estruturas do capital intelectual e de modelos e esquemas de gestão do conhecimento.

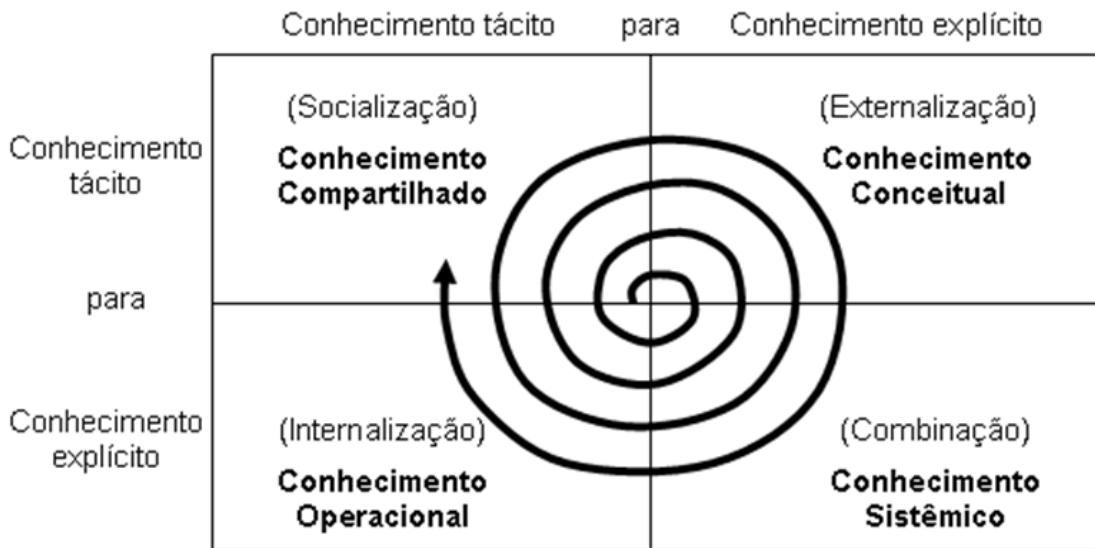
2.5.1 Perspectiva de processos de geração de conhecimento

A perspectiva de geração do conhecimento é estudada na literatura a partir das abordagens de Nonaka e Takeuchi (1997), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rodriguez e Rodriguez (2002), Choo (2006) e Davenport e Prusak (2003).

A denominada “espiral da criação do conhecimento” proposta pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997) relaciona, de maneira sequencial e complementar, os aspectos que embasam a teoria da criação do conhecimento organizacional, conforme o que já foi abordado na seção 2.2 deste trabalho. Interessa, nesse tópico, abordar a teoria proposta em si.

Para que as organizações se tornem “empresas criadoras de conhecimento” elas precisam criar, sistematicamente, novos conhecimentos e disseminá-los por toda a organização, de forma que rapidamente os incorporem a novas tecnologias e produtos. Esse processo é detidamente exposto por Nonaka e Takeuchi (1997), ao lançar a chamada espiral conhecimento. Na Figura 4, que representa a espiral de conhecimento, demonstra-se como a criação e conversão do conhecimento tácito em explícito e explícito em tácito ocorre nas organizações. Esses autores distinguem o processo da espiral do conhecimento, por meio de quatro modos denominados de socialização, de externalização, de combinação e de internalização, representados na Figura 4 que segue.

Figura 4: Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos de conversão do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.81).

O que os autores chamam de socialização é o processo de conversão de conhecimento tácito em tácito, que se trata de troca de experiências na organização e o compartilhamento dessas, criando o conhecimento tácito. Os autores consideram que por meio da externalização ocorre a conversão de conhecimento tácito em explícito, como um processo que se utiliza de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos, de modo a criar novos conceitos. Em contrapartida, a combinação é o processo de conversão de conhecimento explícito em explícito, que ocorre a troca de informações explícitas, de modo a gerar conhecimento sistêmico, como em livros, mídias, documentos, telefonemas e etc. Por fim, a internalização é o processo de conversão de conhecimento explícito em tácito, que trata do “aprender fazendo”, da geração do conhecimento operacional, utilizando-se da verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de manuais, documentos e histórias, de forma que facilite a transferência do conhecimento explícito, vivenciando-se indiretamente as experiências dos outros.

Quanto aos modos de conversão do conhecimento, conhecidos como processo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, são sintetizados em fatores e atributos por Senge (2006), conforme ilustra o Quadro 5 abaixo.

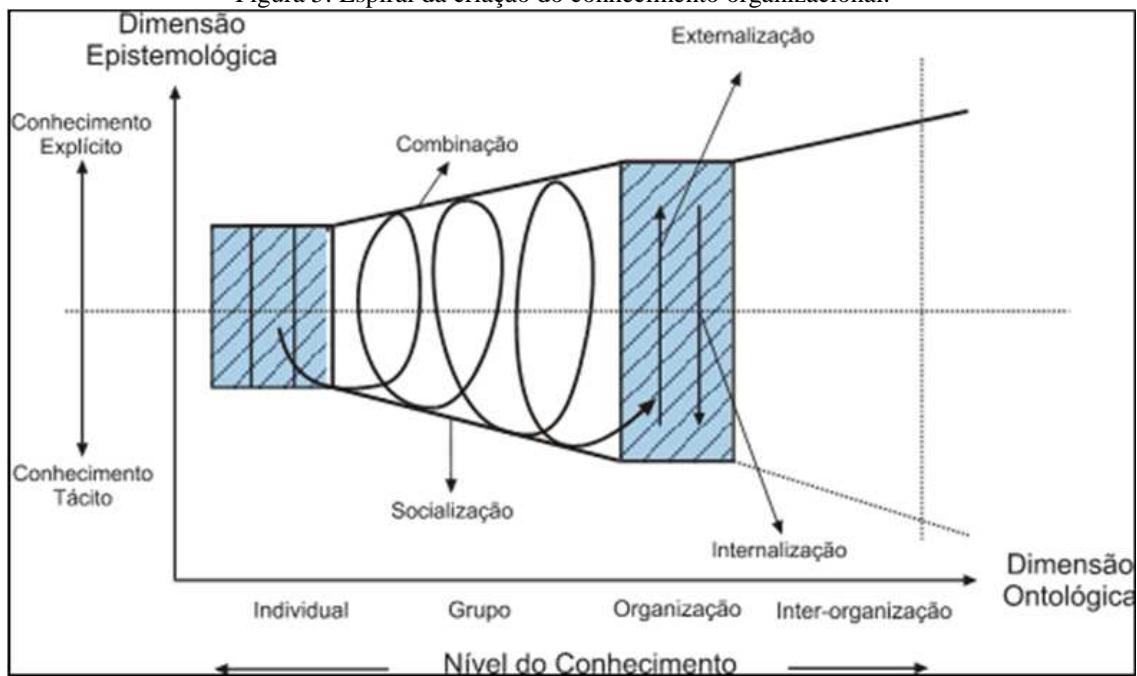
Quadro 5: Fatores e atributos do processo SECI.

SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO
Interação individual face a face Treinamento Confiança Comprometimento	Interações coletivas face a face Conceito de produto/Analogia Incentivo à criatividade e diálogo
INTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO
Interações individuais e virtuais Cultura organizacional disseminada <i>Know how</i> técnico <i>Learning by doing</i>	Interações coletivas e virtuais Banco de dados Rede de comunicação Elaboração de relatórios

Fonte: Senge (2006)

Como se pode depreender na leitura de Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo de criação do conhecimento organizacional é dinâmico e se baseia na premissa de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. Conceituando essa interação de “conversão do conhecimento”, relacionada à dimensão epistemológica, na qual a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa é interativa e ocorre em espiral. Essa interação humana refere-se à outra dimensão do modelo, denominada dimensão ontológica, na qual envolve desde o indivíduo ao nível organizacional, ou seja, o modo de como a conversão do conhecimento ocorre, se dá em um ciclo ascendente de interação entre conhecimento tácito e explícito, à medida que subirem os níveis ontológicos, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5: Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.82)

Nesse processo, o indivíduo assume o papel de criador do conhecimento, o grupo assume a responsabilidade de sintetizá-lo e a organização é a amplificadora do conhecimento (TERRA, 2002). Para Nonaka e Takeuchi (1997) o processo em espiral inicia no nível individual e, ao avançar para comunidades de interação, cruza fronteiras dos setores, departamento e até mesmo entre organizações e inicia o processo novamente, após concluir o ciclo, todavia em patamares cada vez mais altos, ampliando a aplicação do conhecimento nas outras áreas da organização.

A organização deve estabelecer um ambiente adequado, de modo a propiciar a criação do conhecimento e promover a “espiral” do conhecimento, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), ao mencionarem as condições organizacionais da intenção, da autonomia, da flutuação e caos, da redundância e da variedade de requisitos, caracterizados no Quadro 6 abaixo.

Quadro 6: Características das condições organizacionais propostas por Nonaka e Takeuchi (1997)

Condições Organizacionais	Características
Intenção	Se refere ao nível estratégico e de formulação das metas voltadas para o desenvolvimento da capacidade de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento, no intuito de desenvolver uma visão que sirva para julgar ou justificar o conhecimento criado, sendo a intenção organizacional um elemento carregado de valor.
Autonomia	Se refere ao nível individual, e propõem que as ações das pessoas se deem em virtude das circunstâncias, isto é, a partir das novas oportunidades, ensejando maiores possibilidades de auto-motivação para criar novos conhecimentos, pois são os indivíduos autônomos que geram ideias originais, para que estas possam se transformar em ideias organizacionais, para tanto, os autores sugerem a formação de equipes auto-organizadas, ou seja, se trata de uma equipe formada por profissionais interfuncionais, que desempenham conjuntamente diferentes atividades organizacionais.
Flutuação e caos	Se referem às condições que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo, assim, por meio da flutuação se introduz rotinas, hábitos e estruturas cognitivas, fazendo com que indivíduos enfrentem um tipo de “colapso” que os oportunizam a realizarem uma reflexão dos seus pensamentos e a reconsiderá-los. Esse processo “contínuo” de questionamento e consideração dos pressupostos existentes por cada pessoa estimula a criação de conhecimento organizacional, dando origem ao fenômeno denominado de criação da “ordem a partir do ruído” ou “ordem a partir do caos”.
Redundância	Se refere às informações que ultrapassam as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, tratando-se, portanto, da superposição intencional de informações sobre atividades, responsabilidades da empresa como um todo. É através do compartilhamento de informações redundantes entre os indivíduos, que estes compartilham a sua percepção individual, isto é, conhecimento tácito, acelerando o processo de criação do conhecimento.
Variedade de requisitos	Se refere à diversidade interna da organização para que esta possa enfrentar os desafios e complexidade impostos pelo ambiente externo. A variedade de requisitos pode ser aprimorada por meio da combinação de informações, possibilitando aos indivíduos da organização, flexibilidade e rápido acesso às mais diversas informações localizadas em todos os níveis da empresa.

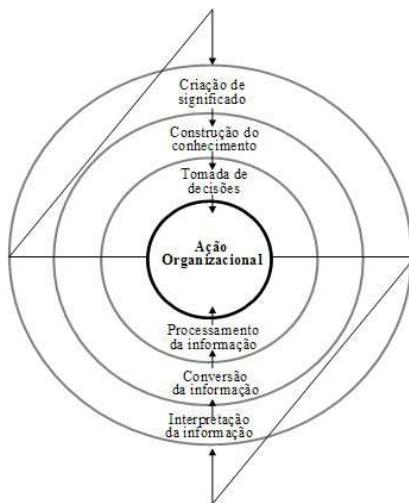
Fonte: Elaborado pela autora.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem o modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional que representa a idealização da dinâmica da espiral do conhecimento, a saber: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e a difusão interativa do conhecimento.

Percebe-se, na visão dos autores suparmencionados que além das condições organizacionais favoráveis para o desenvolvimento da criação do conhecimento, também faz necessário integrar cinco fases para que a espiral do conhecimento se concretize.

Já a criação do conhecimento na perspectiva de Choo (2006) pode ser entendida segundo três arenas distintas conforme ilustra a Figura 6 abaixo.

Figura 6: A organização do conhecimento.



Fonte: Choo (2006, p.31)

O diagrama da Figura 6 mostra o uso estratégico da informação, em três processos, fases, arenas ou modelos interligados, que se alimentam mutuamente um do outro, quais sejam: a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões. Como também há três modos de uso de informação dinâmicos que constituem e reconstituem significados, conhecimento e ações continuamente: interpretação, conversão e processamento situados nas três fases citadas, respectivamente.

Para Choo (2006) a organização do conhecimento pode ser vista sob uma visão holística do uso da informação, percebendo-se, portanto, três camadas concêntricas nas quais, primeiramente o ambiente externo (fora dos círculos) envia informações diversas, de modo que a organização possa agir de acordo com seus objetivos. No entanto, assim que a informação é percebida e o seu significado é construído socialmente, por meio dos indivíduos,

fornecer o contexto organizacional para a construção do conhecimento. Este, por sua vez, encontra-se no interior das pessoas, precisando ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação, de modo que, quando dispuser de conhecimento suficiente esteja preparada para tomar as suas decisões e agir conforme seus objetivos. Por fim, essa ação organizacional transformará o ambiente externo de modo que este produzirá novas correntes de experiências fazendo gerar um novo ciclo, no qual a empresa precisará adaptar-se novamente.

No modelo de criação de significado de Choo (2006), a interpretação de informação é o principal processo de informação, no qual os indivíduos buscarão dar sentido sobre os acontecimentos do ambiente externo, numa tentativa de interpretar os fatos para que possam guiar as suas ações. Dessa forma, a principal atividade de informação é resolver a ambiguidade das informações sobre o ambiente, realizando uma análise retrospectiva, comparando os fatos presentes com as experiências passadas, no sentido de que os membros da organização somente podem analisar o que já fizeram ou o que já aconteceu. E como resultados desse processo, têm-se ambientes interpretados ou interpretações partilhadas que orientam a ação. Os principais questionamentos dessa fase são, por exemplo: o que está acontecendo lá fora? Por que isso está ocorrendo? O que isso significa?

Assim, para que as informações do ambiente adquiram sentido, as organizações necessitam percorrer quatro processos interligados. São eles: a mudança ecológica, a interpretação, a seleção e a retenção (WEICK, 1979 *apud* CHOO, 2006).

A mudança ecológica determina que as pessoas das organizações busquem entender as diferenças, a fim de fornecer significados e se adaptarem às mudanças do ambiente, que as afetam e provocam variações em suas experiências. A interpretação inicia-se quando os indivíduos começam a análise mais profunda, criando interpretações para alguns elementos do ambiente. O objetivo principal do processo de interpretação é produzir dados ambíguos sobre as mudanças do meio externo, no intuito de separar ambientes para que a organização esclareça e realize as suas considerações. No entanto é, a partir desse momento, que o terceiro processo da seleção se inicia, pois é nessa fase que há sobreposição de várias estruturas de relações possíveis sobre dados brutos interpretados, na busca da redução da ambiguidade. Tal processo é realizado por meio da extração de histórias do passado, ou seja, procura explicações em situações anteriores e destas seleciona-se um esquema razoável de interpretação do fato presente. Por último, o processo de retenção armazenará para o futuro os ambientes interpretados, visto que funcionarão como um guia aceitável e provável para ação organizacional de produtos da criação de significado, isto é, ambientes interpretados.

Em conformidade com o exposto, o primeiro modelo de criação de significado visa produzir interpretações estáveis de dados ambíguos sobre a mudança do meio externo, fazendo com que as organizações procurem o equilíbrio e a estabilidade.

O segundo modelo de Choo (2006) é a construção do conhecimento, no qual baseia-se, principalmente na espiral de conhecimento elaborada por Nonaka e Takeuchi (1997), detalhada na Figura 4 anteriormente demonstrada, que contempla os quatro modos de conversão dos conhecimentos tácito e explícito: socialização, externalização, combinação e internalização. Tanto para Choo (2006) como Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são complementares. Por esse motivo, a fase de construção do conhecimento somente é desenvolvida quando há o reconhecimento da relação sinérgica entre ambos e quando são estimulados processos sociais capazes de produzir novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, processo esse enfatizado pelas empresas japonesas, conforme o demonstrado no Quadro 3, citado no item 2.2, que compara a ênfase da criação de conhecimento das empresas japonesas em relação às empresas ocidentais, pois através da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito que a fase de construção do conhecimento gerará, como produto final, a capacidade de promover novos conhecimentos que gerará inovação, novas capacidades organizacionais e o desenvolvimento de novos produtos.

O terceiro modelo é denominado por Choo (2006) como tomada de decisões que estabelece a organização como um sistema decisório racional, no qual o comportamento decisório é provocado pelo reconhecimento de um problema. Os membros da organização, por sua vez, buscarão alternativas e avaliarão as consequências, tendo em vista escolher a opção que forneça resultados aceitáveis e em conformidade com seus objetivos e preferências. O resultado desse processo é a seleção de cursos de ação capazes de levar os gestores a tomarem um comportamento racional e orientado para objetivos.

No entanto, Simon (1979) *apud* Choo (2006) identifica três restrições dos seres humanos, as quais limitam a capacidade da mente das pessoas tomarem decisões racionais: capacidade cognitiva limitada, processamento de informações limitado e divergência de valores e conceitos pessoais em relação aos objetivos da organização.

Nesse formato, na arena da tomada de decisões, a organização pode alterar os limites da capacidade cognitiva limitada do ser humano, definindo e controlando os pressupostos que orientam o processo decisório do ambiente organizacional, influenciando, todavia, o comportamento das pessoas. Esse modelo é considerado por Choo (2006) o mais influente e aplicado, se comparado aos dois modelos anteriores.

Com efeito, também se percebe, como resultado desta racionalidade limitada, dois comportamentos vinculados à tomada de decisão. De um lado o indivíduo busca ações que sejam suficientemente satisfatórias, ao invés de procurar a melhor alternativas. Do outro, também se percebe uma simplificação do processo decisório, por parte da organização como de seus membros, haja vista a presença de rotinas, regras e princípios estabelecidos, de forma a reduzir a incerteza e a complexidade.

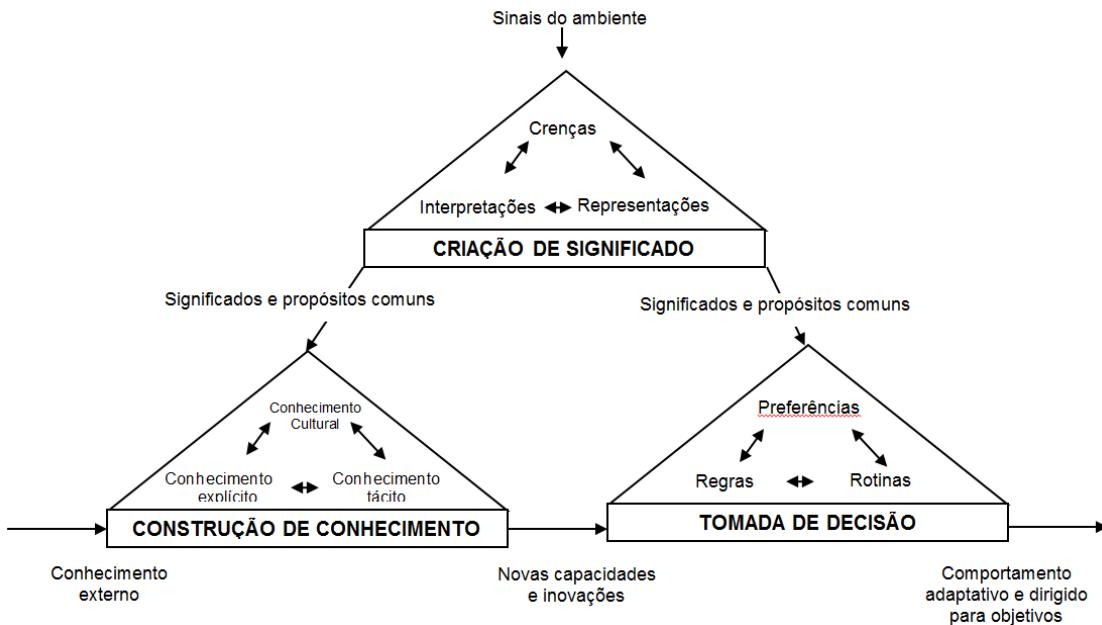
Todavia, estudos indicam que o processo decisório além de ser uma oportunidade de se fazer escolhas, também oportuniza realizar interpretações, abrangendo o processo de criação de significado, mesmo enquanto se analisa os comportamentos decisórios. Sob este ponto de vista, March e Simon (1958, *apud* CHOO, 2006) afirmam que o processo da interpretação é mais fundamental do que a escolha, propriamente dita, uma vez que segundo essa perspectiva, as decisões são ferramentas para a interpretação, necessitando que as organizações enfatizem mais o contexto social do significado dentro do qual elas trabalham.

A esse respeito, Choo (2006, p.30-31) acrescenta ainda que

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 [...] A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza. Administrando os recursos e processos de informação, a organização do conhecimento é capaz de: Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Diante dessas considerações, o modelo da Figura 6 proposto por Choo (2006) é uma descrição estática. Para compreender a sua dinâmica, o referido autor elaborou, por sua vez, o ciclo do conhecimento organizacional, tendo em vista a necessidade de demonstrar a dinamicidade e as interações entre a cultura organizacional, a teoria adotada e a teoria em uso e os seus três modelos de uso da informação: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão, conforme a ilustra a Figura 7 a seguir.

Figura 7: O ciclo do conhecimento organizacional.



Fonte: Choo (2006, p. 377).

O ciclo ilustrado acima demonstra, principalmente, como os modelos da criação de significado, da construção do conhecimento e da tomada de decisão funcionam conjuntamente, de modo a permitir o aprendizado e a adaptação da organização.

Assim como a cultura organizacional é representada pelas crenças, conhecimento cultural e preferências, a teoria adotada pelas interpretações, conhecimentos explícitos e regras e a teoria em uso pelas representações, conhecimento tácito e rotinas.

O quadro abaixo sintetiza as principais características dos três modelos de Choo (2006):

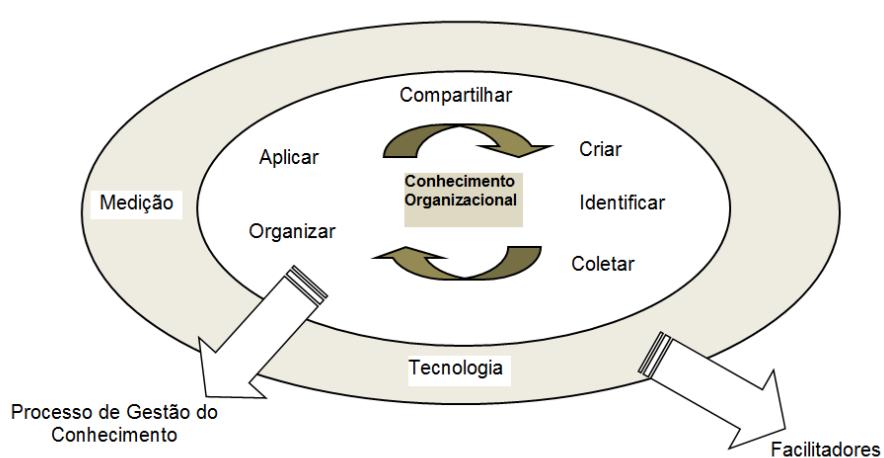
Quadro 7: Comparações entre os três modelos de uso da informação organizacional

Modelo	Ideia Central	Processo	Modos	Resultados
Criação de significados	Organização interpretativa	Mudança no ambiente > Interpretação, seleção e retenção > Interpretações representadas. Metáfora: Olhar para trás: criação de significado retrospectiva	- Processos orientados por crenças; - Processos orientados por ações;	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado;
Construção do conhecimento	Organização aprendiz	Lacuna de conhecimento > Conhecimento tácito, explícito, cultural > Conversão, construção, conexão do conhecimento > Novo conhecimento. Metáfora: Observar em muitos níveis: aprender com indivíduos, grupos e organizações de vários níveis.	- Conversão do conhecimento; - Construção do conhecimento; - Conexão do conhecimento.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação;
Tomada de decisões	Organização racional	Situação de escolha > Alternativas, resultados, preferências > Regras, rotinas > Decisões. Metáfora: Olhar para a frente: visão orientada para o futuro, para os objetivos.	- Racional; - Processual; - Político; - Anárquico	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.

Fonte: Adaptado de Choo (2006, pgs. 46 e 364).

Além de Nonaka e Takeuchi e Choo, encontram-se na literatura outros autores que abordam a gestão do conhecimento. Para Rodriguez e Rodriguez (2002), os processos de geração podem ser subdivididos em criar, identificar, coletar, adaptar, organizar, aplicar e compartilhar. A Figura 8 abaixo ilustra a taxonomia de gestão do conhecimento proposta por Rodriguez e Rodriguez (2002).

Figura 8: Taxonomia de gestão do conhecimento



Fonte: Rodriguez e Rodriguez (2002, pg. 141).

Segundo os autores, os processos da gestão do conhecimento acima demonstrados podem ser simplificados e resumidos nas etapas da produção, aquisição e transferência do conhecimento, de forma que todos os modos do processo de criação do conhecimento estejam em sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

As organizações que trabalham sob a perspectiva da gestão do conhecimento como “Empresas Aprendizes”, as quais internalizam o processo de gestão do conhecimento ilustrado na Figura 8, sendo definidas como aquelas que usando a sinergia das pessoas da organização com os demais interessados pela empresa, estarão em contínuo processo de reinvenção, buscando a partir de novos produtos, serviços e capacidades, se renovarem permanentemente. Para esses autores, as organizações do conhecimento poderão gerar mais receitas e sustentação a partir de cada nova ideia criada (RODRIGUEZ; RODRIGUEZ, 2002).

Esses teóricos citam, também, algumas ações que incentivam as organizações tornarem-se empresas aprendizes, tais como: aplicação do conceito de comunidades virtuais e times virtuais; implementação de plano individual de treinamento; aprendizagem ação-reflexão; aprendizagem estratégia-ação; rodízio planejado de funções; planejamento de cenários: assim como nos exemplos aplicados no modelo de criação de significado de Choo (2006) para realizar interpretações dos ambientes; estruturas auto-organizáveis; cursos, vídeos e seminários; estudo de casos, jogos e simulações; estágios em universidades; síntese de livros, teses e conferências; circulação de artigos selecionados; metas formais para apresentação de artigos e livros; reuniões de aprendizado com erros; bebedouros e/ou socialização.

Corrobora-se, portanto, com os três modelos de uso da informação propostos por Choo (2006), visto que os processos de criação de significado estão compreendidos entre os processos de criar, identificar, coletar e adaptar, assim como a construção do conhecimento abrange os processos de organizar e compartilhar e o modelo de tomada de decisão aborda o processo de aplicar.

Sob o ponto de vista de Probst, Raub e Romhardt (2002,) os processos de geração do conhecimento ou elementos construtivos da gestão do conhecimento são: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento, conforme elencados a seguir.

a) Identificação do conhecimento: diz respeito aos processos de análise e descrição do conhecimento que se encontra no ambiente externo da organização, de modo que a

organização possa definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos, levando a uma gestão mais eficaz e assegurando transparência interna e externa suficientes para auxiliar os membros da organização a localizarem. Necessitam, para tanto, se utilizar da ferramenta do *benchmarking* externo e interno como uma metodologia que auxilia as organizações a identificarem os seus pontos fracos em relação à concorrência.

b) Aquisição do conhecimento: as organizações adquirem muito conhecimento por meio das suas relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros.

c) Desenvolvimento do conhecimento: processo que é complementar ao elemento construtivo anterior, posto que o seu foco está na geração de novas habilidades, novos serviços/produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Para tanto, esse elemento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização ou que ainda não exista dentro nem fora dela. O presente processo anora-se nos departamentos de pesquisas e desenvolvimentos, mas o desenvolvimento pode surgir em qualquer parte da organização.

d) Compartilhamento e distribuição do conhecimento: o processo de compartilhamento em uma organização é uma condição básica para que ela consiga transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. O ponto-chave é analisar a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou a organização, visto que não é necessário que todos saibam tudo, mas que haja um gerenciamento significativo do escopo da distribuição do conhecimento.

e) Utilização do conhecimento: processo pelo qual assegura que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício, pois, os processos de identificação e compartilhamento não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da organização, tendo em vista as barreiras que dificultam o uso do conhecimento “de fora”, como por exemplo, as patentes e licenças.

f) retenção do conhecimento: o processo de retenção do conhecimento requer um processo de gestão para realizar uma retenção seletiva de informações, de documentos e de experiências, pois uma vez adquiridas, as competências, não estão automaticamente disponíveis por todo o tempo, fazendo-se necessário o uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem, de modo que os processos de selecionar, armazenar e atualizar regularmente um conhecimento de potencial valor futuro sejam estruturados sistematicamente.

Diante do exposto, os processos essenciais de gestão do conhecimento propostos por Probst, Raub e Romhardt são acrescidos com mais dois elementos construtivos, quais sejam:

objetivos/metas do conhecimento e a avaliação do conhecimento, ampliando, portanto o conceito de gestão do conhecimento para um sistema de gestão, em que as metas visam esclarecer a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos de determinadas interferências, enquanto que o processo de avaliação do conhecimento complementa o referido sistema, posto que fornece os dados primordiais para o controle estratégico de projetos de gestão do conhecimento.

Cabe mencionar, também, a perspectiva dos autores Davenport e Prusak (2003, p. 61) quanto aos processos de gestão do conhecimento que envolvem geração, codificação e transferência de conhecimento.

O processo de geração do conhecimento ocorre à medida que as organizações interagem com o ambiente, de modo que ao absorverem informações, transformam-nas em conhecimento e agem baseando-se na combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas, num processo consciente e intencional de geração do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O processo de codificação tem como objetivo apresentar o conhecimento em uma forma que o torne acessível àqueles que precisam dele, de modo que se torna necessário fazer-se uso de alguns métodos como a categorização, descrição, mapeamento, modelagem, estímulos e inserções em regras e receitas, em que cada método possui suas vantagens e limitações, podendo ser aplicado de forma combinada e com o uso de novas tecnologias, o processo de codificação se torna cada vez mais promissor (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O processo de transferência corresponde, basicamente, às transferências cotidianas do conhecimento da vida organizacional, haja vista a grande profusão de conhecimento dentro das organizações, quer gerenciamos ou não. A existência desse processo, somente, não garante o seu uso. Por esse motivo, os autores ressaltam que, para que uma organização transfira efetivamente conhecimento, o segredo está na contratação de pessoas perspicazes, de modo que estas possam conversar entre si.

Em continuidade, o Quadro 8 abaixo demonstra alguns fatores culturais, denominados de atritos, que impedem ou dificultam a transferência de conhecimento na organização, bem como as possíveis soluções para minimizá-los, segundo os autores Davenport e Prusak (2003).

Quadro 8: Principais fatores culturais inibidores de transferência de conhecimento e possíveis soluções para saná-los

Atrito	Soluções Possíveis
Falta de confiança mútua;	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face-a-face;
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência;	Estabelecer um consenso através da educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções;
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo;	Criar tempo e locais para transferências de conhecimento; feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências;
Status de recompensa vão para os possuidores do conhecimento;	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento;
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes;	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias;
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”;	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte;
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber de tudo.

Fonte: Davenport e Prusak (2003, p. 117).

Geralmente, os projetos de gestão do conhecimento possuem três tipos de objetivos da gestão do conhecimento, a saber: tentativas de criação de repositórios de conhecimento, tentativas de melhorias de acesso ao conhecimento e tentativas de melhoria da cultura e do ambiente de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

No entanto, para que projetos de gestão do conhecimento obtenham êxito, Davenport e Prusak (2003, p. 184) afirmam que é necessário observar fatores, conforme descritos a seguir.

O primeiro fator, talvez seja o mais difícil de ser construído a partir do zero. Nesses termos é imprescindível construir uma cultura positiva em relação ao conhecimento e que pode se formar a partir das seguintes condições: orientação positiva para o conhecimento se estabelece quando os membros da organização são inteligentes e intelectualmente curiosos, mostrando-se com vontade para explorar, além de suas atividades criadoras do conhecimento são credibilizadas pelos gestores; ausência de inibidores do conhecimento, situação na qual as pessoas não temam que o compartilhamento do conhecimento compromete o seu emprego e, por fim verificar se o tipo do projeto de gestão do conhecimento é compatível com a cultura organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O segundo fator, ou seja, a infraestrutura técnica e organizacional, considerada para projetos de gestão do conhecimento, primeiro diz respeito às ferramentas tecnológicas orientadas para o conhecimento, como por exemplo, disponibilidade de internet e de tecnologias informação e comunicação, que facilitem o intercâmbio de documentos. Essa

infraestrutura é considerada como a mais fácil de ser implementada, enquanto a infraestrutura organizacional é mais complexa de ser implantada, pois o estabelecimento de novas funções, estruturas organizacionais e qualificações despenderiam muitos recursos financeiros.

O terceiro refere-se ao apoio da alta gerência como fator fundamental para o sucesso de projetos transformacionais do conhecimento, sendo menos necessário quando o objetivo for melhorar funções ou processos específicos. Todavia, o apoio pode ser expresso sob duas formas. A primeira é o envio de comunicados aos membros da organização discorrendo a importância que a gestão do conhecimento e o aprendizado conferem ao sucesso da empresa. Outras formas de apoio são iniciativas que disponibilizem espaços e recursos para a infraestrutura, além de esclarecer qual tipo de conhecimento é mais importante para a organização.

O quarto fator diz respeito à vinculação ao valor econômico ou setorial. A gestão do conhecimento pode ser um processo dispendioso, devendo, portanto ser vinculada aos benefícios gerados. Como exemplo têm-se as economias ou ganhos monetários, quando do licenciamento de patentes e de propriedade intelectual que possam gerar receitas. Há ainda a possibilidade de benefícios indiretos, por meio de medições de processos, como tempo de ciclo, satisfação do cliente, chamadas telefônicas, pela diminuição do tempo de espera e diminuição do número de chamado de solicitação de suporte humano.

O quinto fator diz respeito à alguma orientação para processos que refletem a necessidade de os gestores desenvolverem visão baseada em processos e visão clara de seus clientes e percepção da satisfação assim como da produtividade e qualidade dos serviços oferecidos.

O sexto fator está relacionado à clareza de visão e de linguagem que caracteriza os termos usados em qualquer tipo de projeto de mudança organizacional, no que tange à projetos que levem a uma boa gestão do conhecimento, termos como conhecimento, informação e aprendizado estão sujeitos a infinitas interpretações, deste modo, os autores afirmaram que alguns projetos de gestão do conhecimento que tiverem sucesso, excluíram, muitas vezes, termos e ou expressões de conceitos de seus códigos internos, tais como treinamento, educação ou mudança cultural.

O sétimo fator diz respeito aos elementos motivadores não-triviais, como os meios implementados para motivar ou incentivar os funcionários das organizações para criar, compartilhar e usar o conhecimento. Esses podem ser incentivos duradouros: que venham a motivar comportamentos relacionados ao conhecimento, caso a ação seja de curto prazo; que

a mesma seja visível e reconhecimento na forma de comemoração para os maiores compartilhadores do conhecimento em rede e de repositórios *on-line*.

O oitavo fator se refere à estrutura do conhecimento, pois, em virtude de o conhecimento resistir à engenharia, já que este está intimamente ligado às pessoas, categorias e significados de quem os possui evidencia-se a necessidade de criação de um repositório de conhecimento com categorias e palavras-chave para auxiliar aos usuários a consultar e a pesquisar na rede, por termos que lhe são familiares.

O último fator refere-se aos múltiplos canais que se estimulam a transferência do conhecimento e que se enfatizam, principalmente o contato face-a-face, as reuniões *face time*, nas quais sejam possíveis estabelecer um local comum para a confiança mútua, desenvolver estruturas de conhecimento e resolver problemáticas difíceis.

Na visão de Davenport e Prusak (2003, p. 192), além dos citados, podem existir outros fatores que impactam no êxito de projetos de gestão do conhecimento. Todavia, as organizações que abordarem os fatores descritos acima estarão percorrendo o caminho do sucesso, ressaltando que os três fatores mais difíceis de se desenvolver são a cultura orientada para o conhecimento, a infraestrutura humana e o apoio da alta gerência para que o sucesso seja alcançado.

2.5.2 O capital intelectual e a perspectiva das novas estruturas

Na literatura, a gestão do conhecimento tem sido abordada também segundo uma concepção do capital intelectual ou de ativos intangíveis, em modelos propostos por Edvinsoon e Malone (1998), Sveiby (1998) e Stewart (1998).

Stewart (1998, p. 60) fala da necessidade dos gestores possuírem uma definição de “capital intelectual” e de uma descrição, que os utilizem ao planejar os investimentos nos ativos do conhecimento ou mesmo ao gerenciá-los. Stewart (1998) refere-se aqui a uma definição funcional e à necessidade de se saber distinguir entre os tipos de informação que, na prática, compõem o capital intelectual, baseando-se na definição dada por Hugh McDonald que estabelece que “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”. Assim como para Stewart (1998, p. 60) o termo é visto como sendo a “soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva”.

No entanto, Stewart (1998) afirma que a definição funcional de Hugh McDonald revela “mais sobre o que o capital intelectual faz do que sobre o que ele é”, o autor acrescenta

a relevância da noção de inteligência na definição de capital intelectual de Klein e Prusak, os quais afirmam que é o “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. Salienta a distinção entre material e capital intelectual.

O primeiro pode ser representado, por exemplo, por um endereço em um pedaço de papel, um relatório que caiu por trás de uma estante, um *brainstorming* durante o caminho do trabalho. A partir das abordagens conceituais dos autores mencionados e que foram considerados por Stewart (1998, p. 61) concluem que

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo; quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moeda em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem”.

Já o capital intelectual é a disposição da organização em preencher as demandas exigidas pelo mercado. Assim como, os autores Edvinsson e Mallone (1998) afirmam que o capital intelectual é também a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem uma vantagem competitiva.

Ampliando essa compreensão, Edvinsson e Malone (1998) explicitam que os elementos do capital intelectual são subdivididos em capital humano e capital estrutural, sendo que esse último é composto pelo capital do cliente e o capital organizacional. Esses autores propõem um cenário em que as organizações gerenciem, simultaneamente, os diferentes tipos de capital intelectual para criar valor, maximizando o potencial da organização. Os principais elementos potenciais do capital intelectual a serem considerados são mostrados no Quadro 9 abaixo.

Quadro 9: Elementos do capital intelectual

Classificação	Elementos do capital intelectual
Capital Humano	Combinação de conhecimento, habilidades, capacidade de inovação, capacidade dos empregados em desenvolver tarefas, valores, cultura e filosofia empresarial.
Capital Estrutural	Composto pelo capital organizacional (capital da inovação e capital de processo) e pelo capital do cliente: hardware, software, banco de dados estrutura organizacional, patentes, marca e tudo o que dá suporte para a produtividade dos empregados; Clientes e relações desenvolvidas com eles.

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.10).

Para distinguir os elementos do capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998) utilizam-se da metáfora de organização como organismo vivo. Ilustra-a como uma árvore, em que o capital humano não é considerado propriedade da organização e o capital estrutural é tudo que permanece no escritório quando os funcionários vão para casa. Ou seja, é tudo que

dá suporte à produtividade dos membros da organização, incluindo, portanto, o capital do cliente, uma vez que, ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

Na visão de Stewart (1998), os elementos do capital intelectual subdividem-se em três categorias, seguindo a taxonomia criada por Hubert Saint Onge descritas no Quadro 10 abaixo.

Quadro 10: Elementos do capital intelectual

Classificação	Elementos do capital intelectual
Capital humano	Capacidade dos indivíduos e das equipes de aplicarem soluções para as necessidades dos clientes; as competências e os conjuntos de mentes (<i>mind-sets</i>).
Capital do cliente	A força do relacionamento com o cliente; o valor superior percebido pelo cliente; a customização crescente das soluções; a marca.
Capital estrutural	As capacidades da organização, compostas de conhecimentos codificados de todas as fontes; as bases de conhecimento, os processos de negócios, a infraestrutura de tecnologia; a cultura, valores e normas compartilhadas.

Fonte: Stewart (1998, p.67-69).

O autor defende que o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas do intercâmbio entre eles. Além disso reconhece o capital humano como fonte de inovação e renovação. Numa entrevista com Betty Zucker em 1995, na qual se refere ao capital intelectual das universidades afirma que

As universidades estão repletas de pessoas brilhantes, mas não um exemplo de brilho coletivo. Como o fluxo de conhecimento é pequeno, a universidade não é inteligente como um todo. Por outro lado, as pessoas que trabalham no McDonald's têm um QI médio, quando muito, mas trata-se de uma organização muito inteligente, capaz de oferecer a mesma qualidade em diversas culturas. Eles modularam e padronizaram seu conhecimento (STEWART, 1998, p. 68).

No entendimento dele, o capital estrutural funciona como um tipo de amplificador, no qual é embalado no capital humano e permite seu uso repetido para a criação de valor. Por fim, o capital do cliente se refere ao valor dos relacionamentos de uma organização com as pessoas com as quais ela negocia (STEWART, 1998).

Assim como o é para Stewart (1998), o capital intelectual também é chamado de ativos intangíveis, por Sveiby (1998).

Sveiby (1998), classifica os mesmos elementos definidos por Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998) em três tipos, conforme o Quadro 11 abaixo.

Quadro 11: Elementos dos ativos intangíveis

Classificação	Elementos dos Ativos Intangíveis
Estrutura externa	Marcas, marcas registradas, relações com clientes e fornecedores, imagem da empresa.
Estrutura interna	Estrutura organizacional, estrutura gerencial, sistemas, pesquisas e desenvolvimento, cultura organizacional, <i>software</i> , sistemas administrativos, conceitos e patentes.
Competência do funcionário	Envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis.

Fonte: Sveiby (1998, p.11-14).

O quadro 11 acima demonstra a visão de Sveiby (1998) sobre os ativos invisíveis que compõem o balanço patrimonial de uma organização. Para esse autor, nenhuma organização é concebida sem as pessoas, considerando que, a competência profissional e a capacidade de pessoas em gerar receitas serem os fatores que determinam o grau de prosperidade de uma empresa do conhecimento. Enquanto, a estrutura interna envolve aspectos operacionais, como na tensão entre profissionais e gestores, o processo de produção nas organizações do conhecimento e os métodos para melhorar a conversão do conhecimento, e o efeito do porte da organização sobre a eficiência e eficácia, as quais deveriam ser vistas mais como economias de escopo do que como economias de escalas. A estrutura externa inclui as relações com clientes e fornecedores, todavia, o valor desses ativos está atrelado ao grau de satisfatoriedade com que a organização resolve os problemas de seus clientes, de modo que sempre há o elemento da incerteza, haja vista, a possibilidade de mudança de sua reputação e relações ao longo do tempo.

A diferenciação dessas estruturas do capital intelectual visa um aprimoramento no ambiente organizacional, de modo que possibilitem uma melhor aproveitamento do conhecimento individual e organizacional.

Nesse contexto de valorização do capital intelectual, considera-se como um avanço na área de valorização do conhecimento a iniciativa do Governo Federal quanto à aprovação da Lei de Inovação Tecnológica de nº 10.973, de 02 de Dezembro de 2004 e regulamentada pelo Decreto nº 5.563, de 11 de Novembro de 2005. Tais instrumentos legais reconhecem que uma das formas de transformação do conhecimento pode se dar por meio da inovação, a fim de gerar riquezas e melhorias na qualidade de vida da sociedade.

Na análise de Bolzani (2014), depois de passados, aproximadamente, uma década de publicação dos referidos instrumentos legais é necessário realizar uma reflexão sobre a sua representatividade na melhoria das relações entre as universidades, institutos de pesquisas e empresas. Destaca a autora que os países de economias emergentes, conhecidos como BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) nomenclatura atribuída, em 2001, pelo economista britânico Jim O'Neill e, em 2011, foi acrescentada a África do Sul na sigla original, qual seja BRIC que forma um grupo político de cooperação, revelam a velocidade e a volatilidade pela qual as tendências da economia global são ditadas. Assim, o trecho abaixo demonstra o desafio atual para as universidades.

É imperativo o papel das universidades para todos os países e principalmente para os emergentes e emergidos. Ao longo do tempo a missão da Universidade evoluiu de um foco centrado no ensino com o surgimento da Universidade no Século XI, para um foco no ensino e pesquisa desde o Século XIX, para um foco na participação

direta no processo de desenvolvimento econômico, social e cultural (BOLZANI, 2014, p.1).

Isso faz crer que o desafio principal das instituições de ciência e tecnologia, entre as quais as de ensino e pesquisa, está atrelado à necessidade de um desenvolvimento mundial sustentável, que seja capaz de suprir as necessidades da vida moderna e garantir as das futuras gerações, considerando que a sobrevivência dos seres humanos é proporcional ao avanço do conhecimento e como esse saber pode impulsionar a competitividade, de forma que possa se tornar um instrumento de riqueza e poder das nações (BOLZANI, 2014).

A autora considera a informação e o conhecimento a base de todo o capital, exigindo das organizações alterações no modo de gestão e de criação do trabalho intelectual e científico. Essas são as características da atual “sociedade do conhecimento”. E nesse contexto, as universidades são detentoras do conhecimento que podem produzir impacto para a sociedade e contribuir para a solução de problemas de natureza nos âmbitos tanto empresarial quanto na administração pública, quando aplicado na área governamental. Diante desse quadro, a normatização da Lei de Inovação Tecnológica no Brasil procurou proteger o conhecimento gerado pelas pesquisas nas universidades federais, estaduais e institutos de pesquisas.

2.5.3 Perspectiva de modelos e esquemas de gestão do conhecimento

Dentre os modelos teóricos de gestão do conhecimento, optou-se pelas abordagens de Angeloni (2003), Terra (2001) e Carvalho (2012).

O modelo proposto por Angeloni (2003) contém dimensões com algumas similaridades inerentes ao Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (*Organizational Knowledge Assessment – OKA*) adotado para esta pesquisa.

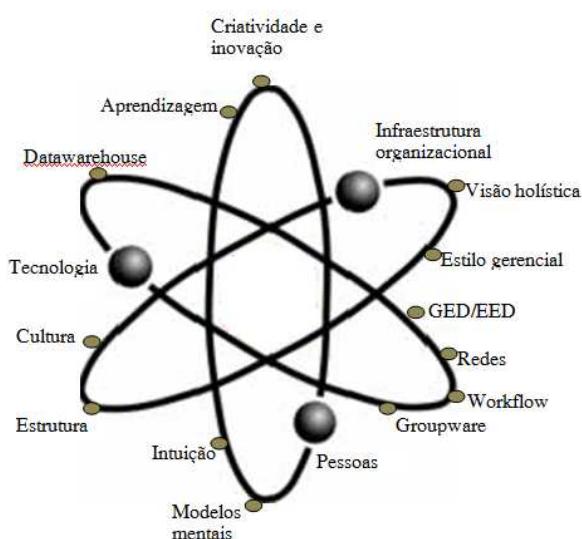
Segundo Fonseca (2008), o método OKA é um instrumento elaborado pelo *World Bank Institute* (WBI) do Banco Mundial, utilizado e consolidado em mais de 159 organizações internacionais governamentais e privadas. No Brasil esse modelo está sendo utilizado, oficialmente, pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE). A estrutura desse método é definida em quartoze dimensões, subdivididas em três elementos: pessoas, sistemas e processos. Para fins de maior aprofundamento, o referido método será tratado com mais riqueza de detalhes no tópico 3 da metodologia da pesquisa.

O modelo teórico de Angeloni (2003) que aborda as dimensões pessoas, tecnologias e infraestrutura organizacional é convergente com as variáveis que estão presentes nos três elementos pertencentes ao método OKA, que são:

- Elemento Pessoas: compreende cinco dimensões, a saber: cultura e incentivos, criação e identificação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, comunidades de prática e times do conhecimento, conhecimento e aprendizagem e liderança e estratégia.
- Elemento Processos: composta por cinco dimensões, quais sejam, fluxo do conhecimento, operacionalização do conhecimento, alinhamento e métricas e monitoramento.
- Elemento Tecnologia: inclui quatro dimensões, a infraestrutura tecnológica de gestão do conhecimento, a infraestrutura de acesso ao conhecimento, a gestão de conteúdos e a infraestrutura do ambiente de gestão do conhecimento (programa de gestão do conhecimento).

O modelo de organizações do conhecimento proposto por Angeloni (2003) é representado em formato de um átomo, mostrando os fluxo das inter-relações das três dimensões e a dinâmica de quatorze variáveis organizacionais visualizadas nas órbirtas cujo núcleo revela as organizações do conhecimento. Esse modelo, ilustrado na Figura 9, expande os papéis sócio-organizacionais pré-estabelecidos para as funções e cargos da organização, tornando-os mais fluidos, menos limitados e pré-definidos, adotando, a partir de uma visão holística, o equilíbrio entre as três dimensões. No todo há um entendimento de que todos os elementos envolvidos são fundamentais para uma organização produtora de conhecimento (ANGELONI, 2003, p. XIX-XX).

Figura 9: Modelo de organizações do conhecimento



Fonte: Angeloni (2003, p.XIX).

As três grandes dimensões interagentes e interdependentes, contidas nesse modelo são infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia.

A Infraestrutura Organizacional é compreendida por Angeloni (2003) pelas variáveis visão holística, cultura organizacional, estilo gerencial e a estrutura organizacional. Nessa dimensão, as variáveis compõem o ambiente organizacional que influenciam as atitudes e ações das pessoas envolvidas. Faz necessário compreender a forma como os processos relacionados aos valores do ambiente organizacional ocorrem, haja vista que o principal objetivo dessa dimensão é buscar a integração dos indivíduos à missão, à visão e às estratégias definidas na organização, de forma que compreendam as necessidades organizacionais e para quais delas suas atividades estão sendo desenvolvidas. Isto posto, é preciso entender a forma como acontece a aprendizagem, o grau de interação e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, o desenvolvimento de criatividade e inovação, posto que tais processos envolvem a criação e manutenção de um ambiente favorável à gestão do conhecimento.

Conforme Pereira (2003), o primeiro aspecto da dimensão infraestrutura é relacionado ao termo holístico, de “empresa sistêmica”, “empresa ecológica” e “empresa quântica”. Ressalta-se que o significado segundo Pereira (2003) se refere à busca por um modelo de gestão organizacional voltado para a totalidade das relações, ou seja, almeja um comportamento organizacional holístico.

Etimologicamente, o conceito vem do grego *ολότητας* e significa todo, totalidade, constituindo uma teoria que percebe o homem como um ser indivisível e que não pode ser entendido por meio de uma análise separada de suas diferentes partes conforme Ferreira, Reis e Pereira (1997, *apud* PEREIRA, 2003).

Sob esse ponto de vista, Pereira (2003) encontra no ser humano o entendimento e a interpretação dos problemas de uma natureza multidimensional. Por outro lado, o indivíduo é ainda um ser unidimensional no agir, pois baseia seu modelo mental em valores, crenças, aspectos culturais e experiências de vida que direcionam o seu modo de agir. E quando se encontra imerso na inquietação da vida moderna, tanto a sociedade como as organizações o colocam em segundo plano, fazendo parte de um único todo, concentra-se na sua individualidade da matéria, da vida, do corpo, da emoção e da mente.

Diante da complexidade enfrentada pelas organizações, Pereira (2003) assevera que para ultrapassar o desafio de gerenciar o processo de transformações, será necessário desenvolver nas pessoas a capacidade de buscar a aprender o novo e desaprender o passado, o

obsoleto. Diante da reconceitualização dos modelos mentais de cada indivíduo, ocorreria a mudança de atitude da própria organização.

Tal cenário vislumbra que o aprendizado individual ou em equipe influencia no aprendizado organizacional, constituindo-se, assim, em um novo paradigma, caracterizado como moderno e conhecido como holístico. Contrapõe ao antigo, ultrapassado, reducionista e conhecido como velho paradigma, determinista ou newtoniano-cartesiano (PEREIRA, 2003).

O modelo do velho paradigma teve sucesso no século passado, em que as organizações eram vistas como sistemas fechados, todavia, nos tempos atuais, o modelo escola clássica de administração está fadada ao fracasso, reorientando a gestão das organizações para a visão holística, autotransformada e autoreinventada continuamente.

O velho paradigma preconizava que todos os fenômenos poderiam ser entendidos isoladamente e que, portanto, a preocupação com as partes era fundamental. Ainda hoje essa forma de pensar funciona em alguns casos, mas está caindo em descrédito pela ineficácia e inconsistência na exploração dos elementos totais. Nesse momento emerge e visão holística de que o todo é mais importante do que as partes e de que, em nenhum instante, o todo pode ser interpretado dividido em partes menores, pois cada parte formará um novo todo (PEREIRA, 2003, p. 12).

Partindo dos mesmos pressupostos, Morgan (1996, *apud* PEREIRA, 2003) também adota a metáfora da organização como um organismo vivo. E que, semelhante aos sistemas vivos, as organizações existem em um ambiente amplo, do qual depende para satisfação de suas necessidades. Daí, resulta a teoria geral dos sistemas criada por Ludwig Von Bertalanffy, considerada por Ferreira, Reis e Pereira, (1997, *apud* PEREIRA, 2003) o primeiro nível de operacionalização da visão holística de perceber a realidade, sendo a visão holística um conceito mais amplo do que a concepção de sistema.

No entendimento de Russel e Ackoff (*apud* VAILL, 1997), as principais propriedades dos sistemas são: a) o comportamento de cada parte do conjunto afeta o comportamento do conjunto; b) o comportamento de cada elemento e a maneira pela qual afetam o todo dependem do comportamento de pelo menos um outro elemento do conjunto; e c) um sistema não pode ser dividido em subsistemas independentes.

A visão holística ou a teoria sistêmica são aplicadas nos ambientes organizacionais, num contexto de imprevisibilidade, instabilidade e incerteza provenientes das turbulências do ambiente externo, e sua dinâmica interna os quais as organizações vivenciam. A criatividade, a inovação e a flexibilidade são elementos bases para a transformação do velho paradigma para a visão holística para que possibilitem às pessoas o aprendizado crítico, consciente e criativo as estratégias de mudanças sobre uma nova base de valores (PEREIRA, 2003).

Pereira (2003) destaca algumas práticas que levaram a um comportamento organizacional holístico. São elas: liberdade e autonomia das pessoas; disponibilidade de tempo e recursos financeiros; encorajamento dos gerentes imediatos; e o apoio de toda a organização. Acrescentem-se as equipes formadas segundo características que estimulam a criatividade, como a heterogeneidade, pois equipes homogêneas destroem o processo criativo.

O segundo aspecto da dimensão infraestrutura é a cultura organizacional. Esta diz respeito à interpretação que o ser humano faz sobre a realidade organizacional, notadamente sobre os fatores psicológicos envolvidos e o modo de como se origina o relacionamento entre as pessoas no cotidiano do ambiente de trabalho ou mesmo da influência de agentes externos à organização. Há duas abordagens que tratam do tema da cultura organizacional. A abordagem mecanicista entende a cultura organizacional composta de uma série de tópicos distintos, como as crenças, histórias, mitos, tabus e normas; enquanto a abordagem holográfica entende a cultura organizacional como um reflexo da forma pela qual a organização é interpretada pelos seus integrantes (RICHTER, 2003).

No Brasil é visível o peso da cultura brasileira quando se observam as diversas tentativas de reproduzir a gestão por meio da qualidade total, modelo originário de empresas orientais, em especial, as japonesas, haja vista uma série de características brasileiras contrárias que interferem no ambiente organizacional, sendo também consideradas fatais para a implementação dos princípios presentes na gestão da qualidade total, tais como:

O ‘jeitinho’, como sendo uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais; a relação paternalista que as pessoas têm com o poder, no processo de tomada de decisão; a ambiguidade com relação às estruturas burocráticas, tradições, normas e leis, às quais, ora se aplica o “jeitinho”, ora se cumpre; a dependência, que as pessoas se colocam, de suas organizações e de seus dirigentes; e a preferência por processos sociais consensuais numa aversão ao conflito e ao enfrentamento explícito (AIDAR *et al.*, 1995 *apud* RICHTER, 2008, p. 31).

Assim, a partir das diferentes interpretações que cada pessoa faz do ambiente organizacional, surgem crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. A cultura organizacional não é estática, mas algo permanentemente estruturado e reestruturado (RICHTER, 2003). Por sua vez, a estrutura organizacional, as regras, políticas, os objetivos, as missões e as descrições de cargos são resultados da interpretação pessoal da realidade e de como elas são influenciadas pela forma que o coletivo humano interpreta a organização (MORGAN, 1996 *apud* RICHTER, 2003).

A aplicação da cultura organizacional no conceito de gestão do conhecimento tem-se que àquela seria uma superestrutura que incorporada ao coletivo humano da organização,

possibilitaria à existência de posturas necessárias à geração ao uso e ao compartilhamento do conhecimento. Tais processos de gestão do conhecimento são vistos como uma forma de alavancar a eficácia organizacional, que utilizando-se de elementos presentes no comportamento individual ou grupal, nas tecnologias de informação e nos elementos estruturais da organização (RICHTER, 2003).

É importante ressaltar as nove características, de natureza coletiva, presentes na cultura organizacional que possibilitariam a gestão do conhecimento são mencionadas por Schein (1992, *apud* Richter, 2003), a saber: a) crença nas possibilidades da organização gerenciar o ambiente no qual está inserida, motivando atitudes que visem criar soluções, que exijam novos conhecimentos; b) pressuposição de que as pessoas são capazes de entender e modificar o seu ambiente pela sua atuação; c) postura de que as questões que se apresentam na organização não podem ser abordadas unicamente de acordo com padrões já previamente estabelecidos; d) crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de crescimento tanto pessoal como grupal; e) ideia de que as atividades grupais podem gerar e implementar soluções para os imperativos que forem apresentados à organização; f) preocupação com os desdobramentos futuros da organização; g) pressuposição de que as trocas de informações devem ser completas e confiáveis; h) percepção de que a criação, a tolerância e o respeito de variadas subculturas organizacionais possibilitariam gerar soluções aos mais diversos problemas; e i) adoção de análise permanente dos múltiplos fatores que compõem as questões que se apresentam às organizações, comprometendo-se com o pensar o inter-relacionamento desses fatores.

Ao implementar uma cultura organizacional que contemple os aspectos relacionados por Richter (2003) pode-se enfatizar o estilo gerencial, que se utiliza do poder e da arbitrariedade para realizar as mudanças ou se ater as modelos mentais presentes no psicológico das pessoas, levando-as por meio da comunicação e do diálogo, a mudar os seus esquemas interpretativos.

O terceiro aspecto da dimensão infraestrutura diz respeito aos variados estilos de gestão adotados pelas organizações, frente à dinâmica ambiente. Refere-se ao entendimento de como a liderança é conduzida face ao ambiente, de como alguns líderes assumem características e comportamentos a partir de uma visão tradicional ou de uma visão mais moderna da gestão organizacional. Conforme se pode depreender do Quadro 12 abaixo, há dois tipos de líderes gerenciais.

Quadro 12: O líder tradicional versus o líder da era do conhecimento.

LÍDER TRADICIONAL	LÍDER DA ERA DO CONHECIMENTO
Apóia-se em regras, normas e procedimentos;	Apóia-se nas pessoas, sua capacitação e habilidades;
Sua rotina é uma batalha constante a ser vencida; Distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um o seu papel;	Sua rotina é o reinício de novas oportunidades; Distingue suas ações pela competência;
Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando;	Debate, pesquisa;
Vê, acompanha e controla tudo;	Vê, acompanha e controla o que é mais importante;
Cultura específica de uma tarefa;	Cultura ampla, visando a entender e a criar alternativas;
Delega o que fazer;	Delega como fazer;
É motivado pelo poder e pelo dinheiro;	É motivado pelo desafio da autorealização;
Tem o poder baseado no cargo;	Tem o poder baseado na competência;
Seu trabalho é simples troca econômica;	Seu trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica;
Tem visão de especialista.	Tem visão ampla e generalista.

Fonte: Smiderle e Resende (1999) apud Romani e Dazzi (2003, p.53).

Pelas distinções estabelecidas acima, o novo modelo de gestão requer um estilo gerencial mais participativo e menos autoritário e desapegar de determinadas atitudes, com consciência efetiva de sua posição, responsabilidades e das respostas da nova proposta de trabalho. Os gestores dos tempos presentes precisam desenvolver as seguintes posturas: aprender a ouvir; orquestrar as iniciativas, buscando o engajamento coletivo; comprometer-se com o processo, sem imposições; dar consistências à teoria em ação e à teoria em uso, colocando-se como exemplo de seu discurso, sendo verdadeiro, devem ter paixão pelos valores, visão e propósitos da organização; e aceitar o desafio de mudar no sentido de estimular um ambiente onde as pessoas também sejam motivadas a mudar (ROMANI; DAZZI, 2003).

Essas autoras afirmam, ainda, que na era do conhecimento esse recurso emana como a principal fonte de vantagem competitiva entre as organizações, levando-as a criar e a compartilhar, adequando-se a um ambiente e, principalmente, pela adaptação de comportamentos do líder e dos colaboradores.

O estilo gerencial adotado deve ser capaz de viabilizar o processo de transformação, para o desenvolvimento da organização. Isso inclui propiciar o comprometimento das pessoas, o espírito criativo, a confiança e responsabilidade compartilhada, de modo que, o líder, ao conquistar e engajar as pessoas nesse processo de mudança e de novas oportunidades de ação possibilita o desenvolvimento das cinco disciplinas preconizadas por Senge (2006): o compartilhamento do conhecimento, a expansão das visões pessoais, a reavaliação dos modelos mentais, a realização do processo de aprendizagem organizacional e o pensamento

sistêmico. Esses são fatores indispensáveis para a gestão do conhecimento (ROMANI; DAZZI, 2003).

Os novos líderes devem buscar, ainda, dentro de sua personalidade e competência, novas formas de relacionamento e condução de seus colaboradores. E, no processo decisório, abandonar estilos de gestão baseados no comando e no controle. Colaboradores desse novo modelo devem responder proativamente às mudanças ambientais quanto àquelas requeridas pelo líder, dispostos a desenvolver aptidões e a desempenhar um papel mais efetivo na organização, responsabilizando-se pela autonomia individual e grupal, e comprometendo-se com a organização.

O quarto aspecto da dimensão infraestrutura é mencionado por Mülbert, Mussi e Angeloni (2003) e refere-se à estrutura organizacional, que revela a configuração de como as organizações lidam com a inovação, com os eventos não planejados e como realiza as suas tarefas do dia-a-dia. Kilmann (1997, *apud* Mülbert, Mussi e Angeloni, 2003) afirmam que as estruturas tradicionais não respondem suficientemente aos desafios organizacionais da atualidade, principalmente porque enfatizam o controle e inibem a criatividade e a iniciativa, tornando o ambiente organizacional predominantemente estático, desenvolvendo tarefas rotineiras, favorecendo à passividade e a acomodação, incapacidade de resolver problemas dinâmicos e complexos que possam gerar inovação e conhecimento.

A busca por novas estruturas organizacionais tem como principal objetivo modificar a forma de trabalhar e alterar a maneira de seu funcionamento, as quais se caracterizam da seguinte forma: estruturas mais horizontais, flexíveis e adaptativas; que enfatiza a atuação de equipes interfuncionais; coloca o fluxo da informação e do conhecimento como elemento-chave para vantagem competitiva; proporcione aos indivíduos uma visão mais ampla da organização, e valorize o desenvolvimento contínuo das competências e habilidades dos indivíduos (MÜLBERT; MUSSI; ANGELONI, 2003).

O desafio das organizações não está em realizar o seu trabalho com mais agilidade, mas, em descobrir novas formas de fazê-lo, a partir de novos modelos que possibilitem que o trabalho operacional seja agregado com o esforço criativo, gerador da inovação e que supra as atuais deficiências das estruturas tradicionais, conferindo-lhes capacidades que permitam à organização atender às exigências de uma economia caracterizada pela alta competitividade.

Os aspectos mencionados na dimensão infraestrutura convergem com os fatores abordados na dimensão pessoas, visto que os estilos gerenciais e os modelos mentais que compõem a cultura organizacional exigem pressupostos intrínsecamente voltados para relacionamentos interpessoais.

Angeloni (2003) propõe a segunda dimensão com ênfase nas Pessoas, salientando variáveis, como aprendizagem organizacional, modelos mentais, compartilhamento do conhecimento, criatividade e inovação e a intuição. Considera as pessoas os principais agentes de transformação organizacional, cuja autonomia e faculdade de fazer livres escolhas conferem-lhes um poder de transformação singular no espaço de produção, ainda que suas ações estejam inscritas dentro de certos limites impostos pela racionalização, organização dos fatores de produção e pelas contingências ambientais.

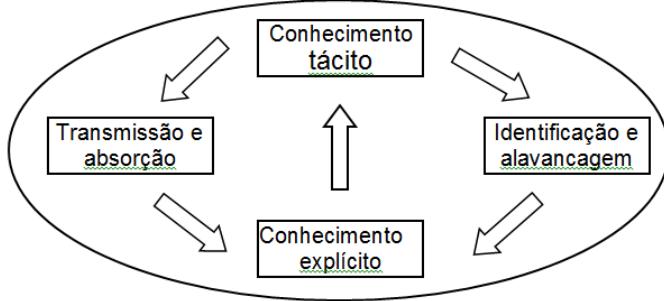
Dentre os aspectos mais salientados por Angeloni (2003) que contribuem para a dimensão pessoas pode ser enunciada a aprendizagem organizacional, como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. Esse aspecto é também valorizado por Fernandes (2003) para quem a aprendizagem pode permitir à organização a aquisição, a geração, o compartilhamento e a transformação do conhecimento e estabelecer mecanismos sistemáticos de gerenciamento do aprendizado gerado para a alavancagem do conhecimento.

A aprendizagem “é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não”, conforme a visão de Fleury e Fleury (1995, p. 19), podendo ser classificada em aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

O aprendizado individual é o ciclo pelo qual a pessoa assimila um novo dado, refletindo sobre as experiências passadas, chegando a uma conclusão, armazena o novo fragmento de informações em seus modelos mentais individuais para, em seguida tomar a decisão de agir ou não (FERNANDES, 2003). Enquanto o aprendizado organizacional é entendido por Stewart (1998) como a capacidade de criar novas ideias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a organização.

O processo de aprendizagem deve ser utilizado para alavancagem de conhecimento, conquanto é necessário desenvolver o ciclo gerencial do conhecimento demonstrado na Figura 10, que compreende, pelo menos na visão Stewart (1998) em dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito identificados e caracterizados, em seus respectivos processos de conversão, por Nonaka e Takeuchi (1997), cujos fundamentos já foram abordados na seção 2.5.1 deste estudo. Cabe, portanto, a função do ciclo de gerenciamento do conhecimento enfatizar a explicitação do conhecimento tácito, alavancando-o por meio da transmissão e armazenamento dentro da organização, finalizando na absorção do conhecimento gerado pelas pessoas, no intuito de fazê-lo tornar-se tácito novamente. A aprendizagem consolida todo o ciclo gerencial do conhecimento.

Figura 10: Ciclo gerencial do conhecimento



Fonte: Stewart (1998, p.110)

Para Fernandes (2003), a aprendizagem é um processo que prepara as pessoas continuamente para as transformações, seja por meio da conversão de conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) ou por meio das mudanças de seus modelos mentais individuais.

As organizações enfrentam condições incertas e ambientes em mudanças e de intensa competição. Para tanto devem ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, necessitam desenvolver novos conhecimentos. Parece claro que todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento inicia-se no nível individual, ou seja, nas pessoas (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2002)

Assim, Fleury e Fleury (2000) afirmam que é por meio do processo de aprendizagem e da gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva.

Dentre as diversas definições sobre aprendizagem, Argyris (1992) a conceitua como “um processo de identificação e correção de erros”, semelhantemente como Fiol e Lyles (1985) que a define como “um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão”. Enquanto, que na visão de Garvin (1993) “organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*”. Para Senge (1990) é quando uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (FLEURY e OLIVEIRA JR, 2002, p. 135).

Fleury e Junior Oliveira (2002, p. 135) dimensionam o processo de aprendizagem ao nível do indivíduo. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos. Enquanto que no nível de grupo a aprendizagem pode vir se constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo; e no nível da organização, o processo de

aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

O processo de aprendizagem referido por Moresi (2001) afirma que o aprendizado ocorre por intermédio de interações de três níveis, a saber: aprendizado individual, aprendizado em nível micro da organização (nível grupal) e aprendizado de nível macro.

O aprendizado organizacional refere-se à capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente (MORESI, 2001, p. 39).

Moresi (2001) afirma que, à luz da teoria de ação de Argyris e Schon (1978) o aprendizado organizacional ocorre quando os membros de uma organização respondem às mudanças nos ambientes internos e externos, de modo que possam detectar erros entre os resultados e as expectativas. Entranto, a correção dos erros dá-se por meio da alteração das estratégias ou por regras da organização, para que se ajustem os resultados às expectativas.

Fleury e Oliveira Jr. (2002), ao analisarem uma organização sob a ótica do gerenciamento do conhecimento, distinguem três fases nesse processo: a aquisição e desenvolvimento do conhecimento, a disseminação do conhecimento e a construção da memória.

A aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos ocorrem por meio de processos proativos, como a experimentação e a inovação, sendo que a experimentação é geralmente motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades existentes. E os processos reativos podem ocorrer de três modos: por resolução sistemática de problemas (utilização dos métodos dos programas de qualidade), por experiências realizadas por outros, termo mais conhecido como *benchmarking*, que significa aferição ou medição; e por contratação de pessoal.

A disseminação do conhecimento é um processo que pode ocorrer por meio da comunicação e circulação de conhecimento, treinamento, rotação de pessoas e trabalho em equipe (*background cultural* diferente).

A construção da memória refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional. De modo que tais informações possam ser recuperadas para auxiliar a tomada de decisão, tanto experiências bem-sucedidas como as informações sobre experiências malsucedidas devem estar à disposição das pessoas.

Noutra perspectiva, Senge (2006) preconiza que as organizações são capazes de aprender, tornando-se mais eficientes. Nas organizações que aprendem (*learning organizations*) os trabalhadores do conhecimento adquirem a habilidade de expandir continuamente sua capacidade de criar resultados almejados pela organização, fazendo surgir novos padrões de pensamento, a livre aspiração coletiva e o aprendizado, por parte das pessoas, de ver o todo em conjunto.

Os estudos de Senge (2006) ganharam destaque, pelos conceitos abordados em sua obra clássica, denominada “A Quinta Disciplina”. São eles: a) domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente o quanto ações individuais afetam o meio, no qual se desenvolvem as ações organizacionais; b) modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver a realidade; c) visão compartilhada: estimula o compromisso com a visão de longo prazo; e d) aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos para buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais e o e) pensamento sistêmico, disciplina que integra as anteriores, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática, possibilitando realizar análises das inter-relações entre elas, levando à noção de que a soma das partes pode exceder o todo.

Evidenciou-se que o conceito de organizações aprendentes amplia o modo de como as organizações devem perceber o seu ambiente interno e externo, a fim de solucionar as suas demandas organizacionais.

Drucker (2000) preconiza a importância do aprendizado contínuo numa emergente sociedade do conhecimento, enfatizando o desafio que seria para as instituições de ensino.

É seguro prever que nos próximos cinquenta anos as escolas e as universidades mudarão mais drasticamente do que o fizeram desde que assumiram a forma atual, há mais de trezentos anos, quando se reorganizaram em torno do livro impresso. O que forçará essas mudanças é em parte a tecnologia, tal como a de computadores, de vídeos e de transmissão via satélite; em parte as demandas de uma sociedade baseada no conhecimento na qual o aprendizado organizado deva se tornar um processo que perfure por toda a vida dos profissionais que trabalham com o conhecimento; em parte uma nova teoria de como os seres humanos aprendem (DRUCKER, 2000, p.6).

Desse pensamento pode-se depreender uma conexão com o de Senge (2006), que é a de que as organizações serão capazes de tirar proveito da competência pessoal de cada um de seus trabalhadores e de estimular o aprendizado organizacional (SENGE, 2006).

No que tange aos aspectos relacionados à aprendizagem organizacional, atribui-se bastante ênfase ao aprendizado individual, o qual abrange o conceito de modelos mentais, tratados que as pessoas carregam.

Os modelos mentais, conforme Sartor (2003) referem-se às imagens, pressupostos e histórias que as pessoas trazem em suas mentes acerca de si mesmas, dos outros, das organizações e dos diversos elementos que integram a realidade. Caracterizados como mapas cognitivos, foram desenhados ao longo da existência de cada indivíduo com a orientação de valores e crenças individuais e coletivos. Quando, aplica-se ao contexto organizacional, os modelos mentais dos líderes e membros atingem fortemente as escolhas corporativas, vislumbrando novas oportunidades no ambiente externo.

Há três razões para enfatizar-se os modelos mentais na gestão do conhecimento, poe serem capazes de reduzir os conflitos interpessoais, de ampliar o potencial dos funcionários para alcançar resultados estratégicos e de ampliar o poder de reflexão para ações integradas (SARTOR, 2003).

Os modelos mentais são expressões que se manifestam por meio da linguagem. Cada pessoa possui percepções distintas acerca de um mesmo objeto. Ao se desenvolver o pensamento sistêmico no contexto das organizações, percebe-se que indivíduos que não exercitam o pensamento reflexivo têm dificuldades de ouvir o que os outros efetivamente dizem e possuem baixa tolerância para interpretações complexas dos acontecimentos, reduzindo significativamente a compreensão da linguagem do outro, por apenas enxergarem a sua própria interpretação (SARTOR, 2003).

Nos ambientes organizacionais, a linguagem está vinculada às sensações, sentimentos, ações e pensamentos que se desenvolvem da maneira individual e organizacional. Quando há a implementação de modelos com resultados convergentes ocorre a amplificação do conhecimento organizacional, a potencialização de atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas humanas para a gestão do conhecimento. A natureza tácita dos modelos mentais, não demonstráveis e não conscientes, revela a dificuldade do seu acesso, de sua compreensão e transformação. As organizações que buscam e viabilizam seus modelos mentais mostram-se mais flexíveis, caracterizando perfis de aprendizagem contínua, mantendo-se vivas e atuantes na sociedade (SARTOR, 2003).

Dentre as principais habilidades cognitivas para gerir os modelos mentais de Sartor (2003) destacam-se a reflexão e a inquirição. A primeira consiste no ato de ampliar a consciência sobre a construção de nossos modelos mentais; a segunda é um ato coletivo de compartilhamento de visões e conhecimentos que as pessoas devem realizar de seus pressupostos.

Nesse sentido, quando se relaciona o fenômeno da mudança com os modelos mentais, verifica-se a resistência natural que a mesma enfrenta, visto que mudar significa alterar ou

abandonar valores, crenças, normas e critérios de pensamentos e ações outrora legítimos e válidos. Sartor (2003) elenca algumas causas que realçam a resistência às mudanças, a saber: natureza instintiva da espécie humana contra as mudanças, a inércia, a satisfação com a situação atual, o medo do desconhecido, o pensamento grupal instituído, a manutenção de interesses particulares e o ego individual.

O compartilhamento do conhecimento refere-se ao terceiro aspecto da dimensão pessoas e é definido por Grotto (2003) como sendo “o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais”. Segundo a autora, tais práticas podem melhorar o nível e o volume de conhecimento compartilhado. Todavia, existem barreiras estruturais, logísticas e culturais que a organização cria e que são inibidoras do compartilhamento de conhecimento, confirmado com os atritos e práticas mencionadas por Davenport e Prusak (2003) no Quadro 8 anteriormente exposto.

Para facilitar o compartilhamento de conhecimento, Davenport e Prusak (2003) citam as comunidades de práticas como ferramentas para formação de grupos, composta por colegas de trabalho que possuem conhecimentos complementares. Brown e Duguid (1991, *apud* Davenport e Prusak , 2003) conceituam as comunidades de práticas como sendo grupos auto-organizados que “costumam ser iniciados por funcionários que se comunicam entre si porque compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho”.

Assim, caso a comunidade mostrar-se útil ao decorrer do tempo, haverá um processo de formalização do arranjo com atribuição de um nome para o grupo, estabelecendo um sistema regular de intercâmbio e geralmente, com o auxílio da internet. Essas comunidades cresceram com o uso de comunicação por correio eletrônico, informativos e reuniões ocasionais; e também se utilizam de tecnologia de vídeo-conferência para aumentar a interação, configurando-se como equipe de trabalho virtual que reúne conhecimentos e se propõem a resolverem problemas em conjunto (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Esses autores afirmam ainda que os gestores deveriam perceber as comunidades de práticas como ativos da organização e procurar meios para preservá-las. Enfatizar o trabalho mensurável e subestimar o valor da conversa, como ocorre nos processos de reengenharia, por exemplo, por vezes eliminam-se os espaços para atuação das comunidades de práticas; desestimular-se o intercâmbio e a formação espontânea de grupos nos quais, se desenvolve parte tão grande do trabalho do conhecimento da organização.

A compreensão do conceito de comunidades de prática pode contribuir para o entendimento das relações, na criação e compartilhamento do conhecimento, possibilitando a percepção, por parte das organizações, de que o aprendizado informal se dá a partir do engajamento das pessoas no fazer (SILVA, 2008, p. 37).

As comunidades de prática são consideradas os recursos de conhecimento mais dinâmicos e versáteis das organizações. Nelas, ocorrem as interações naturais e inerentes à vivência das pessoas no dia-a-dia, que, por vezes, não são percebidas ou questionadas. São grupos de pessoas que misturam relacionamentos e atividades em um determinado tempo e em relação tangencial e envolvimento com outras comunidades (SILVA, 2008).

Segundo Wenger (*apud* Silva, 2008), uma comunidade de prática não é apenas um agregado de pessoas definidas por algum tipo de característica, não sendo sinônimo de grupo, time ou rede. A legitimação nas comunidades de práticas é informal e recai sobre o merecimento dos membros e o seu status na comunidade (SILVA, 2008). Para Wenger (*apud* Silva, 2008) são três as condições básicas para a existência de uma comunidade de prática: o domínio do conhecimento, que diz respeito ao senso de empreendimento comum e o que mantém a união de todos os membros; a comunidade se refere à busca dos membros pelos interesses de seu domínio, em atividades conjuntas, discussões, a fim de construir relacionamentos; a prática envolve todo o desenvolvimento de um repertório compartilhando de recursos, experiências, histórias, ferramentas, maneiras de resolver problemas recorrentes da prática.

Destacam-se três modos de participação em uma comunidade de prática: o engajamento, a imaginação e o alinhamento. O engajamento refere-se ao envolvimento ativo nos processos mútuos de negociação de significados, ocorrendo a partir das histórias compartilhadas de aprendizagem, relacionamentos, interações e práticas comuns. A imaginação diz respeito à criação de imagens do mundo e a busca de conexões por meio de relações entre espaço e tempo, visualizando a prática como história contínua, embasando a concepção de novos procedimentos, explorando alternativas e criando cenários para futuros empreendimentos. E o alinhamento coordena a energia e as atividades de um grupo de pessoas, encaixando-as em estruturas mais amplas, possibilitando a ação social organizada (SILVA, 2008).

Aos gestores que desejarem dar início à referida prática e a sustentarem com o decorrer do tempo na organização ,Wenger e Snyder (2001) recomendam as seguintes ações: identificar as comunidades de práticas potenciais capazes de acentuar as competências estratégicas da organização; proporcionar infraestrutura necessária, permitindo que apliquem de forma eficaz seus conhecimentos especializados, de modo que utilizem métodos não-tradicional para analisar o valor das comunidades de práticas (WENGER; SNYDER, 2001).

A criatividade e a inovação são o quarto aspecto da dimensão pessoas, conceituados por Alencar (1996, *apud* Zanella, 2003. p.50) como:

Um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoas, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expansão de novas ideias.

A inovação é entendida como o processo de introdução, adoção e implementação de uma nova ideia em resposta a um problema percebido, transformando uma ideia nova em algo concreto (ALENCAR, 1996 *apud* ZANELLA, 2003).

Alguns autores percebem uma diferenciação entre os dois conceitos, de modo que a criatividade requer que o produto (tangível ou intangível, como por exemplo, uma ideia ou solução de um problema da criação seja novo, pelo menos para quem o criou (ALENCAR, 1996 *apud* ZANELLA, 2003). A inovação envolve acrescentar algo novo, introduzir uma novidade, resultado ou não de ideias criativas, envolvendo, criatividade. Mas, nem sempre a inovação é criativa. A criatividade pode ser entendida como um processo cognitivo individual e a inovação como um processo social mais abrangente. A diferença da expressão da criatividade depende de fatores internos e das condições que o ambiente oferece para o desenvolvimento dessa capacidade, visto que o indivíduo criativo precisa de conhecimento e flexibilidade para elaborar ideias ditas criativas, de modo que provoque mudanças, transformações e inovação (ZANELLA, 2003).

No âmbito organizacional, enquanto a criatividade se refere à geração de ideias inovadoras, a inovação é a implementação com sucesso dessas ideias sobre produtos e serviços, pois não basta ter pessoas criativas nas organizações, é preciso que elas produzam ações, que sejam proativas e empreendedoras (ZANELLA, 2003).

Assim, Taylor (1976) *apud* Zanella (2003) sintetizou as principais características das pessoas criativas em três tipos, a saber: características intelectuais, que abrangem aspectos como originalidade, flexibilidade, fluência e elaboração; características motivacionais, que compreendem fatores extrínsecos, como recompensas materiais e fatores intrínsecos, como desejo e satisfação pelo trabalho; e por último, características de personalidade, que envolve aspectos como apreciação de ideias, tendência para socialização e envolvimento interpessoal, persistência, iniciativa e atitudes de otimismo.

A intuição é um dos aspectos da dimensão pessoas que se apresenta como uma alternativa para a resolução de problemas do ambiente organizacional. Aspecto que se mostra cada vez mais complexo, dinâmico, instável, subjugando a capacidade dos gestores de prever e de serem eficazes nas suas tomadas de decisões, quer seja em situações de natureza interna, quer seja de ordem estratégica e de longo prazo (CLEMES, 2003).

Apesar de não haver consenso entre autores sobre o conceito de intuição, Clemes (2003, p. 151) a caracteriza como sendo

[...] um tipo de conhecimento que emerge espontaneamente, sem a mediação do pensamento analítico e que independe de estimulação sensorial para vir à tona. Sendo oriunda de um nível não consciente da mente humana, a intuição é desprovida de razão lógica que a legitime – embora seja dotada de coerência intrínseca – e representa uma capacidade ou potencialidade mental comum a todos os indivíduos, e não um atributo exclusivo de alguns e ausente nos demais.

Nessa visão, favorecer e estimular o uso da intuição, no âmbito das organizações, pressupõe que os indivíduos assumam algumas ações: escutar a si mesmos; confiar em seus palpites, livrar-se de preconceitos; não duvidar das próprias qualificações; valorizar o pensamento subjetivo; deixar a mente brincar; procurar analogias; não ter medo do fracasso; dar ouvidos aos sonhos e transformar adversidades em vantagens ROWAN (1986, *apud* CLEMES, 2003).

Intuir e racionalizar são atividades mentais que estabelecem, entre si, uma relação de complementaridade, não de mútua exclusão (CLEMES, 2003). A autora assevera ainda que o saber intuitivo não deve ser compreendido como qualitativamente superior ao pensamento racionalista. O que vem ocorrendo no ambiente organizacional é que os fenômenos econômicos e sociais estão exigindo métodos de solução de problemas que exaurem as possibilidades do modelo de gestão, mais conhecidos como burocráticos e baseado num concepção mais científica, e penetram na área da capacidade intuitiva do homem.

A dimensão tecnologia da gestão do conhecimento considerada por Angeloni (2003) é mais técnica. É composta pelas variáveis bases: as redes de internet, o *workflow*, a gestão eletrônica de documentos (GED) e o *data warehouse*, que são ferramentas utilizadas para auxiliar a alavancagem do processo decisório.

Segundo Angeloni (2003), a adoção de novas práticas de atuação, exige das organizações e da sociedade, o desenvolvimento de tecnologias que possibilitem captar, acessar e distribuir informações e conhecimento pertinentes a essa nova realidade e contexto. Compreendendo-se, desse modo, que a tecnologia contribui fundamentalmente nas atividades relacionadas ao gerenciamento do conhecimento e para a alavancagem dos processos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) abordados na seção 2.5.1 deste estudo. A tecnologia também favorece a gestão do conhecimento intra e interorganizacional, na criação, na captação, na transmissão e armazenamento. Todavia, a simples aplicação da tecnologia não garante o sucesso de um projeto de gestão do

conhecimento, devido à amplitude e a complexidade dos elementos considerados nas dimensões infraestrutura e pessoas (ANGELONI, 2003).

As redes de Internet apresentam-se como a primeira variável da dimensão tecnologia. Uma rede de computadores “é um conjunto de meios de comunicações, dispositivos e softwares necessários para conectar dois ou mais sistemas ou dispositivos de computador” (STAIR, 1998 *apud* PEREIRA, 2003, p. 160).

Pereira (2003) afirma que as redes não apenas modificam a forma de como o conhecimento percorre a organização, mas também transforma a ação da organização, diminuindo barreiras do tempo e da distância.

O *data warehouse* é um termo que pode ser traduzido como armazém de dados, conceituado por Oliveira (1998, *apud* Almeida, 2003, p. 173) como sendo um banco de dados “que armazena dados sobre as operações da empresa, como vendas e compras, extraídos de uma fonte única ou múltipla, oferecendo um enfoque histórico, para permitir um suporte efetivo à decisão.

A utilização de um *data warehouse* requer a utilização de ferramentas do tipo *data mining*, sistemas que fazem minerações de dados correlacionando itens aparentemente desconexos, que se ocultam em grandes quantidades de dados. A implantação de um *data warehouse* pode ocorrer em módulos, os (*data marts*), que são bancos de dados específicos de uma área, que podem servir para adquirir conhecimentos sobre o funcionamento da ferramenta em sua totalidade, a fim de proporcionar maior segurança em sua implantação (ALMEIDA, 2003).

Almeida (2003) afirma que o desempenho das organizações é expandido, quando se adota quase necessariamente essas tecnologias, sob pena de obsolescência operacional e mercadológica ou de continuidade da incerteza no processo decisório. É imprescindível que se desenvolva, nas organizações, uma cultura de investimento em tecnologia de gestão de informações e do conhecimento, considerando o retorno sobre o investimento ser elevado e rápido.

As ferramentas de *workflow* e Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED, que são também variáveis da dimensão tecnologia, segundo Thives Jr. (2003, p. 186) o *workflow* “corresponde a um conjunto de ferramentas que possibilita a automação dos processos da organização”. Tais ferramentas podem ser do tipo *workflow ad hoc*, *workflow* administrativo, *workflow* baseado em transações, *workflow* orientado a objetos e *workflow* baseado em conhecimento. Para Prax (1997) *apud* Machado (2003) o GED é como um conjunto de

técnicas e métodos utilizados com o objetivo de facilitar o arquivamento, o acesso, a consulta e a difusão dos documentos e informações em uma organização.

Assim sendo, o modelo de gestão do conhecimento que for proposto para a organização deve ser aplicado de forma integrada e sistêmica na organização, pois requer a integração dos elementos da dimensão tecnológica com os elementos da dimensão pessoas, envolvendo os indivíduos e suas expertises, como também envolver a visão e os objetivos organizacionais e sua adaptação com os elementos da dimensão de infraestrutura organizacional.

Terra (2001) apresenta também o seu modelo de gestão do conhecimento, baseado em sete dimensões da prática gerencial, as quais referem-se a

- a) fatores estratégicos e o papel da alta administração: envolve o papel primordial que a alta administração despendrá para definir os campos de conhecimento, nos quais os membros da organização deverão focalizar seus esforços de aprendizado, além da sua função de esclarecer a estratégia e metas adotadas;
- b) cultura e valores organizacionais: compreende o estabelecimento de uma cultura voltada para a inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo, e preocupada com a otimização de todas as suas áreas, abandonando o conceito de estratégia tradicional, determinista e de posicionamento ao adotar um caráter mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças;
- c) estrutura organizacional: corresponde à adoção de novas estruturas e práticas de organização de trabalho baseadas em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia para superar os limites da inovação, do aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas estruturas hierárquicas e burocráticas;
- d) administração de recursos humanos: trata de práticas e políticas que associem à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na organização, voltadas para: iniciativas para melhorar a capacidade de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento das mesmas; iniciativas que estimulem comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como incentivar comportamentos que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da organização; adotar esquemas de remuneração, cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização como um todo;

- e) sistemas de informação: consideram os avanços proporcionados pelas tecnologias da informação e comunicação que afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações, ressaltando, apesar das novas possibilidades advindas das TICs são essenciais o contato pessoal e a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, pois os melhores ferramentas e sistemas de informação ainda dependem fundamentalmente de “*inputs*” individuais;
- f) mensuração de resultados: refere-se ao esforço sob vários aspectos para medir os resultados da organização, como a preocupação e avaliação o capital intelectual;
- g) aprendizado com o ambiente: diz respeito à crescente necessidade das organizações se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente, por meio de alianças com outras organizações e da aproximação do relacionamento com os clientes.

Apresenta-se, ainda, o esquema de gestão do conhecimento proposto por Carvalho (2012) que estabelece três níveis diferentes de dimensões compostas por ferramentas e meios que visam facilitar a sua aplicação, que considera as seguintes variáveis:

- a) ambiente externo: composto pelos conceitos de sustentabilidade, complexidade, redes sociais, padrões e interfaces, redes interorganizacionais, macroambiente;
- b) ambiente interno: se comprehende ao processos gerenciais da gestão estratégica: a inovação, o capital humano, os processos e projetos, a informação e os clientes;
- c) sistemas e tecnologias de informação e comunicação: aborda o aspecto da infraestrutura das organizações.

A Figura 11 a seguir ilustra a interação formada entre seis componentes do ambiente externo com as estruturas do ambiente interno, propostas por Carvalho (2012).

Figura 11: Esquema para gestão do conhecimento na organização.



Fonte: Carvalho (2010).

No contexto ilustrado estão os principais processos gerenciais que compõem o ambiente interno.

Na gestão estratégica, destaca-se a visão do conhecimento como valor; a construção de cenários; a determinação de contextos e ambientes favoráveis à criação de conhecimento; o planejamento da “aprendizagem da organização” – processos, patentes, marcas, estrutura e sistemas; desenvolvimento de estratégias para a gestão do conhecimento a partir das pessoas; o suporte à avaliação da estrutura da organização; o uso da ferramenta *balanced scorecard* (BSC), incluindo o método, processo, plano de implementação, os indicadores, os objetivos e metas o software e a estruturação.

Na gestão de inovação valorizam-se a determinação de novos negócios e análise de mercado; o acoplamento com os recursos internos; a determinação do capital intelectual que a organização tem e/ou precisa adquirir para atender exigências e explorar oportunidades de negócios; o desenvolvimento de processos e construção da cadeia de valor e rede de operações; a avaliação de oportunidades; o monitoramento e a curva de inovação de produtos, processos e cadeia de valor.

Na gestão de capital humano são consideradas as formas de como tornar um processo dinâmico, mapeamento de competências e “páginas amarelas”; a mensuração do capital intelectual; o alinhamento e suporte à gestão de pessoas; os indicadores estratégicos de capital intelectual; a análise de *gaps* de conhecimento e barreiras culturais; a determinação de competências a desenvolver, criar e buscar, a identificação de necessidades de conhecimento; o modelo de educação corporativa – determinação do processo de aprendizagem, alinhamento às políticas da empresa; o software para gestão.

A gestão de processos e projetos inclui mapeamentos da cadeia de valor e rede de operações, processos críticos e fluxos de atividades; as competências e capital intelectual a eles associados aos processos e cadeia de valor; o custeio baseado em atividades; reengenharia de processos; controle de processos e memória de processos; indicadores operacionais para avaliação de desempenho (métricas, softwares e sistemas para gestão).

Na gestão de informação destaca-se o modelo de base de conhecimento; o controle terminológico (semântico); o modelo de organização e estrutura das informações; os históricos e lições aprendidas; o mapeamento do “conhecimento organizacional”; as estratégias de planejamento e o uso de informações; métodos de aproveitamento do portal corporativo; a determinação de sistemas inteligentes de suporte.

A gestão de clientes volta-se para o desenvolvimento de processos de inteligência competitiva; o mapeamento do conhecimento do mercado, de clientes; a identificação de

gaps, identificação de oportunidades e produtos; e a modelagem de serviços a clientes e análise de valor; os *softwares* e sistemas para gestão.

Além dos modelos de gestão até aqui relatados faz-se necessário aborda-se de maneira específica os modelos de gestão do conhecimento propostos por Batista (2012; 2014), Souza (2010) e Fresneda *et al.* (2008), posto que se tratam de concepções diferenciadas de gestão aplicadas no setor de administração pública.

2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA

As propostas de gestão do conhecimento estabelecidas por Batista (2014; 2012), Souza (2010) e Fresneda *et al.* (2008) serão abordadas nesta seção para aprofundar os estudos sobre o campo de conhecimento da administração pública brasileira.

Nessa direção, a administração como campo de conhecimento e prática é relativamente nova, quando comparada às áreas de conhecimento mais tradicionais como, por exemplo, engenharia, direito ou medicina. O seu estudo sistematizado, remonta ao final do século XIX, quando da necessidade de se oferecer respostas ao desafio da modernização, industrialização, urbanização das sociedades ocidentais, à luz dos princípios racionais iluministas, mesmo que as suas práticas tenham acompanhado toda a vida humana organizada (SOBRAL; PEKI, 2008).

Conforme os autores, ao longo de todo o século XX, a administração como campo de conhecimento proliferou-se exponencialmente, por meio de pessoas ingressas nos cursos de graduação e pós-graduação e do exercício das atividades nas mais diversas organizações privadas ou públicas.

A administração foi definida por Henry Fayol no início do século XX como sendo “um processo dinâmico que compreenderia cinco funções interligadas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (SOBRAL; PEKI, 2008, p.7). Os processos de comandar e coordenador foram juntados e transformados na atual função de dirigir, a qual está mais associada aos processos de gestão de pessoas na organização.

Na abordagem conceitual da administração distingui-se o conceito de gestores e de gestão a partir de Sobral e Peci (2008, p.6):

Administradores ou gestores são membros que têm como função guiar as organizações de forma a alcançar o seu propósito. São os administradores que decidem onde e como aplicar os recursos da organização de forma a assegurar que esta atinja seus objetivos. No entanto, não o fazem sozinhos. Os administradores trabalham coordenando e dirigindo as atividades de outras pessoas, ajudando os demais membros a atingir um conjunto de objetivos coerentes para a organização. O que os distingue dos outros membros da organização é que eles coordenam as atividades de outros, que, por essa razão, lhes prestam contas do seu trabalho.

Drucker (2002) pondera que, na realidade do gestor, há quatro situações inerentes à organização e ao seu trabalho do cotidiano, sobre as quais ele não possui controle e apenas tem como alternativa “colaborar com o inevitável”, de modo que, com a pressão exercida sobre si, dificulta os resultados e o bom desempenho. As situações a que o autor se refere são:

- a) o tempo do executivo tende a pertencer à todos;
- b) os executivos são forçados a continuar “atuando”, tomado uma medida positiva para mudar a realidade em que vivem e trabalham;
- c) o executivo é eficiente se e quando outras pessoas fazem uso das contribuições dele, pois, em geral, as pessoas que são mais importantes para a eficácia de um gestor não são aquelas sobre as quais ele tem controle direto, mas, aquelas de outras áreas (no mesmo nível ou em níveis superiores);
- d) o gestor enxerga a organização como uma realidade próxima e imediata, enquanto o exterior é visto através de lentes espessas e distorcidas, quando consegue ver .

Nessa linha de raciocínio, Drucker (2002) menciona quatro requisitos básicos para se estabelecerem relações humanas efetivas com foco na contribuição: comunicação, trabalho em equipe, desenvolvimento de si mesmo e dos outros.

Spender (2001) afirma que a abordagem da administração baseada em conhecimento tem o propósito de auxiliar os gestores a alcançar um novo modelo organizacional, de modo que realoca os gerentes em relação às demais pessoas da organização; redireciona a atenção dos gestores; os significados de influência dos gestores têm muito a ver com a gestão de fronteira, assim como com os recursos; os gestores são desafiados a criar e moldar os bens públicos que fornecem significados para as pessoas ativas no sistema; o pensamento econômico sobre os bens públicos e privados tende a tratá-los como coisas totalmente diferentes; a noção de uma fronteira em torno do sistema de conhecimento ou da comunidade de prática que fornece a fonte de significado compartilha algo importante com a teoria de crescimento da empresa.

Para se entender como ocorre o processo de gestão do conhecimento na gestão pública brasileira é necessário, primeiro, entender o conceito de Administração Pública no Brasil, formulado como sendo

[...] um conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída de administração direta e indireta, esta formada por autarquias, fundações empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (BRASIL, 2007, p.54).

A administração pública gerencial emergiu a partir da segunda metade do século XX, em meados das décadas de 1960 e 1970 como uma alternativa de resposta à crise do Estado ocorrida naquele período para enfrentar as dificuldades fiscais, usando-a como estratégia para redução de custo, tornando mais eficiente a gestão dos imensos serviços que cabiam ao Estado (BRESSER PEREIRA, 2006).

Para essa nova administração pública requeria-se efetividade em evitar o nepotismo e a corrupção, e eficiência ao prover bens públicos e semipúblico que o Estado produz direta ou indiretamente financia. A administração gerencial deveria ser orientada para o cidadão e para obtenção de resultados, descentralização, delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público, rígido controle sobre o desempenho e aferido mediante indicadores accordados e definidos por contratos de gestão, e que incentivasse a criatividade e a inovação (BRESSER PEREIRA, 2006).

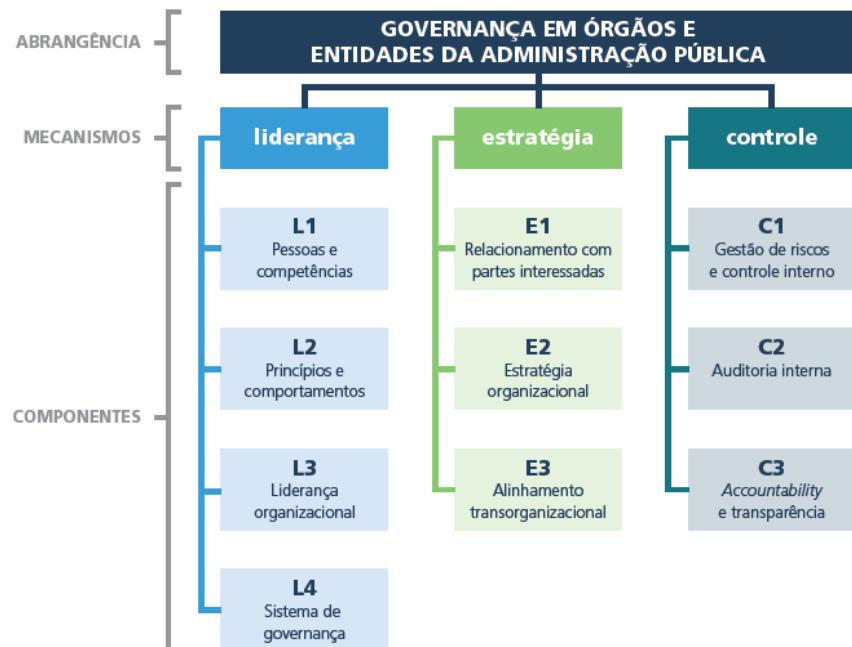
Como a administração pública continua recebendo críticas, ainda requer reformas e mudanças estruturais profundas em sua dinâmica e no seu modo de funcionamento (SOUZA, 2009). Nesse contexto, Schwella (2005, *apud* Souza, 2009) mencionam como desafios para o gestor público, desenvolver habilidades de liderança para desempenhar eficazmente as suas atividades diante da globalização; da complexidade, da desigualdade, da equidade de gênero; da diversidade e boa governança com a capacidade vigente do Estado; e, diante de uma erosão da confiança; reforma administrativa e *empowerment* (empoderamento) e aumento da capacidade local.

Assim, a gestão pública brasileira encontra-se em crise de governabilidade, descrédito nas instituições, deficiência no modo de gerir, esgotamento do modelo burocrático, déficit de desempenho, baixa qualidade na prestação dos serviços públicos (SOUZA, 2009, p. 41).

Nessa mesma direção, o Tribunal de Contas da União (TCU) também está direcionando os seus trabalhos de gestão e de auditorias para com os órgãos e entidades da administração pública estabelecendo os conceitos da governança pública no setor público, a qual comprehende essencialmente “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, p. 47).

Conforme sugere o Banco Mundial, os princípios da boa governança permeiam a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability* (BRASIL, 2014, p. 47). Entretanto, para que as funções da governança de avaliar, direcionar e monitorar sejam realizadas satisfatoriamente, os mecanismos de liderança, estratégia e controle devem ser adotados, conforme ilustra a Figura 12 abaixo.

Figura 12: Componentes dos mecanismos de governança.



Fonte: Brasil, (2014, p. 53).

A estrutura acima demonstra três aspectos que estão intimamente interligados com as dimensões da gestão do conhecimento referenciados pelo método OKA, tendo em vista que a liderança, a estratégia e o controle são mecanismos da gestão do conhecimento também. Nessa compreensão, a cada um desses mecanismos foram associados um conjunto de componentes que visam contribuir direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Souza (2009) afirma sobre a necessidade de novos modelos de gestão para administração pública fundamentados na gestão do conhecimento. Essa indicação pode representar um avanço significativo, no âmbito da administração pública brasileira, e melhorar a gestão das universidades federais, contribuindo para que as práticas e resquícios da administração patrimonialista e disfunções da burocracia e do gerencialismo sejam eliminados. Para efeito desse estudo, destaca-se em particular, a Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), a qual constitui um segmento da administração pública.

As Universidades Federais integram o Sistema Federal de Ensino Superior, cuja coordenação é realizada pela Secretaria de Ensino Superior (Sesu) do Ministério da Educação (MEC), sendo estas definidas e caracterizadas segundo a Lei nº 9.394/1996 e o Decreto nº 2.306/1997 como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.

Souza (2009, p. 44) afirma que as universidades por sua natureza, são consideradas instituições complexas.

Posto as características da sociedade do conhecimento, as peculiaridades da gestão pública brasileira, as mutações das instituições universitárias, em face dos programas, projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal nesta última década [...] Desse modo, as funções das universidades são materializadas pelas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Essas três atividades possibilitam a criação e a elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia e a formação de cientistas e técnicos de que precisa a comunidade para enfrentar as transformações substanciais do momento atual.

Estudos feitos por de Batista (2006) no âmbito das áreas de Administração e Planejamento das IFES evidenciaram aspectos no contexto da gestão do conhecimento, mais notadamente: a) práticas de gestão do conhecimento em estágio inicial, relacionadas principalmente aos aspectos de recursos humanos; b) práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais e c) práticas cujo foco central é a base tecnológica que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, os aplicativos e as ferramentas de TI para captura, difusão e colaboração.

Dentre os órgãos da Administração Direta, constatou-se que as IFES apresentam índices de implantação inferiores na maioria das práticas, quando comparadas às as estatais pertencentes do Poder Executivo Federal brasileiro. Também evidenciou-se que na grande maioria das áreas de administração e planejamento das IFES não dispõem de explicitação e nem de formalização da gestão do conhecimento. Assim como também poucas instituições apresentam objetivos específicos de gestão do conhecimento. A maioria das IFES não conta com orçamento, nem setor específico, que trate da gestão do conhecimento. A TI é o elemento-chave nas instituições que responderam que a gestão do conhecimento é prioridade estratégica, sem, contudo, revelar quais são as suas iniciativas de gestão do conhecimento e da informação. As áreas de planejamento e administração das IFES não são referências para outras organizações.

Por outro lado, no tocante à institucionalização da gestão do conhecimento, o estudo de Batista (2006) apresenta existência da gestão do conhecimento nas IFES pesquisadas:

programas de capacitação; troca de experiências com outras organizações envolvidas nesse processo e metodologias que guiem esse processo.

Dentre os principais obstáculos encontrados no estudo de Batista (2006) para a implementação da gestão do conhecimento relacionam-se: a) gestão do conhecimento não é prioridade do governo; b) a baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização; c) as deficiências na infraestrutura computacional, de redes, de servidores; d) a dificuldade de captar o conhecimento não documentado; e e) falta de incentivos para partilhar conhecimento e falhas de comunicação.

Esse autor propõe, a partir de sua pesquisa, que algumas medidas sejam tomadas pelas IFES, com o apoio do MEC e pelo Fórum de Planejamento e Administração (Forplad), no intuito de explicitar e formalizar a gestão do conhecimento: a) considerar a gestão do conhecimento uma das prioridades estratégicas da organização; b) conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários da importância da gestão do conhecimento; c) definir e disseminar amplamente a estratégia de gestão do conhecimento na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal; d) utilizar amplamente na organização iniciativas de gestão do conhecimento; f) instituir área/grupo de pessoas com responsabilidades e com objetivos bem definidos em termos de gestão do conhecimento; g) utilizar métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento; h) definir política ou estratégia institucional de gestão do conhecimento e da informação; i) implementar iniciativas de gestão do conhecimento nas principais áreas da organização (direção geral, contabilidade/finanças, centro de documentação e informação/biblioteca, recursos humanos e informática, etc.); j) formalizar os objetivos de gestão do conhecimento para permitir uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo. l) dispor de orçamento efetivo para tratar da gestão do conhecimento de maneira compatível com os objetivos traçados pela organização; m) criar área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência do conhecimento); n) considerar, na estratégia de gestão do conhecimento, a gestão da informação, a tecnologia da informação, a gestão de recursos humanos e aspectos organizacionais; o) utilizar sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento; p) utilizar *feedback pessoal* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento; e q) comparar o desempenho organizacional com o de outras instituições congêneres.

Batista (2006) enfatiza o desafio das áreas administrativas e de planejamento das IFES de integrar a gestão do conhecimento com o gerenciamento da rotina do trabalho, para tanto, propõe aplicar o ciclo operacional da gestão do conhecimento, aplicado à gestão de processos.

Sob a perspectiva de Souza (2010), as organizações intensivas em conhecimentos devem construir modelos de gestão fundamentados no conhecimento tácito e no conhecimento explícito defendido por Nonaka e Takeuchi (1997).

Esse teórico propõe um modelo no qual a gestão pública se orienta por três dimensões: a organizacional, a humana e a externa. Para Souza (2010), as principais preocupações dos gestores devem ser em termos de:

- a) dimensão organizacional: a filosofia de gestão; cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; despojamento dos conceitos de hierarquia; comando e controle; integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas.
- b) dimensão humana: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; oportunidade de participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.
- c) dimensão externa: relacionamento com os cidadãos; órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; setor privado; toda a sociedade.

Segundo o autor, o modelo da gestão pública fundamentada na gestão do conhecimento poderá representar um avanço significativo na gestão pública brasileira, visto que procura extinguir os vestígios de uma administração patrimonialista que ainda perduram, assim como eliminar as principais disfunções da burocracia.

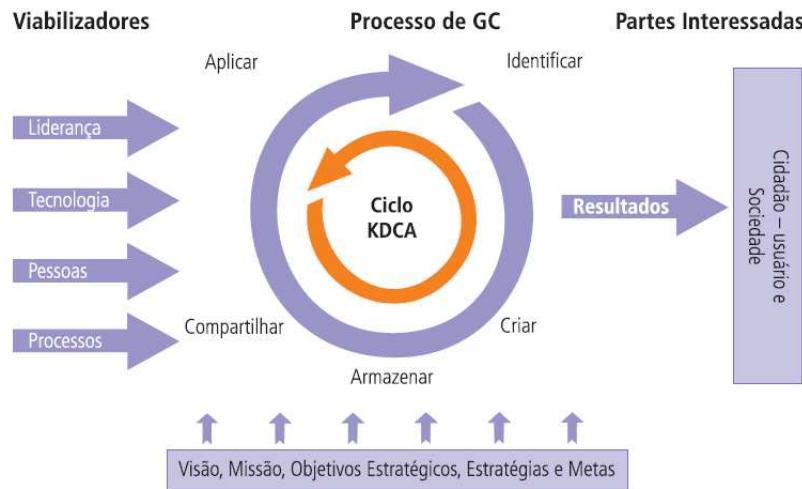
Assim, a partir dessa perspectiva conceitual, Souza (2010, p. 179) menciona que a Gestão do Conhecimento “poderá apontar um novo caminho para a gestão pública brasileira, criando uma cultura de valorização do conhecimento, voltada para uma aprendizagem social, tornando a gestão pública de fato eficiente, eficaz e efetiva.”

Na visão de Wiig (2000, *apud* Batista, 2012, p.9)

A gestão do conhecimento contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.

Batista (2012) registra que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) formulou um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB), conforme ilustra a Figura 13 abaixo:

Figura 13: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB



Fonte: Batista (2012)

O modelo acima apresenta os seis componentes, subdivididos em quatro aspectos, a saber: os aspectos viabilizadores da liderança, da tecnologia, das pessoas e dos processos; os aspectos dos processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação da gestão do conhecimento; e os aspectos do ciclo KDCA, sigla em inglês que significa conhecer, executar, verificar e agir; e nos resultados da gestão do conhecimento. Quando analisados conjuntamente constituem as seguintes etapas para a implementação da gestão do conhecimento nas organizações: diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação.

Assim, o modelo proposto por Batista (2012) poderá ser utilizado com o objetivo de implantar e desenvolver a gestão do conhecimento nas organizações públicas, seguindo as etapas descritas por Batista et al. (2014, p. 87).

- a) Diagnóstico: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento por meio do instrumento para avaliação da gestão do conhecimento na administração pública. Após a identificação de pontos fortes (PFs) e oportunidades de melhoria (OMs), durante a autoavaliação, a organização pública elabora o *business case* (caso de negócio) para justificar a importância da gestão do conhecimento.

- b) Planejamento: etapa em que a organização pública define a visão da gestão do conhecimento; determinar seus objetivos; definir suas estratégias; identificar e priorizar os projetos de gestão do conhecimento nos níveis individual, de equipe, intraorganizacional e interorganizacional; definir a estrutura de governança (comitê estratégico, unidade central e equipes de gestão do conhecimento); determinar as práticas de gestão do conhecimento; sensibilizar as pessoas; e desenvolver o plano de gestão do conhecimento.
- c) Desenvolvimento: etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa-se o projeto; avalia o resultado obtido com o projeto-piloto; e aproveita as lições aprendidas para implementá-lo em toda a organização.
- d) Implementação: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do plano de gestão do conhecimento; define meios para manter os resultados da implementação; determina formas para superar a resistência à implementação da gestão do conhecimento; e elabora a estratégia contínua de implementação do plano de gestão do conhecimento.

Os autores afirmam ainda que o modelo proposto por Batista (2012) é vantajoso em relação à outros instrumentos para avaliação do conhecimento organizacional, como por exemplo, o método OKA proposto por Fonseca e Fresneda (2013) pelas seguintes razões: a) o OKA é muito extenso (são 199 questões distribuídas em 14 dimensões de gestão do conhecimento); b) não foi concebido para a administração pública; c) a linguagem não é, muitas vezes, adequada a organizações públicas; d) é de difícil aplicação; e e) constata-se ausência do método para elaboração de um plano de gestão do conhecimento, após a realização da avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento (BATISTA, et al., 2014, p. 116).

2.6.1 Experiências nacionais da gestão do conhecimento no setor público

Os estudos produzidos por Batista *et al.* (2014) demonstram que modelo proposto por Batista (2012) está sendo implantado nos seguintes órgãos públicos: Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, Empresa de Correios e Telegráfos - ECT, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Agência Brasileira de Desenvolvimento Institucional – IBDI e no Departamento de Tecnologia da Informação – DTI do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT. Segundo os autores as experiências ainda não houve impacto observável em termos de aumento de eficiência e melhoria da qualidade dos serviços

prestados, devido ao curto espaço de tempo da implantação. Todavia se verificou que a adoção do modelo trouxe resultados relevantes para a institucionalização da gestão do conhecimento nas referidas organizações.

Assim como destacam-se as pesquisas realizadas no Brasil pelo IPEA, nos anos de 2004, 2005 e 2006, sobre a gestão do conhecimento no setor público. A primeira, no ano de 2004, teve como foco seis empresas estatais, como: Serpro, Embrapa, Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco Central e Petróleo Brasileiro (Petrobras), evidenciando crescimento de práticas de gestão do conhecimento implantadas no decorrer dos anos. A segunda, no ano de 2005, procurou realizar comparações da gestão do conhecimento com os resultados da pesquisa realizada pela OCDE (2003), visto que nesta da OCDE, o Brasil não participou. Ao todo foram trinta instituições governamentais brasileiras pesquisadas, sendo 24 órgãos da Administração Direta, subdivididos em 20 Ministérios, a Controladoria Geral da União (CGU), os Comandos Militares do Exército, Marinha e Aeronáutica e a Casa Civil da Presidência da Repúblíca); e 6 empresas estatais (Serpro, BB, CEF, Petrobras, Eletrosul Centrais Elétricas S/A e ECT). A pesquisa de 2006 foi realizada no âmbito de 45 IFES, cujos resultados de práticas de gestão do conhecimento demonstraram índices menores às práticas encontradas nas conclusões da pesquisa realizada em 2005, segundo afirma Batista (2012, p. 10). Na pesquisa realizada pela OCDE em 2003, salvo raras exceções, as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da gestão do conhecimento em comparação com as empresas privadas.

Destaca-se também, o “Relatório de Diagnóstico de gestão do conhecimento do IPEA”, em 2011, que aplicou o método OKA, de modo que pôde propor significativas contribuições no âmbito da gestão do conhecimento, tais como: a necessidade de institucionalização de um plano formal de gestão do conhecimento, implementação de práticas de gestão do conhecimento como estimula o uso de banco de talentos, ambientes virtuais de interação, lições aprendidas, melhores práticas e *benchmarking* dentre outras.

No âmbito brasileiro, destaca-se a aprovação do Decreto Presidencial nº 3 de 2000, Brasil (2000), que dispõe sobre a política do Governo Eletrônico (e-GOV), cujo objetivo é a formulação de políticas, diretrizes, coordenação e articulação das ações de implantação do Governo Eletrônico, voltado para a prestação de serviços e informações ao cidadão, bem como do papel do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) descrita na seção anterior. As iniciativas demandadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no Relatório de Gestão Anual das organizações Públicas, conforme a Decisão Normativa nº 127/2013, Portaria 175/2013 Instrução Normativa nº 63/2010.

Outra proposta de implementação de política de gestão do conhecimento foi sugerida por Fresneda *et al.* (2008), na qual estabeleceu uma arquitetura de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal, como resultado das atividades realizadas pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT – GCIE).

Conforme informações disponibilizadas no Portal Virtual do Governo Eletrônico (BRASIL, 2014), o CEGE é um comitê do Governo Federal Brasileiro que opera na formulação de políticas de Governo Eletrônico (E-Gov), para propor políticas, estabelecer diretrizes, coordenar iniciativas e promover articulações, voltado para a prestação de serviços e informações ao cidadão.

No âmbito da sua missão, o CT-GCIE se propõe a

Promover a Gestão do Conhecimento na Administração Pública, tendo como pressuposto de que a experiência acumulada progressivamente pelos servidores públicos constitui um capital estratégico do Estado, o qual deve ser compartilhado e explorado ativamente pelos órgãos de governo e pela sociedade brasileira (BRASIL, 2014).

No que diz respeito à gestão do conhecimento, as diretrizes do CT-GCIE são implantadas no sentido de promover na Administração Pública Federal, a gestão do conhecimento; o uso dos princípios, conceitos e metodologias em gestão do conhecimento junto ao Comitê Executivo do Governo Eletrônico; identificar e acompanhar as melhores práticas no âmbito da Administração Pública Federal, divulgando a cultura de gestão do conhecimento no governo eletrônico; elaborar e implementar uma política no Governo Eletrônico; identificar, disseminar e distribuir as aplicações e ferramentas ao Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

Fresneda e Goulart (2006, *apud* Fresneda *et. Al*, 2008) identificam em sua pesquisa problemas nas organizações públicas relacionados à ausência em seu âmbito da gestão do conhecimento. Tais problemas dizem respeito à existência de grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais, competências individuais e coletivas não exploradas, insuficiente colaboração intraorganizacional, baixa utilização de trabalho em grupo, colaborativo e virtual e dificuldade de promover o aprendizado coletivo, constituindo-se em uma barreira à capacidade de criação e inovação.

Como forma de minimizar os problemas identificados acima, Fresneda *et al.* (2008) ,por meio do CT-GCIE, sugerem à implementação de um modelo baseado na arquitetura de gestão do conhecimento na Administração Pública Federal, conforme a Figura 14 abaixo.

Figura 14: Arquitetura de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal.



Fonte: Fresneda et al., 2008.

No modelo exposto, propõe-se, para a Administração Pública Federal, uma arquitetura subdivida em três dimensões: a) atividades de gestão do conhecimento, que representam os atuais projetos e práticas dispersos e fragmentados existentes nas organizações públicas e, em geral, não alinhados aos objetivos estratégicos; b) as estratégias de gestão do conhecimento que representam a necessidade de estabelecer um plano de gestão do conhecimento, de modo que este forneça uma visão holística da gestão do conhecimento estando alinhado as estratégias da organização; e c) a política de gestão do conhecimento na administração pública federal, que se configura como tema prioritário da agenda do Governo Federal.

Fresneda e Goulart (2006, *apud* Fresneda et al., 2008) esperam como resultados da implementação da gestão do conhecimento as seguintes melhorias para o setor público: a) promoção da transparência na gestão pública, pelo fornecimento ao cidadão de acesso às informações governamentais e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político administrativas que lhe digam respeito; b) melhoria da gestão e qualidade dos serviços públicos, com redução de custos pela gestão eficaz de processos; c) desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade; d) desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre áreas Governamentais; e e) Servidores públicos dotados de competências cognitivas para utilizarem, individual ou coletivamente, redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento.

Para que tais resultados sejam alcançados, Fresneda e Goulard (2006, *apud* Fresneda et al., 2008) entendem ser necessário que os processos que compõem a gestão do conhecimento tornem-se objeto de um diagnóstico organizacional, bem como de um plano de melhorias cujas ações estejam adequadamente alinhadas ao Planejamento Estratégico da organização.

No caso específico da presente pesquisa, o documento o qual reflete o planejamento estratégico da organização é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI – 2014/2018), que se encontra em fase de aprovação e publicação no segundo semestre do corrente ano.

2.6.2 Experiência internacional da gestão do conhecimento no setor público

A Ordem de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) realizou uma pesquisa sobre “Práticas de Gestão do Conhecimento nos Ministérios/Departamentos/Agências do Governo Central”, contando com 132 instituições governamentais de 20 países membros. O estudo evidenciou o conhecimento como fator determinante de competitividade para o setor público, pois, cada vez mais, os órgãos públicos competem entre si pelo uso intensivo em conhecimento. Em outras conclusões, a OCDE salienta que as empresas privadas produtoras de bens e serviços, cada vez mais intensivas em capital intangível, competem diretamente com os bens e serviços, tradicionalmente produzidos pelo setor público. O envelhecimento de funcionários e o volume mais rápido de negócios também criam novos desafios para a preservação da memória institucional e a formação de novos funcionários. Os cidadãos exigem cada vez mais, que os governos estejam cientes do conhecimento recém-criado, e rapidamente construído por um número crescente de atores. As metas de políticas públicas tornaram-se mais ambiciosas e complexas do que antes. E para ter sucesso na implementação de práticas de gestão do conhecimento é necessário adotar modificações estáveis de comportamento que reflitam em um ambiente de confiança e espírito de equipe; aspectos firmados em um ambiente e cultura organizacional estável, e que dependem que lideranças atribuam um alto valor agregado ao aspecto da aprendizagem (OCDE, 2003).

2.7 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS INSTRUMENTOS

Os modelos e práticas e gestão do conhecimento propostos, assim como o processo de aprendizagem individual e organizacional, irão contribuir mais significativamente com a organização, quando o processo de avaliação ou mensuração de tais processos se der efetivamente (ESCUDER; ROCHA; PENTERICH, 2007). É por meio do processo de medição e avaliação que os gestores poderão obter a informação do quanto eficaz e eficiente encontram-se o modo de como os processos são operacionalizados e gerenciados, para que se possam fazer as interferências, as alterações ou a permanência nos processos de trabalho.

Dentre os critérios mais utilizados, tem-se as medições financeiras e não-financeiras, mensuração do desempenho organizacional, no intuito de medir os ativos intangíveis.

2.7.1 Balanced Scorecard (BSC)

É um modelo de gestão, assim como de avaliação proposta por Kaplan e Norton (1997) para viabilizar o monitoramento não apenas do desempenho financeiro tradicional, mas também das atividades da organização, incluindo as dimensões cliente, aprendizado e crescimento e processos internos. Os autores ilustram o fluxo desse processo, na visão do BSC, como se pode observar na Figura 15.

Figura 15: Percepção do *balanced scorecard* como um todo.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.41)

O modelo apresenta quatro perspectivas como uma alternativa para melhorar o significado dos índices financeiros tradicionais, de modo que, para cada uma perspectiva defini-se a direção estratégica, as medidas, as metas de operações e as iniciativas (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Conforme Kaplan e Norton (1997; 2001) na perspectiva financeira definem algumas medidas, tais como, ROE, ROCE, EVA e fluxo de caixa. Na perspectiva clientes adota-se medidas sobre participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade do cliente. Na visão de processos internos tem-se medições de inovações, operações, serviços pós-vendas, Em termos de aprendizado e crescimento os autores propuseram métricas de avaliação das competências essenciais (infraestrutura e

compartilhamento), capacidades estratégicas (tecnologias, aplicações e infraestrutura) e comportamento organizacional (conscientização, compromisso, qualificação e motivação).

É na perspectiva do aprendizado e do crescimento que Probst, Raub e Romhardt (2002) fornecem o elo de ligação com a gestão do conhecimento. O *balanced scorecard* é uma ferramenta de administração estratégica que liga intervenções operacionais na base de conhecimento da organização com as metas de longo prazo. No entanto, no modelo previsto por Kaplan e Norton (1997) não incluem um método para operacionalizar a dimensão do conhecimento, nem oferece indicadores de conhecimento.

O *balanced scorecard* se baseia em duas premissas básicas: ao estabelecerem metas, as organizações devem garantir as formas de sua medição, operacionalização, relacionando-as às iniciativas específicas; e considera várias perspectivas diferentes como sendo relevantes para o sucesso da organização. Por essa razão, as metas devem ser formuladas e acompanhadas em várias dimensões (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

2.7.2 Monitor de ativos intangíveis – IAM

Bukowitz e Williams (2002) apresentam outros instrumentos de avaliação de gestão de ativos intangíveis, o Monitor de Ativos Intangíveis – IAM, criado por Karl Erik Sveiby. O IAM foi utilizado a partir de 1995 pela empresa sueca Celemi, fornecedora de experiências de aprendizagem, por meio de simulações *board-based*, para a disseminação do entendimento da estratégia pela organização. A empresa usou o monitor de ativos intangíveis para identificar e estimar ativos, não apenas os contábeis e financeiros, bem como para estabelecer objetivos, rastrear o desempenho, baseando o capital intelectual em ativos tangíveis e intangíveis nas categorias de crescimento/renovação, eficiência e estabilidade, conforme ilustra o Quadro 13 abaixo.

Quadro 13: O monitor de ativos intangíveis da Celemi, 1997.

IAM	Ativos Tangíveis	Ativos Intangíveis		
	Nosso capital financeiro	Nossos clientes	Nossa organização (estrutura interna)	Nosso pessoal (competência)
Crescimento/Renovação	Crescimento do lucro do acionista; Razão líquida de investimento.	Crescimento da receita; Clientes que fortalecem a imagem.	Clientes que fortalecem a organização; Receitas provenientes de produtos novos.	Competência profissional média, anos; Clientes que fortalecem a competência; Crescimento na competência profissional; <i>Experts</i> com formação superior.
Eficiência	Margem de lucro; Retorno líquido sobre a equação lucro/valor agregado.	Receitas por cliente.	Promoção de pessoal administrativo; Receitas pelo pessoal administrativo.	Valor agregado por <i>expert</i> ; Valor agregado por empregado.
Estabilidade	Reservas líquidas Solidez.	Clientes fidelizados; Cinco maiores clientes.	<i>Turnover</i> do pessoal administrativo; Antiguidade do pessoal administrativo, anos; Índice de novos funcionários.	<i>Turnover</i> dos <i>experts</i> ; Antiguidade dos <i>experts</i> , anos; Idade média de todos os empregados, anos.

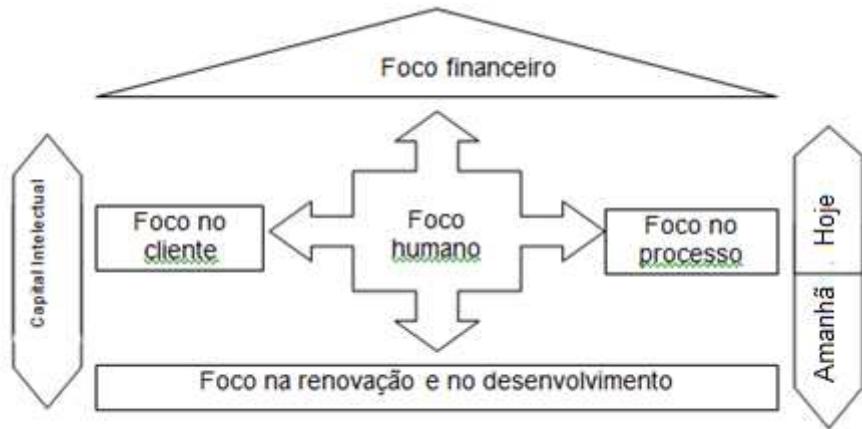
Fonte: Buwowits e Williams, 2002, p. 247.

O IAM assemelha-se a um cartão de pontuação, no qual as três categorias demonstradas nos ativos intangíveis referem-se às estruturas externa, interna e a competência; enquanto o crescimento e a renovação, a eficiência e a estabilidade são as dimensões pelas quais se mensura o capital intelectual (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

2.7.3 O Navigator Skandia

Navegador da Skandia é um modelo de avaliação criado em 1994 pela empresa sueca chamada Skandia, que constituía uma federação de instituições de poupança. Naquele período a empresa passou a fazer uma abordagem da gestão do capital intelectual abordando dimensões capturadas por meio de um esquema conceitual que a empresa denominou de “navegador”, conforme a Figura 16 abaixo.

Figura 16: O navegador da Skandia.



Fonte: Bukowitz e Williams 2002, p. 246.

Como se pode depreender do esquema acima da Skandia, o ponto central do navegador é o fator humano, as pessoas que ancoram os demais pontos do compasso dos quais emanam os elementos do capital intelectual (clientes, processos, renovação e desenvolvimento) e financeiro. Além disso, o navegador captura uma dimensão temporal, em que estabelece um eixo do passado, presente e futuro. O foco financeiro volta-se para o passado, que expressa o resultado comercial de criar valor a partir do capital intelectual. Os focos no cliente, no humano e no processo estão situados no presente e a renovação e o desenvolvimento posicionam a organização para o futuro.

2.7.4 O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) de Bukowitz e Williams

O Diagnóstico da Gestão do Conhecimento – DGC desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002) está prescrito no Manual de Gestão do Conhecimento, um guia prático para a realização de um diagnóstico da gestão do conhecimento organizacional, subdividido em sete seções correspondentes aos principais processos táticos e estratégicos que permeiam as organizações para o alcance de seus objetivos. O manual possibilita uma avaliação qualitativa e subjetiva sobre a combinação de elementos que se prestam a criar uma abordagem positiva da gestão do conhecimento.

O processo de elaboração do DGC propõe uma lista de 20 afirmações destinadas a avaliar um escopo global ou parcial da organização. Essas afirmações estão contidas em sete capítulos do Manual de Gestão do Conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Na visão dos autores, os processos táticos dizem respeito à utilização de conhecimento no cotidiano e devem responder às demandas emergentes de responsabilidade de todos os membros da organização que são orientados nas atividades: obtenha, utilize, aprenda, contribua. E nos processos estratégicos, que surgem das mudanças do macroambiente e são da responsabilidade da liderança designada formalmente, são orientados às fases: avalie, construa e mantenha e descarte.

O processo “obtenha” diz respeito à maneira de se obter informações em um contexto no qual com o advento das tecnologias a quantidade de informações disponíveis cresce rapidamente, gerando uma sobrecarga de informações irrelevantes, gerando o desafio de buscar a informação correta no ponto necessário. Nesse sentido, o que marca as mudanças nas organizações é que passou-se de uma era de insuficiência de informação para as dificuldades de “info-ricos” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O processo “utilize” refere-se ao meio de utilização da informação, isto é, como as pessoas das organizações combinam as informações obtidas para criar soluções mais inovadoras. O foco deste processo encontra-se na construção da inovação, em que o estímulo ao pensamento criativo, o encorajamento da criatividade, a experimentação e receptividade a novas ideias são essenciais para o êxito no atendimento às demandas organizacionais (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O processo “aprenda” se refere ao reconhecimento formal da aprendizagem como um processo pelo qual se pode criar vantagem competitiva. Busca-se integrar o processo de aprendizagem à forma pela qual as pessoas trabalham. É necessário superar a dificuldade das necessidades de curto prazo e priorizar o engajamento e a integração da aprendizagem como um valor, o que faz as pessoas trabalharem, facilitando a experiência de aprendizagem e melhorando o entendimento de como as ações afetam os resultados da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O processo “contribua” diz respeito a tornar o conhecimento individual disponível para toda a organização. Enquanto a tecnologia possibilitou à troca de informações mais acelerada, tal processo permitiu enfatizar conceitos de alavancagem e reutilização de conhecimento. No entanto, realizar essa contribuição, na prática, consome tempo e o seu valor não é difundido claramente entre os membros, dificultando o aumento da eficiência e

inovação baseadas na colaboração e compartilhamento de ideias (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O processo “avalie” refere-se à busca de uma medida que demonstre se a organização está aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com seu investimento em capital intelectual. Exige que a organização defina qual é o conhecimento necessário para a sua missão e mapeie o capital intelectual da organização, no intuito de encontrar as necessidades futuras de conhecimento. Desse modo, pode-se fornecer informações sobre o que realmente é importante para a organização, advindas das mudanças do ambiente macroeconômico e refletidas nas alterações na direção estratégica da organização. Os autores mencionam o modelo do capital intelectual desenvolvido por Edvinsson e Mallone (1998) que contempla o capital humano, o capital cliente o capital organizacional e o capital intelectual, que é o valor criado da relação entre os três capitais anteriores (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O processo “construa e mantenha” garante que o capital intelectual futuro manterá a organização viável e competitiva, necessitando de uma visão clara sobre o que a organização quer gerenciar. Nessa conexão, são os relacionamentos e a colaboração desenvolvidos na organização por intermédio de seus membros, fornecedores, clientes e toda a comunidade na qual a instituição atua, que fomentarão a construção de um novo estilo de gestão voltado para a gestão do ambiente e de forma que as pessoas apreciem os resultados, impulsionados para seguir adiante (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O processo de “descarte” refere-se ao processo de entender os motivos, o momento, o local e como estas informações devem ser descartadas das partes da base de conhecimentos construídos na organização, principalmente àqueles que não estão fornecendo qualquer vantagem competitiva direta. O processo envolve o esclarecimento do que já não é necessário para manter a vantagem competitiva e a viabilidade do negócio, para tanto, obstáculos psicológicos e políticos devem ser superados, tendo em vista, que as pessoas tendem a permanecer praticando ações, independente do custo de mantê-las. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.7.5 O Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional – OKA do WBI

O método de Avaliação do conhecimento Organizacional (OKA), traduzido do inglês *Organizational knowledge Assessment Method – OKA*, ou método OKA, foi desenvolvido

pelo *Word Bank Institute* (WBI), do Banco Mundial, para avaliar o estado da gestão do conhecimento nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, que visem o lucro ou não. A adoção do método OKA possibilita a elaboração um diagnóstico da gestão do conhecimento da instituição (FONSECA; FRESNEDA, 2013).

O método OKA é o instrumento escolhido para viabilizar a presente pesquisa por ser recomendado em âmbito nacional, segundo Fonseca e Fresneda (2013) e pela sua utilização pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), o qual integra o Comitê Executivo do Governo Eletrônico – CEGE nas organizações públicas federais, para a realização do diagnóstico da situação da gestão do conhecimento, obtendo subsídios para elaboração futura de um plano de gestão do conhecimento para essas instituições. Os detalhes sobre a institucionalização, missão, diretrizes e objetivos desses comitês no âmbito do Governo Federal, foi abordado na seção 2.6 desta pesquisa.

Conforme esclarecem Fonseca e Fresneda (2013), o método OKA é utilizado para realizar uma avaliação do conhecimento organizacional, que busca quantificar a capacidade que organização possui em alavancar informação, conhecimento, experiência e intuição entre os elementos básicos propostos pelo método, a fim de alcançar seus objetivos organizacionais e gerar valor.

Para tanto, o método OKA utiliza quartoze dimensões do conhecimento agrupadas em três elementos básicos para avaliar a gestão do conhecimento nas organizações. Tais dimensões visam englobar todo o escopo e aspectos-chaves da organização que, por meio deles, os gestores poderão intervir na gestão dos três elementos básicos do método, a fim de transformar os ativos intelectuais em geração de valor real para a organização. Esses elementos são pessoas, processos e sistemas.

Para os autores Fonseca e Fresneda (2013) e Batista (2011), o foco do método OKA é avaliar a capacidade que a instituição se encontra para expandir seus ativos intelectuais por meio dos elementos propostos no método.

A partir desse desenho, o método OKA se pauta nos três elementos essenciais apontados, ou seja, Pessoas, Processos e Sistemas, subdivididas em quartoze dimensões com 199 métricas ou questões, conforme ilustra a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Elementos, Dimensões e questões relacionadas do método OKA

Elemento	Dimensão	Questões relacionadas no questionário SysOKA
Pessoas (67)	1 - Cultura e Incentivos (20)	21; 20; 38; 39; 51; 66; 67; 74; 75; 77; 80; 107; 108; 116; 117; 135; 136; 137; 138; 141;
	2 - Identificação e criação de conhecimento (12)	58; 71; 143; 144; 145; 146; 147; 148; 149; 150; 170; 172;
	3 - Compartilhamento do conhecimento (13)	70; 72; 73; 76; 111; 112; 126; 139; 161; 162; 163; 164; 165;
	4 - Comunidades de prática e Times do Conhecimento (12)	81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92;
	5 - Conhecimento e Aprendizagem (10)	9; 63; 64; 109; 110; 113; 114; 167; 168; 169;
Processos (71)	6 - Liderança e Estratégias (19)	27; 33; 34; 35; 36; 37; 41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 52; 57; 68; 69;
	7 - Fluxos de Conhecimento (12)	78; 124; 128; 151; 152; 153; 154; 155; 156; 157; 158; 159
	8 - Operacionalização do Conhecimento (14)	8; 30; 32; 50; 59; 65; 98; 115; 134; 140; 142; 166; 196; 197;
	9 - Alinhamento (12)	28; 26; 25; 40; 60; 62; 106; 192; 193; 194; 195; 198;
	10 - Métricas e Monitoramento (14)	178; 179; 180; 181; 182; 183; 184; 185; 186; 187; 188; 189; 190; 191;
Sistemas (48)	11 - Infraestrutura Tecnológica para a Gestão do Conhecimento (13) (versão anterior do SysOKA: Tecnologia)	79; 118; 119; 120; 121; 122; 123; 125; 127; 130; 131; 132; 133;
	12 - Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento (10)	104; 105; 129; 160; 171; 173; 174; 175; 176; 177;
	13 - Gestão de Conteúdo (11)	93; 94; 95; 96; 97; 99; 100; 101; 102; 103; 199;
	14 - Infraestrutura do Ambiente da Gestão do Conhecimento (15) (versão anterior do SysOKA: Programa de Gestão do Conhecimento)	11; 29; 24; 23; 22; 19; 18; 17; 16; 15; 14; 13; 12; 31; 199;
Critérios Adicionais- Informações Demográficas (13)	Países	-
	Setores Econômicos/Industriais	-
	Demografia Organizacional (13)	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 10; 53; 54; 55; 56; 61

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

O detalhamento do método OKA, o formato do questionário, coleta e análise dos dados serão abordados na seção 3.2 do capítulo da Metodologia da Pesquisa.

Assim, na busca de se obter informações sobre a situação da gestão do conhecimento, as organizações públicas vêm aplicando cada vez mais o método OKA. Segundo Fonseca e Fresneda (2013) mais de duzentas organizações no Brasil e nos Estados Unidos da América já

usaram o referido método, no Brasil podemos citar as experiências do Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA (BATISTA, 2011), Câmara Federal dos Deputados (TORRES et al., 2008), Eletronorte e Chesf (PAPA, 2008), Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal (Serpro) (FONSECA, 2006), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTi (SILVA, 2013), Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS (TEIXEIRA et al., 2011). De acordo com Angelis (2011) que também aplicou o método OKA com adaptações, na Secretaria do Patrimônio da União (SPU) o método OKA também já foi aplicado no Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal (CEF), Ministério da Agricultura e Embrapa, contando atualmente com aproximadamente 207 instituições que já utilizaram o método, e destas, 68% são organizações da área governamental.

De acordo com Papa (2008, p.129-130), o método OKA demonstrou ser uma ferramenta completa e útil para o diagnóstico da situação da gestão do conhecimento na organização estudada, pelos seguintes motivos:

- a) a aplicação do método permite levantar a situação da gestão do conhecimento, por dimensão do conhecimento, na organização objeto de estudo;
- b) os resultados e informações produzidas pela aplicação do método são úteis para elaborar um plano de gestão do conhecimento para a organização objeto de estudo;
- c) as informações produzidas pelo método OKA são úteis para suportar a elaboração de um diagnóstico da gestão do conhecimento na organização objeto de estudo;
- d) as dimensões do conhecimento tratam de áreas e temas de gestão do conhecimento que são de interesse da organização objeto de estudo;
- e) o método OKA possibilita estabelecer uma sistemática contínua de avaliação do progresso da implantação da gestão do conhecimento na organização objeto de estudo;
- f) os resultados obtidos por dimensão do conhecimento são um excelente referencial para comparar a situação da gestão do conhecimento entre organizações de mesma natureza.

Corroborando com esse autor, Angelis (2011, p. 150) também afirma que o método OKA possibilita

- a) levantar a situação da gestão do conhecimento por dimensão do conhecimento;
- b) elaborar um plano de gestão do conhecimento;
- c) ser um referencial comparativo da situação da gestão do conhecimento entre organizações;
- d) estabelecer uma sistemática de avaliação do progresso da implantação do plano e gestão do conhecimento.

Todavia, Papa (2008) menciona alguns elementos dificultadores para aplicação do método OKA: ausência de um glossário de termos técnicos, tamanho do questionário (199 questões), elaboração e execução do projeto de aplicação do OKA, educação dos membros envolvidos no projeto, debilidade de marketing do método, dificuldade na formação da equipe de coordenadores e escassez de publicações no Brasil sobre o método.

Cabe mencionar, também, que atualmente (a partir de 2013) o questionário do método OKA encontra-se em fase de testes para a sua disponibilização na versão *on-line* (WEB). Prém, devido à instabilidade, o aparecimento de alguns erros do novo sistema e considerando que essa fase não será concluída no prazo estipulado para coleta e análise dos dados desta pesquisa, razão pela qual o levantamento das 199 métricas deste estudo foi realizado livre e gratuitamente por meio da versão original do SysOKA, isto é, via programa instalado diretamente no computador da pesquisadora.

No capítulo a seguir, a estrutura do método OKA será descrita mais detalhadamente, expondo todas as dimensões, métricas e o método para aplicação do mesmo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção apresenta-se o percurso metodológico a ser seguido no alcance dos objetivos propostos para a pesquisa, a saber: a caracterização, os participantes, os procedimentos da pesquisa e o método de avaliação do conhecimento organizacional.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo a classificação de Vergara (1997), uma pesquisa pode ser classificada em relação a dois aspectos básicos: quanto aos fins (objetivos) e quanto aos meios (procedimentos técnicos).

Quanto aos fins, esta pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. Exploratório, porque caracteriza que o pesquisado está iniciando uma pesquisa em determinado tema, procurando levantar aspectos que possam contribuir para a explicação do problema estudado (RICHARDSON, 2006, p. 146). Embora haja estudos sobre a gestão do conhecimento em organizações, nesta pesquisa pretende-se realizar um diagnóstico da situação atual da gestão do conhecimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, sob a perspectiva das dimensões estabelecidas no Método de Avaliação de Conhecimento Organizacional, conhecido como método OKA, proposto por Fonseca (2006) e descrito no item 3.3. A pesquisa também tem caráter descritivo, visto que, segundo Richardson (2009), a abordagem descritiva pretende somente descrever as características do fenômeno estudado e não explicar a diferença entre eles.

Quanto aos meios, trata-se de uma investigação científica, que abrange tanto métodos quantitativos como qualitativos. Neste sentido, o método é compreendido como o caminho traçado e os recursos utilizados pelo pesquisador para atingir a um determinado objetivo, de modo que, os trabalhos de pesquisas devem ser planejados de acordo com as prescrições de cada método. Então, nesta pesquisa adotam-se, tanto métodos quantitativos, que se caracterizam pelo emprego de métricas para obter e analisar os seus resultados - cuja intenção é buscar a melhor precisão dos resultados; como também, são empregados métodos qualitativos na análise de situações ou de conteúdos complexos, ou estritamente particulares, de conotações qualitativas, inclusive, quando se trata de explicar ou substituir uma

informação estatística por dados qualitativos, no entendimento da natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2006).

Nesse contexto, o presente estudo engloba a aplicação dos seguintes métodos: análise documental e bibliográfica, aplicação de questionário (*survey*) junto aos gestores e estudo de caso. Na análise documental, menciona-se o uso, com destaque, do PDI e dos documentos referenciais do OKA; e, na análise bibliográfica, processo que busca explicar um problema, assunto ou tema a partir de referências teóricas publicadas em livros, periódicos, artigos, etc.; além de requerer a aplicação de métodos quantitativos, pois a aferição do grau de maturidade da gestão do conhecimento na unidade pesquisada é feita com a aplicação de métricas previamente estabelecidas pelo método OKA, proposto por Fonseca (2006).

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, por se remeter a uma metodologia que, segundo Yin (2001), pode ser aplicada em situações em que as questões a serem respondidas são do tipo “como?” ou “por quê?”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e em situações nas quais o foco encontra-se em fenômenos complexos e contemporâneos, inseridos no contexto da vida real. Os gestores responderão, discutirão e analisarão os questionários em conjunto, na modalidade mista, conforme orientam Fonseca e Fresneda (2013), possibilitando discussões abertas sobre os questionamentos, de forma que obtenham um consenso de suas percepções sobre a situação atual da gestão do conhecimento da organização.

Portanto, esta pesquisa utiliza-se de métodos quantitativos na coleta e análise dos dados, ao fazer uso de questionário com perguntas fechadas, aplicado aos gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, conforme detalhamento do método OKA descrito no item 3.1 deste capítulo; e ainda, faz uso de métodos qualitativos, como a técnica de triangulação das respostas dos sujeitos.

Esta investigação configura-se também em estudo de caso, pois o universo da pesquisa circunscreve-se à área de gestão de pessoas da UFPB, situada no campus I - João Pessoa, localizada na região Nordeste. A escolha da unidade organizacional a ser investigada foi orientada pelo critério da acessibilidade, por se tratar do local de trabalho da pesquisadora, levando-se em conta sua prática como gestora naquela área, onde se detectou a necessidade do estudo.

Consideram-se, também, as especificidades multidimensionais do tipo de organização, como a universidade, pelo valioso potencial de estudo, por sua complexidade, ambiguidade e incerteza, face à diversidade de seus diferentes campos de atuação, as peculiaridades e desafios que os seus gestores enfrentam no exercício das suas funções, num ambiente em

constante mudança, e para compreender a sua realidade. Estas características requerem análise diferenciada de outras organizações, porquanto, as analogias frequentemente adotadas para outros tipos de organizações são tampouco apropriadas para o esclarecimento da verdadeira natureza das universidades.

Quanto aos participantes da pesquisa, Fonseca e Fresneda (2013) mencionam que, para que se obtenham respostas completas e de qualidade por meio do questionário OKA, a amostra deve estar representada por pessoas da organização que possuam visão dos macros processos da organização, que sejam integrantes dos mais diversos setores (RH, TI, comunicação, desenvolvimento organizacional) e que possuam visão e conhecimento da organização.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA UFPB E DA PROGEP

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi criada pela Lei Estadual 1.366, de 02 de dezembro de 1955, como resultado da junção de algumas escolas superiores. Posteriormente, sua federalização foi aprovada e promulgada pela Lei nº. 3.835 de 13 de dezembro de 1960, incorporando as estruturas universitárias existentes nas cidades de João Pessoa e Campina Grande.

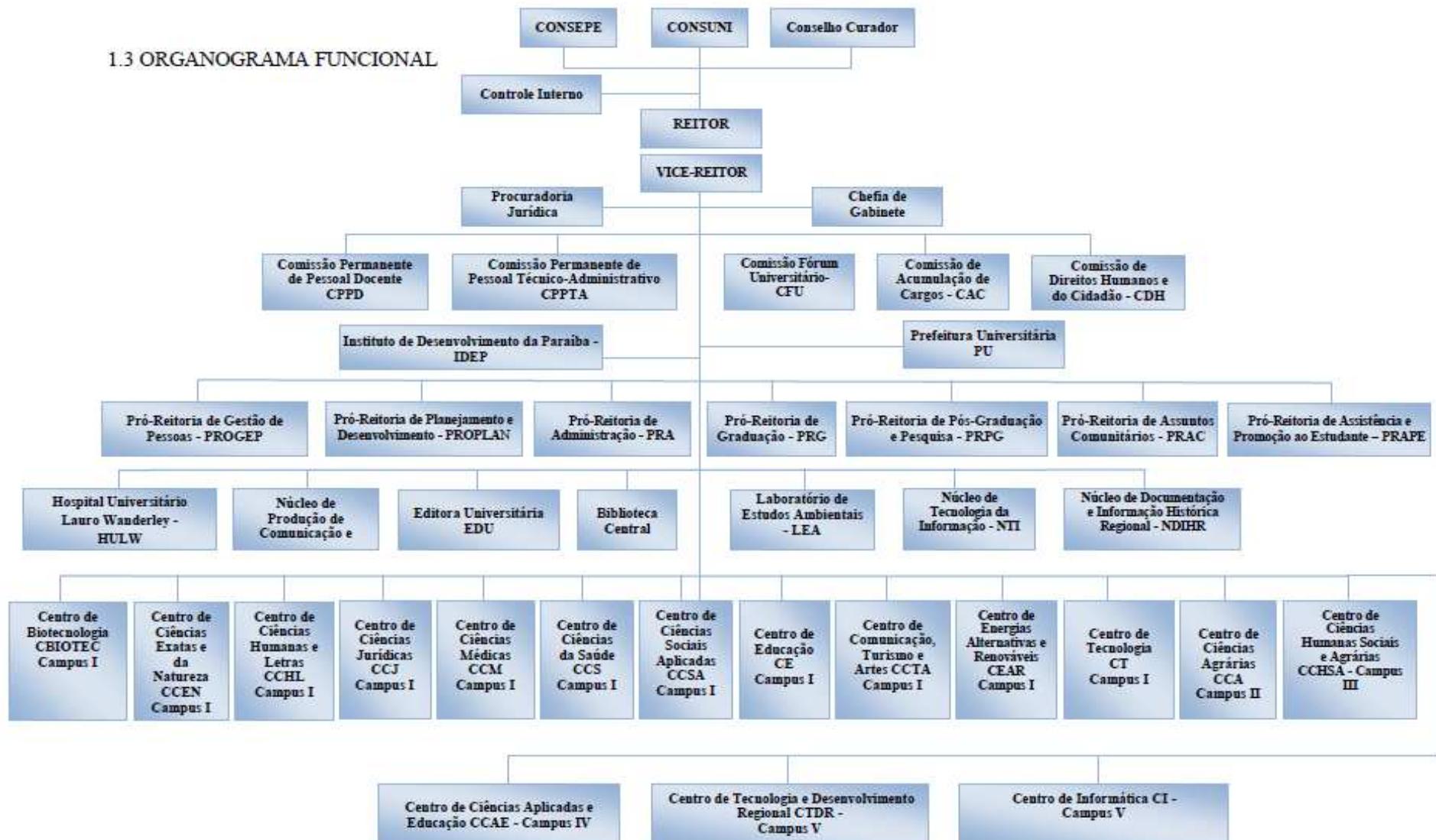
A partir de sua federalização, a UFPB desenvolveu uma crescente estrutura *multicampi*, distinguindo-se, nesse aspecto, das demais universidades federais do sistema de ensino superior do país que, em geral, têm suas atividades concentradas num só espaço urbano. Essa singularidade expressou-se por sua atuação em sete *campi* implantados nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Areia, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras, que atualmente conta com sete pró-reitorias, quatro conselhos, dezesseis centros acadêmicos, 45.067 alunos, 2.568 docentes, 3.734 servidores técnico-administrativos, incluídos os servidores do hospital universitário, 139 cursos de graduação, 106 cursos de pós-graduação, duas escolas de ensino médio e profissionalizante dentre outras unidades e critérios quantificáveis.

A estrutura da UFPB e, por extensão, a da Progep revela um modelo cartesiano, reducionista e conservador, em seu aspecto funcional, e, predominantemente, na gestão de seus recursos e pessoas, ao revés da estrutura proposta por Pereira (2003) e Mülbert, Mussi e Angeloni (2003). Para estes autores, a estrutura das IFES é permeada de questões complexas

relacionadas à cultura organizacional, nas quais as temáticas do conhecimento e da gestão de pessoas encontram-se correlacionadas ao campo da aprendizagem, enquanto o cenário organizacional da gestão pública mostra-se fragmentado, com constantes descontinuidades nos processos de trabalho, evidenciando situações problemáticas no cotidiano dos atores inseridos em tais estruturas complexas, rígidas e formais.

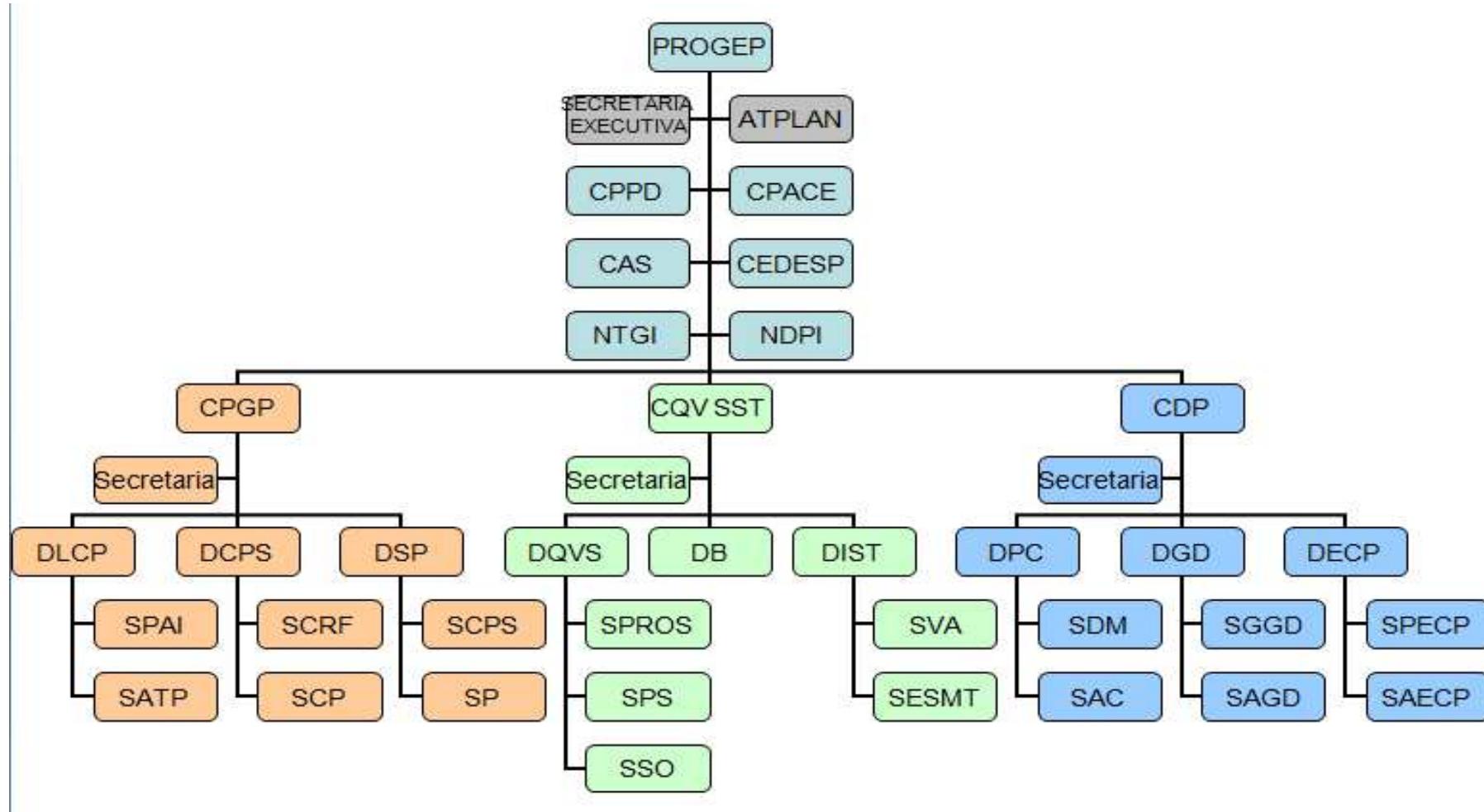
Para efeito de demonstração da atual estrutura organizacional da unidade pesquisada, o organograma funcional da UFPB pode ser visualizado na Figura 17, assim como a estrutura da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na Figura 18, instituída dentre as sete pró-reitorias previstas na estrutura da instituição.

Figura 17: Organograma funcional da UFPB



Fonte: UFPB - Relatório de Gestão – Exercício 2013 (2013, p.24).

Figura 18: Organograma da Progep



Fonte:Minuta do Regimento Interno da Progep (2012).

De acordo com a Resolução N° 28/2010, cria-se a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas como órgão auxiliar de direção superior da Reitoria da UFPB, que tem por responsabilidade a elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas e ações permanentes de gestão de pessoas.

Como missão, a Progep propõe-se a estabelecer políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores; ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho; e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais. A visão institucional é ser um centro de referência na gestão de pessoas no âmbito do sistema federal de educação superior brasileiro.

Como objetivos permanentes foram propostas as seguintes diretrizes:

- propor políticas e estratégias de gestão de pessoas para os servidores da UFPB;
- estabelecer um sistema de gerenciamento e controle de processos de gestão de pessoas;
- promover ações para a melhoria da qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho;
- estabelecer diretrizes para o dimensionamento do quadro de servidores;
- elaborar programas de educação e capacitação profissional para os servidores;
- consolidar o sistema de gestão do desempenho dos servidores.

Assim, o campo de estudo dessa pesquisa está delimitado a um segmento da organização estudada, ou seja, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, cuja população-alvo de respondentes é composta pelos altos gestores (AG) e gestores intermediários (GI) das unidades organizacionais da área de gestão de pessoas, conforme a Tabela 2 abaixo ilustra.

Tabela 2: Total da população-alvo dos gestores da Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas da UFPB.

Unidades organizacionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Quantidade de gestores
ALTA GESTÃO	
Gabinete do Pró-Reitor (a)	1
Coordenador da área de Desenvolvimento de Pessoas (CDP)	1
Coordenador da área de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP)	1
Coordenadora da área de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho (CQVSST)	1

Continuação...

Continuação...

GESTÃO INTERMEDIÁRIA / RESPONSÁVEIS POR UNIDADES

Área de Desenvolvimento de Pessoas	3
Área de Processos de Gestão de Pessoas	5
Área de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho	3
Demais unidades assistentes da Progep (assessoria, secretaria, expediente, atendimento, comissões, TI e arquivo)	9
Total da População-alvo do campo amostral	24

Fonte: SIGRH/Mar/2014 - Elaborada pela autora.

Participaram da pesquisa treze gestores, dos vinte e quatro gestores de unidades da Progep, correspondendo a um percentual de 54% de participação na pesquisa. Quanto ao perfil profissional dos gestores, aproximadamente 54% eram do sexo masculino e 46% do sexo feminino. No que diz respeito ao nível de escolaridade têm-se que 46% possuem mestrado, 30% especialização e 23% graduação.

Contamos com a participação de 75% dos gestores da alta gestão, com 72% de participação dos gestores e responsáveis de unidades das áreas de desenvolvimento de pessoas, processos de gestão de pessoas e qualidade de vida e, por fim, 25% da participação dos gestores são das unidades assistentes da Progep.

Quanto ao tempo na função na Progep, 38% tem entre um e dois anos, 23% tem entre três e cinco anos, 15% tem entre cinco e dez anos, 15% tem mais de dez anos e 7% menos de um ano.

O convite para participação da pesquisa estendeu-se a todos os gestores. A formação da amostra final, para cada instituição, dar-se em função da predisposição dos gestores em participar da pesquisa. Para a pesquisa social, a referida amostra caracteriza-se como não probabilística e de conveniência ou por acessibilidade e o tamanho da mesma se define pela sua representatividade dos sujeitos participantes da pesquisa (GIL, 2008).

Segundo Gil (2008, p. 90), na pesquisa social são utilizados diversos tipos de amostragens, que podem ser agrupadas em dois grandes grupos: amostragem probabilística e não-probabilística, sendo esta última caracterizada pela ausência de fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente dos critérios do pesquisador, podendo ser de dois tipos: por acessibilidade, tipicidade e por cotas.

Desse modo, o presente estudo apresenta-se como uma amostra por conveniência ou acessibilidade. Essa tipologia

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado grau de precisão (GIL, 2008, p. 94).

Como método de tratamento dos dados, foi utilizada a triangulação dos sujeitos, baseado em Denzin (1984) como uma estratégia de entrecruzamento das informações coletadas. Realizada de três maneiras, a saber: de técnicas, de instrumentos e de sujeitos de pesquisa. Nesta pesquisa se fará uso da técnica de triangulação entre sujeitos, que se configura mecanismo importante para o entrecruzamento, a combinação e a comparação das informações dadas pelos sujeitos de pesquisa, além da técnica de análise de conteúdos.

3.3 O MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O surgimento e o conceito do método de avaliação do conhecimento organizacional, conhecido como método OKA, foram abordados na seção 2.8 desta pesquisa. Cabe, nesta seção, detalhar e descrever as 14 dimensões do método, bem como descrever a estrutura das quatro etapas de aplicação do método OKA, conforme recomenda o Manual de Diagnóstico e Elaboração de Plano de Gestão do Conhecimento, baseado no Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional, versão 1.0, editado por Fonseca e Fresneda (2013).

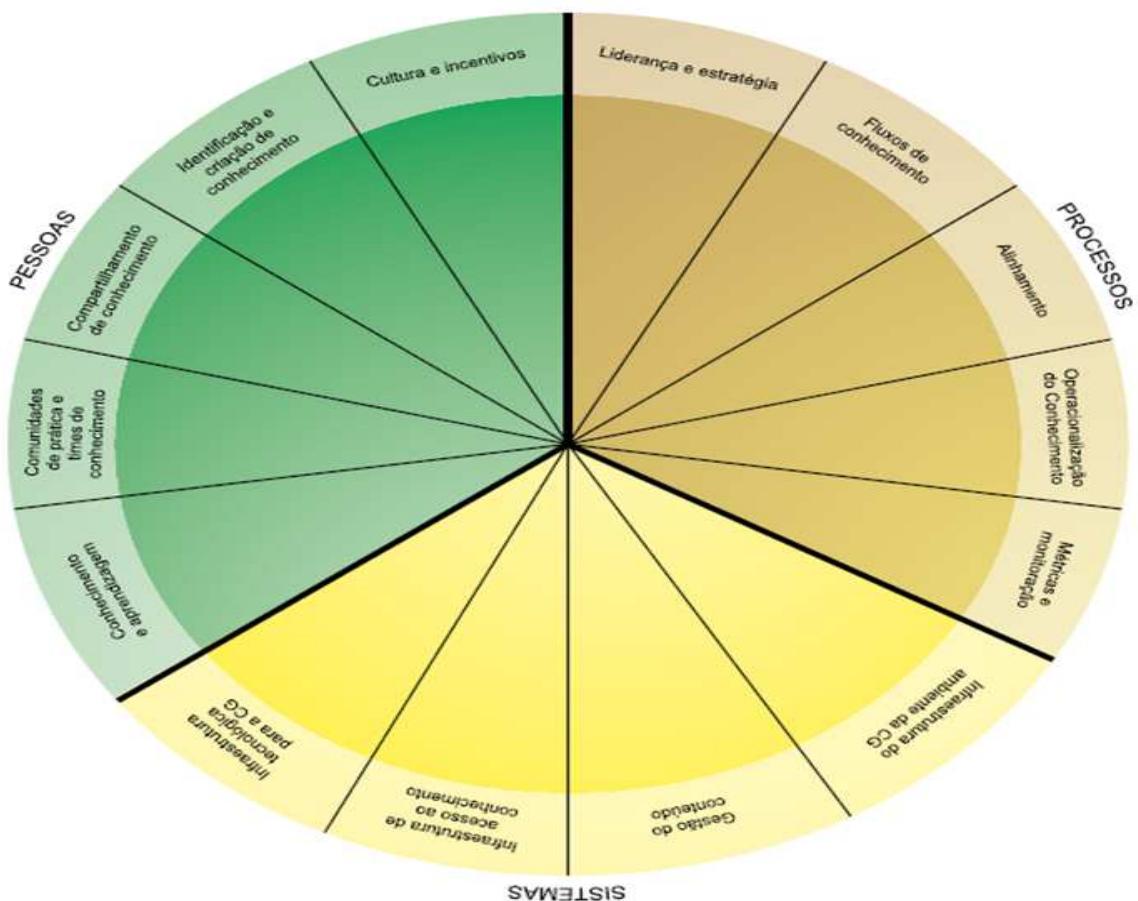
Fonseca (2006, p. 1) afirma que a estrutura do método OKA permite

- a) que a organização compreenda o seu nível de prontidão, no que diz respeito ao gerenciamento do conhecimento;
- b) a identificação das áreas-chaves que precisam melhorar seu ambiente de conhecimento;
- c) a avaliação do resultado dos investimentos que estão sendo realizados na área de gestão do conhecimento;
- d) o estabelecimento e a disseminação de um conceito único de gerenciamento do conhecimento (“*Working Definition*”) para toda a organização;
- e) que a sua utilização sirva como ferramenta de treinamento, possibilitando que as pessoas compreendam a amplitude e a complexidade da natureza da gestão do conhecimento.

O método OKA é composto pelos elementos básicos Pessoas, Processos e Sistemas. Na visão de Fonseca (2006, p. 5), a gestão do conhecimento tanto impacta quanto depende, primordialmente desses três elementos, que constituem uma organização.

A figura abaixo mostra a estrutura do método OKA, com as suas 14 dimensões do Conhecimento. Cada uma das agrupa uma série de métricas, totalizando 199 (questões), conforme apontadas no quadro 16 do capítulo anterior.

Figura 19: Estrutura Básica do Método OKA.



Fonte:Fresneda e Fonseca (2013, p. 7)

De acordo com Fonseca e Fresneda (2013, p. 9), as dimensões de cada elemento são assim descritas.

- **ELEMENTO: PESSOAS**

- Dimensão 1 – Cultura e Incentivos:** refere-se às atitudes culturais, implícitas e explícitas, as crenças e os incentivos que existem dentro das organizações para moldar, criar e dar suporte ao uso dos ativos intelectuais (incluindo conhecimento) para atingir suas metas.
- Dimensão 2 – Identificação e Criação de Conhecimento:** diz respeito à capacidade das organizações e de suas partes interessadas (“*stakeholders*”) em identificar e criar conhecimento (e outros ativos intelectuais), especialmente aqueles que contribuem para os objetivos da organização.

- c) **Dimensão 3 – Compartilhamento do Conhecimento:** é a capacidade das organizações e de suas partes interessadas (“*stakeholders*”) em compartilhar ativos intelectuais de maneira a permitir que a organização atinja suas metas.
- d) **Dimensão 4 – Comunidades de Prática e Times de Conhecimento:** trata-se do respeito à existência, natureza e uso de grupos de pessoas que possam ser efetivamente mobilizados para resolver problemas e permitir que a organização atinja suas metas.
- e) **Dimensão 5 – Conhecimento e Aprendizagem:** corresponde à capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano por meio de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento.

- **ELEMENTO: PROCESSOS**

- a) **Dimensão 6 – Liderança e Estratégias:** refere-se à utilização das técnicas de gestão do conhecimento como modelo de gestão dos líderes e gerentes da organização.
- b) **Dimensão 7 – Fluxos de Conhecimento:** diz respeito à natureza e a capacidade dos fluxos de conhecimentos e outros ativos intelectuais dentro da organização. Inclui captura, armazenamento, disseminação e outros aspectos de distribuição do conhecimento.
- c) **Dimensão 8 – Operacionalização do Conhecimento:** corresponde à capacidade da organização em interagir e aplicar conhecimento no seu negócio e nos seus processos operacionais (incluindo desenvolvimento de novos produtos, marketing e outros). Representa o ciclo interativo de conhecimento dentro dos processos críticos da organização, e consequentemente, de seus resultados.
- d) **Dimensão 9 – Alinhamento:** trata-se do grau no qual o objetivo do Programa de Gestão do Conhecimento e seus resultados tentam satisfazer ou realizar os objetivos e metas da organização.
- e) **Dimensão 10 – Métricas e Monitoração:** refere-se à capacidade da organização para medir a si mesma com respeito à gestão de seus ativos intelectuais e a monitorar e identificar melhores práticas, informação externa e aprendizado que pode desenvolver os diversos segmentos da organização e gerar valor.

- **ELEMENTO: SISTEMAS**

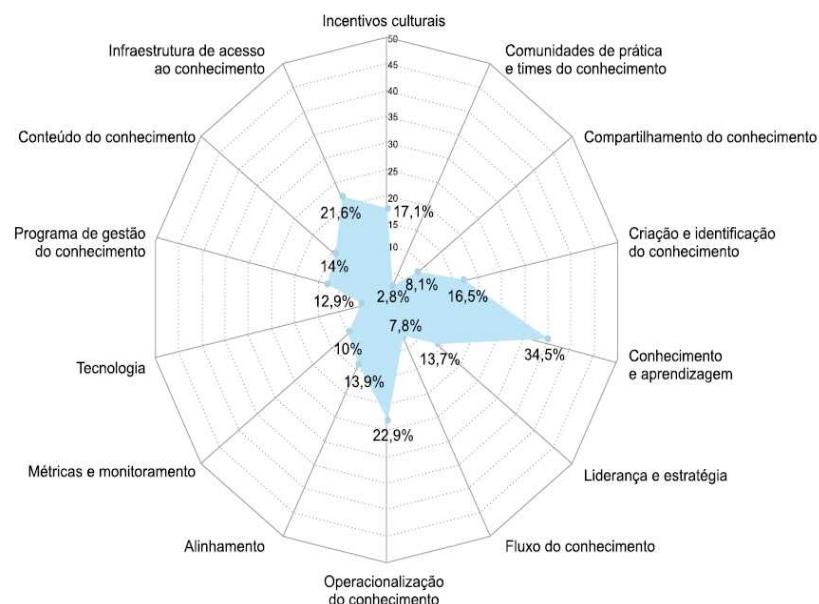
- a) **Dimensão 11 – Infraestrutura Tecnológica para a Gestão do Conhecimento (versão anterior: Tecnologia):** se refere à capacidade e existência de infraestrutura tecnológica que permita à gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas.
- b) **Dimensão 12 – Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento:** diz respeito à capacidade e se a infraestrutura existente permite o acesso e interação das partes interessadas (“*stakeholders*”) com os “ativos intelectuais” da organização (sejam eles sistemas ou outras pessoas).
- c) **Dimensão 13 – Gestão de Conteúdo:** se refere ao tipo de conteúdo e as ferramentas de gerência da informação que a organização produz e gerencia.
- d) **Dimensão 14 – Infraestrutura do Ambiente da Gestão do Conhecimento (versão anterior: Programa de Gestão do Conhecimento):** diz respeito à natureza, à arquitetura e à capacidade do Programa de Gestão do conhecimento, como construído dentro da organização, em envolver pessoas, unidades, grupo, etc.

Outros critérios adicionais são contemplados no método OKA, tais como: países, setores econômicos/industriais e demografia organizacional. O item de países visa obter informações acerca da localização da organização, visto que, o método OKA será usado como uma forma de padronizar os pontos provenientes de diversos países; os setores econômicos/industriais se referem a alguns indicadores econômicos, considerando as especificidades do setor, e por fim, os aspectos demográficos sobre a organização serão considerados devido à sua relevância na interpretação de outras questões.

O Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional ao envolver 199 (cento e noventa e nove) questões incorpora pontuações ou “*scores*” associados a cada uma delas. As perguntas são agrupadas nas quartoze dimensões do conhecimento, sendo que cada uma destas métricas foram escolhidas como resultado de entrevistas e pesquisas na área de gestão do conhecimento, assim como também da experiência interna do Banco Mundial. Inicialmente, o método possuía 70 (setenta) métricas, todavia, após o método OKA ter sido aplicado em diversos países do mundo, foram acrescentadas métricas demográficas. O sistema OKA que coleta, armazena e processa dados de pesquisa do OKA é disponibilizado sob formato de um *Software* denominado de SysOKA.

As respostas de todas as métricas são submetidas ao sistema de apuração no *Software* SysOKA, que gera um valor para cada uma das quartoze dimensões OKA para que seja gerado um diagrama do tipo “*spider-diagram*”, mais conhecido como gráfico do tipo “Radar”, conforme ilustra a figura 20 abaixo.

Figura 20: Diagrama com as pontuações por dimensão do conhecimento.



Fonte: Fonseca e Fresneda (2013, p.29).

As pontuações visualizadas na Figura 20 demonstram o nível de preparação da organização por dimensão do conhecimento e, sob uma perspectiva global, revela o estado da gestão do conhecimento na organização. Fonseca (2006, p. 125) estabeleceu a seguinte categorização de pontuação para avaliar indicadores baixos, médios, altos ou muitos altos do nível de gestão do conhecimento da organização, conforme ilustra o Quadro 14 abaixo.

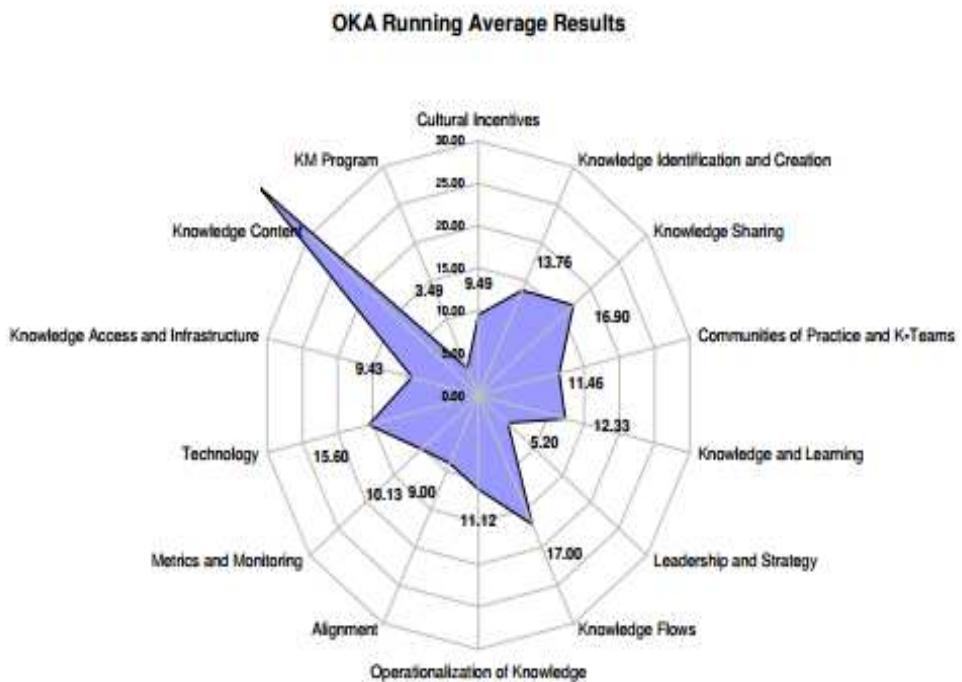
Quadro 14: Escala de pontuação do método OKA.

Indicador	Pontuação
Baixo	0 -10
Médio	11-20
Alto	21-30
Muito Alto	Acima de 31 pontos.

Fonte: Fonseca et al. (2005, p. 125)

Cabe ressaltar, que o diagrama referente ao gráfico anterior permite a comparação dos resultados alcançados com os de outras organizações que já aplicaram o referido método. O método OKA já foi aplicado em mais de duzentas organizações localizadas no Brasil e nos Estados Unidos da América (FONSECA; FRESNEDA, 2013), conforme ilustra a Figura 21 abaixo.

Figura 21: Média internacional de 159 organizações que já implementaram o método OKA.

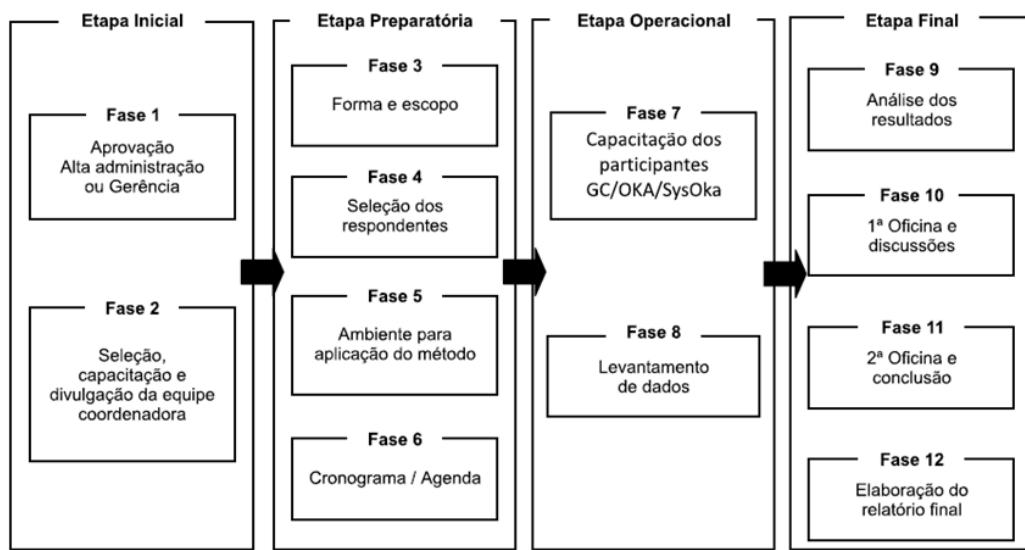


Fonte: Botelho (2008, p.16).

Considerando que a investigação com o uso das métricas do método OKA é uma pesquisa de percepção, utilizou-se para a montagem das questões, a técnica da triangulação, a fim de evitar respostas desarticuladas das questões, assim como também, a disposição das perguntas estruturadas sob um fluxo sequencial, facilitando a formulação das respostas pelos usuários (FONSECA, 2006).

Nesse contexto, Fonseca e Fresneda (2013) apresentam na figura seguinte a estrutura do método de aplicação do método OKA:

Figura 22: Estrutura do método de aplicação do método OKA.



Fonte: Fresneda e Fonseca (2013, p.20)

O método acima foi testado e validado por Camões (2010). Posteriormente foi aperfeiçoado por especialistas de gestão do conhecimento e do uso do método OKA. O processo de aplicação comporta quatro etapas, doze fases e dezenove atividades, utilizadas como guia na aplicação do método OKA, descritas a seguir, conforme recomendam que sejam Fonseca e Fresneda (2013).

- **Etapa inicial:** composta das duas primeiras fases, sendo:

- **Fase 1: Aprovação da Alta Administração:** é a fase na qual objetiva-se informar e sensibilizar pessoas com poder de tomada de decisão na organização sobre a implantação da gestão do conhecimento, suas vantagens, benefícios, viabilidade, aplicação do método OKA e os recursos envolvidos para a execução do projeto (custo do tempo ausente das atividades do trabalho dos respondentes envolvidos, salas, auditórios, computadores, cópias com material de treinamento).

Nesta pesquisa, o escopo abrangente será somente uma parte da organização, por isso, a aprovação será realizada pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas (cargo mais alto da Pró-Reitoria).

- Fase 2: Seleção, capacitação e divulgação da equipe coordenadora: é a fase na qual haverá a seleção, a capacitação e a divulgação da equipe coordenadora da execução da aplicação do método OKA. Segundo, Fonseca e Fresneda (2013) os ativistas do conhecimento são as pessoas responsáveis em vender a ideia de que a aplicação do método OKA é uma boa prática de gestão do conhecimento para a organização.

Nesta fase, recomenda-se uma equipe coordenadora, pois a mesma terá como atribuições guiar corretamente a aplicação do método, e em especial, o questionário, esclarecendo possíveis dúvidas aos participantes sobre aspectos da gestão do conhecimento e o método OKA. A representação da equipe coordenadora deve ser composta por membros que componha a organização estudada e que tenham um bom entendimento da visão de futuro, missão, objetivos, estratégias e história da organização, já que o diagnóstico da gestão do conhecimento somente será realizado e uma parte da organização.

Alguns aspectos relevantes que a equipe coordenadora deve enfatizar, a saber: ter acesso ao local onde se encontram os participantes da pesquisa; é necessário atenção para a livre manifestação dos interesses, crenças, expectativas, lembranças, desejos e motivações dos entrevistados, no que diz respeito às informações temáticas que circulam, e por fim, que detenham conhecimento nos aspectos técnicos (capacitação dos respondentes, solução de dúvidas e confecção do relatório) e administrativos (reserva de auditório, impressão de materiais, computadores). A equipe deverá ser treinada para conduzir a aplicação do método OKA, benefícios da gestão do conhecimento para a administração pública, dimensões e métrica do OKA e o SysOKA, respondendo o questionário, assim como também, a equipe deve ser apresentada e divulgada na organização.

- **Etapa Preparatória:** composta de mais quatro fases, sendo:

Fase 3: Forma e escopo: é a fase na qual se revalida o escopo de aplicação do método OKA, a forma de levantamento de dados e o modo de aplicação do questionário.

Quanto ao escopo de aplicação do método OKA, esta pesquisa se propõe a realizar um diagnóstico da situação da gestão do conhecimento, de apenas uma parte da organização, isto é, será aplicado parcialmente na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

Conforme Fonseca e Fresneda (2013) a revalidação do escopo pré-selecionado pode ser analisado por meio das vantagens e desvantagens, descritas no Quadro 15 abaixo.

Quadro 15: Vantagens e Desvantagens do escopo de aplicação.

Tipo de Aplicação	Vantagens	Desvantagens
Aplicação Global	O resultado mais completo e útil; Maior apoio para aplicação do método; Possibilidade de comparação com outras organizações;	Maior tempo de execução do projeto; Dificuldade na escolha e no acesso aos participantes; Maior alocação de recursos; Mais difícil para aprovação.
Aplicação Parcial	Amostra de respondentes mais definida; Menos tempo de execução do projeto; Pode funcionar como um projeto piloto, para aplicação total ou para aplicação em outras partes da organização.	Representatividade escolhida pode não garantir resultados completos e úteis para toda a organização; Dificuldade de comparação com outras organizações;

Fonte: Elaborado pela autora.

A representatividade do diagnóstico da gestão do conhecimento na Pró-reitoria de gestão de pessoas da UFPB, é justificada na missão da Progep/UFPB - coordenar e implementar políticas e diretrizes de gestão de pessoas, de modo que possam alcançar os objetivos da organização – refletindo as análises, mais predominantemente, sobre um dos pilares do método OKA, o elemento: Pessoas. O estudo pode ser utilizado como projeto piloto, assim como, pode subsidiar as práticas de gestão do conhecimento nas iniciativas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2014/2018 (UFPB – em construção).

O questionário pode ser respondido de forma individual, coletiva e mista. Na primeira forma, os respondentes preenchem o questionário individualmente, obtendo-se da média das respostas, o resultado reflete a gestão do conhecimento da organização. A forma coletiva ocorre quando um grupo de pessoas preenche em conjunto, um único questionário, discutindo e negociando cada resposta. A terceira modalidade foi a adotada na presente pesquisa, que é a forma mista, quando as pessoas escolhidas respondem de modo individual, porém reunidas em um único local, onde as perguntas e respostas podem ser, posteriormente, discutidas e analisadas.

O Quadro 16 abaixo demonstra, segundo Fonseca e Fresneda (2013), as vantagens e desvantagens de cada tipo de forma de levantamento de dados.

Quadro 16: Vantagens e desvantagens de cada forma de levantamento de dados do método OKA.

Tipo	Vantagens	Desvantagens
Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Mais fácil de aplicar; - Mais útil quando os respondentes estão localizados em locais diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode apresentar problema potencial quanto à representatividade das informações e visão descoordenada da organização; - Geralmente, o levantamento ocorre no ambiente de trabalho, ocasionando situações externas interrompem a execução da tarefa, fazendo com que perca o “fio da meada”.
Coletiva	<ul style="list-style-type: none"> - Propicia riqueza e flexibilidade na coleta de dados; - Maior rapidez na obtenção dos resultados; - Ganho em espontaneidade pela interação dos participantes; - Forma vantajosa para situações, em que as instituições estão começando um programa de gestão do conhecimento ou desejam obter patrocínio para atividades de gestão do conhecimento; - Aprendizado em grupo; - Harmonização do conhecimento entre os respondentes; - Melhor conhecimento geral da organização por parte de todos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exige uma equipe capaz de conduzir as discussões; - Não é possível saber se a interação do grupo reflete o comportamento individual, por motivos de intimidação, falta de argumentação, indecisão e etc; - Dificuldade de reunir grupos dentro da organização.
Mista	<ul style="list-style-type: none"> - Reflete o comportamento individual; - Proporciona discussões ricas; - Resulta em interação entre os participantes; - Integridade das informações. - Aprendizagem em grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - As desvantagens são as descritas nos tipos individual e mista.

Fonte: Elaborado pela autora.

- Fase 4: Seleção dos respondentes: é a fase que diz respeito aos respondentes do questionário OKA, assim como o seu grau de representatividade e delimitação da amostra na população da organização. Fonseca e Fresneda (2013) mencionam que para se obter respostas completas e de qualidade deve-se contemplar os seguintes participantes: membros da alta gerência, do RH, da TI, da comunicação social, do desenvolvimento organizacional e com pessoas que tenham ampla visão e conhecimento da organização.

Os respondentes devem possuir características de cordialidade e respeito com todos os envolvidos no projeto; ser participativo e mostrar interesse e atenção ao responder o questionário, de forma que demonstre capacidade analítica no preenchimento do mesmo.

Algumas organizações que aplicaram o método OKA, consideraram tempo de serviço, domínio das práticas de gestão do conhecimento, experiência com a aplicação de modelos de avaliação da gestão.

- Fase 5: Ambiente para aplicação do método: fase na qual o objetivo principal é a escolha de um adequado ambiente agradável para aplicação do método OKA, visto que é

necessário um ambiente tranquilo, reservado de forma que permita o livre fluxo de ideias e que não prejudique a coleta dos dados.

Para aplicação da forma coletiva, recomenda-se um local com infraestrutura, com espaços, climatização, iluminação, e que possua, de preferência equipamentos, tais como: quadro branco, projetor, computadores etc.

- Fase 6: Elaboração do cronograma/Agenda: fase pela qual elabora-se uma agenda detalhada com datas, locais e horários de todas as fases da etapa a seguir, cujo objetivo principal é o cumprimento dos prazos e a adequada execução do método OKA. A proposta da agenda de aplicação do método OKA na UFPB encontra-se disponibilizada no apêndice E.

- **Etapa Operacional:** é composta por mais 2(duas) sequenciadas, sendo:

- Fase 7: Capacitação dos participantes sobre gestão do conhecimento e método OKA (GC/OKA/SysOKA): esta fase busca esclarecer aos respondentes do método OKA conceitos sobre gestão do conhecimento, vantagens, benefícios na administração pública, método OKA, dimensões, componentes do método e funcionalidade do *software* SysOKA, demonstração de órgãos públicos que já utilizaram o referido método para reforçar os benefícios do mesmo.

- Fase 8: Levantamento de dados: nesta fase a equipe coordenadora deve tomar algumas precauções, pois é neste momento em que ocorre o preenchimento do questionário, que é o instrumento de coleta dos dados do método OKA. Fonseca e Fresneda (2013) recomenda que seja feito um pré-teste, de preferência de modo coletivo, para que se possa harmonizar o entendimento das questões e corrigir eventuais interpretações distorcidas dos respondentes durante o seu preenchimento.

Nesta fase, a equipe coordenadora deve monitorar, identificar e assessorar os respondentes com problemas em responder os questionários, disponibilizando-se para tirar dúvidas via email, telefone e estimulando os respondentes com habilidade, objetividade e entusiasmo, estabelecendo uma relação amistosa, evitando o embate de ideias.

- **Etapa Final:** é composta por mais 04 (quatro) fases de finalização, sendo:

- Fase 9: Análise dos dados: fase pela qual ocorre o tratamento dos dados coletados, de modo que a equipe coordenadora deverá resumir e tratar os dados levantados, verificando as tendências e variações do resultado por dimensão, geradas por meio do SysOKA, através do seu principal produto, o diagrama tipo radar e suas pontuações, cujo objetivo é demonstrar graficamente a situação atual da gestão do conhecimento da organização pesquisada.

Posteriormente, e de posse das pontuações e gráfico deve ser realizada uma análise dos dados, de modo a produzir interpretações dos pontos fracos e fortes encontrados na organização, objeto este que comporá o relatório final. O referido diagrama permite realizar comparações entre as instituições que aplicaram o método OKA, todavia, tais comparações não buscam explicações, necessariamente, mas, simplesmente procuram descrever e relacionar dados e fenômenos que ocorrem na organização estudada.

- Fase 10: Primeira oficina e discussões: essa fase é recomendada para aplicações do método OKA na forma individual, tendo em vista que nas formas coletiva e mista, as discussões já foram realizadas, tornando o projeto mais completo e rico de informações.

No entanto, deve-se expor os dados e pontuações gerados pelo SysOKA para os respondentes do questionário, de modo a propiciar aprendizagem em uma discussão amigável preliminarmente, possibilitando troca de ideias, evitando ofensas entre os respondentes e a equipe coordenadora.

- Fase 11: Segunda oficina e conclusão da pesquisa: esta fase refere-se à comunicação feita pela equipe coordenadora dos resultados alcançados, com apoio de quadros, tabelas, diagramas, gráficos, de modo que demonstre um bom trabalho para obter confiança e o comprometimento da execução do projeto de gestão do conhecimento na organização.

Nesta fase, deve ser apresentada a versão final após os ajustes e considerações realizadas na fase 10, para as aplicações do método da fase 6 na forma individual, ou durante a aplicação do método na forma coletiva ou mista, conforme a fase 8 (Levantamento dos dados).

A apresentação deve conter elementos para elaboração de um plano de gestão do conhecimento, partindo-se dos pontos fortes e fracos do diagrama radial, inicia-se um detalhamento das informações geradas pelo método OKA, por meio das métricas que estão relacionadas às dimensões indicadas no gráfico, aprofundando com as análises das respostas das questões componentes destas métricas.

- Fase 12: Elaboração do relatório final: por fim, a última fase se refere à descrição de toda a experiência da aplicação do método OKA na organização, tais como: objetivo, dados demográficos, introdução, descrição do método, metodologia de aplicação, resultados, propostas para o plano de gestão do conhecimento e conclusões.

Segundo Fonseca e Fresneda (2013) o referido relatório pode ser considerado como um indicador e uma boa prática de gestão do conhecimento relativo ao critério 5 – Informação e Conhecimento do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública.

3.4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida conforme a descrição das etapas a seguir:

I. Revisão bibliográfica: nessa etapa, realizou-se a revisão da literatura, consultando artigos científicos, anais, revistas, livros, dissertações, teses sobre os temas gestão do conhecimento, método OKA, avaliação do conhecimento organizacional ou diagnóstico da gestão do conhecimento.

II. Elaboração dos procedimentos do método OKA: nessa etapa foi elaborado o cronograma/agenda preconizados no método OKA.

III. Pesquisa de campo: nesse momento, foram definidas as quantidades e os respondentes do questionário do método OKA. Após a definição dos entrevistados, realização dos treinamentos, aplicação do pré-teste e aplicação do questionário foram realizadas oficinas para discussão com os gestores dos resultados alcançados no diagrama radial gerado no SysOKA.

IV. Análise dos resultados: nessa etapa foram realizados os ajustes e considerações da aplicação do método OKA, elaborando-se gráficos e planilhas para, posteriormente, submeter na oficina de conclusão da pesquisa os resultados encontrados ao grupo de gestores respondentes do questionário.

O resultado da pesquisa é demonstrado por meio de um diagrama radial que fornece pontuações que utiliza os indicadores baixo, médio, alto e muito alto para avaliar a situação da gestão do conhecimento, de acordo com as pontuações descritas no Quadro 13, anteriormente exposto.

4 ESTUDO DE CASO E RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo aborda os resultados da pesquisa, a partir da aplicação feita do método OKA na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Os dados foram coletados e gravados em áudios nos formatos mp3 e mp4, nos períodos de 23 e 24 de Abril/2014 com o grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária e responsáveis de unidades, no período de 06, 21 e 27 de Maio/2014 com os gestores pertencentes à alta gestão, e por fim, a apresentação da oficina de discussão dos resultados foi realizada no dia 02 de Junho/2014 para os dois grupos de gestores juntos.

4.1 APRECIACÃO DOS PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Conforme o agendamento dos eventos para aplicação do método OKA, foram designados dois servidores do quadro de pessoal permanente para acompanhar a pesquisadora, compondo a equipe de suporte, sendo um servidor da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e outra servidora da Progep.

Na etapa 7 do agendamento dos eventos, os respondentes foram convidados por meio eletrônico (*email*) e convite impresso para participarem do 1º Workshop - Gestão do Conhecimento e Método OKA, realizado no dia 18/03/2014, que tinha como principal objetivo apresentar o tema da gestão do conhecimento e expor os procedimentos gerais, as etapas e o cronograma da pesquisa. Na oportunidade foram entregues o questionário OKA, no formato impresso (anexo A) e os documentos auxiliares, que subsidiaram os respondentes no preenchimento do questionário, a saber: a) Distribuição das questões do questionário OKA por temática; b) Questões do OKA com as informações quantitativas coletadas; c) Descrição dos elementos e dimensões do método OKA; d) Glossário para auxiliar o preenchimento do questionário OKA; e) Informações gerais sobre a pesquisa; e f) Questionário para avaliação da metodologia de coleta de dados (forma mista).

Cabe ressaltar que, após a apresentação do 1º Workshop – Gestão do Conhecimento e Método OKA, no decorrer do período de preenchimento individual dos questionários, alguns respondentes do grupo da gestão intermediária e responsáveis de unidade procuraram a pesquisadora no próprio ambiente de trabalho, sugerindo que a etapa de coleta mista não fosse

realizada em conjunto com o grupo da alta gestão, em virtude do questionário possuir questões na qual os mesmos ficariam constrangidos e/ou desconfortáveis em responder determinadas questões coletivamente. Desse modo, o cronograma das atividades foi alterado, adicionando mais três datas para que o grupo da alta gestão respondesse o questionário separado do grupo da gestão intermediária ou responsáveis de unidades. A coleta dos dados, de ambos os grupos, foi gravada em áudio, nos formatos de mídia eletrônica mp3 e mp4.

Quanto à percepção dos gestores sobre a coleta de dados, 12 gestores dos 13 que participaram da coleta de dados preencheram o questionário (apêndice D), no qual foi questionado se o método OKA consegue fornecer uma visão ampla sobre os conceitos e práticas relacionadas à gestão do conhecimento no setor público. Aproximadamente 66% concordaram parcialmente e 34% concordaram totalmente com a afirmação. Essa mesma proporção também afirmou que após a aplicação do método OKA os gestores adquiriram novos conhecimentos, de modo que a sua visão da organização, em relação à gestão do conhecimento, tornou-se mais ampla e integrada com as demais áreas.

Quando os gestores foram questionados se a escolha da aplicação da forma mista do questionário OKA auxilia no compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos, a fim de obter-se um diagnóstico da situação da gestão do conhecimento da organização, aproximadamente 75% concordaram totalmente e 25% concordaram parcialmente.

Aproximadamente 91% dos gestores concordaram totalmente e 9% concordaram parcialmente que a implementação de práticas relacionadas à gestão do conhecimento contribuirá para a melhoria dos serviços públicos prestados pela organização, bem como, 100% dos gestores responderam afirmativamente à pergunta que avaliou se as questões contidas do questionário contribuíram para diagnosticar de forma ampla a situação da Gestão do Conhecimento em uma organização pública.

No entanto, 91% dos gestores afirmaram que tiveram algum tipo de dificuldade em alguma pergunta, das 19 (dezenove) temáticas, detalhadas a seguir: 41% dos respondentes apontaram as dificuldades concentradas nas temáticas de liderança e gestão organizacional, natureza das comunidades de prática na organização e natureza dos conteúdos e conhecimentos na organização. Do total, 33% dos respondentes apontaram certa dificuldade nas temáticas de natureza dos servidores da organização, natureza das equipes na organização e natureza do programa de gestão do conhecimento da organização ou das atividades informais de gestão do conhecimento. E ainda 25% apontaram dificuldades nas temáticas de natureza do trabalho na organização, infraestrutura de tecnologia para gestão do conhecimento na organização, captura, armazenagem e disseminação do conhecimento.

Dentre esses, 66% dos gestores afirmaram que os principais motivos que justificaram as dificuldades acima foram a existência de perguntas que não se aplicavam à Progep e 58% apontaram também o pouco conhecimento de sua parte em relação ao assunto abordado.

45% dos gestores afirmaram que a forma mista adotada na coleta de dados foi muito efetiva, 18% como pouco efetiva e 36% apontaram como efetiva e, como principais sugestões para melhorias no processo de coleta de dados foram mencionadas as seguintes propostas:

“G-1: Através de grupos de estudo compartilhados”.

“G-2: Aplicar questionários e reuniões de consenso com frequência e sobre temas específicos, por equipe”.

“G-3: Ampliar o tempo para reunião de coletar, melhorar os termos usados nas escalas da questão”.

“G-4: Acompanhamento periódico dos indicadores identificados em cada coleta de dados realizada com os respondentes a fim de se verificar possível evolução no nível identificado da gestão do conhecimento na unidade pesquisada”.

“G-5: O processo foi um pouco longo, o que pode ter ocasionado a não participação dos gestores em todas as etapas. Acredito que o próprio pesquisador poderia consensar as respostas, ao invés, dos gestores”.

“G-6: Acredito que algumas traduções da ferramenta no idioma de origem careçam de melhor esclarecimento e tradução para facilitar o preenchimento do questionário”.

“G-7: O consenso um tanto forçado me soube estranho, mas sou leigo nas teorias que fundamentam este tipo de pesquisa. O questionário se mostrou uma ferramenta eficiente na coleta de dados e impressões bem precisas sobre o status da Gestão do Conhecimento na Instituição (no caso da nossa, uma situação bastante embrionária, pra não dizer inexistente). Como ponto negativo, o questionário me pareceu muito extenso, com algumas questões soando um tanto redundantes”.

“G-8: Se fosse possível, estender por mais de duas tardes (ou manhãs) o número de encontros para o consenso. O processo é rico, e quando é feito às pressas, fica algo perdido nas discussões ou na falta delas”.

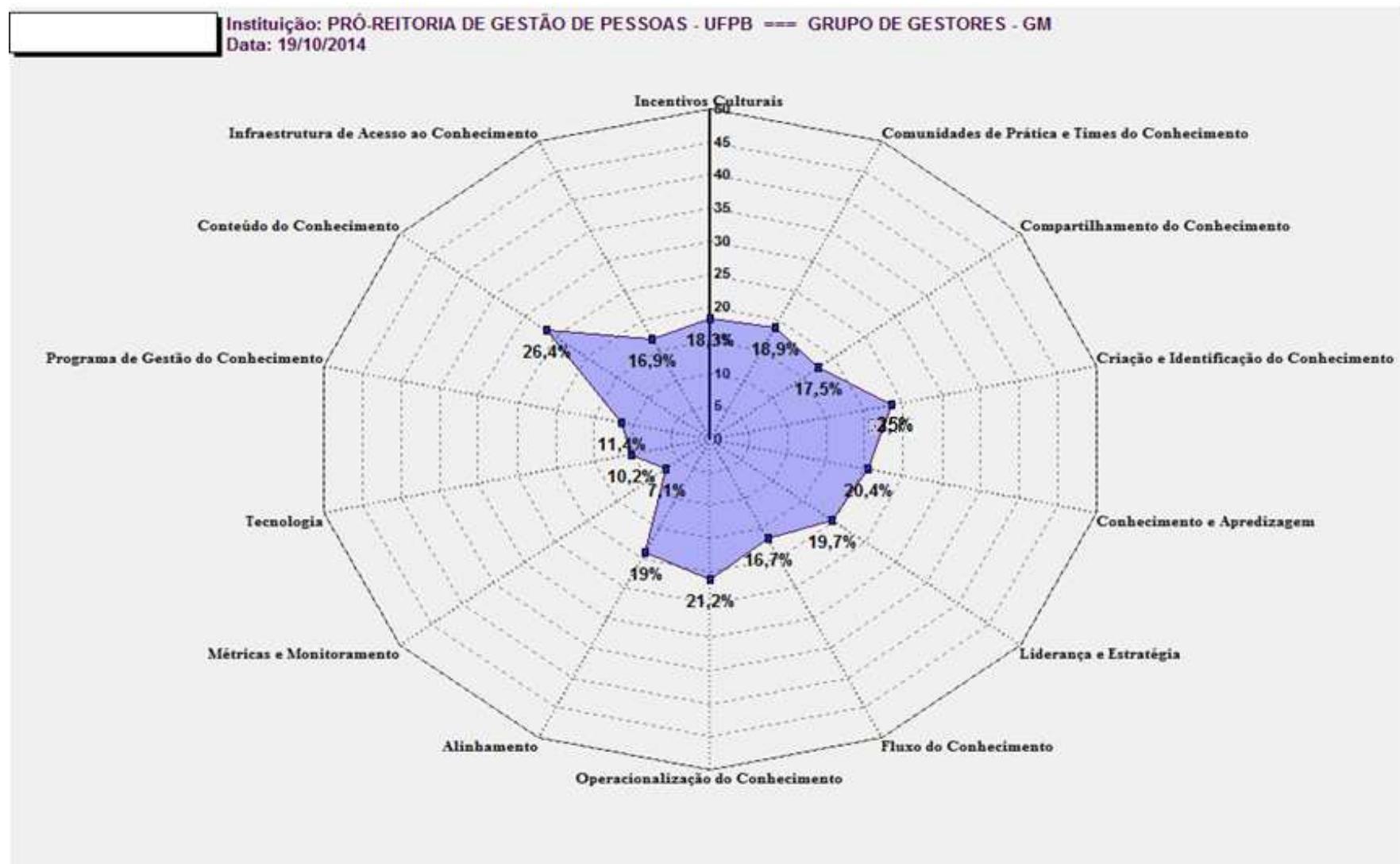
O tópico seguinte abordará os resultados encontrados de cada dimensão do método OKA.

4.2 ANÁLISE DOS ELEMENTOS E DIMENSÕES DO MÉTODO OKA

Conforme o agendamento dos eventos da aplicação do método OKA, a etapa 11 estabelece a oficina para apresentação e discussão dos resultados com os grupos pesquisados.

Na ocasião foram apresentados para os grupos pesquisados os diagramas radiais gerados pelo *software* SysOKA segundo a percepção da alta gestão, da gestão intermediária e responsáveis de unidades e o diagrama da média da pontuação dos dois grupos, conforme ilustram as Figuras 23, 24 e 25 que seguem.

Figura 23: Diagrama radial da percepção do grupo de gestores da Gestão Intermediária ou responsáveis de unidades.

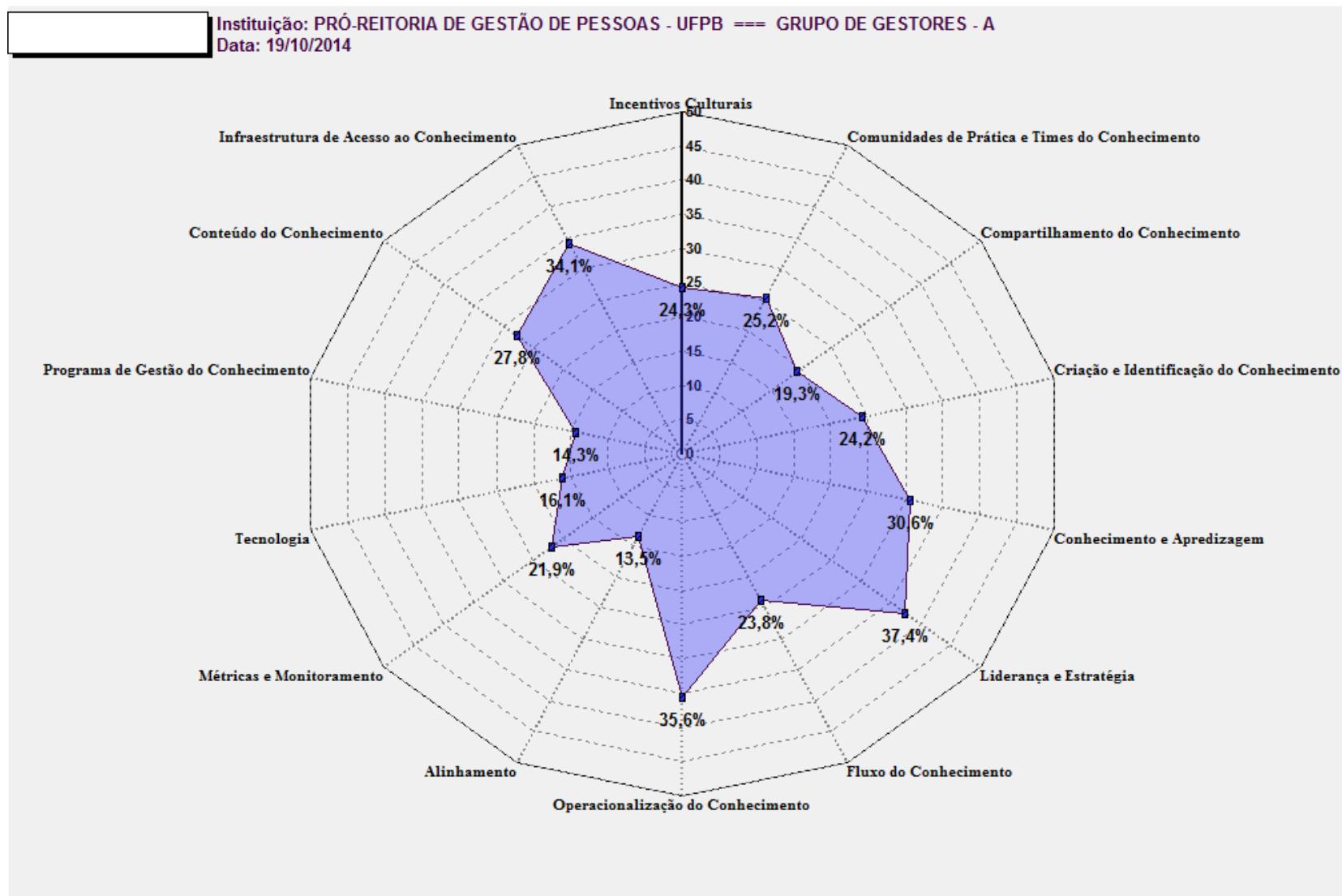


Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do software SysOKA (2014).

Conforme a escala estabelecida por Fonseca *et al.* (2006, p.125), a pontuação definida para os indicadores é: baixa (0 – 10), média (11 – 20), alta (21-30) e muita alta (acima de 31 pontos). Dessa forma constatou-se que, no diagrama constante na Figura 23 gerado pelo grupo da gestão intermediária, obteviram-se nove dimensões com pontuação média, três dimensões com pontuação alta, duas dimensões com pontuação baixa e nenhuma dimensão com pontuação muito alta.

No que tange ao diagrama gerado pelo grupo dos gestores pertencentes à alta gestão, constatou-se que sete dimensões foram consideradas altas, quatro dimensões foram médias, e três muito altas e nenhuma dimensão foi considerada baixa, conforme ilustra a Figura 24 abaixo.

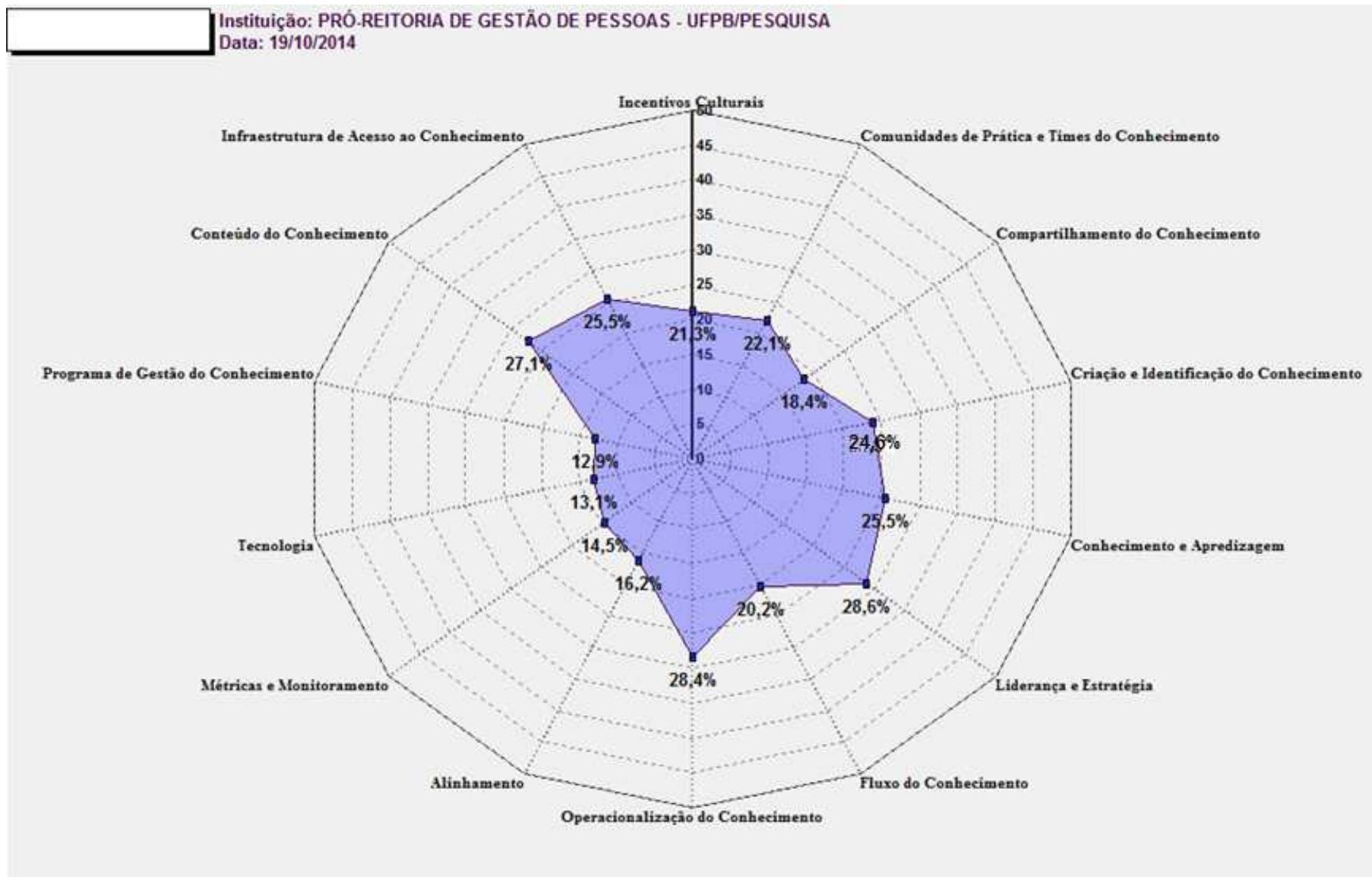
Figura 24: Diagrama radial da percepção do grupo de gestores da Alta Gestão.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do software SysOKA (2014).

Quando se observa o radar gerado pela média das pontuações do grupo dos gestores pertencentes à alta gestão e à gestão intermediária e responsáveis de unidades, constata-se que o diagrama eliminou as pontuações das extremidades. Implica afirmar o radar gerado não possui dimensões com pontuações considerada baixas ou muito altas, mas somente oito dimensões com pontuações altas e seis dimensões com pontuações médias, conforme o radar demonstrado na Figura 25 abaixo.

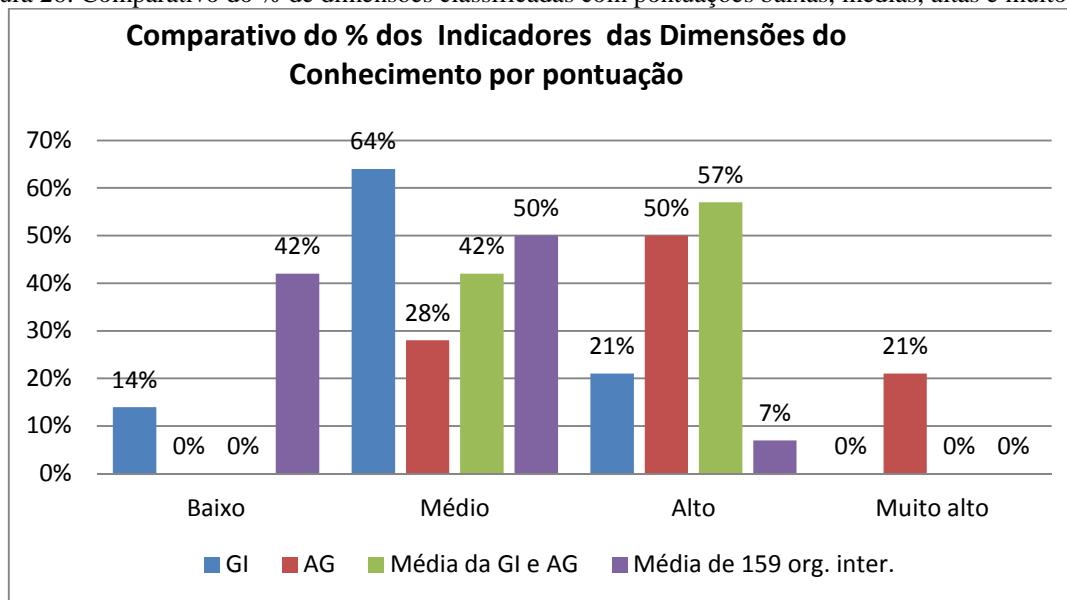
Figura 25: Diagrama radial da média das pontuações dos grupos da alta gestão, gestão intermediária e responsáveis de unidades.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do software SysOKA.

A Figura 26 a seguir demonstra o percentual (%) do quantitativo de dimensões que foram consideradas com pontuações baixas, médias, alta ou muito altas dos dois grupos de gestores pesquisados, caracterizados predominantemente de medianos para altos. Não obstante, em detrimento do percentual (%) das pontuações obtidas pelo grupo de gestores pesquisados com o percentual (%) das pontuações obtidas pela média das 159 organizações internacionais que utilizaram o método OKA, segundo Botelho (2008), percebe-se que nessas últimas as predominâncias dos indicadores são medianos a baixos.

Figura 26: Comparativo do % de dimensões classificadas com pontuações baixas, médias, altas e muito altas.



Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 3 a seguir demonstra o quadro comparativo com a pontuação dos radares gerados no SysOKA, conforme a percepção dos grupos dos gestores da alta gestão, gestão intermediária e média das pontuações dos dois grupos estudados.

Tabela 3: Pontuações do diagnóstico da gestão do conhecimento por elemento e dimensão do método OKA na Progep/UFPB, segundo a percepção da gestão intermediária e responsáveis de unidades, alta gestão e média dos 2 grupos

DIMENSÃO	Gestão Intermediária e Responsáveis de Unidades (Coleta em 23/04 e 24/04)	Alta Gestão (Coleta em 06/05, 21/05 e 27/05)	Média das pontuações (GI e AG)
ELEMENTO: PESSOAS			
1 – Incentivos culturais	18,3	24,3	21,3
2- Criação e identificação do conhecimento	25	24,2	24,6
3 – Compartilhamento do conhecimento	17,5	19,3	18,4
4 – Comunidades de prática e times do conhecimento	18,9	25,2	22,1
5- Conhecimento e aprendizagem	20,4	30,6	25,5
Média da Dimensão (PE):	20,02	24,72	22,38
ELEMENTO: PROCESSOS			
6 – Liderança e estratégia	19,7	37,4	28,6
7 – Fluxo do conhecimento	16,7	23,8	20,2
8–Operacionalização do conhecimento	21,2	35,6	28,3
9- Alinhamento	19	13,5	16,2
10- Métricas e monitoramento	7,1	21,9	14,5
Média da Dimensão (PR):	16,7	26,44	21,56
ELEMENTO: SISTEMAS			
11- Tecnologia	10,2	16,1	13,1
12 – Infraestrutura de acesso ao conhecimento	16,9	34,1	25,5
13- Gestão do Conteúdo	26,4	27,8	27,1
14 – Programa de Gestão do Conhecimento (Infraestrutura do ambiente de gestão do conhecimento)	11,4	14,3	12,9
Média da Dimensão (SI):	16,22	23,07	19,65
MÉDIA GERAL DAS 3 DIMENSÕES	17,64	24,74	21,19

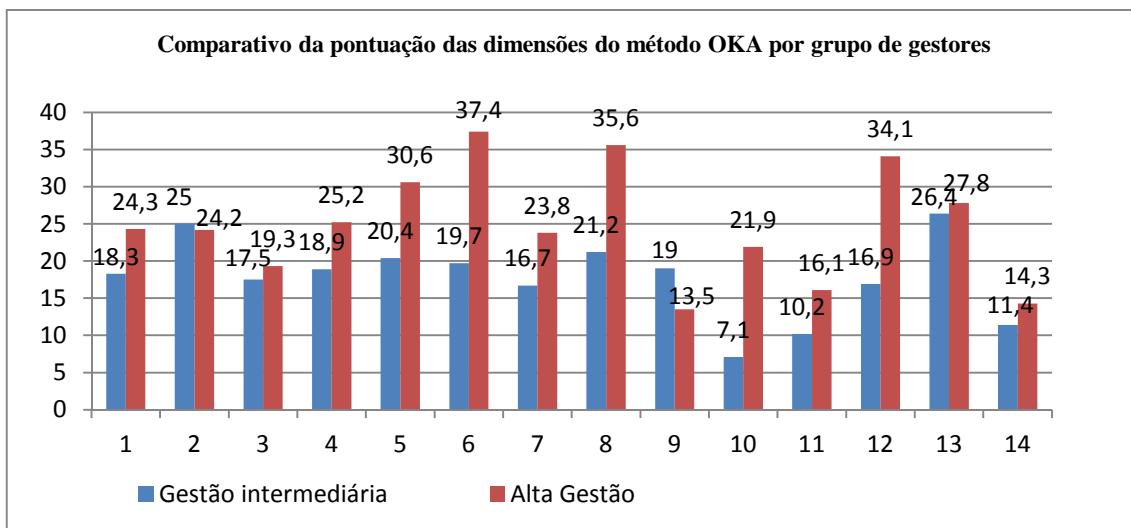
Legenda: Baixo: 0 – 10; Médio: 11 – 20; Alto: 21 – 30; Muito alto: acima de 31 pontos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme ilustram os dados acima, percebe-se que 43% das dimensões possuem um alinhamento conceitual entre os dois grupos de gestores, em razão da pontuação semelhantes e/ou aproximadas entre elas, quais sejam: elemento Pessoas, Dimensão 2 – Criação e Identificação do Conhecimento, Dimensão 3 – Compartilhamento do Conhecimento, Dimensão 5 – Conhecimento e Aprendizagem; elemento Processos, Dimensão 9 – Alinhamento e elemento Sistemas, Dimensão 13 – Gestão do Conteúdo e a Dimensão 14 – Programa de Gestão do Conhecimento. Assim como 57% das dimensões apontadas pelo método possuem percepções diferentes entre os 2 grupos dos gestores pesquisados.

A Figura 27 abaixo demonstra a percepção da gestão do conhecimento por dimensão do grupo de gestores da alta gestão e da gestão intermediária e responsáveis de unidades.

Figura 27: Comparativo das pontuações das dimensões do OKA por grupo de gestores da gestão intermediária e alta gestão.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Constata-se que na visão do grupo dos gestores pertencentes à alta gestão, as três dimensões mais altas são: a liderança e estratégias (37,4), a operacionalização do conhecimento (35,6), ambas pertencentes ao elemento de Processos; e a de infraestrutura de acesso ao conhecimento (34,1), pertencente ao elemento de Sistemas. Já as dimensões consideradas mais baixas foram: a dimensão de alinhamento (13,5), a dimensão do programa de gestão do conhecimento (14,3) e a dimensão tecnologia (16,1).

Sob a perspectiva do grupo da gestão intermediária constatou-se que as dimensões mais altas foram: a de gestão do conteúdo (26,4), a criação e identificação do conhecimento (25) e a operacionalização do conhecimento (21,2), pertencentes respectivamente aos elementos Sistemas, Pessoas e Processos. Já as dimensões consideradas mais baixas foram: métricas e monitoramento (7,1) pertencente ao elemento Processos, tecnologia (10,2) e o programa de gestão do conhecimento, ambas pertencentes ao elemento Sistemas.

Também foram expostas, na oficina de discussão dos resultados, as pontuações obtidas pelas 159 organizações internacionais que aplicaram o método OKA, segundo Botelho (2008), a qual também fez menção ao percentual de aproximadamente das organizações eram pertencentes ao setor público. A Tabela 4 abaixo demonstra as pontuações obtidas.

Tabela 4: Pontuações da media das 159 organizações internacionais que aplicaram o método OKA.

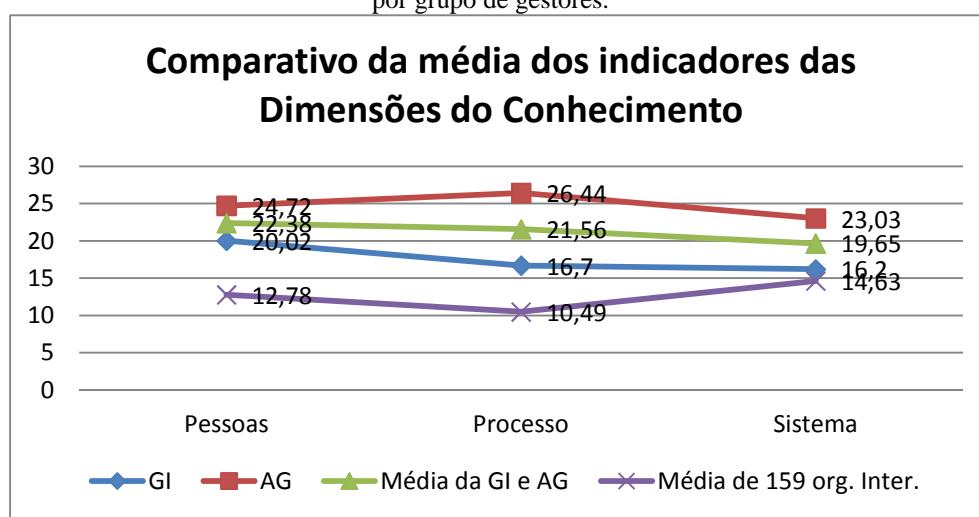
DIMENSÃO	Média das 159 organizações internacionais
ELEMENTO: PESSOAS	
1 – Incentivos culturais	9,49
2- Criação e identificação do conhecimento	13,76
3 – Compartilhamento do conhecimento	16,90
4 – Comunidades de prática e times do conhecimento	11,46
5- Conhecimento e aprendizagem	12,33
Média da Dimensão (PE):	12,78
ELEMENTO: PROCESSOS	
6 – Liderança e estratégia	5,20
7 – Fluxo do conhecimento	17,00
8–Operacionalização do conhecimento	11,12
9- Alinhamento	9,00
10- Métricas e monitoramento	10,13
Média da Dimensão (PR):	10,49
ELEMENTO: SISTEMAS	
11- Tecnologia	15,60
12 – Infraestrutura de acesso ao conhecimento	9,43
13- Gestão do Conteúdo	30,00
14 – Programa de Gestão do Conhecimento	3,49
Média da Dimensão (SI):	14,63
MÉDIA GERAL DAS 3 DIMENSÕES	12,63

Legenda: Baixo: 0 – 10; Médio: 11 – 20; Alto: 21 – 30; Muito alto: acima de 31 pontos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A Figura 28 a seguir ilustra a média dos elementos obtidos pelo método OKA, por grupo de gestores pesquisados.

Figura 28: Comparativo das pontuações das médias dos elementos Pessoas, Processo e Sistema do método OKA por grupo de gestores.

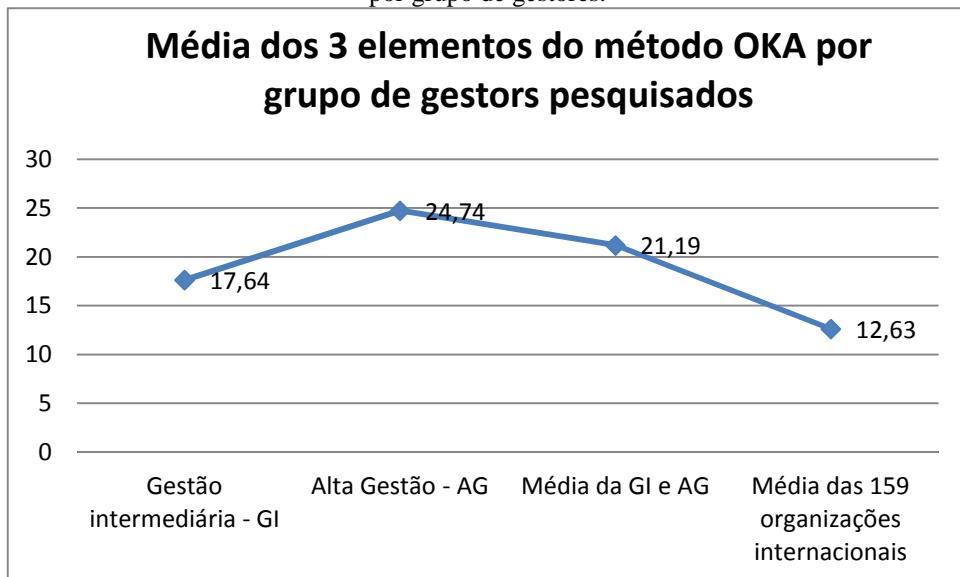


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ressalta-se que o elemento Pessoas obteve maior pontuação, segundo a percepção dos gestores pertencentes à gestão intermediária, como na pontuação obtida pela média das pontuações dos grupos da alta gestão com o grupo da gestão intermediária e responsáveis de unidades.

Observa-se, também, que a média geral da pontuação dos três elementos foi considerada mediana (17,64) para o grupo da gestão intermediária e responsáveis de unidade, corroborando com os dados das 159 organizações internacionais que aplicaram o método OKA, o qual obtiveram média geral de 12,63, segundo Botelho (2008). Já para o grupo da alta gestão e a média das pontuações dos grupos da alta gestão e gestão intermediária e responsáveis de unidade as pontuações foram consideradas altas 24,74 e 21,19, respectivamente, conforme demonstra o gráfico constante na Figura 29 abaixo.

Figura 29: Comparativo das pontuações das médias dos elementos Pessoas, Processo e Sistema do método OKA por grupo de gestores.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com o diagnosticado, após a discussão dos resultados, 100% dos gestores pertencentes à alta gestão concordaram totalmente que os resultados gerados nos radares ilustrados nas figuras 23, 24 e 25 pelo método OKA conseguiram refletir a realidade da gestão do conhecimento na Progep. Dos 10 gestores pertencentes à gestão intermediária, somente oito gestores responderam ao questionário de avaliação da oficina de discussão dos resultados (apêndice C), no qual, 62,5% dos gestores pertencentes à gestão intermediária e responsáveis concordaram parcialmente, 12,5% concordaram totalmente e 25% discordaram parcialmente com o questionamento acima elaborado.

Quando questionados sobre qual radar melhor representaria a atual configuração da gestão do conhecimento na Progep/UFPB, 100% dos gestores pertencentes à alta gestão optaram pelo radar gerado pela média das pontuações do grupo da gestão intermediária e do grupo da alta gestão. Já 75% dos gestores pertencentes à gestão intermediária assinalaram o radar gerado pela gestão intermediária e responsáveis de unidades, 12,5% assinalaram o radar gerado pela média das pontuações do grupo da gestão intermediária e do grupo da alta gestão, assim como 12,5% assinalaram nenhuma das opções anteriores. Esse resultado demonstra que nenhum radar apresentado pelo método OKA representaria a situação da gestão do conhecimento na Progep. Os resultados encontrados revelam semelhanças das práticas encontradas nos estudos de Batista (2006) realizados nas áreas de administração e planejamento de IFES.

Dentre os principais comentários realizados pelos gestores no questionário da oficina de discussão de resultados (apêndice C), ressaltam-se:

“G-A: Considero enriquecedor ouvir a percepção de outros gestores. Amplia a sua percepção sobre o todo da PROGEP”.

“G-B: Bastante proveitoso participar dessa pesquisa que contribuirá com a melhoria de alguns procedimentos da PROGEP”.

“G-C: Tem-se um aperfeiçoamento da visão do gestor sobre o estágio de gestão do conhecimento na organização servindo de referência para suas ações futuras e criando um ambiente propício e legitimado para sua implementação”.

“G-D: Poder parar para pensar, poder expressar e mais compartilhar com meus pares é uma experiência valorosa. Se pudermos ir além do que já foi diagnosticado será de fundamental importância para nosso aprimoramento no fazer gestão de pessoas na UFPB. Obs: Acredito que o radar que mais pode apresentar uma tendência semelhante ao da média das organizações internacionais. E mesmo assim fomos ainda muito otimistas. Penso que se fossemos ainda mais críticos poderíamos chegar mais próximo da realidade internacional”.

“G-E: Deveria ser aplicado com frequência e focando eventualmente em dimensões onde as visões dos grupos foram muito diferentes. Permite uma visão “macro” da organização, extrapolando o ponto de vista mais restrito de cada setor/divisão”.

“G-F: O questionário, notadamente extenso, por vezes me pareceu um tanto redundante ou repetitivo, ou com enfoques que não se aplicavam muito bem ao caso específico do serviço público, mas é bastante rico e acaba por abranger a quase totalidade das discussões que julgo relevantes em nossa organização, em termos de gestão do conhecimento. A obrigatoriedade do consenso e da resposta única, especialmente em questões em que grupos pequenos apresentaram opiniões diametralmente opostas, me causou certa estranheza, mas como leigo que me assumo em relação ao método em si e às próprias teorias, grandezas e categorias da ciência Administração, suponho que a indução ao consenso tenha sua razão de ser, metodológica. Quanto aos radares obtidos, ou mesmo às discussões pontuais, ressalto a divergência recorrente entre alta gestão e os demais, sendo sempre a primeira a emissora de opiniões mais positivas, otimistas ou autocmplacentes. Esta divergência de ânimos, bem como a maioria dos problemas apontados como

obstáculos a uma gestão do conhecimento eficiente, as atribuo ao perfil eminentemente político e pouco técnico da nossa alta gestão”.

“G-G: A experiência foi muito valiosa por ter tido a oportunidade de compreender como a gestão do conhecimento além de vital ao desenvolvimento organizacional, é uma “ferramenta” sistematizada a qual, como gestor, não visualizava no cotidiano da dinâmica dos processos de trabalho”.

“G-H: Consideramos uma experiência muito positiva na medida em que oportunizou reunir servidores técnico-administrativos de diversas áreas e diferentes escalões hierárquicos para discussão e formulação de indicadores referentes as dimensões elementos que compõem a avaliação do nível de implementação da gestão do conhecimento no âmbito da Progep”.

A seguir serão abordados os resultados por cada dimensão do método OKA, distribuídas nos três elementos estabelecidos pelo referido método:

- Pessoas: inclui as Dimensões cultura e incentivos, identificação e criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, comunidades de práticas e times de conhecimento e conhecimento e aprendizagem.
- Processos: inclui as Dimensões liderança e estratégias, fluxos de conhecimento, operacionalização do conhecimento, alinhamento e métricas e monitoramento.
- Sistemas: inclui as Dimensões infraestrutura para a gestão do conhecimento (tecnologia), infraestrutura de acesso ao conhecimento, gestão do conteúdo e infraestrutura do ambiente da gestão do conhecimento (programa de gestão do conhecimento).

4.2.1 Dimensão 1 – Cultura e Incentivos

A Dimensão 1 é referente à cultura e a incentivos e obteve uma pontuação média 18,3 no grupo da gestão intermediária e alta 24,3 no grupo da alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão cultura e incentivos, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem a mesma percepção quando questionados sobre o ritmo da organização, o qual foi caracterizado como lento. O nível de frustração dos servidores com a organização foi caracterizado como mediano, em relação à desconsideração pelo processo de melhoria ou lentidão no processo de mudança. Sob este aspecto, os gestores mencionaram características de indiferença, tristeza, decepção e nível de resiliência alto de alguns servidores, confirmando alguns fatores que realçam as resistências às mudanças preconizadas por Sartor (2003).

No que tange ao grau de receptividade dos servidores em relação às mudanças, os gestores consideraram baixa, como também consideraram que a Progep não era muito receptiva em relação às sugestões dos servidores.

Os gestores afirmaram também que a organização não possuía um processo definido para a revisão das sugestões dos servidores, como também apontaram que a frequência de retorno (*feedback*) formal ou informal era anual, em virtude da avaliação de desempenho dos servidores, somente, reconhecendo também a necessidade de um retorno informal mais frequente entre gestores e servidores.

Também se constatou que a Progep possui orçamento para treinamento, bem como consideraram que a organização apoia mecanismos que permitam aos servidores se atualizarem em sua área de atuação, conhecimentos externos e práticas. Todavia, os gestores entenderam que a Progep não utiliza incentivos (como bônus, aumento de salário, recompensas e prêmios, promoções, incentivo do tipo “servidor do mês”, publicação ou disseminação de informações ou ideias dos servidores pela organização) para que os servidores compartilhem conhecimento entre eles.

Os gestores entenderam que os fatores que influenciam o desempenho dos mesmos são: motivação, especificação dos postos de trabalho e competências. No questionamento sobre o comportamento dos servidores em relação ao risco e à inovação concordaram, parcialmente, com a afirmação de que os servidores temem ser responsabilizados e são resistentes a ceder controle, elementos previstos por Davenport e Prusak (2008) no que tange aos elementos motivadores para o êxito de projetos de gestão do conhecimento.

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores, pode-se destacar que o grupo de gestores pertencentes à alta gestão entenderam que a Progep provê tempo aos servidores para compartilharem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho, pois os gestores consideraram o calendário de reuniões da Progep, assim como as discussões rotineiras sobre assuntos de trabalho. Por outro lado, o grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária apontou que a Progep não provê esse tempo, mencionando o quanto a experiência da pesquisa ora realizada era boa para que o grupo de gestores pudesse conversar e fazer *brainstorming*, apontando a necessidade de se realizar mais *workshops* e momentos de integração social na Progep.

Quando os gestores foram questionados sobre as características das políticas da organização que visam as atividades de gestão do conhecimento, o grupo da alta gestão afirmou que elas criam incentivos para estas atividades. Já o grupo da gestão intermediária as caracterizam como sendo neutras.

Os gestores da alta gestão consideraram que a atitude organizacional encoraja e possibilita o efetivo trabalho em equipe, citando o exemplo da realização da própria pesquisa do diagnóstico OKA na Progep. Já o grupo da gestão intermediária entendeu que a atitude organizacional em relação ao efetivo trabalho em equipe, encoraja, mas não provê meios para possibilitá-lo, citando exemplos da dificuldade de elaboração do manual do servidor, em razão da necessidade de que seja um processo puxado de cima para que a atividade possa ser concluída.

Quando o grupo da alta gestão foi questionado sobre o grau de concordância em relação aos comportamentos dos servidores em relação ao risco e à inovação, constatou-se que os mesmos discordaram parcialmente que os servidores não compartilham conhecimento porque eles pensam que terão menos valor para a organização se compartilharem, como também discordaram parcialmente da afirmação de que os servidores não têm consciência da importância de se compartilhar conhecimentos. Já sob o ponto de vista do grupo da gestão intermediária, eles concordaram parcialmente com a afirmação de que os servidores não compartilham conhecimento porque eles pensam que terão menos valor para a organização se compartilharem conhecimento, assim como também concordaram totalmente com a afirmação de que os servidores não têm consciência da importância de se compartilhar conhecimentos, visto que essa questão está atrelada à resposta do item anterior, isto é, se os servidores pensam que a informação é poder, os mesmos não possuem consciência da importância de se compartilhar informação.

Os posicionamentos acima reforçam a visão diferente entre os dois grupos quanto ao questionamento sobre a compreensão dos servidores quanto a sua função contribui para o desempenho/*performance* da organização. O grupo da alta gestão entende que os servidores compreendem o seu papel. Já o grupo da gestão intermediária entende que os servidores não compreendem o quanto a sua função contribui para o desempenho da organização. Todavia, esse questionamento na pesquisa se caracterizou como o que houve mais discussão e dissenso dentro dos próprios grupos, o qual é pertencente à dimensão 6 – liderança e estratégias, que será melhor detalhado nos tópicos a seguir.

Por fim, alguns gestores apontaram alguns motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão, a saber: a referida dimensão é difícil de ser gerenciada, pois recebe influência de muitas variáveis; a dimensão reflete o grau de implementação das ações de gestão do conhecimento referentes às atitudes culturais implícitas e explícitas no comportamento dos membros das equipes de trabalho; percepção de um baixo grau de implementação de ações permeadas pelos elementos da gestão do conhecimento, visto que esse “sofrível índice tem

sua origem na repetição de métodos e práticas obsoletas, adotadas historicamente, sem nenhum espírito crítico, pela falta de visão estratégica de que somente se atinge a excelência por meio do incentivo ao aprendizado contínuo que propicia possibilidade de utilização das modernas práticas gerenciais”; o percentual obtido pela dimensão surpreendeu alguns gestores, tendo em vista que as questões culturais e de incentivo caminham de forma divergentes; o percentual do radar da gestão intermediária reflete melhor a realidade da Progep, uma vez que ainda existe um alto grau de resistência à mudança e pouca percepção da gestão do conhecimento.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: realização de *workshops* que possibilitem trabalhar o tópico de culturas e incentivos a fim de oxigenar a atual cultura organizacional, tendo como obstáculo a própria cultura organizacional pouco aberta a processos de mudanças; também foi apontada a necessidade de se trabalhar mais essa questão no seio do ambiente organizacional da Progep, considerando que são atendidas questões legislativas e não decisões espontâneas da alta gestão, tendo como obstáculo a necessidade de se trabalhar a motivação o servidor, no sentido de fazê-lo compreender a sua importância nesse processo, pois ainda o servidor não possui o senso de pertencimento nessa nova gestão. Também foi recomendada a continuidade no oferecimento de incentivo à adoção de medidas administrativas que favoreçam ao compartilhamento do conhecimento tácito e explícito nas equipes de trabalho utilizando as novas ferramentas gerenciais disponíveis. Como obstáculo foi citada a resistência na participação dos colaboradores diante da disseminação de novos conceitos de gestão implantados na Progep; implantar um sistema de gestão do conhecimento e capacitar a equipe para o bom funcionamento do mesmo, como obstáculo foi apontado a falta de apoio e de visão da alta gestão da necessidade de um sistema de gestão do conhecimento por “compreender” que a Progep possui um alto nível de internalização da mesma.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 2 – Criação e Identificação do Conhecimento.

4.2.2 Dimensão 2 – Identificação e Criação do Conhecimento

A Dimensão 2 do OKA é referente à criação e identificação do conhecimento e obteve uma pontuação mediana nos dois grupos de gestores, sendo 25 a pontuação obtida no grupo

da gestão intermediária e 24,2 a pontuação obtida no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão criação e identificação do conhecimento, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem concepções aproximadas no que tange ao grau com que a organização contrata deliberadamente servidores para complementarem áreas do conhecimento deficientes na organização, tendo em vista que a alta gestão entende que tal situação ocorre em baixa escala e a gestão intermediária afirma que quase nunca essa contratação acontece. Os gestores da alta gestão reconheceram as limitações e as dificuldades para gerir o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-administrativos (QRESTA), em virtude de se precisar de determinados cargos, no entanto, os cargos disponíveis são outros. A gestão intermediária sugeriu a realização de um trabalho prévio de seleção.

Segundo os gestores da alta gestão, a organização apoia medianamente o compartilhamento da comunicação e informação entre as unidades. Já os gestores da gestão intermediária entendem que esse apoio se dá um pouco abaixo da média, mencionando que a Progep é um pouco efetiva quando se avalia a captura ativa de informação externa para auxiliar na solução de problemas.

Na concepção dos gestores, os principais tipos de conhecimentos internos e externos criados são: conhecimentos práticos (*know-how*) e conhecimentos sobre clientes (cidadãos-usuários), os conhecimentos procedimentais foram assinalados pela gestão intermediária e os conhecimentos de processos organizacionais foram assinalados pela alta gestão. Como fontes de identificação de conhecimento foram assinaladas a Internet, base de informações (internas e externas), experiência dos servidores e experiência dos clientes (cidadãos-usuários). Essa última fonte somente os gestores da gestão intermediária assinalaram.

Conforme os gestores, entre 20% e 40% do tempo em uma semana normal de trabalho são gastos em atividades de pesquisa de conhecimentos, assim como entre 2 horas e menos de 4 horas do tempo diário são gastos procurando informações ou conhecimentos existentes, em razão da rotina, dos atendimentos, das reuniões, dos telefonemas. No entanto, se houvesse mais tempo, os gestores mencionaram que pesquisariam mais, pois há a necessidade, quando se conseguir transformar essa questão operacional numa prestação de serviço automatizada (eletrônica), as pessoas terão mais tempo livre para pesquisar.

Os gestores pesquisados apontaram também a pesquisa do método OKA que estava ocorrendo na Progep como um projeto de pesquisa que está sendo desenvolvido.

Cabe destacar que nessa dimensão não houve percepções divergentes entre os dois grupos de gestores.

Desse modo, alguns gestores apontaram alguns motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão, a saber: reflete uma necessidade de uma maior qualificação das equipes; apesar da Progep encontrar-se distante dos níveis desejáveis da gestão do conhecimento, percebe-se um esforço dos gestores intermediários e de servidores que possibilitam a identificação e criação do conhecimento; e reflete o nível de receptividade da Progep em relação à capacidade de identificar e de criar novos ativos intelectuais por parte da equipe.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: promover uma maior qualificação das equipes para gerir melhor o conhecimento gerado bem como a sua utilização, como obstáculo tem-se a limitação dos recursos financeiros; identificar e incentivar os talentos da organização com reconhecimento no próprio setor, além de oferecer treinamentos específicos externos à instituições, com a finalidade de obter-se uma maior retenção de capital intelectual; é necessário implantar um sistema de gestão do conhecimento com treinamentos para desenvolver a referida competência. Como obstáculo tem-se que com a ausência de um sistema de gestão do conhecimento a tarefa de identificar ou criar ativos intelectuais, de modo a gerar conhecimento organizacional é difícil, pois não há treinamento para desenvolver essa competência; desenvolver um plano de aperfeiçoamento que contemple ações voltadas ao desenvolvimento de habilidades e comprometimento para disseminar a identificação e criação de novos ativos intelectuais, com o objetivo de atingir as metas da organização, como obstáculo tem-se a resistência às mudanças, que por sua vez acarreta um baixo nível de envolvimento dos envolvidos.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 3 – Compartilhamento do Conhecimento.

4.2.3 Dimensão 3 – Compartilhamento de Conhecimento

A Dimensão 3 do OKA é referente ao compartilhamento do conhecimento e obteve uma pontuação média nos dois grupos pesquisados, sendo 17,5 a pontuação do grupo da gestão intermediária e 19,3 no grupo da alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão compartilhamento do conhecimento, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão, como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem percepção semelhantes quando questionados sobre a qualidade da comunicação entre as partes da organização, em que a qualidade da comunicação entre unidades distintas não era muito boa e entre níveis hierárquicos distintos era um pouco boa para o grupo da alta gestão e boa para o grupo da gestão intermediária.

Constatou-se que, frequentemente, os gestores se aconselham com outros servidores, no intuito de ter acesso aos seus conhecimentos ou aos seus saberes tácitos, como também consideraram que a organização apoia a interação social que permite o compartilhamento tácito entre as pessoas. Para os gestores pertencentes à gestão intermediária, os servidores não têm muita noção do valor implícito ou explícito do conhecimento compartilhado por meio das iniciativas de gestão do conhecimento da organização. Semelhantemente o grupo de gestores pertencentes à alta gestão considerou que os servidores têm um pouco de noção, isto é, uma escala um pouco maior da escala atribuída pelo outro grupo.

Quanto aos mecanismos que a instituição possui que permite aos servidores compartilharem conhecimento tácito, foram citados: intranet, treinamentos e oficinas/*workshops*, o boca a boca ou o face a face, reuniões e participação de servidores em eventos presenciais. Foram mencionadas também o gerenciamento de documentos, a publicação de conteúdo na *web* e o manuseio/divulgação da informação, essa última somente a alta gestão considerou, como *banners*, o site da Progep com redirecionamento para o site da UFPB, comemoração do Dia Internacional da Mulher são políticas de compartilhamento de conhecimentos existentes na organização.

Os gestores apontaram que a realização de eventos em grupo, grupos de discussão, mensagens instantâneas e ferramentas e espaços virtuais colaborativos/outros (*Spark*), mensagens eletrônicas (*emails*), programas de treinamento, auxílios/aconselhamento por pares/colegas são atividades de compartilhamento de informações que são apoiadas pela Progep. Assim como consideraram que documentos e publicações institucionais, dados de clientes (cidadãos-usuários), diretório corporativo de pessoas, essa atividade somente a gestão intermediária considerou e decisões, essa última somente a alta gestão considerou, como sendo conhecimentos explícitos que a organização compartilha. Tais práticas corroboram com o compartilhamento de conhecimento conforme mencionam Davenport e Prusak (2003).

Os gestores também consideraram coleta de dados por meio de questionários, técnicas de *braisntorming* (somente a gestão intermediária) e ajuda de pares, essa última como a técnica mais frequente como métodos que a Progep utiliza para capturar conhecimento tácito.

Os gestores apontaram que a organização oferece programa de ambientação para novos servidores, apesar de reconhecerem que a oferta não atende a demanda. E nessa mesma direção, classificaram como efetivo na média, os serviços prestados pela Progep aos cidadãos usuários, apesar de não ser tão ágeis quanto se gostaria que fossem.

A única percepção divergente entre os dois grupos de gestores pesquisados foi referente ao questionamento sobre a existência de restrições adequadas sobre compartilhamento de conhecimentos, tais como política de necessidade de saber ou revelação/liberação de informação sobre certos conhecimentos. A alta gestão afirmou que existia esse tipo de restrição, quando, por exemplo, se tratava de informações específicas de código de vagas, já que por motivos históricos da instituição, o Quadro de Professor Equivalente e o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) ainda não estavam publicados. Já o grupo da gestão intermediária afirmou que não existia esse tipo de restrições, mencionando somente as liberações de senhas de acesso aos sistemas, feito pelo Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação para os servidores internos da Progep.

Por fim, alguns gestores apontaram alguns motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão, a saber: o processo de socialização e geração de vínculo é um ponto importante; há gestores que consideraram a pontuação obtida nessa dimensão alta em relação à realidade da Progep; a organização necessita aperfeiçoar continuamente suas estratégias para o compartilhamento do conhecimento; a média obtida poderia ter sido menor, quando se leva em consideração que o compartilhamento de informações é realizado mais por uma questão de necessidade da natureza das atividades, do que pelo esforço da alta administração em sistematizar e organizar a gestão do conhecimento.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: estabelecimento de metodologia que vise a otimização dos processos de trabalho, o aumento do grau de utilização das estruturas organizacionais disponíveis para compartilhar o conhecimento tácito e explícito nas equipes de trabalho, como obstáculo tem-se o baixo nível de envolvimento na contribuição para a utilização das estruturas organizacionais disponíveis, além das resistências a mudanças para a implementação de novos métodos de trabalho que gerem maior dinamicidade; realização de *workshops* e oficinas cujo objetivos seriam a atualização de conhecimentos na área a fim de estruturar os processos de trabalho, como obstáculo foi considerado a incipiente atualização

das equipes, dos gestores e dos recursos financeiros; apesar de o compartilhamento de conhecimento já ser uma atividade que vem sendo trabalhada no âmbito organizacional da Progep, facilitaria bastante as vias de trabalho das unidades, pois as divisões trabalham interligadas, todavia como obstáculo foi reconhecido a necessidade de uma maior conscientização dos processo de trabalho de cada setor, para que os mesmos sejam compartilhados com os demais; implantar um sistema de gestão do conhecimento, com a realização de treinamentos, e como obstáculo foi apontado a falta de um sistema de gestão do conhecimento e o desconhecimento sobre a temática .

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 4 – Comunidades de Prática e Times de Conhecimento.

4.2.4 Dimensão 4 – Comunidades de Prática e Times de Conhecimento

A Dimensão 4 do OKA é referente às comunidades de práticas e times do conhecimento e obteve uma pontuação média (18,9) no grupo da gestão intermediária e alta (25,2) no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão comunidades de práticas e times de conhecimento, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem percepção semelhantes quando questionados sobre os tipos de equipes existentes na Progep. Foram citados a comunidade de prática, grupos de trabalho, rede de pessoas por processos ou funções e equipes centradas nos clientes (cidadãos-usuários), essa última somente o grupo da alta gestão, pois entenderam que a Central de Atendimento ao Servidor (CAS) realiza esse tipo de atividade.

Apesar das comunidades de práticas terem sido reconhecidas como existentes na Progep, o conceito da temática gerou dissensos entre os gestores, pois alguns gestores conseguiam perceber somente a rede de pessoas por processos ou funções. No entanto, os gestores caracterizaram as comunidades de práticas existentes como sendo criadas informalmente pelos servidores e que as mesmas não eram apoiadas formalmente pela gestão da Progep, mas somente os grupos de trabalho. A rede de pessoas por processos ou funções foi indicada pela gestão intermediária e as equipes centradas nos clientes, como, por exemplo a CAS, foi indicada somente pela alta gestão. Os autores Fresneda *et al.* (2008), Choo (2006)

e Rodriguez e Rodriguez (2002) mencionam das barreiras geradas pela baixa utilização do trabalho em grupo, que impedem a criatividade e inovação.

Nesse mesmo sentido, com relação aos incentivos ou recursos que a organização provê para possibilitar a existência de grupos informais, os gestores da gestão intermediária indicaram somente a disponibilização de espaço/sala de reuniões. Já o grupo da alta gestão indicou, além da disponibilização de espaço/salas de reuniões, suporte tecnológico, como a utilização das mensagens instantâneas (*Spark*), ferramenta de comunicação (ex: espaços virtuais de trabalho e ferramentas colaborativas) e reconhecimento gerencial, como por exemplo, o apoio dos gestores da Progep, para que a pesquisa do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (OKA) acontecesse.

Os gestores pertencentes à gestão intermediária indicaram que as comunidades de práticas existentes na Progep são do tipo para resolver problemas específicos. Já o grupo da alta gestão além de indicar essa finalidade, também indicou as comunidades de prática organizada por processos ou atividades organizacionais, pois consideraram os setores da Progep, que tratam de demandas específicas como comunidades de prática para tal fim.

Como resultados usuais dessas comunidades de práticas, os gestores da alta gestão reconheceram a criação de conteúdos ou bases de conhecimentos, conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas estratégicos, conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais, conteúdos ou aconselhamentos relativos a serviços da organização e conteúdos ou aconselhamentos que levem à inovação. Já os gestores da gestão intermediária reconheceram o treinamento (criação ou execução), criação de conteúdos ou bases de conhecimentos, conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais, conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas nicho.

Os gestores afirmaram que essas comunidades de prática também possuem conexões com grupos externos, como ocorre com as interações formais com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) por causa dos sistemas integrados de gestão (SIGs), com a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), com a Pró-Reitoria de Graduação e Pós-Graduação para elaboração do plano de capacitação e qualificação.

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores podemos destacar que o grupo de gestores pertencentes à alta gestão entenderam que a Progep utiliza equipes ou comitês regularmente para resolver problemas, por exemplo, nos casos de acúmulo de processos. Já o grupo da gestão intermediária entendeu que a Progep não faz uso regularmente e que quando ocorriam não eram em períodos regulares, sendo anual, por exemplo.

No que diz respeito à quantidade de comunidades de práticas existentes, o grupo da alta gestão indocou entre 6 e 20, pois considerou a estrutura das equipes de trabalho. Já o grupo da gestão intermediária identificou somente de 1 a 5, apesar de discutir que havia comunidades de práticas em todos os setores da Progep, involuntariamente.

Por fim, certos gestores apontaram alguns motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão, a saber: na Progep a temática desta dimensão é incipiente; retrata a existência da influência das comunidades de práticas na solução de problemas referente aos processos de trabalho. Apesar do desconhecimento do termo “comunidade de prática”, após o preenchimento do questionário constatou-se a existências de algumas comunidades na Progep, acionadas para atender situações conhecidas como para “apagar incêndio”. Nesse ponto de vista o gestor considerou que a dimensão foi super “inflacionada” tanto na análise dos gestores intermediários como no radar apontado pela alta gestão. Na percepção do gestor, essa dimensão na Progep está um pouco aquém do que os radares apontaram.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: trabalhar a temática das comunidades de prática e outras áreas importantes para a gestão de pessoas, como, por exemplo, a gestão por competências; como obstáculo tem-se a falta de familiaridade com a temática; intensificar o uso da página eletrônica da Progep para divulgar informações, além de capacitar e descentralizar operações utilizando-se dos Agentes de Gestão de Pessoas - AGPs como parceiros; reforço para criação de novas comunidades de práticas com o objetivo de dar suporte a criação de grupos de conhecimento nas diversas áreas de atuação da organização, com vistas a sua efetividade diante da resolução de inconsistências encontradas nos processos de trabalho; como obstáculo identifica-se a resistência no desenvolvimento de um trabalho de forma integrada com outras comunidades de práticas presentes na organização; institucionalizar as comunidades de prática na Progep, como obstáculo foi apontado a visão mais otimista da alta gestão quanto às comunidades de práticas na Progep estarem além de muitas outras instituições, como um obstáculo para a implantação do sistema de gestão do conhecimento.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 5 – Conhecimento e Aprendizagem.

4.2.5 Dimensão 5 – Conhecimento e Aprendizagem

A Dimensão 5 do OKA é referente ao conhecimento e aprendizagem e obteve uma pontuação mediana (20,4) no grupo da gestão intermediária e alta (30,6) no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão. Após análises dos dados consideramos que essa dimensão possuía mais alinhamento conceitual entre os dois grupos de gestores em detrimento das poucas percepções divergentes identificadas em cada métrica analisada pertencente a essa dimensão. Observa-se que a principal métrica relacionada à única percepção divergente entre os dois grupos de gestores foi a relacionada com a efetividade do apoio a mecanismos de monitoramento de conhecimentos externos, práticas e ambientes competitivos detalhada a seguir, razão pela qual causou a discrepância entre as pontuações dos dois grupos de gestores.

Desse modo, consideraremos a presente dimensão incluída no grupo das dimensões que possuem alinhamento conceitual entre os dois grupos de gestores, em razão também da aproximação da pontuação obtida pelo grupo da gestão intermediária para ser considerada uma dimensão com indicador alto, pois a pontuação mínima a ser atingida para ser considerada alta seria ter obtido 21 pontos.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão conhecimento e aprendizagem, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem percepção semelhantes quando questionados sobre os comportamentos percebidos na organização, dos sete citados, somente cinco deles, nos 2 grupos, tiveram alinhamento conceitual a respeito da baixa resposta rápida às demandas do mercado; à baixa sensitividade ao mercado, que em virtude disso gera a baixa resposta rápida; ao alto senso de contexto, como é o caso da atualização da legislação, a própria transformação do quadro de pessoal, necessitando se adequar à nova realidade da carreira; à baixa flexibilidade operacional, em razão do rito processual e normatização vinculado ao aspecto legal e ao baixo empoderamento do servidor, o qual por mais que o mesmo tenha possibilidade de ter autonomia, decidem manter as atuais posições, não assumindo determinados decisões, por não quererem se envolver, sobretudo por questões culturais. Quanto aos comportamentos de julgamento efetivo e gerenciamento da complexidade, os dois grupos percebem diferentes, haja vista que a alta gestão entende que ambas são altos, em virtude do planejamento e desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na primeira e a preocupação com a capacitação e o treinamento na segunda, e a gestão intermediária percebe como ambas baixas;

Os gestores reconheceram que a organização possui um plano de aprendizagem para toda a organização, bem como oferece treinamento coletivo e treinamentos específicos para auxiliar os servidores na adaptação de novas tarefas, alinhando-se ao conceito de aprendizado constante mencionado por Choo (2006). Também foi apontado que o horário do servidor é flexível para o envolvimento em atividades de aprendizagem, todavia sabe-se que algumas chefias têm dificuldade na liberação, assim como alguns servidores não se envolvem com tais atividades.

Os gestores também identificaram que a Progep não possui um método para monitorar possíveis concorrentes ou organizações similares à ela mesma, como por exemplo, fazer uso de *benchmarking*.

Quando os gestores foram questionados sobre a frequência com que os servidores procuram conhecimento de outras fontes ao invés dos sistemas, mencionaram que os servidores muito frequentemente buscam outras fontes, assim como afirmaram que frequentemente os servidores fornecem conhecimento para outras pessoas que buscam seu conhecimento; em contrapartida afirmaram também que não muito frequentemente a informação que é coletada ou processada pela organização é armazenada em sistemas, o que explica o motivo pelo qual os servidores necessitam muito frequentemente buscar outras fontes de informações ao invés de tê-las adequadamente nos sistemas, e que apesar de saber que o processo de defasagem no cadastro funcional persista, ainda se encontra resistência para a correção e melhoria dessa tarefa, em virtude da cultura organizacional e problemas com a fidedignidade dos dados, além desse quadro, os órgãos de controle atuam constantemente para que as correções dessas informações sejam efetuadas.

No que diz respeito a percepção divergente entre os dois grupos de gestores podemos destacar que o grupo de gestores pertencentes à alta gestão entenderam que a Progep é moderadamente efetiva em apoiar mecanismos de monitoramento de conhecimentos externos e práticas, em virtude, principalmente, da colaboração e implantação dos Sistemas Integrados de Gestão (SIGs). Já o grupo da gestão intermediária entende que a Progep não possui mecanismos de monitoramento externo.

Por fim, certos gestores apontaram alguns motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão, a saber: reflete o diagnóstico das ações de aprendizagem e a falta de atualização para as equipes referente aos seus objetos de trabalho; a Progep possui um plano de capacitação inserido no contexto macro da UFPB. Todavia, entraves na implantação do sistema de gestão por competência, definido em resolução, dificultam a implantação de um processo de desenvolvimento de servidores mais efetivo.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: oferecimentos de novas ações de aprendizagem que visem formar e desenvolver competências nos servidores, de modo que tais ações corroborem com o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, com mudanças de comportamento e que possam utilizar o conhecimento para a criação do capital intelectual, como por exemplo, *workshops*, participação em congressos, seminários, encontros, de modo que se priorize a área operacional para que seja aprimorado o conhecimento de quem está operacionalizando, como obstáculo foi mencionado a limitação dos recursos financeiros e uma cultura organizacional que não contempla uma visão sistêmica holística nas ações individuais dos servidores, conforme menciona Senge (2006) e Pereira (2003) quando apregoa a visão holística; retomar e dar continuidade ao programa de capacitação exclusivo dos servidores da Progep denominado de “Excelência em Gestão de Pessoas”, como obstáculo foi apontado a interrupção do programa pela alta gestão sem justificativa de motivos.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 6 – Liderança e Estratégias.

4.2.6 Dimensão 6 – Liderança e Estratégias

A Dimensão 6 (seis) do OKA, diz respeito à liderança e estratégia, tendo obtido uma pontuação mediana (19,7) no grupo da gestão intermediária e muito alta (37,4) no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão, ressaltando que das quatorze dimensões, esta foi a que atingiu a maior pontuação no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão liderança e estratégia, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão, como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária, apresentam alinhamento conceitual quando afirmaram que na Progep não há uma estratégia de gestão do conhecimento claramente articulada (escrita). Eles acreditam tratar-se, a gestão do conhecimento, de um processo em construção, porquanto ainda é vista como um valor institucional; as pessoas não reconhecem o seu conhecimento tácito como algo que poderá contribuir para o desenvolvimento da instituição, considerando que, a iniciativa, por ser nova, está sendo mais conhecida recentemente, em virtude da pesquisa.

Segundo a percepção de ambos os grupos dos gestores pesquisados, a alta gerência institui políticas para apoiar iniciativa de conhecimento, como o plano de capacitação; a liderança das atividades de gestão do conhecimento é caracterizada como balanceada entre a

alta gerência e as gerências médias e operacionais, como a equipe envolvida com a elaboração do manual do servidor. Nesse mesmo sentido, constatou-se que a gerência intermediária utiliza em escala mediana o conhecimento organizacional para melhorar os processos de trabalho da Progep; enquanto foi apontado pelo grupo da alta gestão que a gerência intermediária institui novos processos de gestão de mudança frequentemente, baseados no conhecimento organizacional existente, todavia, na visão do próprio grupo da gestão intermediária, eles não o fazem muito frequentemente.

Quando questionados sobre o apoio da gestão intermediária nas atividades de gestão do conhecimento, o grupo da alta gestão assinalou que esse grupo de gestores apoia um pouco, enquanto que, na visão do grupo da gestão intermediária, o grupo só apoia, essa pontuação difere do grupo da alta gestão em apenas uma escala de pontos a menor, e, como demonstração, mencionaram o incentivo e participação na pesquisa OKA.

No tocante à comunicação, ambos os grupos de gestores afirmaram que a alta gerência comunica-se frequentemente com os servidores ou membros das equipes, entretanto o grupo da gestão intermediária mencionou que a comunicação ocorria mais com os diretores.

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores podemos destacar que o grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária entendeu que a alta gerência influencia a cultura organizacional, em razão de esta cultura ser muito rígida e difícil de diligenciar, seja no sentido de sua manutenção, como no sentido de mudá-la. O grupo da alta gestão entendeu que a alta gerência influencia muito a cultura organizacional, corroborando, assim, com os argumentos apontados por Davenport e Prusak (2003) assim como em Choo (2006), sobre a relevância da cultura organizacional.

Quanto à transparência do processo decisório da alta gerência para com os colaboradores, os gestores da alta gestão consideram um pouco transparente, em virtude do estabelecimento de reuniões periódicas, cronograma de ações. Os gestores da gestão intermediária entenderam que o processo decisório não era muito transparente. No tocante à estratégia de comunicação com os servidores, foi considerada, pela alta, muito aberta, enquanto o grupo da gestão intermediária entendeu que não existe muita comunicação, caracterizando-a como hierarquizada, restrita mais aos coordenadores e diretores.

Os posicionamentos revelados nas percepções dos dois grupos de gestores reproduzem as características de estruturas organizacionais tradicionais, assim como de organizações do conhecimento, conforme mencionam Pereira (2003) e Mülbert; Mussi; Angeloni (2003), quando explicam o quadro atual das organizações. As universidades exigem a adoção de modelos ou critérios de gestão diferenciados de outras organizações, devendo conciliar

dimensões tradicionais como a hierarquia burocrática, a autoridade profissional, os mecanismos de controle e legitimação do saber, com gestão e estruturas mais horizontais, flexíveis, adaptativas, conduzidas por equipes interfuncionais como nas organizações do conhecimento.

Gestores pertencentes à alta gestão asseguram adotar, claramente e consistentemente, comportamento que valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento; enquanto, o grupo da gestão intermediária entende que essa demonstração não ocorre claramente e nem consistentemente. Assim como na percepção da gestão intermediária, o gestor máximo da unidade pesquisada não manifesta consistentemente seu comprometimento com iniciativas de gestão ou de compartilhamento de conhecimento, supostamente, em virtude de não haver, na instituição, um programa de gestão do conhecimento formalmente constituído. Em contrapartida, a alta gestão defende que o gestor máximo da unidade pesquisada expressa consistentemente o seu comprometimento.

Reconhecidamente, a questão mais controversa do questionário diz respeito à compreensão dos servidores sobre o quanto a sua função contribui para o desempenho/*performance* da organização. O grupo da alta gestão entende que os servidores compreendem o seu papel, no sentido de se ter discernimento. Ao revés, o grupo da gestão intermediária percebe que os servidores não compreendem o quanto o seu papel contribui no desempenho da organização. Nesses termos, atribuem que alguns servidores pensam que compreendem o seu papel, sob o argumento de que iniciam os trabalhos de forma pragmática, pessoal e egoísta, não querendo se envolver com questões de iniciativas, criatividade e conhecimento. Acrescentam que, por vezes, o servidor tem dificuldade de apreender como aquela tarefa afeta o trabalho do colega ao lado; que ele não tem noção do tamanho do processo de trabalho que desenvolve, não comprehende o sentido maior, seja pela falta ou por necessidade de mais informações - não porque ele não perceba o valor do seu trabalho em si, mas, pela dificuldade de explicar, assimilar e aceitar o fato de que a forma de como desenvolve o trabalho atinge o do colega ou do setor; e, por sua vez, o desempenho da Progep. Ademais, foi apontada a questão do egoísmo, pois alguns servidores somente dão valor àquilo que ele próprio faz.

Deste modo, alguns gestores apontaram motivos que geraram as pontuações de (19,7), (37,4) e (28,6) obtidas pela dimensão liderança e estratégia, segundo a percepção do grupo da gestão intermediária, do grupo da alta gestão e da média dos dois grupos, respectivamente: a) reflexo da adoção de medidas da alta gestão favorecendo a execução de iniciativas de gestão do conhecimento, como um dos princípios norteadores da gestão; b) igualmente, foi apontado

que a liderança exercida pelos gestores é modificada pelas mudanças gerenciais ocorridas na organização, observando-se discrepância na percepção dos dois grupos de gestores na dimensão liderança e estratégia; c) visão otimista da alta gestão sobre os conceitos da gestão do conhecimento, visualizados também na Dimensão 4, que trata das comunidades de prática e times do conhecimento.

Da mesma forma, foram feitas propostas de oportunidades de melhorias, superações dos obstáculos e enfrentamento de desafios para implementá-las. Como possibilidades de melhorias foram salientados os esforços de sensibilização e a definição de objetivos organizacionais, de forma integrada e coletiva entre colaboradores e gestores. Quanto à superação das dificuldades e enfrentamento de desafios, foram apontados: o desenvolvimento da cultura e o estímulo ao comprometimento dos servidores; a introdução e incentivo à utilização de novas ferramentas gerenciais, além do reforço no estreitamento nas relações colaborativas entre liderança e equipes de trabalho nas unidades, elegendo um dia no ano para realizar um “encontrão” com todos os atores envolvidos com o trabalho da Progep, valorizando os aspectos lúdicos e os objetivos motivacionais; a formação dos gestores da “alta” gestão sobre gestão do conhecimento e liderança. Destaque-se ter sido apontado, como obstáculo, o receio que os gestores podem sentir quando do enfrentamento das dificuldades existentes na instituição.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 7 – Fluxos de Conhecimento.

4.2.7 Dimensão 7 – Fluxos de Conhecimento

A Dimensão 7 do OKA, referente ao fluxo do conhecimento, obteve uma pontuação mediana (16,7) no grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária, uma pontuação alta (23,8) no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão do fluxo do conhecimento, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão, como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária, possuem alinhamento conceitual no que diz respeito aos mecanismos que promovem a disseminação de informação e do conhecimento aos servidores, a saber: *intranet* (sistemas); sítio da *internet* – *site* da Progep; *e-mails*; reuniões de departamentos e as realizadas pela alta gerência (esse último mecanismo, somente a alta gestão assinalou).

Os gestores reconheceram também que a Progep não possui registros ou arquivos que visem a criar uma memória organizacional, a exemplo de lições aprendidas ou melhores práticas pelos membros das equipes, pois a localização da informação é um processo difícil. Enquanto, como formas de armazenamento, foram assinaladas a *intranet*, *internet*, bases de dados como o SIGRH, unidades de disco em rede, arquivos pessoais de servidores e arquivos de *e-mails*; assim como, quando questionados sobre se a Progep possuía um diretório de fontes oficiais de conhecimento, os gestores assinalaram que possuía somente um pouco desse diretório de fontes oficiais, visto que, as fontes de informações são parciais e espalhadas pela organização, descentralizadas, sendo que algumas estão na *internet* e outras nos sistemas. Todas as ferramentas citadas acima, são consideradas por Fleury e Oliveira Jr. (2002), por Batista et al. (2014) e por Probst, Raub e Romhardt (2002) como instrumentos que facilitam a identificação e o fluxo do conhecimento.

Na visão dos gestores, o conhecimento implícito ou tácito é disseminado, principalmente, por meio de reuniões de unidades, conversas informais entre servidores/membros de equipes e *e-mails*. Entretanto, a alta gestão assinalou as revisões de desempenho formal e outros (semana do servidor, espaço para compartilhamento de conhecimento); e a gestão intermediária apontou as videoconferências, telefone, revisões de pares/colegas.

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores, podemos destacar que o grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária entende que a Progep não possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos produzidos pelos servidores, e de igual modo, que não há políticas que exijam dos servidores que documentem ou capturem o conhecimento produzido de uma forma que possa ser reutilizado. Por outro lado, os gestores pertencentes à alta gestão entendem que há procedimentos de coleta e de exigência de documentação, justificando, por exemplo, o depósito de trabalhos de conclusão de cursos, na biblioteca da UFPB, para consulta pública, pois, a partir desse depósito, pode-se acessar o conhecimento; e se torna uma política porque os servidores estão inseridos nesse contexto de qualificação. Estes gestores entenderam também que há a documentação de novos procedimentos e novas instruções normativas.

Segundo os gestores da alta gestão é fácil o acesso ao conhecimento armazenado, enquanto, na percepção dos gestores intermediários esse acesso não é muito fácil. A alta gestão também considera que os servidores agregam valor à informação coletada, por meio da adição de comentários à informação armazenada em bases de dados e durante avaliações

formais das informações feitas por meio de revisões de pares/colegas. Em contraponto, a gestão intermediária não percebe nenhuma forma de agregação de valor.

Desse modo, alguns gestores apontaram alguns motivos que geraram a pontuação obtida pela dimensão do fluxo do conhecimento, a saber: evidencia a necessidade de uma maior atualização das equipes e gestores; é uma das dimensões que necessita ser mais estimulada tanto na Progep, como também se percebe em outras unidades da UFPB que interagem com a Progep; mostra o nível em que a organização tem conseguido capturar e armazenar o conhecimento de que necessita para o atendimento de suas demandas.

Nas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, estão: promover *workshops* e cursos para lidar melhor com o fluxo de conhecimento; e, como obstáculo, constatam a ausência de conhecimento sobre essa temática; implantar um sistema de gestão do conhecimento, bem como obter-se consultorias com profissionais da ciência da informação e arquivologia, com o objetivo de estruturar melhor a organização da informação e a gestão documental da Progep; a promover, de forma integrada, a construção de fluxos de conhecimento que envolvam os processos de trabalho das unidades, com o propósito de oferecer maior efetividade na captura, gestão e disseminação do conhecimento; e como obstáculo foi apontado a resistência localizada ao novo, além da pouca ampliação dos multiplicadores da nova política a ser implementada.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 8 – Operacionalização do Conhecimento.

4.2.8 Dimensão 8 – Operacionalização do Conhecimento

A Dimensão 8 do OKA é referente à operacionalização do conhecimento e obteve uma pontuação alta (21,2) no grupo da gestão intermediária e muito alta (35,6) no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão operacionalização do conhecimento, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem percepção com alinhamento conceitual quando assinalaram que, de certa forma, a Progep possui alguma política ou procedimento formal para instruir ou inserir conhecimentos nos seus processos organizacionais, como por exemplo, o esforço despendido para a elaboração do manual do servidor, a atualização da nova página

da Progep, a normatização e regulamentação de alguns processos e o envio de memorandos eletrônicos e circulares, pelo SIPAC.

Já no que tange à medida como os servidores estão aptos ou têm permissão para participar nas mudanças dos processos, a alta gestão assinalou acima da média, argumentando que o quadro de pessoal da Progep possui um capital intelectual elevado, assim como a permissão é clara a partir da transparência que é dada. Todavia, alguns servidores apesar de terem o conhecimento e a permissão, preferem não contribuir, em virtude de muitos aspectos culturais, concepção e princípios rígidos do seu ponto de vista em relação à instituição. Já a gestão intermediária assinalou o grau mediano, visto que esse aspecto toca na questão do aprimoramento dos processos. E, nesse caso, o critério que pesou mais foi a ausência de permissão, pois apesar de os servidores serem aptos e possuírem boas ideias, o mesmo não consegue implementá-la ou institucionalizá-la no âmbito organizacional, em virtude da imensa dificuldade encontrada, caracterizada metaforicamente como um verdadeiro “parto” para se conseguir estabelecer qualquer mudança na Progep.

Corroborando com o argumento acima, quando os gestores foram questionados sobre o quanto fácil era um servidor modificar um processo organizacional, a alta gestão assinalou não muito fácil, muito embora se observe que há uma certa abertura para que ele possa idealizar algo e sugerir uma alternativa e consequentemente modificar algum processo, assim como há também casos que não é nem a instituição que não permite. Mas os servidores não se perceberem capazes para realizar a mudança. E a gestão intermediária assinalou nada fácil.

Também se constatou que a Progep possui um pouco, isto é, em apenas algumas áreas da organização os seus processos organizacionais são definidos em documentos ou outros formatos para leitura, bem como essa mesma proporção foi atribuída, pela gestão intermediária, quando questionados sobre os incentivos que os servidores recebem para identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar os processos operacionais na Progep. Já a alta gestão entende que os servidores são incentivados, sim, para esse propósito. Tal situação retrata a presença de dados brutos e não tratados citados por Fresneda et al. (2008) assim como em Choo (2006) no que tange à interpretação.

Segundo os gestores, o programa de gestão do conhecimento não aumenta valor nas oportunidades de desenvolvimento profissional, haja vista que na Progep inexiste um programa formal de gestão do conhecimento.

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores podemos destacar que o grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária entenderam que as funções de propaganda e serviços, coleta de conhecimento técnico (*know-how*),

conhecimento sobre clientes (cidadãos-usuários), criatividade pessoal, pesquisa do ambiente externo (receptividade ou capacidade de capturar conhecimento externo), coleta de conhecimento (*expertise*), sobre desenho e planejamento dos serviços, criação e difusão da inovação gerenciamento da mudança e adaptação e capacidade de absorção de conhecimento pelos servidores são caracterizadas como baixas. Já o grupo da alta gestão entendeu que as atividades acima são caracterizada como altas, com exceção da primeira. Ambos os grupos, questionaram bastante a ausência de uma terceira opção (situação mediana) para classificar tais atividades.

Conforme a visão da alta gestão, somente a alta gerência e os responsáveis por processos organizacionais são normalmente os atores que inicia a mudança nos processos organizacionais, sob o argumento que os demais atores estão envolvidos nos desdobramentos da mudança. Já segundo a perspectiva da gestão intermediária, os atores que iniciam a mudança nos processos organizacionais são a alta gerência, a gerência intermediária, responsáveis por processos organizacionais, os clientes e outros, no sentido de que os outros se referem às mudanças advindas das legislações externas e mudanças na carreira, o que ocasionou a reestruturação da antiga superintendência para a atual pró-reitoria e os clientes (cidadãos-usuários) que também geram demandas para a Progep como, por exemplo, o fluxo de pessoas na Progep.

A gestão intermediária apontou que a maioria dos servidores não sabe aonde buscar informação e acreditam que, com a elaboração do manual do servidor, isso será aprimorado. Já a alta gestão apontou que a maioria dos servidores sabem onde buscar informação.

Alguns princípios e processos de conhecimento, a exemplo, de atividades que dão apoio ao ciclo de vida do conhecimento, que inclui a criação, a identificação, a captura, a disseminação e o armazenamento, estão sendo seguidos ou adotados na organização nas seguintes áreas sistemas e serviços de TI: políticas e procedimentos relacionados à gestão de pessoas (Rh); políticas de aprendizado e treinamento, produtos e serviços fins (essenciais); programas de qualidade e avaliação e pesquisa e desenvolvimento, entretanto as três últimas áreas não são vistas pela gestão intermediária como participantes desse processo.

Quando os gestores foram questionados sobre se o programa de gestão do conhecimento ou as atividades informais de gestão do conhecimento ajudam aos servidores a economizar tempo em seu trabalho, a alta gestão apontou que sim. Não obstante, a gestão intermediária constatou que não e que somente futuramente, quando a gestão do conhecimento for institucionalizada, é que irá contribuir.

Desse modo, alguns gestores apontaram alguns motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão, a saber: os processos organizacionais, em sua maioria, estão baseados em procedimentos administrativos; reflete o nível em que organização vem utilizando a aplicação do conhecimento nos seus processos de trabalho; a operacionalização do conhecimento muito pouco efetiva.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: melhorar a estrutura dos processos de trabalho e como obstáculo foi apontada a questão da cultura organizacional; a melhoria dessa dimensão irá acontecer quando da implementação de um sistema de gestão do conhecimento; disseminação de medidas que favoreçam a publicização do conhecimento capturado pela organização, de modo a se tornar mais acessível aos colaboradores, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo, como obstáculo tem-se a inexistência de um sistema integrado que contenha dados e informações de forma agrupada e atualizada.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 9 – Alinhamento.

4.2.9 Dimensão 9 – Alinhamento

A Dimensão 9 do OKA é referente ao alinhamento e obteve uma pontuação mediana nos dois grupos de gestores, sendo (19) a pontuação obtida no grupo da gestão intermediária e (13,5), a pontuação mais baixa de todas as quatorze dimensões, no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão alinhamento tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem alinhamento conceitual no que tange à percepção de que as atividades de gestão do conhecimento são essenciais para a *performance* do negócio. Por sua vez a gestão intermediária adicionou os aspectos da importância para obtenção de vantagem competitiva e da importância para levar à inovação. A alta gestão entendeu que a primeira característica englobaria as duas últimas citadas.

Quando questionados sobre a frequência que a alta gerência toma decisões estratégicas sem informações ou sem conhecimentos necessários, a alta gestão entendeu que não muito frequentemente. Por sua vez, a gestão intermediária acredita que essa situação ocorre frequentemente, em razão da dificuldade de mobilizar, dificuldade de acesso, dificuldade de

compilar, além de não se ter indicadores formalizados, pois os gestores até procuram as informações, mas às vezes a informação demora demasiadamente para chegar, de modo que a tomada de decisão precisa ocorrer sem as mesmas. Já na visão da alta gestão, por mais que não se tenha a informação completa, mas a coleta das informações se dá em conjunto com as equipes envolvidas, pois a soma do conhecimento de uma pessoa com o conhecimento de outra pessoa agrega valor ao que já se tem, a fim de fechar o ciclo do processo decisório.

Neste sentido, também foi considerado pela gestão intermediária que a intensidade de agregação de conhecimentos nos resultados ou serviços na Progep é baixa. E na concepção da alta gestão, a intensidade de agregação de conhecimento nos resultados foi considerada aceitável, precisando de melhorias. As iniciativas de gestão do conhecimento foram consideradas bem sucedidas pelo grupo da alta gestão, no sentido de contribuírem para o alcance de resultados baseados em resultados observáveis, e na visão da gestão intermediária foram consideradas um pouco mal sucedidas.

Os gestores reconheceram que nenhum tipo de conhecimento foi melhorado pelo programa de gestão do conhecimento e nem haver nenhum processo que tenha sido melhorado significativamente como resultado do programa de gestão do conhecimento, em virtude de não haver um programa de gestão do conhecimento formal na Progep.

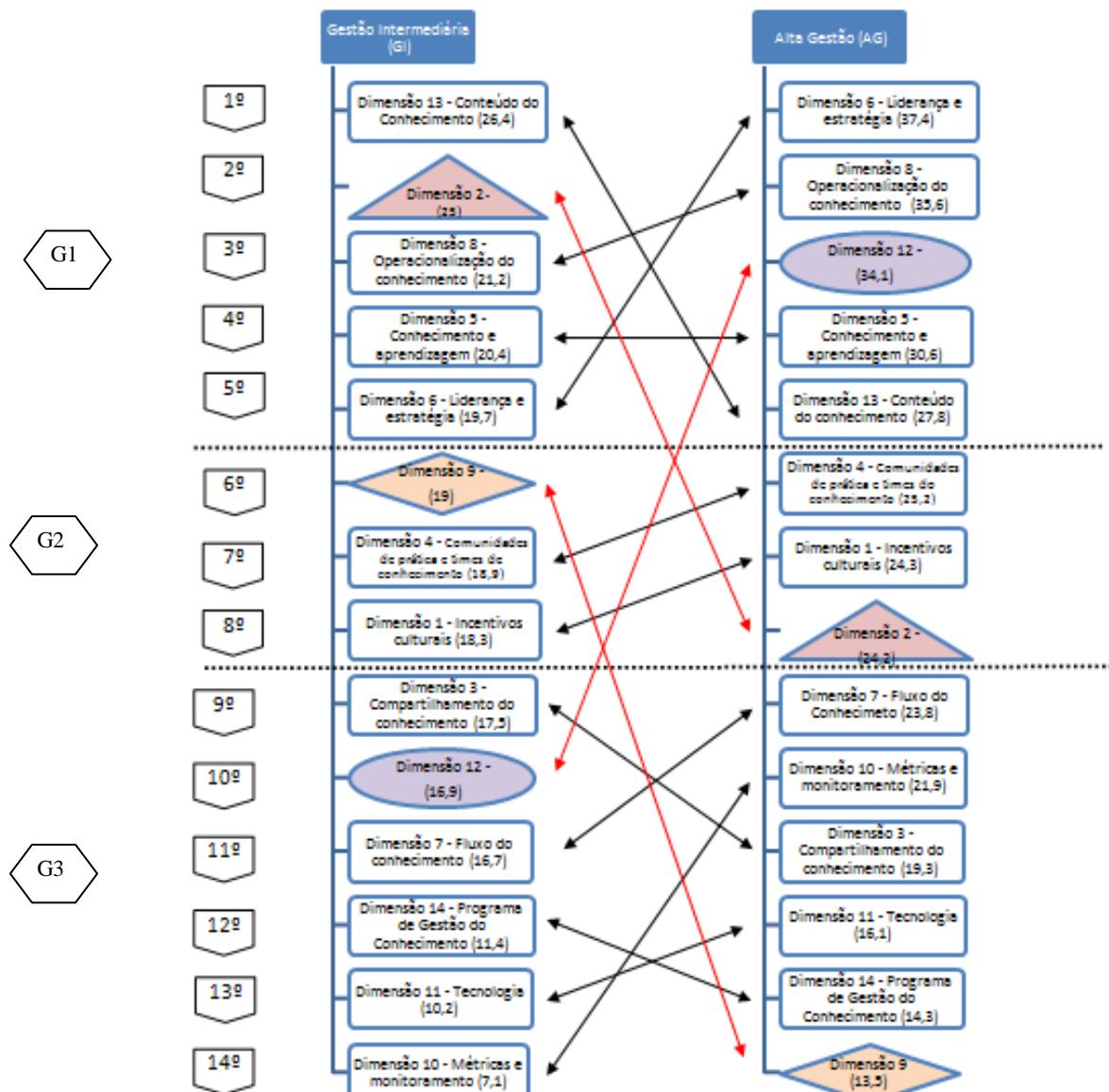
Foi constatado também que tanto os gestores pertencentes à alta gestão como os gestores da gestão intermediária estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos. No entanto, apontaram que os servidores não estão cientes dessas lacunas, excetuando-se aqueles que as percebem, apontando, por exemplo, a participação dos gestores que se propuseram a discutir a temática da gestão do conhecimento com a adesão à pesquisa OKA na Progep, com a disponibilização da carga horária.

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores, podemos destacar que o grupo da gestão intermediária entendeu que somente a satisfação e lealdade dos cidadãos-usuários foram ajudadas significativamente por atividades relativas a conhecimentos, como, por exemplo, como a elaboração do manual do servidor e a aprovação de algumas resoluções, enquanto os gestores pertencentes à alta gestão consideraram que os processos operacionais organizacionais, produtividade organizacional, políticas e procedimentos organizacionais e habilidade para modificar estratégias ou enfoques de resoluções de problemas foram facilitados pelas atividades relativas a conhecimentos.

Deste modo, alguns gestores apontaram aspectos que influenciaram o percentual obtido pela dimensão: representa o diagnóstico da medida em que a organização tem

conseguido gerir seu conhecimento, alinhado ao alcance dos objetivos e metas estabelecidas; apesar de a alta gestão considerar que a Progep está num estágio superior em gestão do conhecimento em relação à gestão intermediária, e mesmo considerando que todas as dimensões foram pontuadas com a tendência para a mais alta pela alta gestão, com exceção das dimensões 9 (alinhamento) e 2 (criação e identificação do conhecimento), as demais dimensões foram pontuadas para maior, pela alta gestão, do que todas as dimensões pontuadas pela gestão intermediária; mesmo assim, a dimensão 9 (alinhamento) apresentou-se com uma notória diferença, indicando uma suposta não percepção, da alta gestão, dos benefícios e resultados das atividades informais de gestão do conhecimento para a organização, conforme ilustra a Figura 30, abaixo.

Figura 30: Ranking das pontuações das dimensões em ordem decrescente por grupo de gestores pesquisados



Fonte: Elaborado por um gestor pertencente ao grupo da gestão intermediária.

A figura acima foi elaborada por um gestor, que estabeleceu uma lista (ranking) comparativa entre os dois grupos de gestores (alta gestão e gestão intermediária), por ordem decrescente das pontuações de todas as dimensões do OKA, evidenciando uma convergência e alinhamento nas pontuações, de um modo geral, entre os grupos. Separando as dimensões em três grupos (G1, G2 e G3), percebe-se discrepâncias das pontuações nas dimensões: 2 - Criação e identificação do conhecimento; 9 – Alinhamento e a 12 - Infraestrutura de acesso ao conhecimento.

Para os gestores pertencentes à gestão intermediária, a Dimensão 2 encontra-se na segunda posição (G1) do ranking, diversamente da oitava posição (G2), para onde a referida dimensão foi colocada pelo grupo da alta gestão. A Dimensão 9 ocupa a sexta posição (G2) no ranking na visão do grupo da gestão intermediária, enquanto no grupo da alta gestão, essa dimensão ocupa o último lugar (G3). A Dimensão 12 ocupa a décima posição (G3), na percepção do grupo da gestão intermediária, em detrimento da terceira posição ocupada (G1), segundo o ranking do grupo da alta gestão. As discrepâncias reveladas, caracterizam as diferenças ou equívocos das percepções de um mesmo fato analisado, que podem ser explicados pelo caráter da subjetividade influenciando a visão de cada gestor, condicionado, supostamente, pelo modelos mentais dos gestores, pela sensibilidade, experiências cognitivas e emocionais, de cada pessoa. A ocorrência destes vieses são admitidos por Pereira (2003), Richter (2003) e Sartor (2003), que recomendam o desenvolvimento da visão holística, a busca do pensamento crítico, consciente e criativo, e o pensamento sistêmico para ampliar a compreensão da linguagem do outro, em vez de enxergarem apenas a sua própria interpretação.

A sugestão encaminhada pelos gestores, em termos de oportunidade de melhoria comprehende a proposição de um programa de gestão do conhecimento, estreitamente relacionado com as diretrizes, objetivos e metas estabelecidas pela organização. Como obstáculos na dimensão alinhamento, foram apontados: a ausência de compreensão de parcela dos colaboradores sobre o significado e as implicações de um programa formal de gestão do conhecimento na organização; compreender as seguintes questões: por que a diferença na pontuação obtida pela Dimensão 9 - Alinhamento, se um alto nível de gestão do conhecimento não gera resultados? Por que estes só seriam visíveis no médio e longo prazo? Por que as visões de resultados da alta gestão e da gestão intermediária estão desencontradas? Por que os resultados estão ocultos? Por que há muita capacidade gerando baixo resultado?

A seguir, são discutidos os argumentos da Dimensão 10 – Métricas e Monitoramento.

4.2.10 Dimensão 10 – Métricas e Monitoramento

A Dimensão 10 está relacionada às métricas e monitoramento e obteve a pontuação mais baixa (7,1), dentre as quartoze dimensões avaliadas, no grupo dos gestores da gestão intermediária e uma pontuação alta (21,9), no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão métricas e monitoramento, tanto os gestores pertencentes à alta gestão como os da gestão intermediária, possuem alinhamento conceitual no que diz respeito à ausência de um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas às operações de gestão do conhecimento na organização. No entanto, reconheceram os avanços obtidos no trabalho de construção do manual do servidor, carta de serviços, indicadores e metas.

Segundo os gestores, a Progep possui um processo de medição do desempenho dos seus servidores, e também foi reconhecido que o processo sistemático de avaliação de pessoal é um tipo métrica operacional para determinar o valor do conhecimento organizacional. O grupo da alta gestão considerou que as métricas de processos/funções relativas às auditorias e processos/funções de avaliação operacional são medidas que determinam o valor do conhecimento organizacional, posto que quando os órgãos externos auditam os processos de trabalho da Progep, fazendo recomendações, ajustes e melhorias, possibilitam aos gestores realizarem uma avaliação dos seus processos de trabalho, do ponto de vista operacional, onde os dois processos se integram.

Segundo a percepção do grupo da alta gestão, este utiliza medidas para justificar estratégias ou mudanças de gestão do conhecimento na organização; enquanto, na visão do grupo da gestão intermediária, essa realidade ocorre em determinada medida ou somente em algumas áreas.

Quando questionados sobre quais as atividades têm ajudado a melhorar a resposta da organização às mudanças do mercado, num ambiente organizacional, ou outros desafios, o grupo da alta gestão mencionou, o aprendizado compartilhado relacionado à participação em Congressos Nacionais e Regionais dos Dirigentes de Pessoal (CNDP). Nesse aspecto, o grupo da gestão intermediária mencionou os processos de aprendizagem pela reposição sistemática de maus resultados e de processos ruins.

Em termos de estudo realizado com objetivo de medir a efetividade dos seguintes itens: a) programa global de gestão do conhecimento, padrões de comunicação da organização; b) incorporação de *feedback* de clientes (cidadãos-usuários); c) programa de

aprendizado; d) outros investimentos relativos ao conhecimento pela organização; afirma-se que: o grupo da gestão intermediária não identificou nenhum estudo, enquanto o grupo da alta gestão mencionou as atividades de compartilhamento de conhecimento nos processos organizacionais e para a qualidade do conhecimento compartilhado na organização, em razão da aplicação da pesquisa do método OKA, realizada pela pesquisadora no âmbito da Progep.

Os gestores constataram também que a Progep possui meios de para identificar críticas ou comentários externos sobre a organização e seus serviços como, as demandas das solicitações eletrônicas do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e as demandas do Serviço de informação ao Cidadão (e-SIC).

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores, entende-se que para o grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária, não há métricas operacionais de medição do programa de gestão do conhecimento, em razão de que, na Progep, não há tal programa. Conquanto, os gestores da alta gestão reconheceram que o processo sistemático de avaliação de pessoal, processos/funções relativos à auditoria e processos/funções de avaliação operacional, correspondem a atividades de medição de gestão do conhecimento.

O grupo da alta gestão também apontou que utiliza indicadores financeiros para justificar estratégias ou mudanças de gestão do conhecimento, como ocorre nas informações existentes sobre os percentuais de insalubridade, periculosidade, orçamento disponível para capacitação ou qualificação, aprimorando, aperfeiçoando e atendendo às exigências. Além disso, entende que a organização dá, efetivamente, importância às informações e conhecimentos externos para desenvolver ações preventivas ou fazer previsões; incluindo, ainda, na avaliação de desempenho, a dimensão de gestão do conhecimento. Por outro lado, o grupo da gestão intermediária não reforça as afirmações acima, emitidas pelo grupo da alta gestão.

Deste modo, gestores de ambos os grupos apontaram motivos que podem justificar a pontuação obtida pela dimensão métricas e monitoramento, a saber: carência de métricas para medir as ações administrativas; dimensão do conhecimento mais carente, no aspecto de possuir métricas e monitoramento, por não existirem mecanismos de monitoramento da gestão do conhecimento, com exceção do atual processo de avaliação de desempenho, que passa por uma reestruturação. Gestores pertencentes ao grupo da gestão intermediária destacaram também a discrepância da pontuação gerada pelo radar da alta gestão, em relação à pontuação obtida pelo radar do grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária; gestores admitiram a falta, na organização, de um programa com métricas relativas à gestão do

conhecimento; a pontuação obtida pela dimensão métricas e monitoramento representa o grau em que a organização necessita estabelecer para realizar a medição de seus ativos intelectuais, suas práticas de trabalho e o conhecimento disponível dos seus *stakeholders*.

Foi proposta para a dimensão métricas e monitoramento, como oportunidade de melhoria, a adoção de indicadores para mensurar e avaliar as ações das unidades da Progep. Como obstáculo para esta melhoria, cita-se a falta de compreensão dos servidores em relação às suas atribuições, não conseguindo obter um elemento de avaliação sobre suas ações e do coletivo. Outras oportunidades de melhoria referem-se à implantar um sistema de gestão do conhecimento e elaborar propostas sobre a temática e ações da gestão do conhecimento. Nesses termos, os obstáculos estão na inexistência de competências necessárias para a implementação da gestão do conhecimento sem o amadurecimento das equipes da Progep. Noutra oportunidade de melhoria, citam-se o desenvolvimento de indicadores para mensuração do nível de utilização do conhecimento interno e externo, e para monitoramento periódico dos processos de trabalho, e que possibilite a geração de valor intelectual à organização. Como obstáculo para esta melhoria, tem-se a ausência de um sistema informatizado que propicie um melhor monitoramento dos processos operacionalizados em tempo real.

A seguir, são discutidos, pelos gestores, os argumentos da Dimensão 11 – Infraestrutura Tecnológica para a Gestão do Conhecimento (Tecnologia).

4.2.11 Dimensão 11 – Infraestrutura para a Gestão do Conhecimento

A Dimensão 11 trata da infraestrutura tecnológica para a gestão do conhecimento (tecnologia) e apresenta uma pontuação baixa (10,2) no grupo dos gestores da gestão intermediária, e uma pontuação mediana (16,1) no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão infraestrutura da gestão do conhecimento os dois grupos possuem alinhamento conceitual no que diz respeito a Progep não dispor de um sistema de gestão do conhecimento, nem de uma arquitetura de tecnologia da informação corporativa, possuindo, todavia, bibliotecas, sistemas para discussões eletrônicas ou chats, intranet, sitio da internet, sistema ERP (SIGs) para os processos organizacionais e bases de dados com dados usados pela organização; a alta gestão

acrescentou as seguintes funcionalidades: mecanismos de busca para pesquisa de documentos e outras informações da organização (biblioteca, SIPAC para buscar processos), espaço e equipamentos para videoconferências, espaços e equipamentos online para comunidades de práticas virtuais e um depósito de metadados para armazenar informações relativas a documentos e processos organizacionais. A utilidade de tais ferramentas são mencionadas por Angeloni (2003), Batista et al. (2014) e Almeida (2003), sob pena de obsolescência.

Os gestores consideraram ainda que as atividades de gestão do conhecimento não foram integradas aos fluxos de trabalho ou processos da organização (tais como por meio de ERPs, Sistemas de Recursos Humanos, Gestão de Relacionamento com o Cliente), entretanto entenderam que a Progep possui softwares que permitem uma navegação fácil (*browsing*) para encontrar conhecimentos/conteúdos pelos usuários. Assim, também, a alta gestão considerou o ambiente de software adequado às necessidades organizacionais, e a gestão intermediária apontou que não era muito adequado.

Quando questionados sobre o nível de comunicação realizado por meio de “sistemas *online*”, os gestores da alta gestão consideraram um pouco alto, em razão do uso do comunicador (*spark*).

Por sua vez, os gestores da gestão intermediária consideraram médio, declarando que os grupos de discussão eletrônicos são poucos usados, e que os mecanismos de buscas são um pouco frequentemente usados e a *intranet* (sistemas) são muito frequentemente usados. O grupo da alta gestão considerou os mecanismos de busca pouco usados e a *intranet* (sistemas) frequentemente usados.

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores podemos destacar que o grupo pertencente à alta gestão entendeu que a Progep possui funcionalidades de TI para facilitar às atividades de *brainstorming*, inclusive para revisões por pares/colegas e revisões de avaliação pós-execução, para integrar informações desestruturadas e estruturadas, e para capturar o conhecimento da equipe, diretamente para sistemas de bases de conhecimento, já os gestores pertencentes à gestão intermediária não consideraram possuir nenhum tipo de funcionalidade de TI para as finalidades acima.

Deste modo, alguns gestores apontaram motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão: a) necessidade de melhorar os sistemas, quando há um crescimento da instituição com a implementação de novos sistemas (os SIGs e o Sub-Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor - SIASS); b) apesar da aquisição de uma ferramenta de gerenciamento de informações, ainda faltam muitos dados, que ainda se encontram nas pastas funcionais dos servidores ou em arquivos precários, que necessitam de serem inseridos no sistema, a fim de

que o mesmo exerce a sua real capacidade de gerenciamento utilizada; c) a ausência de “vontade” por parte dos servidores nos uso das ferramentas disponíveis; representa o índice de utilização da ferramenta informatizada de gestão do conhecimento que a organização dispõe para capturar ou gerir seu conhecimento.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias, e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: a) promover *workshops* e receptividade das equipes, e como obstáculo para essa atividade, foi apontado a cultura organizacional que é resistente à mudanças; b) implantação de todos os módulos dos sistemas adquiridos, como o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e o SIGRH, como obstáculo foi apontado as dificuldades da implantação dos sistemas, haja vista que tal atividade depende também de vontades externas à Progep, que atravancam demasiadamente o avanço da implantação; c) desenvolver ferramentas tecnológicas que possibilitem a criação de uma infraestrutura de tecnologia da informação para a gestão e o compartilhamento do conhecimento, no entanto, encontra-se resistência ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 12 – Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento.

4.2.12 Dimensão 12 – Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento

A dimensão 12 do OKA refere-se à infraestrutura de acesso ao conhecimento, e obteve uma pontuação mediana (16,9), no grupo da gestão intermediária e pontuação muito alta (34,1), no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão infraestrutura de acesso ao conhecimento tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem alinhamento conceitual no que tange ao questionamento referente se a Progep possuía fontes oficiais definidas para os diferentes tipos de informações usadas na instituição. Ambos os grupos assinalaram que apenas para alguns tipos de informações como, por exemplo, no site da Progep.

Conforme a visão dos gestores, eles sabem onde procurar para encontrar novas informações disponíveis em sua organização, assim como frequentemente buscam informações específicas de uma unidade/departamento que eles acreditam que deveria tê-las,

mas que não as possui e acham fácil identificar quem sabe determinados assuntos na organização.

Os gestores reconheceram que, quanto à facilidade para os servidores identificar quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica, não é muito fácil, na visão da gestão intermediária, e um pouco fácil, na visão da alta gestão como, por exemplo, a falta de prática de acessar o site da Progep. Assim como apontaram que frequentemente eles sentem que devem buscar informações por conta própria, nesse aspecto a gestão intermediária assinalou muito frequentemente.

Segundo os gestores, as unidades da Progep são pouco eficazes, no que tange à realização do diagnóstico de problemas internos (operacionais ou organizacionais), em virtude da máquina pública pesada e a própria performance dos servidores vinculada à cultura e ao desempenho interno, que dificulta a resolução de problemas mais rapidamente. Essa capacidade de realizar tal diagnóstico é mencionada por Choo (2006) no seu modelo de criação de conhecimento. Todavia, apesar de alguns servidores compreenderem as suas tarefas, competências e responsabilidades, os setores acabam não se inter-relacionando, pois alguns deles preferem se isolar, porque não se sentem parte do todo. No entanto, tem-se buscado uma integração e tem havido uma sinalização e materialização dessa integração, mas alguns servidores preferem se isolar, por mais que se tente se aproximar. Como exemplo, desde que a nova gestão gestou, vem-se trabalhando os módulos do SIGRH, sinalizando que tal processo iria facilitar os processos de trabalho, mas os servidores que possuem uma cultura atrasada, rejeita o novo procedimento, indo além disso, contaminando outras pessoas e estigmatizando também, porque ela não somente demonstra uma única e exclusivamente uma diferença de cultura ou de diferença de visão, ele entra no âmbito pessoal também, extrapolando o campo profissional.

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores podemos destacar que o grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária entenderam que os conteúdos de conhecimento armazenados na organização não são apropriados para nenhum público mencionado, a saber: alta gerência, gerência intermediária, consultores e fornecedores externos, gerentes de tarefa/projeto, especialistas setoriais/tópicos, equipes de apoio, gerentes funcionais/operacionais; os quatro últimos público a alta gerência também entende que os conteúdos não são apropriados.

Outro questionamento com visões diferentes diz respeito à abordagem da Progep para encontrar informações fora dela. Na percepção da gestão intermediária, a Progep busca informação no ambiente externo apenas quando necessita. Já a percepção da alta gestão é que

a Progep emprega uma abordagem sistemática de forma que ela busca informação regularmente no ambiente externo, no sentido de que a busca pode ocorrer para outros centros, pró-reitorias e outras instituições, a exemplo do que ocorre nos processos de remoção, insalubridade, plano de saúde (com mais de 30.000 usuários), a falta de documentos, pois regularmente necessita-se de informações externas, dados sobre os servidores envolvidos nesses processos e tal situação não ocorre esporadicamente. No entanto, apesar de que a busca seja motivada por uma situação, mas por conta da periodicidade acaba que sistematicamente, a Progep busca informações permanentemente, já que a necessidade é regular/constante, pela natureza do trabalho executado na Progep, implicando em sistematização, tornando-se abrangente, num quantitativo considerável. .

Deste modo, alguns gestores apontaram alguns motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão, a saber: juntamente com a dimensão 9, a dimensão 12 revela uma distância maior entre a visão do grupo da gestão intermediária e o grupo da alta gestão, explicitando que o grupo da alta gestão aparentemente possui maior facilidade de acesso à informação; nível de compartilhamento da infraestrutura de acesso disponível para a organização utilizar efetivamente na atividade de disseminação de conhecimento implícito e explícito.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: promover o desenvolvimento de uma infraestrutura que proporcione acessibilidade no compartilhamento do conhecimento entre as unidades administrativas da organização; melhorar a distribuição e acesso a informação gerando homogeneidade entre grupos da organização, como obstáculo tem-se os problemas de comunicação aliados aos problemas da falta da infraestrutura ambiental (conceitual) e tecnológica que permita a gestão do conhecimento e sua formalização, capaz de potencializar o compartilhamento e o fluxo o conhecimento na organização; melhorar as redes de cabeamento de internet e dos equipamentos, além de proporcionar treinamento sobre essa temática; qualificação das equipes, como obstáculo foi apontado que a equipe da gestão necessita compreender a importância do seu papel e o seu impacto na organização.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 13 – Gestão do Conteúdo.

4.2.13 Dimensão 13 – Gestão de Conteúdo

A Dimensão 13 do OKA trata da gestão do conteúdo e obteve uma pontuação mediana nos dois grupos de gestores, sendo (26,4) a pontuação obtida no grupo da gestão intermediária (27,8) no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão gestão do conteúdo tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária possuem alinhamento conceitual no que tange ao formato que a Progep organiza seus conteúdos por processo, por projeto ou atividade, em razão das atribuições das unidades de trabalho que atendem as demandas dos servidores, e por algumas atividades eventuais.

Segundo os gestores os principais conteúdos de conhecimento que a Progep possui são: documentos oficiais; informações e publicações internas; material publicado na rede (Internet e Intranet); dados estatísticos; informações e publicações externas; informações de pessoas; diretórios; conhecimento sobre processos internos da organização; conhecimento sobre clientes e beneficiários; Informação do tipo “saber-fazer” (*know-how*). Os gestores reconheceram que a utilização futura do banco de talentos pelo SIGRH poderá auxiliar nos processos de movimentação, na busca de habilidades pessoais (gestão por competência) e na execução do processo seletivo de gestores por competência, conforme prevê a resolução do Sistema de Gestão por Competência.

Quanto aos propósitos que cada tipo de conteúdo de conhecimento é mais utilizado, foram mencionadas as seguintes finalidades: tomar decisões operacionais internas; realizar o trabalho diário; resolver problemas específicos em áreas específicas. Nesse sentido, a gestão intermediária apontou também as finalidades de comunicar com clientes (cidadãos-usuários) e prover aconselhamento para a clientela (cidadãos-usuários), no sentido de fazer referência ao trabalho que a Central de Atendimento ao Servidor (CAS) realiza.

Já quanto o nível de qualidade dos conteúdos de conhecimento, os gestores reconheceram que, no geral, as informações e publicações internas e externas, conhecimentos sobre processos internos da organização, conhecimentos sobre clientes e beneficiários, informação do tipo “saber-fazer” (*know-how*), informações de pessoas, diretório de especialistas são de média qualidade e as vídeo-conferências; fóruns eletrônicos; discussões eletrônicas; “novidades” (concentração de conhecimento; informação completa), Informações sobre habilidades pessoais (banco de talentos) são de baixa qualidade. Todavia, a gestão intermediária considerou os documentos oficiais e material publicado na *web* (*internet* e

intranet) de média qualidade e a alta gestão considerou alta. Batista et al. (2014) reafirmam a necessidade de utilização dentre outras ferramentas, implementar o banco de talentos como uma prática para a gestão de conteúdos.

Considerando essa perspectiva os gestores entenderam que as políticas e procedimentos, conteúdos relativos às clientes (cidadãos-usuários) e documentos relativos aos processos organizacionais se tornaram defasadas ou envelhecidas como, por exemplo os cadastros de dados pessoais, e a renovação dos atos normativos. A gestão intermediária também reconheceu que dados estatísticos e informações do tipo avaliativa também ficaram defasadas, haja vista que porque há uma dificuldade de se trabalhar com a base de dados por falta de uma padronização de buscas, de modo que gere informações fidedignas.

Quanto à usabilidade, os conteúdos de conhecimento mais citados foram documentos oficiais; publicações (internas e externas), material publicado na web (internet e intranet), conhecimentos sobre clientes e beneficiários e informação do tipo saber-fazer (*know-how*).

No que diz respeito às percepções divergentes entre os dois grupos de gestores podemos destacar que o grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária entenderam que quanto à classificação da cobertura dos domínios de conhecimento na Progep, os gestores não classificaram nenhum domínio do conhecimento como abundante, assim como os gestores da gestão intermediária mencionaram que todos, com exceção dos conteúdos relativos a clientes (cidadãos-usuários) eram adequados, já a alta gestão entendeu que as políticas e procedimentos, informação setorial, dados estatísticos, conteúdos relativos a clientes (cidadãos-usuários), recomendações feitas a clientes eram adequadas; e que a informação estratégica, dados de indicadores, pesquisa e desenvolvimento e outros trabalhos analíticos, documentos relativos a processos organizacionais, informações e estatísticas nacionais, experiências organizacionais prévias com clientes (cidadãos-usuários), informação avaliativa eram escassas.

Desse modo, alguns gestores apontaram alguns motivos que geraram o percentual obtido pela dimensão, a saber: os conteúdos são poucos estruturados de forma organizacional, haja vista que os mesmos são buscados individualmente, principalmente informações setoriais, reflete o diagnóstico dos conteúdos que a organização domina e gerencia.

Também foram mencionadas propostas de oportunidades de melhorias e obstáculos enfrentados para implementá-las, tais como: melhoria da gestão do conhecimento, bem como qualificações das equipes, como obstáculo foi mencionado o tempo e os recursos financeiros disponíveis; levantamento de novas fontes de conhecimento interno e externo, de modo a possibilitar uma maior coleta de informações e conhecimentos associados aos serviços

oferecidos pela organização, como obstáculo tem-se a sistematização para colocar na prática a sistematização desses recursos.

A seguir, serão detalhados os argumentos da Dimensão 14 – Infraestrutura do Ambiente da Gestão do Conhecimento (Programa de Gestão do Conhecimento).

4.2.14 Dimensão 14 – Infraestrutura do ambiente de Gestão do Conhecimento

A Dimensão 14 do OKA diz respeito à infraestrutura do ambiente da gestão do conhecimento e obteve uma pontuação mediana nos dois grupos de gestores, sendo que (11,4) foi a pontuação obtida no grupo da gestão intermediária e (14,3) a pontuação obtida no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão.

Dentre as principais temáticas abordadas pela dimensão infraestrutura do ambiente da gestão do conhecimento, tanto o grupo de gestores pertencentes à alta gestão como o da gestão intermediária, possuem percepções semelhantes quando questionados sobre a existência de um programa formal de gestão do conhecimento, ambos os grupos reconheceram que na Progep não há um programa formal, entretanto, identificaram atividades informais, como o conhecimento tácito existentes nas pessoas e o esforço despendido para a elaboração do Manual do Servidor e Carta de Serviços da Progep.

De acordo com os gestores da alta gestão e da gerência intermediária, os responsáveis por processos organizacionais são os atores envolvidos em atividades de gestão do conhecimento. O grupo da alta gestão também incluiu os servidores do atendimento ao cliente (cidadão-usuário), considerando a CAS, como participantes desse processo.

Os gestores apontaram alguns motivos que geraram a pontuação obtida pela dimensão, a saber: falta a infraestrutura ambiental (conceitual) e tecnológica que possibilite a gestão do conhecimento e sua formalização, capaz de potencializar o compartilhamento e o fluxo o conhecimento na organização; a temática de gestão do conhecimento não é conhecida; além de mencionarem que o processo de gestão do conhecimento na Progep não é oficial.

Essa realidade confirma os pressupostos de Batista (2006), que aponta como os principais obstáculos que as IFES enfrentam para implementarem a gestão do conhecimento no âmbito institucional, são: a) a gestão do conhecimento não é uma prioridade do governo; b) à baixa compreensão sobre a temática da gestão do conhecimento; c) deficiências na infraestrutura computacional, de redes, de servidores; d) dificuldades de captar o

conhecimento não documentado e e) a falta de incentivos para partilhar conhecimento e falhas de comunicação.

Para a dimensão infraestrutura do ambiente de gestão do conhecimento, também foram apresentadas propostas de oportunidades de melhorias e os respectivos obstáculos enfrentados para implementá-las. Como oportunidade de melhoria tem-se a construção de um Programa de Gestão do Conhecimento. Como obstáculo para implementá-lo, tem-se a interferência dos processos operacionais e de auditoria, que criam dificuldades para a priorização de ação de inovação e criação. Esta constatação confirma os fatores culturais, como inibidores de transferência de conhecimento elencados por Davenport e Prusak (2003). Em termos de qualificação sobre a temática, foi apresentado como obstáculo o fato de as equipes necessitarem - antes de implantar um programa de gestão do conhecimento -, reunir base conceitual e competências profissionais relacionadas à gestão do conhecimento. Acrescenta-se ainda a necessidade de reforçar o desenvolvimento de um ambiente de cooperação entre as diversas unidades da organização, voltado para a gestão do conhecimento com efetividade. Como obstáculo dessa melhoria, tem-se as resistências localizadas para implementar um processo contínuo de internalização coletiva da temática da gestão do conhecimento.

Nesse sentido, a Progep deverá superar desafios para mudar a situação atual e avançar na institucionalização da gestão do conhecimento e na sua governança. Nesta perspectiva, os desafios exigirão comprometimento e vontade política da alta gestão (reitor, pró-reitor, coordenadores) e envolvimento participativo dos servidores da Pró-Reitoria. Ademais, a Progep poderá instituir uma unidade organizacional/núcleo para conceber e gerenciar um plano estratégico de gestão do conhecimento, e que essa iniciativa seja constituída de uma unidade/núcleo de gestão da informação e do conhecimento organizacional que, além de gerenciar um plano estratégico de gestão do conhecimento deve coordenar as atividades de gestão do conhecimento. Para que tal medida obtenha êxito, consequentemente, um gestor deve ser responsável por gerenciar o núcleo/unidade, enquanto uma equipe de servidores pode atuar como responsável pelos projetos do plano estratégico de gestão do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente estudo sobre a situação da gestão do conhecimento na Progep, segundo a percepção dos dois grupos de gestores pesquisados, revelam uma convergência conceitual entre os grupos em seis (43%), dentre as quartoze dimensões analisadas. Aquelas que obtiveram pontuações semelhantes ou próximas, foram: a) dimensões pertencentes ao elemento Pessoas: Dimensão 2 – Criação e Identificação do Conhecimento, Dimensão 3 – Compartilhamento do Conhecimento, Dimensão 5 – Conhecimento e Aprendizagem; b) dimensões pertencentes ao elemento Processos: Dimensão 9 – Alinhamento e c) dimensões pertencentes ao elemento Sistemas: Dimensão 13 – Gestão do Conteúdo e a Dimensão 14 – Infraestrutura do Ambiente de Gestão do Conhecimento (Programa de Gestão do Conhecimento).

Nas oito dimensões (57%) restantes, constataram-se visões e perspectivas mais distantes e diferenciadas entre os dois grupos.

Os dados da pesquisa apontaram que, no radar gerado pela média dos dois grupos, a situação da gestão do conhecimento na Progep possui aspectos deficientes e desfavoráveis, no que tange à efetividade da gestão do conhecimento, principalmente nas dimensões pertencentes aos elementos Sistemas (19,65) e Processos (21,56).

Ficou evidenciada no elemento Pessoas a pontuação maior, tanto no radar gerado pelo grupo da gestão intermediária e por responsáveis de unidades (20,02), como no radar obtido pela média das pontuações dos grupos da alta gestão e da gestão intermediária (22,38).

Não obstante, a pontuação do elemento Pessoas no radar da alta gestão tenha sido de 24,72, e 100% deles tenham assinalado que o radar que melhor representa a atual configuração da gestão do conhecimento na Progep seria o radar obtido pela média das pontuações dos dois grupos, o qual indica um grau de maturidade alto em gestão do conhecimento, no entanto, 75% dos gestores pertencentes à gestão intermediária destacaram que o radar gerado por eles, seria o indicador que melhor representaria a atual configuração da Progep, indicando um grau de maturidade em gestão do conhecimento mediano.

Do ponto de vista do grupo de gestores pertencentes à gestão intermediária, percebe-se que o grau de maturidade da Progep em uma avaliação geral, é mediano, haja vista a pontuação obtida da média dos três elementos (17,64), quais sejam pessoas, processos e sistemas, em contrapartida ao grau de maturidade considerado alto (24,74) pelo grupo de

gestores pertencentes à alta gestão, e pela média dos elementos resultante da média dos dois grupos (21,19), ambas consideradas altas.

Constata-se, que fatores desfavoráveis, como a ausência de um programa formal de gestão do conhecimento impactou principalmente nas pontuações obtidas nas dimensões 14 – Programa de gestão do conhecimento e 9 – Alinhamento. A institucionalização de uma política de gestão do conhecimento exige a superação de desafios que necessita da participação de todos os atores envolvidos, tanto das chefias quanto dos servidores; da conscientização e aprendizado sobre a importância da criação, disseminação, compartilhamento e retenção do conhecimento dentro da organização. Um dos obstáculos mais mencionados pelos gestores está relacionado à cultura organizacional, caracterizada, principalmente, pela resistência dos servidores às mudanças e aos novos processos.

Assim, a partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que as proposições que poderão contribuir para o desenvolvimento mais efetivo da gestão do conhecimento na Progep, estão especificadas tanto nas dimensões que demonstraram um alinhamento conceitual entre os dois grupos de gestores pesquisados, como também nas dimensões que revelaram lacunas conceituais sob as perspectivas dos dois grupos de gestores.

Dessa forma, como resultados alcançados pela organização, pelas oportunidades de melhorias identificadas, observa-se que, nas dimensões convergentes dos dois grupos de gestores, podem-se apontar as seguintes demandas que direcionam os desafios institucionais:

- Dimensão 2 – Criação e Identificação do Conhecimento: essa dimensão obteve uma das pontuações mais altas (25) no grupo da gestão intermediária. A pontuação do grupo da alta gestão evidencia-se também alinhada (24,2), não havendo dissensos entre os dois grupos. No entanto, foram identificadas algumas lacunas que necessitam de aprimoramentos, como a) a realização de uma seleção de pessoal por competência, b) a melhoria das informações cadastrais nos sistemas institucionais (SIAPE e SIGRH), no intuito de diminuir o tempo gasto na procura de informações, c) acesso a ferramentas de melhores práticas e lições aprendidas para melhorar os processos/projetos realizados na Progep, e utilizá-las também no processo decisório e implantar o módulo no SIGRH de Escritório de Ideias.
- Dimensão 3 – Compartilhamento do Conhecimento: essa dimensão apresenta-se com pontuação mediana nos dois grupos pesquisados, sendo 17,5 na gestão intermediária e 19,3 na alta gestão. Uma das principais temáticas dessa dimensão é a comunicação, que necessita de melhorias, principalmente no que tange à relação entre unidades diferentes na Progep. Estabelecer normatização na publicação de informações de caráter impessoal; concluir o manual do servidor, resoluções e instruções normativas; assim como promover encontros de

integração entre os servidores mais frequentemente, utilizar a prática de *storytelling* nas ações de capacitação, aumentar os encontros de ambientação de servidores, além de estabelecer eventualmente, posses coletivas com a presença dos dirigentes máximos da unidade com apresentações da estrutura e funcionamento da universidade.

- Dimensão 5 – Conhecimento e Aprendizagem: obteve pontuação média (20,4) no grupo da gestão intermediária e alta (30,6) no grupo da alta gestão. Apesar da expressiva diferença na pontuação obtida pelos dois grupos, os argumentos de ambos reconhecem a existência de um plano de capacitação para toda a universidade, conquanto ainda considera-se necessário aprimorar o Sistema de Gestão por Competência (SGC), para que os servidores sejam aperfeiçoados. Da mesma forma, também se devem promover novas ações de aprendizagem, para formar e desenvolver novas competências, que auxiliem na mudança da cultura organizacional, que atualmente não contempla o pensamento crítico, nem uma visão sistêmica.
- Dimensão 9 - Alinhamento: essa é a dimensão que obteve a pontuação mais baixa (13,5) no grupo da alta gestão, se comparada com as demais pontuações das quatorze dimensões do OKA, e pontuação (19) no grupo da gestão intermediária, ambas consideradas medianas. Essa dimensão está entre as duas em que o grupo da gestão intermediária obteve pontuação mais alta, quando comparadas às pontuações obtidas pelo grupo da alta gestão. Essa dimensão também foi afetada pela ausência de um programa de gestão do conhecimento formal, pois como não foi formulado ainda tal programa, não é possível estabelecer relações de alinhamento de um inexistente programa com o planejamento estratégico da Progep, qual seja o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A consecução de um programa formal de gestão do conhecimento possibilitaria um crescimento nessa pontuação, desde que as iniciativas de gestão do conhecimento fossem priorizadas juntamente com as ações estratégicas estabelecidas no PDI.
- Dimensão 13 – Gestão do Conteúdo: essa dimensão obteve a pontuação mais alta (26,4) no grupo dos gestores pertencentes à gestão intermediária, assim como também foi considerada alta (27,8) pelos gestores da alta gestão. Ressalta-se, todavia, a necessidade melhorias no uso efetivo da ferramenta do Banco de Talentos, disponível na nova versão do SIGRH da Progep, para facilitar os processos de movimentação de pessoal, na identificação das habilidades pessoais dos servidores, para dar mais efetividade à gestão por competência. Tal ferramenta também atenderia à exigência da resolução do Sistema de Gestão por Competência, contribuindo para a efetivação do processo seletivo de gestores por competência.

- Dimensão 14 – Infraestrutura do Ambiente de Gestão do Conhecimento: essa dimensão obteve uma das pontuações mais baixas, sendo considerada pelos dois grupos com pontuação mediana (11,4) e (14,3), tanto no grupo da gestão intermediária como no grupo da alta gestão, respectivamente, em razão da inexistência de um programa formal de gestão do conhecimento na Progep, ainda que se considerem as atividades informais. Sugere-se, portanto, que se implementem práticas que elevem o grau dessa dimensão, assim como a criação do programa formal de gestão do conhecimento, sob aprovação do Conselho Universitário (CONSUNI). Espera-se que se eleve a pontuação dessa dimensão com a implementação das práticas sugeridas nas demais dimensões.

No que tange às dimensões em que os grupos de gestores demonstraram percepções divergentes e/ou lacunas conceituais, recomenda-se:

- Dimensão 1 – Incentivos Culturais: essa dimensão obteve pontuação mediana (18,3) no grupo da gestão intermediária e uma pontuação alta (24,3) no grupo da alta gestão, e se relaciona principalmente com a cultura organizacional e com a motivação do servidor, duas áreas que resistem às mudanças no serviço público. Acrescente-se que há pouca compreensão dos servidores quanto à importância da gestão do conhecimento. Portanto, recomendam-se a realização de *workshops*, a adoção de medidas que reforcem o compartilhamento de conhecimento, implantando-se um sistema de gestão do conhecimento e/ou módulos e sistemas informatizados que possibilitem mais transparência, comunicação, compartilhamento de conhecimento entre os servidores da instituição. Esses esforços devem ser reforçados com ações contínuas de capacitação e aperfeiçoamento.
- Dimensão 4 - Comunidades de Prática e Times de Conhecimento: essa dimensão obteve pontuação (18,9) e (25,2) no grupo da gestão intermediária e no grupo da alta gestão, respectivamente. Ainda que os gestores de grupos informais na Progep tenham atestado as comunidades de práticas, estas não são institucionalizadas, recomendando-se, portanto, que tais comunidades sejam formalizadas, e que haja um estímulo ao uso mais efetivo do módulo dos ambientes virtuais disponibilizado no SIGAA. Assim, com a criação de comunidades virtuais moderadas nos setores da Progep, os grupos poderão ser estimulados à criação e ao compartilhamento do conhecimento, com temáticas específicas da área de gestão de pessoas.
- Dimensão 6 – Liderança e Estratégia: essa dimensão obteve a maior pontuação (37,4) no grupo dos gestores pertencentes à alta gestão e pontuação mediana (19,7) no grupo da gestão intermediária. No entanto, apesar de se haver um reconhecimento de apoio a políticas relativas ao conhecimento, como por exemplo, a UFPB dispor de um plano de capacitação,

essa dimensão também foi afetada pela inexistência de um programa formal de gestão do conhecimento, como também de uma estratégia clara nesse sentido, assim como pelas restrições da cultura organizacional e do processo decisório, característicos da gestão pública. Há que se melhorar a oferta de processos e ações de sensibilização, para consolidar tanto as relações colaborativas entre gestores e servidores, como o comprometimento e a compreensão da importância do papel de cada um no desempenho organizacional.

- Dimensão 7 – Fluxo do Conhecimento: essa dimensão obteve pontuação mediana (16,7) no grupo da gestão intermediária e pontuação alta (23,8) no grupo da alta gestão. Os seus aprimoramentos referem-se principalmente à implementação de práticas como lições aprendidas, ao uso com mais efetividade da prática do *benchmarking* entre instituições similares para melhorar a disseminação do conhecimento implícito e explícito entre os membros da Progep; assim como se necessita de melhorias no arquivo funcional do Núcleo de Documentação de Pessoal e Informações (NDPI) da Progep, para armazenar e facilitar a localização da memória organizacional e se devem implementar práticas da gestão eletrônica de documentos (GED).
- Dimensão 8 – Operacionalização do Conhecimento: essa dimensão obteve uma das maiores pontuações (35,6) no grupo da alta gestão e pontuação alta (21,2) no grupo da gestão intermediária, e envolve práticas relacionadas à inserção de conhecimento nos processos organizacionais da Progep. Neste sentido, cabe ressaltar o esforço para concluir o Manual do Servidor, a Carta de Serviços e a elaboração de instruções normativas. No entanto, essas iniciativas são pertinentes a algumas partes da organização, necessitando de: a) aprimoramento no que tange à formalização do conhecimento explícito, b) melhorias nos fluxos dos processos de trabalho, c) aumento da publicação *on-line* dos atos normativos para facilitar o seu acesso pelos servidores, e d) socializar o conhecimento capturado, utilizando, por exemplo, o módulo de Boletim de Serviços no SIPAC.
- Dimensão 10 – Métricas e Monitoramento: essa dimensão obteve a pontuação mais baixa (7,1) no grupo da gestão intermediária e pontuação alta (21,9) no grupo da alta gestão, e por razões que os respondentes da pesquisa desconhecem. Trata-se de uma lacuna conceitual, que também é afetada pela inexistência de um programa formal de gestão do conhecimento. A falta de conhecimento de melhores práticas e sistematização das lições aprendidas levam a um monitoramento deficitário. Algumas iniciativas são recomendadas para promover uma melhor gestão e desempenho nos ativos intelectuais da Progep, a saber: institucionalizar o monitoramento de melhores práticas, informações externas, adotar formulários de lições

aprendidas, com compartilhamento nas comunidades virtuais e no site da Progep, além de aperfeiçoar a ferramenta de *benchmarking* para auxiliar na resolução de problemas.

- Dimensão 11 - Tecnologia: essa dimensão obteve uma das menores pontuações (10,2) no grupo da gestão intermediária e uma pontuação mediana (16,1) no grupo da alta gestão. Um dos fatores que contribuem para estes escores é o fato de a Progep não possuir um sistema de gestão do conhecimento, que integre as funções de gestão do conhecimento aos fluxos dos processos internos. Nesse sentido, recomenda-se a implantação de todos os módulos dos Sistemas Integrados de Gestão (SIGs) adquiridos pela UFPB, para que a busca de informações seja mais intensificada nos sistemas. Deve ser estimulado o uso de ferramentas intensifiquem o acesso e o compartilhamento de informação. Para tanto, faz-se necessária a realização de capacitação para incentivar o uso das novas ferramentas, o que minimizaria as resistências às mudanças e às novas tecnologias.
- Dimensão 12 – Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento: essa dimensão obteve uma das maiores pontuações (34,1) no grupo da alta gestão e uma pontuação mediana (16,9) no grupo da gestão intermediária. Essa dimensão refere-se, concretamente, à existência e uso efetivo de uma estrutura de acesso à informação e a bases de dados confiáveis. Recomenda-se a utilização do banco de talentos disponível no SIGRH, para facilitar a localização os servidores que dominem determinados conteúdos, ou possuir determinadas habilidades; assim como é necessário melhorar a estrutura e qualidade dos dados cadastrais nos sistemas utilizados na Progep (SIAPE e SIGRH) e intensificar o seu uso efetivo, tendo em vista a ampliação do acesso e compartilhamento das informações.

Diante dos resultados desta pesquisa, chega-se a um diagnóstico do grau de maturidade da gestão do conhecimento na Progep, encontrado a partir do estudo de elementos, dimensões e fatores organizacionais, analisados e avaliados por dois grupos de gestores pesquisados. Ficou demonstrado, que diferentes perspectivas puderam ser evidenciadas sob argumentos positivos, negativos e neutros em torno de determinadas situações do cotidiano gerencial, conforme a seleção dos gestores ter sido dada pela posição ocupada na estrutura hierárquica da Progep.

Sob diversos prismas e olhares, ora diferenciados e ora equivocados, a depender da experiência, sensibilidade e interpretação de cada um deles, tal situação revela o conceito de gestão, caracterizado nas organizações do conhecimento como sendo um fator mais flexível, elástico e dinâmico, onde diversos interesses deverão confluir coerentemente para o alcance dos interesses organizacionais, conforme preconizam Sobral e Peci (2008) e Pereira (2003).

Deste modo, as percepções do ambiente organizacional da Progep caracterizam-se como sendo sistêmicas e não-lineares, do ponto de vista gerencial e individual de cada gestor, cujas discrepâncias surgem diante da complexidade organizacional e dos modelos mentais que cada indivíduo carrega consigo.

Pode-se perceber também, que foram apontados diversos pontos críticos da gestão do conhecimento, e um dos quais é o fato de que a Progep encontra-se mais preparada em ações de gestão do conhecimento, enquanto em outras dimensões do conhecimento encontra-se em fase embrionária, devendo superar o nível de iniciativas informais para patamares institucionais de ações de gestão do conhecimento.

Cabe aos gestores tentarem buscar um alinhamento de suas visões, que se orientem para o horizonte mais amplo e sistêmico que a gestão do conhecimento possibilita para implementar as melhorias sugeridas. O tema de gestão do conhecimento ainda não é uma diretriz institucionalizada no âmbito da IFES, de modo que todos os servidores e gestores da organização devem compreender a importância da sua função para o desempenho organizacional.

As proposições acima visam contribuir significativamente para a melhoria da prestação dos serviços públicos, assim como para aperfeiçoar o processo de governança pública, diretriz proposta pelo Tribunal de Contas da União, segundo Brasil (2014), que ajustada ao modelo da gestão do conhecimento do método OKA abrange os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Portanto, a temática de gestão do conhecimento também se revela como um campo de estudo de investigação acadêmica que se aprofunda com este estudo, inserido-se na linha de pesquisa de Inovação Organizacional do Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes (MPGOA), visto que os elementos Pessoas, Processos e Sistemas estão inter-relacionados para que os gestores das instituições públicas aprendentes avancem e superem os seus desafios na prestação de melhores serviços à sociedade.

5.1. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

- Construir um plano de melhorias com as ações apontadas pelo diagnóstico da gestão do conhecimento do método OKA, alinhando adequadamente ao atual Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

- Aprofundar estudos, nas principais dimensões do método OKA, sobre as razões pelas quais obtiveram pontuações mais baixas;
- Estimular a aplicação do método OKA nas demais unidades da UFPB, de forma que se obtenha um diagnóstico da gestão do conhecimento institucional, de modo que tenha representações de participantes de unidades acadêmicas e administrativas.

5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

- O tempo disponibilizado para a aplicação do método OKA, na forma mista, foi questionado por alguns respondentes como demasiadamente longo, em virtude da extensão do questionário (199 questões);
- Alguns gestores necessitavam se ausentar do ambiente da coleta de pesquisa, mesmo quando este tenha sido selecionado fora do ambiente normal de trabalho;
- O consenso das questões dentro do próprio grupo com poucos membros, como por exemplo, no caso do pré-teste (dois gestores) e no grupo da alta gestão (três gestores) torna-se uma tarefa difícil, em razão das polaridades de argumentação de cada membro;
- Algumas questões foram acordadas, sem uma maior discussão sobre o tema, em razão da limitação do tempo estipulado para a coleta de dados, para que não interferisse na rotina de trabalho dos gestores.
- A versão do software utilizada na pesquisa foi o OKA.exe, e não a versão mais atual, que se encontra em fase de testes, no âmbito Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE). Razão pela qual, dificultou o entendimento e a interpretação da gradação das escalas utilizadas nas questões, além da inadequação da tradução de algumas questões, como por exemplo, a gradação “um pouco efetivo” ser maior do que “efetivo”, gerando insegurança na pontuação gerada pelo escore na referida métrica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Gestão do conhecimento e data warehouse: alavancagem no processo decisório.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 172-184, 2003.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. **Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA.** Revista do Serviço Público. Brasília, v.62, n.2, p.137-166, Abr/Jun, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Ana/Downloads/66-201-1-PB.pdf>. Acessado em: 15 de março de 2014.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia /** coordenadora Maria Terezinha Angeloni. – São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Gestão do conhecimento no Brasil:** casos, experiências e práticas de empresas públicas / organizadora, Maria Terezinha Angeloni; autores, Andréa Valéria Steil...[et al.]. – Rio de Janeiro: Qualitmark, 2008.

_____. Elementos intervenientes da tomada de decisão. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>. Acessado em: 03/03/2014;

ARGYRIS, C. **A boa comunicação que impede a aprendizagem.** In: Aprendizagem organizacional – Organization Learning. Harvard Business Review; Tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus: 2001.

ARGYRIS, C. SCHON, D. **Organization learning: a theory of action perspective.** Reading. MA: Addison-Wesley, 1978.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação:** rumo à sociedade aprendente. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

_____. Hugo. **Redes digitais e metamorfose do aprender.** 1 ed. São Paulo: Vozes, 2005.

BATISTA, et al. **Texto para discussão nº 1941: Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília: Março de 2014. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf. Acessado em 05 de abril de 2014.

BATISTA, Fábio Ferreira. COSTA, Veruska da Silva. **Alinhando o modelo, o método e a prática de gestão do conhecimento (GC): o caso do Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea).** Revista do Serviço Público. Brasília, v.64, n. 1, p. 59-76, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Ana/Downloads/115-377-1-PB.pdf>. Acessado em: 15 de março de 2014.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES).** Brasília, maio de 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4779> Acessado em 10 de março 2014.

_____. **Diagnóstico do grau de maturidade do IPEA em gestão do conhecimento:** Relatório Final. Relatório aprovado pelo Grupo de Trabalho (GT) encarregado pelo Comitê de Gestão do Conhecimento e Inovação (CGI) do IPEA de realizar o diagnóstico do grau de maturidade do IPEA. Brasília, 2011. Disponível

em: http://repositorio.ipea.gov.br/about/Diagnostico_Relatorio_Completo_11AGO_11.pdf. Acessado em 15/02/2014.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** IPEA, Brasília: 2012. Disponível em:

_____; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu **Gestão do conhecimento na Administração Pública.** Texto para Discussão 1095. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em:
<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%B3Ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>
Acessado em 10 set. 2013.

BERNHEIM, Carlos Tünnerman. CHAUÍ, Marilena Souza. **Desafios da Universidade na Sociedade do Conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior.** Brasília: UNESCO, 2008. Artigo produzido pelo Comitê Científico Regional para a América Latina e o Caribe, do Fórum da UNESCO, Paris, Dezembro, 2003. Disponível em: Acessado em 27 de Dezembro de 2013.

BINOTTO, Erlaine. SOARES, Monica Fonseca. ZIMMER, Marco V. **A comunidade de prática virtual como ferramenta da gestão do conhecimento: um estudo de caso no cenário organizacional australiano.** In: Org. NAKAYAMA, Marina Keiko. PILLA, Bianca Smith. BINOTTO, Erlaine. e-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006

BOLZANI, Vanderlan da S. **Lei da Inovação completa 10 anos/Os desafios da universidade para inovar.** Artigo do Jornal Estadão/Educação, publicado em 12 de fevereiro de 2014. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/vida,lei-de-inovacao-tecnologica-completa-10-anos,1129487.0.htm>. Acessado em: 12 de Abril de 2014.

BOTELHO, Cássia Regina Ossipe Martins. **Gestão do Conhecimento para a melhoria da gestão pública: os caminhos da implantação da gestão do conhecimento na Câmara dos Deputados.** II Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2008. Disponível em:
<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material%20CONSAD/painéis%20II%20congresso%20consad/painel%20gestao%20do%20conhecimento%20para%20a%20melhoria%20da%20gestao%20publica%20os%20caminhos.pdf>. Acessado em 15 de abril de 2014.

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

_____. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Oficinas de Planejamento Estratégico. **Relatório Consolidado.** Maio de 2004. Disponível em: http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/E15_243diretrizes_governoeletronico1.pdf. Acesso em 16 de agosto 2013.

_____. Decreto 2.306/1997. **Regulamenta o Sistema Federal de Ensino Superior.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2306.htm#art22. Acessado em: 03/03/2014.

_____. Decreto de 18 de outubro de 2000. **Cria no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE).** Disponível em: file:///C:/Users/Ana/Downloads/E15_197Decreto_de_18_de_outubro_de_2000.pdf. Acessado em: 03/03/2014.

_____. **Decreto nº 5.563 de 11 de Outubro de 2005.** Regulamenta a Lei nº 10.973, de 02 de Dezembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5563.htm. Acessado em: 12 de Abril de 2014.

_____. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acessado em 03/03/2014.

_____. **Lei nº 10.973 de 02 de Dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acessado em: 12 de Abril de 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrumento para avaliação da gestão pública. Ciclo 2007.** Disponível em: http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf. Acessado em 15 de março de 2014.

_____. **Portal Virtual do Governo Eletrônico – Comitê Executivo e Comitês Técnicos.** Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/comite-executivo>. Acessado em: 15/02/2014

_____. **Governança Pública: Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhorias – Tribunal de Contas da União – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.** Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2624038.PDF>. Acessado em: 25/05/2014

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial.** BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. In: Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7ª edição, Rio de Janeiro: Editora: FGV, 2006.

BROOKING, A. **The management of intellectual capital.** Long Range Planning, Oxford: Elsevier, v.30, n.3, p.364-365, 1997.

BUKOWITZ,Wendi R. WILLIANS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMÕES, Renato José da Silva. **Proposta e teste de um método de aplicação do método Organization Knowledge Assessment – OKA: estudo de caso em organização militar.** Dissertação de mestrado do programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, 2010. Disponível em: Acessado em: 10 de dezembro de 2013.

CARVALHO, Fábio Câmara A. **Esquema para gestão do conhecimento na organização.** Atualizado em Nov. de 2010. Disponível em: <HTTP://www.kmbusiness.nt/c.htm>. Acessado em 10 de janeiro de 2014.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de Carvalho. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura.** Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.

CLEMES, Sandro. **Intuir e conhecer: uma perspectiva ampliada da gestão dos saberes organizacionais.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 137-154, 2003.

COHEN, D. O fim do segredo. In: **A gestão da inteligência: como administrar a maior riqueza do futuro.** Exame: a empresa do novo milênio, n.3, São Paulo, Abril, 1999.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Tomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DENZIM, N. K. **Interpretando as vidas das pessoas comuns:** Sarte, Heidegger e Faulkner. Revista de ciências sociais, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, 1984.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa.** São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** Pioneira, São Paulo, 1993.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michel S. **Capital Intelectual:** descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Makron Bookls, 1998.

ESCUDER, Sergio Antonio Loureiro. ROCHA, Eduardo Peixoto. PENTERICH, Eduardo. **Métodos e processos de avaliação de gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.** RACRE – Revista de Administração, Esp. Sto. Do Pinhal – SP, v.07, n.11, jan/dez, 2007.

FERNANDES, Caroline Brito. **Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 81-93, 2003.

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

FLEURY, M.T. FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. JUNIOR OLIVEIRA, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento.** FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.) In: As pessoas na organização. São Paulo, Editora Gente, 2002.

Fonseca, Ana Flávia. **Organizational Knowledge Assessment Methodology.** Washington, DC: World Bank, 2006. Disponível em: [http://www.nti.ufpb.br/~evandro/oka/2006_0611_v6_OKA_Copletion_Report%20\(2\).pdf](http://www.nti.ufpb.br/~evandro/oka/2006_0611_v6_OKA_Copletion_Report%20(2).pdf). Acessado em 01 agosto 2013.

Palestra sobre o método OKA, 2006. ENAP. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=541. Acessado em 15 de março de 2014.

FONSECA, Ana Flávia; FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. **Manual de Diagnóstico e Elaboração de Plano de Gestão do Conhecimento, baseado no Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (Organization Knowlege Assessment Method – OKA).** Versão 1.0. Comitê Técnico de gestão do Conhecimento e da informação Estratégica. Brasília, 2013.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches et. al. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA).** II Congresso de Gestão Pública (CONSAD). Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2008. Disponível em: Disponível em: http://www.scp.rs.gov.br/uploads/Painel_20_Paulo_Fresneda_formatado.pdf Acessado em 01 de agosto de 2013.

; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal.** Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. Série Temas de Interesse do Legislativo n. 13. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/PoliticaGC.pdf>. Acessado em: 03/03/2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 106-119, 2003.

Kaplan, Robert & Norton, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** São Paulo: Campus, 1997.

Kaplan, Robert & Norton, David P. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I.** Accounting horizons. v.15, n.1, pp. 84-104. Março 2001.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento.** 1999. Disponível em : http://www.cgee.org.br/arquivos/pe_08.pdf Acessado em 15/08/2013.

LINS, Messias Rodrigues. SILVA JUNIOR, Pedro Paulo. DACOL, Silvana. **Modelo genérico de gestão do conhecimento e organizações universitárias.** XXX Encontro de Engenharia de Produção. São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_784_16836.pdf. Acessado em 10 de fevereiro de 2014.

LOPES, Francisco Cristiano. Princípios e diretrizes gerais de implantação e operabilidade do governo eletrônico no Brasil. In: **Ambito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 87, abr 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9292&revista_caderno=17>. Acesso em jan 2014.

MACHADO, Rogério Brasiliense. **Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a gestão do conhecimento.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 196-210, 2003.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.** Ciência da Informação. Brasília, v.30, n.2, p. 35-46, mai/ago, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>. Acessado em 10 de janeiro de 2014.

MÜLBERT, Ana Luísa. MUSSI, Clarissa Carneiro. ANGELONI, Maria Terezinha. **Estrutura: o desenho e o espírito das organizações.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 62-78, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). **Knowledge management in government: an idea whose time has come.** OCDE, Journal on budgeting, v.3, n.3, p. 105-136, 2003. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/43495554.pdf>. Acessado em 15 de março de 2014.

PAPA, Marcos Antonio et al.. **Diagnosticando a gestão do conhecimento em uma organização utilizando o método: Organizational Knowledge Assessment, OKA.** DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v. 10 n.3 jun/09 – Artigo 5. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun09/F_I_art.htm>. Acessado em 10 jun. 2013.

PAPA, Marcos Antonio. **Análise do método Organizational Knowledge Assessment, OKA para diagnóstico da situação da gestão do conhecimento em uma organização de geração e transmissão de energia elétrica – Caso Eletronorte.** Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília. Programa de Pós-Graduação e Pesquisa Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. 2008. Disponível em: <http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=890> Acessado em 10 jun. 2013.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A gestão organizacional em busca do comportamento holístico.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 2-28, 2003.

PEREIRA, Rita de Cássia. **As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 156-171, 2003.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise: A knowledge and Service Based Paradigma for industry.** Nova York: The Free Press, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, Fábio Andreas. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 29-43, 2003.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão empresarial: organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Qualitymark, Petrobras, 2002.

ROMANI, Cláudia. DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 44-61, 2003.

SARTOR, Vicente de Bona. **Modelos mentais e a gestão do conhecimento.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 94-105, 2003.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 2006.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças.** São Paulo, Campus: 2000.

SERPRO. **O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão.** Disponível em : http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm. Acessado em 10/01/2014.

SILVA, Helena de Fátima Nunes. **O processo de criação conhecimento organizacional em comunidade de prática.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 37-49, 2008.

SILVA, Ricardo da. **Diagnóstico Ministério de gestão do conhecimento em C&T,I: método OKA.** Artigo do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos13/35718345.pdf>. Acessado em 15 de março de 2014.

SOBRAL, Filipe. PEKI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão Pública no contexto da gestão do conhecimento.** In: Org.: Paulo César Medeiros e Evelyn Levy. Construindo uma nova gestão pública. Coletânia de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN – Natal, RN: SEARH/RN, 2010. 252p.

SPENDER, J.C. **Gerenciando sistemas de conhecimento.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

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

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. **Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos.** In: TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

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

SYSOKA – Portal On-Line do SISP. Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional – Método OKA. Disponível em: <http://sysoka.sisp.gov.br/sysoka/principal.jsf>. Acessado em 18/02/2014.

TEIXEIRA, Hilda Cristina. GLAD, Lenisa de Faria Lima. SILVA, Marcela. ALMEIDA, Norma Pinheiro de. PEIXOTO, Patrícia Maria. **Uso do método OKA para Diagnóstico de iniciativas de gestão do conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS.** Projeto final de Especialização. 2011. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BEC2BD8D4-64D9-4518-95F3-0634E1EE9BA4%7D/MBKM20 %20ANS-03.pdf>. Acessado em 15 de março de 2014.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial 2ª Edição. São Paulo: Negócio, 2001.

THIVES JUNIOR, Juarez Jonas. **A tecnologia de workflow e a transformação do conhecimento.** In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo; Saraiva, p. 185-195, 2003.

TORRES, Maria de Fátima Peregrino. FONSECA, Ana Flávia P. M. BOTELHO, Cássia Regina Ossipe Martins. BRAGA, Luiz Vicente da Costa. **Método de avaliação do conhecimento organizacional:** aplicação na Câmara Federal. In: KMBrasil 2008/Congresso Anual da SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, Artigo 10, p. 36-44, Ago, 2008. Anais São Paulo: SBGC, 2008. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/lourdesmartins/revista-gc-brasil-n-09>> Acessado em 30 ago. 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **DECISÃO NORMATIVA – TCU Nº127** de 15 de Maio de 2013. Dispõe acerca das unidades jurisdicionadas cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2013, especificando a organização, a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDN%5C20131025%5CDNT2013-127.doc>. Acessado em: 03/03/2014.

_____. **INSTRUÇÃO NORMATIVA - TCU Nº63** de 01 de Setembro de 2010. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/institucional/conselho-superior/documentos-diversos/INT2010-063.pdf/view>. Acessado em: 03/03/2014.

_____. **PORTRARIA – TCU Nº175** de 09 de julho 2013. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/AnexoRoteiro/2013/Portaria%20175.docx>. Acessado em: 03/03/2014.

TURBAN, Efrain; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para gestão.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UFPB. **Relatório de gestão – Exercício 2013.** Disponível em: http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao. Acessado em 31 de julho de 2014.

_____. **Minuta do Regimento Interno da Progep**, 2012.

VAIL, P.B. **Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação**. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA. Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VON KROG, G.V. ICHIJO, K. NONAKA, I. Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WENGER, Etienne C. SNYDER, William M. **Comunidades de prática: fronteira organizacional**. In: Aprendizagem organizacional – Organization Learning. Harvard Business Review; Tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2 edição. São Paulo: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **A criatividade nas organizações do conhecimento**. In: Angeloni, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo; Saraiva, p. 120-136, 2003

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – UFPB

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – UFPB

Esta pesquisa objetiva subsidiar a dissertação de mestrado de Ana Clécia de Medeiros Diniz, sob a orientação da Prof. Dra. Maria Gorete de Figueiredo, cujo tema é "Estudo sobre a situação da gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba". Pretendemos divulgar o perfil e o nome da universidade pesquisada. No entanto, esclarecemos que a identidade do(s) respondentes(s) e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. A participação do(s) respondentes, portanto, não causará prejuízo profissional algum, ao contrário, colaborará para uma melhor compreensão sobre a gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas dessa IFES.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser obtido junto à Coordenação do Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba.

Se a universidade concorda em participar agradecemos a colaboração e solicitamos que um gestor(a), responsável pela área de gestão de pessoas da universidade, assine a seguir, em 02 (duas) vias de igual teor, indicando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados, assim como, concordando com a divulgação do perfil e do nome da universidade que será indicados nos resultados a fim de dar credibilidade à pesquisa.

João Pessoa, 12 de março de 2014.

FRANCISCO RAMALHO DE ALBUQUERQUE
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
Universidade Federal da Paraíba

Ana Clécia de Medeiros Diniz
Aluna do Mestrado profissional em Gestão em Organizações Aprendentes – MPOGA
Administradora da Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Contatos: anadecia@progep.ufpb.br; (83) 9653-2444; (83) 8829-3099

Profª Dra. Maria Gorete de Figueiredo
Professora do Programa do Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes
Coordenadora do Grupo de Pesquisa de em Gestão da Informação, Conhecimento e Inovação
nas Organizações - GICIO
Contatos: goretef@gmail.com; (83) 9981-0542
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8205942142143865>

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - RESPONDENTES

Esta pesquisa objetiva subsidiar a dissertação de mestrado de Ana Clécia de Medeiros Diniz, sob a orientação da Prof. Dra. Maria Gorete de Figueiredo, cujo tema é “Estudo sobre a situação da gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba”.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder ao questionário estabelecido pelo Método de Avaliação de Conhecimento Organizacional, conhecido mais comumente como Método OKA, sigla correspondente à tradução inglesa do método (*Organization Knowledge Assessment Method*) que envolve a aplicação do método na forma mista, na qual o levantamento dos dados se dá primeiramente por meio da aplicação individual do questionário, e posteriormente, há a realização de 02 (duas) oficinas, uma para o preenchimento em conjunto do referido questionário, e a outra para análise e discussão dos resultados encontrados.

Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas para os fins desta pesquisa.

Explicamos ainda, que sua participação é voluntária e depois de consentida, poderá ser interrompida a qualquer momento. Ela não acarretará prejuízo profissional algum e, sobretudo, poderá contribuir para uma melhor compreensão sobre a gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas dessa IFES.

Agradecemos imensamente a sua participação e pedimos a V. Senhoria, que registre a sua assinatura no espaço abaixo, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

João Pessoa, 10 de março de 2014.

RESPONDENTE

Ana Clécia de Medeiros Diniz
 Aluna do Mestrado profissional em Gestão em Organizações Aprendentes – MPGOA
 Administradora da Universidade Federal da Paraíba – UFPB
 Contatos: anaclecia@progep.ufpb.br ; (83) 9653-2444; (83) 8829-3099

Profª Dra. Maria Gorete de Figueiredo
 Professora do Programa do Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes - MPGOA
 Coordenadora do Grupo de Pesquisa de em Gestão da Informação, Conhecimento e Inovação nas Organizações - GICIO
 Contatos: goretef@gmail.com ; (83) 9981-0542
 Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8205942142143865>

APÊNDICE C - FORMULÁRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA OFICINA DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Prezado gestor(a):

1. Na sua opinião, os resultados gerados nos radares pelo Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (Método OKA) conseguiram refletir a realidade da gestão do conhecimento na Progep, segundo a percepção dos grupos de gestores pesquisados?
 Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Indiferente
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente
2. Na sua concepção, qual é o radar que melhor representa a atual configuração da gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão da UFPB?
 Radar gerado pela Gestão Intermediária e responsáveis de unidades;
 Radar gerado pela Alta Gestão;
 Radar gerado pela média das pontuações do grupo da Gestão Intermediária e do grupo da Alta Gestão;
 Nenhuma das opções anteriores.

Deixe seu comentário sobre a experiência de participar das discussões dos resultados do Método OKA:

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS - OKA

1. QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS - MÉTODO OKA

Universidade Federal da Paraíba
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Centro de Educação
 Mestranda: Ana Clécia de Medeiros Diniz
 Orientadora: Maria Gorete de Figueiredo

Tema da Pesquisa: Estudo sobre a situação da gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS

(Método *Organization Knowledge Assessment Method* - OKA)

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

O questionário possui três tipos de questões:

Tipo 1: Questões com respostas únicas, razão pela qual somente uma opção deve ser assinalada.

Tipo 2: Questões de múltipla escolha, razão pela qual mais de uma resposta pode ser assinalada.

Tipo 3: Questões abertas ou discursivas, de modo que possibilite a manifestação livre de seu entendimento.

OBSERVAÇÕES GERAIS:

- Em algumas questões, a depender da resposta, será indicado que avance para questões seguintes;
- Dado a relevância do processo de coleta de dados, solicitamos que responda à todas as perguntas, visto que auxiliará para a melhoria do instrumento.

IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da instituição: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/UFPB

Facilitadora: Ana Clécia de Medeiros Diniz

Respondentes: Gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progep/UFPB

Data do preenchimento do questionário: ____ / ____ / ____

IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

Nome: _____

Escolaridade:

() Ensino Básico () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização

() Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado

Sexo: () Feminino () Masculino

Cargo/ Função: _____

Tempo de serviço na função: () Menos de 1 ano () Entre 1 e 2 anos () Entre 3 e 5 anos () Entre 5 e 10 anos () Mais de 10 anos

Nível Hierárquico: () Alta administração () Gerência Intermediária () Gerência operacional () Responsável de unidade () Colaboradores

1. Você acredita que o método OKA consegue fornecer uma visão ampla e sólida sobre os conceitos e práticas relacionados à gestão do conhecimento no setor público?

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente

Justifique a sua resposta:

2. Na sua percepção, a escolha da aplicação do método OKA na forma mista (preenchimento do questionário individual para depois consensar as respostas coletivamente) auxilia no compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos, afim de obter-se um diagnóstico da situação da gestão do conhecimento da organização?

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente

Justifique a sua resposta:

3. Você acha que após a aplicação do método OKA, você adquiriu novos conhecimentos, de modo que a sua visão da organização, em relação à gestão do conhecimento tornou-se mais ampla e integrada com as demais áreas?

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente
 Discordo parcialmente Discordo totalmente

4. Você acredita que a implementação de práticas relacionadas à gestão do conhecimento contribuirá para a melhoria dos serviços públicos prestados pela organização?

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente
 Discordo parcialmente Discordo totalmente

5. Você teve dificuldade para responder ou não respondeu alguma pergunta?

- Sim Não

- Se “Sim”, ir para questão 6
- Se “Não”, ir para questão 7

6. Quais das temáticas, você teve mais dificuldade em responder ou deixou de responder alguma pergunta, dentre as seguintes:

- Características organizacionais globais (questões de 1 a 10)

- Natureza do programa de gestão do conhecimento da organização ou das atividades informais de gestão do conhecimento (questões de 11 a 31)
- Liderança e gestão organizacional (questões de 32 a 52)
- Natureza dos servidores da organização (questões de 53 a 59)
- Natureza do trabalho na organização (questões de 60 a 66)
- Natureza da comunicação na organização (questões de 67 a 79)
- Natureza das equipes na organização (questões de 80 a 84)
- Natureza das comunidades de prática na organização (questões de 85 a 92)
- Natureza dos conteúdos e conhecimentos na organização (questões de 93 a 106)
- Infraestrutura de aprendizagem para gestão do conhecimento na organização (questões de 107 a 117)
- Infraestrutura de tecnologia para gestão do conhecimento na organização (questões de 118 a 134)
- Incentivos e motivadores para a gestão do conhecimento (questões de 135 a 141)
- Processos de gestão do conhecimento na organização (142)
- Identificação de conhecimentos e critérios (143 a 150)
- Captura, armazenagem e disseminação do conhecimento (151 a 160)
- Compartilhamento de conhecimento (161 a 165)
- Nível de atividades de gestão do conhecimento na organização (166 a 177)
- Métricas e monitoração usadas pela organização (178 a 191)
- Resultados da gestão do conhecimento na organização (192 a 199)
- Todos os grupos

7. Quais situações abaixo justificam a dificuldade para responder alguma pergunta do questionário OKA?

- Pergunta de difícil compreensão
 - Pergunta que não se aplica à Progep/UFPB
 - Pouco conhecimento de sua parte em relação ao assunto abordado
 - Pergunta repetida/similar
 - Todas as anteriores
 - Outra.Especifique:
-

8. Você acha que as perguntas contidas no Questionário contribuem para diagnosticar de forma ampla a situação da Gestão do Conhecimento em uma organização pública?

- Sim
- Não

Justifique sua resposta:

9. Em sua opinião, em relação ao Método OKA, qual o grau de efetividade da metodologia adotada para a coleta de dados (forma mista)?

Muito efetiva Um pouco efetiva efetiva Não muito efetiva Nada efetiva

10. **Dê sugestões para a melhoria do processo de coleta de dados (diagnóstico da Gestão do Conhecimento) na Progep/UFPB:**
-
-

Deixe seu comentário:

APÊNDICE E – AGENDAMENTO DOS EVENTOS PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO OKA

ORGANIZAÇÃO: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progep/UFPB

Etapa	Fase	Atividades/ Descrição	Data	Observação
Etapa Inicial	1	Sensibilização da Alta Administração	10/03/2014 a 14/03/2014	Agendamento de reunião com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e Coordenadores. Pauta: Apresentação da Gestão do conhecimento, importância, método OKA, respondentes, recursos e cronograma, entrega dos questionários na versão impressa.
	2	Seleção, capacitação e divulgação da equipe coordenadora (Pesquisadora, Érika Amélia, Danilo Monteiro)	10/03/2014 a 14/03/2014	Designação da equipe coordenadora por meio de Memorando Eletrônico. Exposição do tema de gestão do conhecimento e do método OKA.
Etapa Preparatória	3	- Definição da forma e escopo: aplicação parcial, pois, o método não será aplicado na totalidade da UFPB, mas somente em uma Pró-Reitoria; - Tipo de aplicação: Mista - Mídia de aplicação do questionário: impressa (individual) e eletrônica (mista), pois, o referido questionário será respondido individualmente pelos gestores, e em momento conjunto, validarão uma única resposta (fase 8).	10/03/2014 a 14/03/2014	Revalidação do escopo, forma e modo de aplicação.
	4	Seleção dos respondentes: gestores e responsáveis de unidades da Pró-reitoria de gestão de pessoas - Progep.	10/03/2014 a 14/03/2014	A Progep conta com 24 gestores e ou responsáveis de unidades administrativas, a ser realizado treinamento e entrega dos questionários no formato impresso e eletrônico (via email).

Etapa Preparatória	5	Ambiente de aplicação: Centro de Desenvolvimento do Servidor Público – CEDESP/UFPB e Sala de Reuniões da progep.	10/03/2014 a 14/03/2014	Escolha de um ambiente reservado, de forma que não haja interrupções que possam prejudicar a coleta de dados.
	6	Realização de Pré-Teste com a equipe coordenadora e gestores.	09/04/2014 a 10/04/2014	Serão confirmados, pelo menos 2 (dois) gestores da população amostral.
Etapa Operacional	7	Elaboração da agenda/cronograma para aplicação do método OKA: Realização do 1º Workshop sobre Gestão do Conhecimento e Método OKA (Capacitação/treinamento dos respondentes)	14/03/2014 18/03/2014	Confirmação da data, horários e local com os gestores, por meio de formulário próprio. Entrega dos questionários impressos (anexo A) para preenchimento individual e documentos auxiliares (apêndice G).
	8	Levantamento dos dados: aplicação do método OKA, na forma mista. Primeiro grupo: Gestores intermediários e responsáveis de unidades	23/04/2014 24/04/2014	Nesta etapa também será feita a compilação dos dados no SysOKA na presença de todos os respondentes. (Diretores e responsáveis de unidades).
Etapa Final	8	Levantamento dos dados: aplicação do método OKA, na forma mista. Segundo grupo: Alta gestão	06/05/2014 21/05/2014 27/05/2014	Nesta etapa também será feita a compilação dos dados no SysOKA na presença de todos os respondentes. (Pró-reitor e coordenadores).
	9	Análise dos dados	25/04/2014 a 30/05/2014	Elaboração de tabelas, gráficos, identificando as dimensões com pontos fortes e fracos, a partir do diagrama radial dos 2 grupos de gestores.
	10	Oficinas e discussões	-	Conforme a metodologia OKA, essa etapa é desnecessária, pois a mesma é sugerida para aplicações do método OKA na forma individual, haja vista, que na forma mista e coletiva as

				discussões já foram realizadas no momento do levantamento dos dados (fase 8).
11	Oficina e exposição dos resultados da pesquisa (radares OKA) Dois grupos de gestores juntos: Alta gestão e gestão intermediária e responsáveis de unidades.	02/06/2014		Exposição dos resultados alcançados com o apoio de quadros, tabelas, diagramas, gráficos e etc, apresentando elementos para elaboração de um plano de gestão do conhecimento. Entrega do questionário de avaliação da oficina de discussão dos resultados (apêndice C).
12	Elaboração do relatório final e/ou defesa da pesquisa	02/06/2014 a 05/09/2014		Defesa da dissertação e entrega do relatório final da pesquisa às unidades pesquisadas.

ANEXO

QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL – MÉTODO OKA

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DA INSTITUIÇÃO

1. Nome da organização: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progep/UFPB

2. Nome da cidade onde fica localizada a sede da organização: João Pessoa – Campus I.

3. Sigla da Unidade da federação onde fica localizada a sede da organização: PB

4. Nome do país localizada a sede da organização: Brasil

5. Qual é a principal área de atuação da organização?

- Governo Federal
- Outros Níveis de Governo (inclusive Estados e Municípios)
- Organizações Não-governamentais
- Agência ou Organização Internacional (setor público)
- Aeroespacial e Defesa
- Agricultura e Agronegócio
- Automotivo
- Biotecnologia
- Químicos
- Comércio (inclusive varejo, atacado, venda direta ao consumidor)
- Educação (inclusive Universidades públicas e privadas)
- Eletrônicos e Computadores (hardware)
- Serviços baseados em Internet
- Extrativismo (inclusive recursos minerais tais como petróleo, metais)
- Serviços Financeiros (inclusive seguros, bancos, investimentos)
- Alimentação e Bebidas
- Saúde
- Alojamento e Diversão (inclusive a indústria de jogos)
- Manufatura (inclusive maquinaria, bens de consumo)
- Comunicação de Massa (inclusive publicações e serviços de conteúdo)
- Serviços Profissionais não especificados em outras categorias (inclusive consultoria)
- Transporte
- Utilities (eletricidade, água, esgoto)
- Outros. _____

Favor

especificar

6. Qual é o tipo de Organização? Pública Privada Terceiro Setor Mista

7. Em quantos países a organização opera (escritórios / representações / filiais/ campi)?

- Um 2 a 3 4 a 12 13 a 50 50 a 160 Mais que 160

8. Quantos escritórios / representações / filiais/ campi (com 3 ou mais pessoas) a organização possui?

- Um 2 a 3 4 a 12 13 a 50 50 a 160 Mais que 160

9. Quantos colaboradores a organização emprega direta ou indiretamente (incluem terceirizados e consultores)?

- Menos que 10 11 a 100 101 a 250 251 a 500 501 a 1.000 1.001 a 10.000 Mais que 10.000

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DO (A) RESPONDENTE

10. Nome do (a) Entrevistado (a): _____

11. Escolaridade:

- Ensino médio Superior Pós-graduação Mestrado Doutorado Pós-doutorado

12. Idade: _____

13. Sexo: Masculino Feminino

14. Nível Hierárquico: Alta administração Gerencia média Gerencial operacional Colaboradores

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS GLOBAIS

1. Qual é a taxa de mudança da área de atuação fim (primária) da organização ou de seu ambiente competitivo?

- Alta Um pouco alta Média Um pouco baixa Baixa

2. Qual o grau de importância de estar atualizada para que as organizações desta área de atuação se mantenham competitivas?

- Muito importante Importante Um pouco importante
 Não muito importante Não é importante

3. Quantas unidades operacionais ou de negócios a organização possui além das funções de apoio centralizado (tais como Contabilidade, Orçamento, Finanças, Gestão de Pessoas/RH, TI, etc.)?

- 1 a 3 4 a 10 11 a 20 Mais que 20

4. Qual é a proporção estimada da força de trabalho (servidores, terceirizados e consultores externos) da organização que possui nível superior ou maior?

- Menos que 5% Igual ou mais que 5% e menos que 25%
 Igual ou mais que 25% e menos que 50%
 Igual ou mais que 50% e menos que 75%
 Igual ou mais que 75% e menos que 85%

Igual ou mais que 85%

5. Qual a proporção estimada de servidores que tem permanecido na organização por mais de cinco anos (ou desde a criação da organização para aquelas organizações com menos de cinco anos de existência)?

- Menos que 5% Igual ou mais que 5% e menos que 25%
- Igual ou mais que 25% e menos que 50%
- Igual ou mais que 50% e menos que 75%
- Igual ou mais que 75% e menos que 85%
- Igual ou mais que 85%

6. Qual a taxa de rotatividade de servidores da organização (proporção de servidores que deixam a organização todo ano)?

- Menos que 1% Igual ou mais que 1% e menos que 2%
- Igual ou mais que 2% e menos que 5%
- Igual ou mais que 5% e menos que 10%
- Igual ou mais que 10% e menos que 15%
- Igual ou mais que 15%

7. Qual a proporção estimada de servidores que devem tomar decisões de negócios como parte de seu trabalho diário?

- Menos que 5% Igual ou mais que 5% e menos que 25%
- Igual ou mais que 25% e menos que 50%
- Igual ou mais que 50% e menos que 75%
- Igual ou mais que 75% e menos que 85%
- Igual ou mais que 85%

8. Como você classifica as seguintes funções ou atividades na organização?

	Alto	Baixo
• Coleta de conhecimento técnico (<i>know-how</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Coleta de conhecimento (<i>expertise</i>) sobre desenho/planejamento de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Propaganda de produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conhecimento sobre os clientes (cidadãos-usuários)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Criatividade pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Criação e difusão da inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gerenciamento da mudança e adaptação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pesquisa de ambiente externo (receptividade ou capacidade de capturar conhecimento externo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Capacidade de absorção de conhecimento pelos servidores/membros da equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Em que grau sua organização apresenta os seguintes comportamentos?

	Alto	Baixo
• Resposta rápida às demandas do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Suscetibilidade ou sensitividade ao mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gerenciamento da complexidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• Senso do contexto em que se enquadra (senso de contextualização)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Julgamento efetivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Flexibilidade operacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Capacitação/Empoderamento do servidor (<i>Empowerment</i>)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

10. Em que medida você se considera familiarizado em relação aos processos de negócio e às unidades funcionais de sua organização?

- Muito familiarizado
- Um pouco familiarizado
- Nada familiarizado

NATUREZA DO PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO OU DAS ATIVIDADES INFORMAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

11. A Organização possui um Programa de Gestão do Conhecimento formal ou definido? (Questão obrigatória - Questão com Lógica).

- Sim Somente em algumas unidades organizacionais
- Não Não sei

- Se “Sim”, ir para a questão 12.
- Se “Somente em algumas unidades organizacionais”, ir para a questão 12.
- Se “Não”, ir para a questão 29.
- Se “Não sei”, ir para a questão 29.

29. A organização possui alguma atividade de Gestão do Conhecimento informal identificável (fora de um Programa de Gestão do Conhecimento formal)?

- Sim
- Não
- Não sei

30. A organização possui alguma política ou procedimentos formais para incluir ou inserir conhecimento em seus processos operacionais?

- Sim
- De certa forma (Políticas/procedimentos formais existem em algumas áreas da organização)
- Não
- Não sei

31. Que grupos de pessoas estão envolvidos em atividades de Gestão do Conhecimento?

- Alta gerência Gerência intermediária
- Responsáveis por processos ou funções organizacionais
- Servidores do atendimento ao cliente (cidadão-usuário)
- Servidores de escritório (administrativos)
- Outros servidores
- Nenhum servidor está envolvido em atividades de Gestão do Conhecimento

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum servidor está envolvido em atividades de Gestão do Conhecimento” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

32. Quem normalmente inicia a mudança nos processos de negócio da organização?

- Alta gerência Gerência intermediária
- Responsáveis por processos organizacionais Servidores
- Comitês ou grupos de revisão Clientes (cidadãos-usuários)
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

33. Qual o nível de influência da alta gerência sobre a cultura organizacional?

- Muito influente Um pouco influente Influente
- Não muito influente Nada influente

34. Qual o nível de influência da alta gerência sobre os padrões de comunicação da organização?

- Muito influente Um pouco influente Influente
- Não muito influente Nada influente

35. Qual o grau de transparência do processo decisório da alta gerência para os servidores da organização?

- Muito transparente Um pouco transparente Transparente
- Não muito transparente Nada transparente Não sei

36. Em que medida a alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização?

- Muito ativa Um pouco ativa Ativa
- Um pouco inativa Muito inativa

37. Com que frequência a gerência promove mudanças nos processos internos ou nos processos de compartilhamento de conhecimento da organização?

- Muito frequentemente (mais de 5 vezes por ano)
- Um pouco frequente (2 a 5 vezes por ano)
- Frequentemente (pelo menos uma vez por ano)
- Não muito frequentemente (uma vez a cada dois anos)
- Não frequentemente/Nunca

38. A organização possui um ritmo de mudança rápido ou lento no que diz respeito à promoção de melhorias? (Questão obrigatória – Questão com lógica).

- Rápido Lento

- Se “Rápido”, ir para a questão 40.
- Se “Lento”, ir para a questão 39.

39. Qual o nível de frustração dos servidores com a organização em relação à desconsideração pelo processo de melhoria ou por sua lentidão no processo de mudança?

- Muito frustrados Um pouco frustrados Frustrados

- Não muito frustrados Nada frustrados

40. Quão fortemente você acredita/sente/pensa que a tomada de decisões estratégicas por parte da alta gerência se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários?

- Muito frequentemente Um pouco frequentemente
 Frequentemente Não muito frequentemente
 Nada frequentemente

41. Em que grau o comportamento da alta gerência claramente e consistentemente demonstra que eles valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento?

- Muito claramente e consistentemente
 Claramente, mas não consistentemente
 Consistentemente, mas não claramente
 Nem claramente nem consistentemente Nunca demonstrou

42. Há uma estratégia de Gestão do Conhecimento claramente articulada (i.e. escrita) para a organização?

- Sim Não Não sei

43. Em que medida a equipe da alta gerência se autotransforma de tempos em tempos usando fontes de conhecimento existentes na organização?

- Em grande escala
 Em uma escala acima da média
 Em escala mediana
 Em escala abaixo da média
 Quase nunca

44. A alta gerência instituiu políticas para apoiar atividades relativas ao conhecimento?

- Sim
 Não
 Não sei

45. O Reitor/Pró-Reitor expressa consistentemente (por meio de documentos escritos, discursos ou outros documentos de divulgação) seu comprometimento com a iniciativa da Gestão do Conhecimento ou por atividades de compartilhamento de conhecimento?

- Sim Não Não sei

46. Como você caracterizaria a liderança das atividades de Gestão do Conhecimento na organização?

- Levada a cabo basicamente pelo nível da alta gerência
 Balanceada entre a alta gerência e as gerências médias e operacionais
 Realizada basicamente pelos níveis de gerência média e operacional

47. Em que medida a gerência intermediária utiliza o conhecimento organizacional para melhorar os processos de negócio da organização?

- Em grande escala Em uma escala acima da média
- Em escala mediana Em baixa escala Quase nunca

48. Com que frequência a gerência média institui novos processos de gestão da mudança na organização baseados no conhecimento organizacional existente?

- Muito frequentemente Um pouco frequente
- Frequentemente Não muito frequentemente
- Não frequentemente

49. Em que medida a gerência média apóia atividades de Gestão do Conhecimento na organização?

- Apóia muito
- Apóia um pouco
- Apóia
- Não apóia muito
- Não apóia nada

50. Em que medida os servidores estão aptos ou têm permissão para participar nas mudanças dos processos de negócios na organização?

- Em grande escala
- Em uma escala acima da média
- Em escala mediana
- Em baixa escala
- Quase nunca

51. Em que grau os servidores são receptivos às mudanças organizacionais?

- Em grande escala
- Em uma escala acima da média
- Em escala mediana
- Em baixa escala
- Quase nunca

52. Até que ponto é compartilhado o apoio ao Programa de Gestão do Conhecimento ou às atividades de Gestão do Conhecimento entre os gerentes seniores?

- Muito compartilhado (todas as unidades da organização estão envolvidas)
- Compartilhado acima da média Compartilhado
- Não muito compartilhado
- Nada compartilhado (isolado em uma ou poucas unidades)

NATUREZA DOS SERVIDORES DA ORGANIZAÇÃO

53. Qual proporção da força de trabalho da organização você estima que possuem funções cuja atividade fim (primária) lida com trabalho baseado em conhecimento, não manual e rotineiro?

- Menos que 5% Igual ou mais que 5% e menos que 25%
- Igual ou mais que 25% e menos que 50%
- Igual ou mais que 50% e menos que 75%
- Igual ou mais que 75% e menos que 85%
- Igual ou mais que 85%

54. Qual o grau de importância da interação entre servidores na organização para que ela produza seus resultados?

- Muito importante Importante Um pouco importante
- Não muito importante Nada importante

55. Qual o grau de importância da interação entre servidores e o mundo externo para que a organização produza seus resultados?

- Muito importante Importante Um pouco importante
- Não muito importante Nada importante

56. Em que medida a recuperação de informação (de sites da internet, bases de dados, sistemas da organização ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) é importante para a maioria dos servidores realizarem suas tarefas diárias?

- Muito importante Importante Um pouco importante
- Não muito importante Nada importante

57. Em geral, você acredita que os servidores compreendem o quanto a sua função contribui para o desempenho/performance da organização?

- Sim
- Não
- Não sei

58. Em que grau a organização deliberadamente busca contratar colaboradores que complementem áreas do conhecimento deficientes na organização?

- Em grande escala
- Em uma escala acima da média
- Em escala mediana
- Em baixa escala
- Quase Nunca

59. Quais dos princípios abaixo caracterizam as crenças dos servidores de sua organização?

- Programas ou atividades de Gestão do Conhecimento são mais bem sucedidos quando são criados para resolver problemas “reais” ligados à essência do negócio.
- Programas ou atividades de Gestão do Conhecimento criados em unidades finalísticas da organização são capazes de promover a disseminação mais rápida da Gestão do Conhecimento

Um crescimento “orgânico” do Programa de Gestão do Conhecimento e/ou de atividades de Gestão do Conhecimento constituem uma maneira mais lenta embora mais efetiva para tais programas/atividades se disseminarem pela organização

Uma abordagem “de baixo para cima” e “de cima para baixo” para Gestão do Conhecimento devem coexistir para que um programa ou atividade de Gestão do Conhecimento possa ser bem sucedido

Instrumentos de transferência de conhecimento baseados em métodos participativos são fundamentais para a absorção do conhecimento

Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

NATUREZA DO TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO

60. De que modo as atividades de Gestão do Conhecimento (criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento) concorrem para os objetivos explícitos da organização? (Questão obrigatória).

Essencial para a performance do negócio

Importante para a obtenção de vantagem competitiva

Importante para levar à inovação

Defasado ou não necessário

Nenhum dos anteriores

Não sei

Questão de Múltipla Escolha (As respostas “Nenhum dos anteriores” e “Não sei” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas).

61. Qual o grau de importância do conhecimento ou das informações nos processos de agregação de valor da organização (i.e. conversão de insumos em resultados)?

Muito importante Importante Um pouco importante

Não muito importante Nada importante

62. Como você julga a intensidade da agregação de conhecimentos nos resultados / produtos / serviços de sua organização?

Baixa – precisa ser melhorada

Aceitável

Alta

Não sei

63. A que ponto o horário de trabalho do servidor é flexível e permite que ele se envolva em atividades de aprendizagem?

Muito flexível (Servidores possuem discricionariedade do seu tempo de trabalho para atividades de aprendizagem)

Um pouco flexível Flexível Um pouco inflexível

Muito inflexível (Servidores não possuem tempo de trabalho disponível para atividades de

aprendizagem)

64. A organização possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação/treinamento)?

- | | Sim | Não | Não sei |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Para toda a organização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Para cada unidade em separado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Para cada servidor individualmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

65. Quão fácil é para um servidor modificar um processo organizacional?

- Muito fácil
- Um pouco fácil
- Fácil
- Não muito fácil
- Nada fácil

66. A organização provê tempo aos servidores para que compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho (i.e. Almoços informais, workshops)?

- Sim
- Não
- Não sei

NATUREZA DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

67. Quão influente é a estrutura hierárquica sobre os padrões de comunicação na organização?

- Muito influente
- Um pouco influente
- Influente
- Não muito influente
- Nada influente

68. Como você caracteriza a “estratégia de comunicação” da alta gerência para os servidores?

- Muito aberta
- Aberta
- Um pouco aberta
- Não existe muita comunicação
- Fechada

69. Com que frequência a alta gestão se comunica com os servidores/membros da equipe?

- Muito frequentemente
- Um pouco frequentemente
- Frequentemente
- Não muito frequentemente
- Nada frequentemente

70. Como você classifica a comunicação entre as seguintes partes da organização?

Muito boa Muito Boa Não muito boa Nada boa /Ruim

<ul style="list-style-type: none"> • Entre níveis hierárquicos distintos • Entre unidades ou divisões distintas 	<p>pouco boa</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
<p>71. Em que grau a organização apóia o compartilhamento “interfronteiriço” (interdisciplinar, interunidades, interdepartamental, interdivisões) da comunicação e da informação na organização?</p> <p><input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Um pouco alto <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Um pouco abaixo da média <input type="checkbox"/> Abaixo da média</p>											
<p>72. Com que frequência você se aconselha com outros servidores buscando ter acesso aos seus conhecimentos ou aos seus saberes tácitos?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito frequentemente <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Um pouco frequentemente <input type="checkbox"/> Não muito frequentemente <input type="checkbox"/> Nada frequentemente</p>											
<p>73. Em que medida a organização apóia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito entre pessoas?</p> <p><input type="checkbox"/> Apóia muito <input type="checkbox"/> Apóia um pouco <input type="checkbox"/> Apóia <input type="checkbox"/> Não apóia muito <input type="checkbox"/> Não apóia nada</p>											
<p>74. Qual o grau de receptividade a organização parece ter em relação a sugestões dos servidores?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito receptiva <input type="checkbox"/> Um pouco receptiva <input type="checkbox"/> Receptiva <input type="checkbox"/> Não muito receptiva <input type="checkbox"/> Nada receptiva</p>											
<p>75. A organização possui um processo definido para a revisão das sugestões dos servidores?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei</p>											
<p>76. Com que frequência os servidores oferecem sugestões/dão retorno à organização?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito frequentemente <input type="checkbox"/> Um pouco frequentemente <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Não muito frequentemente <input type="checkbox"/> Nada frequentemente</p>											
<p>77. Com que frequência os servidores recebem retorno (formal ou informal) sobre seu desempenho?</p> <p><input type="checkbox"/> Pelo menos uma vez por mês</p>											

- Pelo menos uma vez a cada três meses
- Pelo menos uma vez a cada seis meses
- Pelo menos uma vez ao ano
- Menos que uma vez ao ano
- Não recebem retorno (*feedback*)

78. Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela organização aos seus servidores?

- Pela intranet Por um sítio público da internet
- Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
- Por meio de reuniões realizadas pela alta gerência
- Por meio de eventos sociais informais
- Por mensagem eletrônica (*e-mail*)
- Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
- Alguma outra forma Não é disseminada

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Não é disseminada” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

79. Como você classifica o nível de comunicação realizado por meio de sistemas “online” (tais como mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho) na organização?

- Alto
- Um pouco alto
- Médio
- Um pouco baixo
- Baixo

NATUREZA DAS EQUIPES NA ORGANIZAÇÃO

80. Qual das sentenças abaixo melhor descreve a atitude organizacional em relação ao efetivo trabalho em equipe?

- Encoraja mas não provê meios para possibilitá-lo
- Encoraja e possibilita Não encoraja Não sei

81. A organização utiliza equipes/comitês regularmente para resolver problemas? (Questão obrigatória).

- Sim
- Não

82. Quais dos seguintes tipos de equipes existem na organização? (Questão obrigatória – Questão com lógica).

- Comunidades de prática
- Equipes virtuais
- Grupos de trabalho

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Redes de pessoas por processos ou funções
<input type="checkbox"/> Equipes centradas nos clientes (cidadãos-usuários)
<input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Nenhum dos anteriores

<ul style="list-style-type: none"> • Se assinalado: “Comunidades de prática”, “Equipes virtuais”, “Grupos de trabalho”, “Redes de pessoas por processos ou funções” e/ou “Equipes centradas nos clientes” e “Outras”, ir para a questão 83. • Se assinalado: “Nenhum dos anteriores” ou “Não sei”, ir para a questão 84. • Questão de Múltipla Escolha (As respostas “Não sei” e “Nenhum dos anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas). |
|--|

83. Quais dos grupos são formalmente apoiados pelo Programa de Gestão do Conhecimento ou pela gerência da organização?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Comunidades de prática
<input type="checkbox"/> Equipes virtuais
<input type="checkbox"/> Grupos de trabalho
<input type="checkbox"/> Redes de pessoas por processos ou funções
<input type="checkbox"/> Equipes centradas nos clientes (cidadãos-usuários)
<input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Nenhum dos anteriores |
|---|

Questão de Múltipla Escolha (As respostas “Não sei” e “Nenhum dos anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas).

84. Qual dos seguintes incentivos ou recursos a organização provê para possibilitar a existência de grupos informais?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Tempo para os servidores se engajarem em grupos informais durante as horas de trabalho
<input type="checkbox"/> Espaço/salas de reuniões
<input type="checkbox"/> Suporte tecnológico (i.e. espaços virtuais de trabalho, e-ferramentas colaborativas)
<input type="checkbox"/> Recursos financeiros (dinheiro) para financiar tempo para reuniões dos líderes do grupo
<input type="checkbox"/> Reconhecimento gerencial
<input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Nenhum dos anteriores. |
|--|

Questão de Múltipla Escolha (As respostas “Não sei” e “Nenhum dos anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas).

NATUREZA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO

85. A organização possui Comunidades de Prática? (Questão com lógica).

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não sei |
|--|

- Se “Sim”, ir para a questão 86.
- Se “Não”, ir para a questão 93.
- Se “Não sei”, ir para a questão 93.

86. Como as Comunidades de Prática são criadas na organização?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Por um processo formal dirigido pela gerência
<input type="checkbox"/> Por um processo formal iniciado por membros/servidores
<input type="checkbox"/> Informalmente por membros/servidores da organização |
|---|

Outros Não sei Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla (As respostas “Não sei” e “Nenhum dos anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas).

87. Que tipos de Comunidades de Prática a organização possui?

- Organizada por tópicos ou assuntos
 Organizada para resolver problemas específicos
 Organizada por processos ou atividades organizacionais
 Outros Não sei Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (As respostas “Não sei” e “Nenhum dos anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas).

88. Quantas Comunidades de Prática distintas e identificáveis a organização possui?

- Nenhuma 1-5 6-20 21-50 51-100 101 ou mais

89. Alguma das Comunidades de Prática da organização possui conexões ou interage com grupos externos? (Questão obrigatória – Questão com lógica).

- Sim Não Não sei
- Se “Sim”, ir para a questão 90.
 - Se “Não”, ir para a questão 91.
 - Se “Não sei”, ir para a questão 91.

90. Qual percentagem do tempo das Comunidades de Prática é gasto em interações com essas comunidades ou grupos externos?

- 0 a 20% 21% a 30% 31% a 40%
 41% a 50% Mais de 51% Não sei

91. Qual dos itens abaixo caracteriza a estrutura das Comunidades de Prática da organização?

- Regras e procedimentos
 Processos de retorno
 Listas de membros disponíveis
 Liderança de grupo designada
 Encontros regulares
 Equipe remunerada
 Meios eletrônicos para compartilhamento de informações (espaço virtual na rede; base de conhecimentos; sítio na internet)
 Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

92. Quais dos itens abaixo são alguns dos resultados usuais das Comunidades de Prática na organização?

- Treinamento (criação ou execução)

- Criação de conteúdos ou base de conhecimentos
- Serviços de Assistência Técnica (*Help Desks*)
- Participação sistemática em revisões por pares/colegas ou processos similares
- Participação sistemática em decisões de processos organizacionais
- Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas estratégicos da organização
- Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais da organização
- Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas nicho
- Conteúdos ou aconselhamentos relativos a produtos/serviços da organização
- Conteúdos ou aconselhamentos que levem à inovação
- Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

NATUREZA DOS CONTEÚDOS E CONHECIMENTOS NA ORGANIZAÇÃO

93. Que tipos de conteúdos são administrados pelos sistemas ou repositórios de conteúdos da organização?

- Informação estratégica Políticas e procedimentos
- Informação setorial Dados estatísticos
- Inteligência de negócios e/ou dados de indicadores
- Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
- Conteúdos relativos à clientela (cidadãos-usuários)
- Documentos relativos a processos organizacionais
- Informações e estatísticas nacionais
- Recomendações feitas a clientes (cidadãos-usuários)
- Experiências organizacionais prévias com clientes (cidadãos-usuários)
- Informação do tipo avaliativa Outras
- A organização não possui sistemas/repositórios de conteúdos
- Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (As respostas “Nenhum dos anteriores” e “A organização não possui sistemas/repositórios de conteúdos” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas).

94. Como você classificaria a cobertura das seguintes áreas ou domínios do conhecimento dentro da organização?

	Escasso	Adequado	Excessivo/ Abundante
• Informação estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Políticas e procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informação setorial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dados estatísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Inteligência de negócios e/ou dados de indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conteúdos relativos aos clientes (cidadãos-usuários)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Documentos relativos a processos organizacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações e estatísticas nacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Recomendações feitas a clientes (cidadãos-usuários)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Experiências organizacionais prévias com clientes (cidadãos-usuários)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informação do tipo avaliativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

95. Alguns dos seguintes assuntos ou domínios do conhecimento são áreas nas quais o conhecimento teve seu tempo útil envelhecido / depreciado / defasado?

- Informação estratégica Políticas e procedimentos
- Informação setorial Dados estatísticos
- Inteligência de negócios e/ou dados de indicadores
- Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
- Conteúdos relativos à clientela (cidadãos-usuários)
- Documentos relativos a processos organizacionais
- Informações e estatísticas nacionais
- Recomendações feitas a clientes (cidadãos-usuários)
- Experiências organizacionais prévias com clientes (cidadãos-usuários)
- Informação do tipo avaliativa
- Outras Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

96. Em que formato a organização organiza conteúdos?

- Organizado por processo Por área tópico, tal como Educação
- Por Cliente/Usuário Por projeto ou atividade
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

97. Qual dos tipos de conteúdos de conhecimento a organização possui?

- Documentos oficiais Informações e publicações internas
- Material publicado na rede (Internet e Intranet) Noticiários, boletins
- Videoconferências; Fóruns eletrônicos; Discussões eletrônicas
- “Novidades”(concentração de conhecimento; informação completa)
- Dados estatísticos
- Dados de Sistemas de Informação Geográfica (GIS/ SIG)

- Informações e publicações externas
- Informações de Pessoas; Diretórios
- Conhecimento sobre processos internos da organização
- Conhecimento sobre clientes e beneficiários
- Informação do tipo “saber-fazer” (*know-how*)
- Informações sobre habilidades pessoais (Banco de talentos)
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

98. A organização possui seus processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos para leitura?

- Sim – Quase todos ou todos os processos organizacionais estão definidos
- Um pouco – Alguns processos organizacionais estão definidos
- Não – Muito pouco ou nenhum processo organizacional está definido
- Não sei

99. Qual tipo de conteúdo de conhecimento é mais ou menos usado na organização como um todo?

	Mais	Menos	Nem mais nem menos	Não sei
• Documentos oficiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações e publicações internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Material publicado na Internet e Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Noticiários, boletins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Videoconferências; Fóruns eletrônicos; Discussões eletrônicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• “Novidades” (concentração de conhecimento; informação completa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dados estatísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dados de Sistemas de Informação Geográfica (SIG/GIS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações e publicações externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações de pessoas; Diretórios de especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conhecimento sobre processos internos da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conhecimento sobre clientes e beneficiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informação do tipo “saber-fazer” (<i>know-how</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações sobre habilidades pessoais (Banco de talentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

100. Para qual propósito cada tipo de conteúdo de conhecimento é mais utilizado?

- Tomar decisões operacionais internas
- Informar-se sobre o setor ou área de especialidade
- Comunicar com clientes (cidadãos-usuários)
- Realizar o trabalho diário
- Prover aconselhamento para a clientela (cidadãos-usuários)

- Definir estratégias de longa duração
- Resolver problemas específicos em áreas específicas
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

101. Como você classifica a qualidade dos seguintes conteúdos de conhecimento na organização como um todo?

	Alta qualidade	Média qualidade	Baixa qualidade
• Documentos oficiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações e publicações internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Material publicado na Web (Internet e Intranet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Noticiários, boletins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Videoconferências; Fóruns eletrônicos; Discussões eletrônicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• “Novidades” (concentração de conhecimento; informação completa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dados estatísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dados de Sistemas de Informação Geográfica (SIG/GIS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações e publicações externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações de pessoas; Diretórios de especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conhecimento sobre processos internos da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conhecimento sobre clientes e beneficiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informação do tipo “saber-fazer” (<i>know-how</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações sobre habilidades pessoais (Banco de talentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

102. Quais tipos de conteúdos de conhecimento são mais usados nos processos organizacionais ou nos produtos/serviços da organização?

- Documentos oficiais
- Publicações (internas ou externas)
- Material publicado na web (Internet e Intranet)
- Noticiários, boletins
- Videoconferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas
- “Novidades” (concentração de conhecimento; informação completa)
- Dados de Sistemas de Informação Geográfica (SIG/GIS)
- Informações de pessoas, Diretórios de Especialistas
- Conhecimento sobre processos organizacionais internos
- Conhecimento sobre clientes e beneficiários
- Informação do tipo “saber-fazer” (*know-how*)
- Informações sobre habilidades pessoais (Banco de talentos)
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

103. Em que medida a organização reutiliza os seguintes conteúdos de conhecimento na organização como um todo?

	Alta reutilização	Baixa reutilização	Não sei
• Documentos oficiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações e publicações internas ou externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Material publicado na Internet e Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Noticiários, boletins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Videoconferências; Fóruns eletrônicos; Discussões eletrônicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• “Novidades” (concentração de conhecimento; informação completa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dados estatísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17 Dados de sistema de informação

geográfica (sig/gis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• informações pessoais; diretórios de especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conhecimento sobre processos internos da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conhecimento sobre clientes e beneficiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informação do tipo “saber-fazer” (<i>know-how</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informações sobre habilidades pessoais (Banco de talentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

104. Qual dos itens abaixo melhor descreve a abordagem da organização para encontrar informação fora da organização?

- A organização raramente ou nunca busca informação no ambiente externo
- A organização busca a informação no ambiente externo apenas quando a necessita
- A organização emprega uma abordagem sistemática de forma que ela busca informação regularmente no ambiente externo

105. Você acredita que os conteúdos de conhecimento armazenados na organização são apropriados para cada um dos seguintes públicos?

	Sim	Não
• Alta gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gerência intermediária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gerentes de tarefa / projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Especialistas setoriais / tópicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Equipes de apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gerentes funcionais (operacionais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fornecedores externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

106. Qual tipo de informação os decisores da alta gerência usualmente precisam, mas têm dificuldades em encontrar/acessar?

- Sobre clientes (cidadãos-usuários)
- Sobre vendas ou a situação financeira da organização

- Sobre a situação das operações da organização
- Sobre a concorrência
- Sobre o negócio no qual a organização atua
- Sobre mudanças governamentais/regulatórias
- Sobre os fornecedores da organização
- Informações analíticas ou resumidas sobre assuntos de interesse
- Outros tipos de informação Não sei

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Não sei” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

INFRAESTRUTURA DE APRENDIZAGEM PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

107. Quais dos seguintes tipos de atividades de aprendizado são patrocinados pela organização?

- Treinamentos internos (*in-company*) Treinamentos externos
- Conferências profissionais Cursos universitários
- Cursos a distância Certificação profissional
- Aprendizagem em equipe Reuniões especializadas de negócios
- Coaching Mentoring Ambientação para novos servidores
- Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

108. A organização apóia mecanismos que permitam aos servidores atualizarem-se em sua área de atuação, conhecimentos externos, práticas ou ambiente competitivo? Esses mecanismos incluiriam recursos bibliográficos, intranet, base de dados, assinaturas de revistas e tempo alocado para que os servidores utilizem esses mecanismos.

- Sim
- Não
- Não sei

109. A que ponto a organização é efetiva em apoiar mecanismos de monitoramento de conhecimentos externos, práticas e ambientes competitivos? (Tais como assinaturas de revistas, tempo dado aos servidores para realizar pesquisas).

- Extremamente efetiva
- Moderadamente efetiva
- Um pouco efetiva
- Necessita melhorias
- Nada efetiva
- A organização não possui mecanismos de monitoramento externo
- Não sei se a organização possui mecanismos de monitoramento externo

110. A organização possui algum processo ou método de monitoramento de seus

competidores/concorrentes? (Por exemplo: *benchmarking*)

Sim Não Não sei

111. A organização oferece algum programa de orientação/ambientação para novos servidores?

Sim Não Não sei

112. Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da organização para os seus clientes (cidadãos-usuários)?

Muito efetivo
 Efetivo acima da média
 Efetivo na média
 Não muito efetivo
 Nada efetivo

113. A organização oferece treinamento coletivo bem como individual?

Sim Não Não sei

114. A organização oferece treinamentos específicos visando auxiliar os servidores na adaptação de novas tarefas/habilidades ou novas condições de trabalho (treinamento direcionado)?

Sim
 Não
 Não sei

115. A maioria dos servidores sabe onde buscar informações sobre os processos organizacionais?

Sim
 Não
 Não sei

116. Os servidores devem participar de quantos treinamentos por ano?

Nenhum Um 2 – 5
 6 – 10 11 – 20 20+ Não sei

117. A organização possui orçamento para treinamento?

Sim
 Não
 Não sei

INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

118. Você acredita que o ambiente de *software* da organização é adequado às necessidades organizacionais?

Muito adequado Um pouco adequado Adequado
 Não muito adequado Nada adequado

119. A organização possui um Sistema de Gestão do Conhecimento?

- Sim
- Não
- Não sei

120. A Organização possui uma Arquitetura de Tecnologia de Informação Corporativa? (Uma Arquitetura de Tecnologia de Informação Corporativa é um sistema esquemático que descreve os fluxos de informação entre os processos e os sistemas de Tecnologia da Informação - TI na organização).

- Sim
- Não
- Não sei

121. A organização possui: (Questão com lógica).

- Base de dados de especialistas/habilidades (Banco de Talentos)
- Bibliotecas
- Taxonomias padrão, ontologias e outros métodos de pesquisa de informação/conhecimento organizacional
- Perguntas mais frequentes (FAQs) e/ou Sistema de Gerenciamento de Base de Dados – Garantia de Qualidade (Q-A DBMS)
 - Espaço e equipamentos para videoconferências
 - Equipamentos para audioconferências
 - Espaços e equipamentos *online* para comunidades de prática virtuais
 - Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
 - Quadro de Avisos Virtuais
 - Blogs Intranet Sítio na internet Extranet
 - Software de Espaço Virtual (*Workspace*)
 - Um sistema de gerenciamento de conteúdos para gerenciar documentos institucionais
 - Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)
 - Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para seus processos organizacionais
 - Bases de dados com dados usados pela organização
 - Bases de dados de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)
 - Bases de dados comerciais
 - Um depósito de metadados (*warehouse*) para armazenar informações relacionadas com Tecnologia da Informação
 - Um depósito de metadados para armazenar informações relativas a documentos e processos organizacionais
 - Mecanismo(s) de busca para pesquisa de documentos e outras informações da organização
 - Outros
 - Nenhum dos anteriores

• Diferente de “Outros”, ir para a questão 122.

- Se “Outros”, ir para a questão 124.
- Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

122. Quais dos seguintes sistemas institucionais são capazes de capturar o conhecimento ou a informação de uma forma a torná-lo recuperável posteriormente para os servidores?

- Base de dados de especialistas/habilidades (Banco de Talentos)
- Bibliotecas
- Taxonomias padrão, ontologias e outros métodos de pesquisa de informação/conhecimento organizacional
- Perguntas mais frequentes (FAQs) e/ou Sistema de Gerenciamento de Base de Dados – Garantia de Qualidade (Q-A DBMS)
- Espaço e equipamentos para videoconferências
- Equipamentos para audioconferências
- Espaços e equipamentos *online* para comunidades de prática virtuais
- Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
- Quadro de Avisos Virtuais
- Blogs Intranet Sítio na internet Extranet
- Software de Espaço Virtual (*Workspace*)
- Um sistema de gerenciamento de conteúdos para gerenciar documentos institucionais
- Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)
- Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para seus processos organizacionais
- Bases de dados com dados usados pela organização
- Bases de dados de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)
- Bases de dados comerciais
- Um depósito de metadados (*warehouse*) para armazenar informações relacionadas com Tecnologia da Informação
- Um depósito de metadados para armazenar informações relativas a documentos e processos organizacionais
- Mecanismo(s) de busca para pesquisa de documentos e outras informações da organização
- Outros
- Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

123. Baseado em sua experiência, como você classifica a capacidade dos mecanismos (*softwares*) de buscas institucionais para encontrar as informações que você já precisou?

- Acima da média Um pouco acima da média
- Na média Abaixo da média Pobre
- Nunca usei os mecanismos de busca

124. Em que medida você caracteriza como efetivos os mecanismos de busca institucionais para encontrar documentos específicos?

- Muito eficaz Eficaz Um pouco eficaz Um pouco ineficaz
 Muito ineficaz A organização não possui mecanismos de busca

125. Como você classifica o nível atual de uso dos seguintes itens?

	Muito frequentemente usados	Um frequentemente usados	pouco Frequente- mente usados	Pouco usados	Muito usados	pouco
• Grupos de discussão eletrônica ou outros softwares de espaços virtuais colaborativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mecanismos de busca ou ferramentas de busca de informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Intranet da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

126. Quais dos seguintes mecanismos a organização possui que permite aos servidores compartilharem conhecimento tácito?

- Discussões eletrônicas Salas de discussão (*chats*)
 Quadros de avisos virtuais Espaços virtuais
 Fóruns eletrônicos Blogs Intranet
 Participação dos servidores em eventos presenciais (conferências, seminários, palestras etc.)
 Treinamentos e oficinas (*workshops*)
 Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

127. Sua organização possui funcionalidade de TI para:

- Indexar e categorizar automaticamente informação e conhecimento explícito
 Ajudar em simulações
 Ajudar em atividades de *brainstorming*, inclusive revisões por pares/colegas e revisões de avaliação pós-execução
 Atividades de tradução automática
 Ferramentas de inferência e sistemas de apoio a decisões
 Integrar informações desestruturadas e estruturadas
 Capturar o conhecimento da equipe diretamente para sistemas de bases de conhecimento
 Inteligência artificial
 Capacidade de pesquisa avançada
 Manipulação e manutenção de vídeo avançado
 Outros Nenhuma das anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

128. A organização possui registros ou arquivos visando criar uma Memória Corporativa (i.e. lições e experiências aprendidas pelos membros da equipe)?

- Sim
- Não
- Não sei

129. A organização possui fontes oficiais definidas para os diferentes tipos de informação usados na instituição?

- Sim
- Não
- Apenas para alguns tipos de informações
- Não sei

130. A organização possui softwares que permitem uma navegação fácil (*browsing*) para encontrar conhecimentos/conteúdos pelos usuários?

- Sim
- Não
- Não sei

131. As atividades de Gestão do Conhecimento (tais como captura e recuperação de conhecimento, etc.) foram integradas aos fluxos de trabalho ou processos da organização (tais como por meio de ERPs, Sistemas de Recursos Humanos, Gestão de Relacionamento com o Cliente)? (Questão com lógica).

- Sim
- Não
- Não sei

- Se “Sim”, ir para a questão 132.
- Se “Não”, ir para a questão 135.
- Se “Não sei”, ir para a questão 135.

132. Em que medida os sistemas de Gestão do Conhecimento estão integrados no fluxo de trabalho da organização com vistas a criar novos conhecimentos?

- Muito bem integrados
- Parcialmente bem integrados
- Alguma integração
- Não muito integrados
- Nada integrados

133. Quais mudanças no ambiente de TI foram observadas na organização após a implantação de um programa formal de Gestão do Conhecimento ou de atividades informais de Gestão do Conhecimento?

- As análises de requerimentos para desenho de sistemas passaram a levar em consideração processos de conhecimento agregado
- Ferramentas de colaboração foram integradas a sistemas críticos de negócios (tais como Gestão de Pessoas /RH, ERP, Sistemas de Gerência de Projetos e de Gestão de Documentos, etc.)

- Os conselhos/comitês de TI têm como membro uma pessoa vinculada a Gestão do Conhecimento (Representante formal do Programa de Gestão do Conhecimento ou líder informal de atividades de Gestão do Conhecimento)
- Uma intranet foi criada como um resultado direto do Programa ou de atividades de Gestão do Conhecimento
- Os sistemas de TI agora capturam o conhecimento dos servidores por meio de formulários de processos organizacionais (*workflow*)
- Os Sistemas de Treinamento e Aprendizagem estão integrados aos Sistemas de Gestão do Conhecimento
- As Comunidades de Prática possuem infraestrutura de TI para apoiar a comunicação e as trocas de conhecimento
- Aumentou o uso de videoconferências e outras ferramentas de comunicação entre pessoas
- Não sei Nenhuma das anteriores

Questão de Múltipla Escolha (As respostas “Não sei” e “Nenhuma das anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas).

134. Onde as informações sobre processos organizacionais são definidas?

- Em um único documento
- Em vários documentos espalhados pela organização (i.e. em cada unidade)
- Em vários documentos, todos encontrados em um local central
- Em uma única localização na intranet da organização
- Em vários locais espalhadas pela intranet da organização
- Nas cabeças dos responsáveis pelos processos
- Nas cabeças de vários servidores que realizam as tarefas

INCENTIVOS E MOTIVADORES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

135. Como você caracteriza as políticas da organização visando atividades de conhecimento?

- Elas criam incentivos para estas atividades
- Elas criam desestímulos para estas atividades
- Elas são neutras

136. Quais dos incentivos abaixo a organização utiliza para promover um excelente trabalho de compartilhamento de conhecimento entre os servidores?

- Bônus Aumentos de salário
- Promoções Recompensas e prêmios
- Incentivo do tipo “servidor do mês”
- Publicação ou disseminação de informações/idéias dos servidores pela organização
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

137. Indique o seu grau de concordância com os seguintes itens em relação ao comportamento dos servidores de sua organização relativo ao risco e à inovação.

	Concordância Total	Discordância Total
• Servidores/Membros da equipe temem ser responsabilizados	1	5
• Servidores/Membros da equipe são resistentes a ceder controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Servidores/Membros da equipe temem ser vistos como desleais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Servidores/Membros da equipe são, em regra, desconfiados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Servidores/Membros da equipe são encorajados a dar opiniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Servidores/Membros da equipe são encorajados a dar retorno (<i>feedback</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Servidores/Membros da equipe são encorajados a assumir riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Servidores/Membros da equipe não compartilham conhecimento porque eles pensam que terão menos valor para a organização se compartilharem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Servidores/Membros da equipe não têm consciência da importância de se compartilhar conhecimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

138. Qual dos itens abaixo melhor caracteriza o papel que o servidor desempenha na definição dos processos organizacionais?

- Eles ajudam nas mudanças dos processos organizacionais de uma forma *ad-hoc*
- Eles participam nas revisões sistemáticas dos processos organizacionais
- Eles não participam porque os processos organizacionais são definidos de cima para baixo

139. Os servidores/membros da equipe têm noção do valor implícito ou explícito do conhecimento compartilhado por meio do Programa de Gestão do Conhecimento ou por iniciativas de Gestão de Conhecimento na organização?

- Sim, muito
- Um pouco
- Não muito
- Nada

140. Os servidores são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização?

- Sim
- Um pouco (apenas em algumas áreas da organização)
- Não
- Não sei

141. Performance/Desempenho é função de vários fatores. Qual das seguintes respostas melhor representa os 3 (três) elementos que mais influenciam o desempenho dos servidores?

- Motivação, ambiente organizacional e habilidades
- Conhecimento, habilidades e competências técnicas
- Especificação do posto de trabalho, habilidades e objetivos
- Motivação, especificação do posto de trabalho e competências
- Medo, versão ao risco e resistência a mudanças
- Falta de motivação, dificuldade de crescimento no ambiente organizacional e medo

PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

142. Quais das seguintes frases melhor descrevem o grau em que os processos de conhecimento (criação/identificação, recuperação/armazenagem, transferência e aplicação do conhecimento) são internalizados na sua organização:

- Os processos de negócio da organização tornaram-se referência na aplicação da Gestão do Conhecimento
- Princípios de Gestão do Conhecimento são considerados nos incentivos e avaliações pessoais
- A aplicação dos componentes de Gestão do Conhecimento está disseminada pelos produtos e serviços da organização
- O retorno dado pelos clientes (cidadãos-usuários) é incorporado nos processos da organização
- Lições aprendidas são introduzidas sistematicamente em novos produtos, serviços, projetos e outras atividades
- Comunidades de Prática são apoiadas pela organização e usadas para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimentos
- A organização possui ferramentas de TI para, sistematicamente, capturar e disseminar conhecimento
- Houve uma clara melhoria no comportamento dos servidores em relação ao compartilhamento de conhecimentos
- Os agentes de Gestão do Conhecimento têm conseguido atuar na organização como um todo e participam dos encontros estratégicos e dos exercícios de planejamento organizacionais
- Nenhuma das anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

IDENTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTOS E CRITÉRIOS

143. Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos?) são criados na organização?

- Conhecimento de processos organizacionais (derivados dos procedimentos administrativos)
- Conhecimentos procedural
- Conhecimentos tópicos
- Conhecimentos práticos (*know-how*)
- Melhores práticas
- Lições aprendidas

- Conhecimentos sobre clientes (cidadãos-usuários)
 Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

144. Quais as fontes de identificação de conhecimentos que são usadas pela organização para capturar os conhecimentos que ela precisa capturar?

- Pesquisa pela internet
 Pesquisa usando bases de informações (internas e externas)
 Da experiência de servidores
 Da experiência de clientes (cidadãos-usuários)
 Da experiência de parceiros ou fornecedores
 Outras Nenhuma das anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

145. Quais das fontes de informação abaixo são obtidas e usadas nos processos decisórios da organização?

- Melhores práticas
 Comparação (*benchmarking*) com concorrentes
 Feedback de clientes(cidadãos-usuários)
 Feedback de servidores
 Inteligência em pesquisa competitiva
 Lições aprendidas
 Outras Nenhuma das anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

146. Quais os tipos de informações externas a organização acha mais importante para o monitoramento e identificação de informações relevantes?

- Informação sobre concorrentes ou organizações similares
 Informação sobre clientes (cidadãos-usuários) existentes
 Informação sobre clientes (cidadãos-usuários) potenciais
 Informação regulatória
 Informação econômica ou de mercado
 Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

147. A organização:

- | | Sim | Não | Não sei |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Possui uma unidade de Pesquisa & Desenvolvimento ativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

<ul style="list-style-type: none"> • Cria inovações patenteáveis ativamente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • Possui algumas patentes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>148. Quanto tempo você gasta em atividades de pesquisa de conhecimentos (tais como busca e análises de dados, etc.) em uma semana normal de trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Não realizo atividades de pesquisa de conhecimento <input type="checkbox"/> Menos que 20% <input type="checkbox"/> 20%-40% <input type="checkbox"/> 41%-60% <input type="checkbox"/> 61%-80% <input type="checkbox"/> 81-100%</p>
<p>149. Você tem conhecimento de algum novo produto ou serviço inovador (inclusive patentes) que a organização tenha desenvolvido nos últimos dois anos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei</p>
<p>150. Você tem conhecimento de novos projetos de pesquisa e desenvolvimento que estão sendo desenvolvidos na organização?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei</p>
<h3>CAPTURA, ARMAZENAGEM E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO</h3>
<p>151. A organização possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos servidores?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei</p>
<p>152. A organização possui políticas ou procedimentos que exijam dos servidores que documentem ou capturem o conhecimento produzido de uma forma que possa ser reutilizado (tal como documentação, bases de dados eletrônicos)?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei</p>
<p>153. Quais dos tipos de conhecimentos e/ou informações abaixo são capturados por sua organização?</p> <p><input type="checkbox"/> Lições aprendidas <input type="checkbox"/> Documentos sobre projetos e produtos <input type="checkbox"/> Mensagens eletrônicas formais <input type="checkbox"/> Listas de especialistas <input type="checkbox"/> Resultados de grupos de discussões ou discussões eletrônicas <input type="checkbox"/> Informações sobre clientes (cidadãos-usuários) <input type="checkbox"/> Informações sobre suprimentos/insumos <input type="checkbox"/> Informações comerciais <input type="checkbox"/> Dados relativos ao desempenho dos servidores <input type="checkbox"/> Projetos de pesquisa <input type="checkbox"/> Intercâmbio de vídeo ou áudio <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Nenhum dos anteriores</p>
<p>Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não</p>

serão consideradas).

154. Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos da organização?

- Intranet Extranet Internet
- Bases de dados (inclusive sistemas de gerenciamento de documentos, inteligência em negócios, sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), Sistemas de Gestão de Projetos, etc.)
- Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP – Protocolo de Transferência de Arquivos)
- Unidades de disco em rede (Arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público (servidor de arquivos ou servidor FTP))
- Arquivos pessoais de servidores Arquivos de e-mail
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

155. Para você, em que medida é fácil o acesso ao conhecimento armazenado?

- Muito fácil Um pouco fácil
- Fácil Não muito fácil Nada fácil

156. Qual das formas abaixo, e se alguma delas, ajudou mais na captura de conhecimento na organização?

- Pessoas foram designadas especificamente para supervisionar a transformação de conhecimento existente (i.e., conhecimento processado / sintetizado a partir de conhecimento existente)
- Existem padrões ou políticas para tal
- Procedimentos operacionais padrões para a organização (i.e. Modelo de Maturidade de Processos – CMM para desenvolvimento de softwares)
- Outras Nenhuma das anteriores

157. Como os servidores da organização agregam valor à informação coletada pela organização?

- Adicionando comentários à informação armazenada em bases de dados
- Classificando a qualidade da informação baseados em critérios definidos
- Durante avaliações formais da informação feitas por meio de revisões de pares/colegas
- Identificando lições aprendidas em projetos, produtos e serviços
- Identificando boas práticas durante ou depois de revisões de processos organizacionais
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

158. A organização possui um diretório de fontes oficiais de seus conhecimentos? (Uma fonte oficial é aquela cujos dados são vistos pela instituição como as versões “corretas” ou oficiais daquela informação).

- Sim
- Um pouco (fontes parciais de informação estão espalhadas pela organização)

Não

Não sei

159. Como o conhecimento implícito/táctico é disseminado?

- Apresentações formais Almoços informais
- Reuniões de unidades
- Conversas informais entre servidores/membros de equipe
- E-mails Videoconferências Audioconferências
- Telefone Revisões de pares/colegas Fóruns
- Conferências Programas de *mentoring*
- Revisões operacionais de qualidade Revisões de desempenho formal
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

160. Qual é o grau de efetividade dos sistemas de Gestão do Conhecimento em sua capacidade de conectar as pessoas com os sistemas de informação?

- Muito eficaz
- Um pouco eficaz
- Eficaz
- Um pouco ineficaz
- Nada eficaz

COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

161. Quais das seguintes políticas de compartilhamento de conhecimentos existem na organização?

- Gerenciamento de documentos/registros
- Publicação de conteúdo na web (pode incluir políticas de publicação na Intranet e na Internet)
- Manuseio/Divulgação da informação
- Políticas relativas à segurança de informação
- Outras
- A organização não possui políticas de compartilhamento de informações

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “A organização não possui políticas de compartilhamento de informações” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

162. Existem restrições adequadas sobre compartilhamento de conhecimentos (tais como uma política de “necessidade de saber” ou a revelação/liberação de informação sobre certos conhecimentos)?

- Sim
- Não
- Não sei

163. Quais atividades de compartilhamento de informações são apoiadas pela organização?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Estórias e narrativas relevantes (<i>Storytelling</i>) | <input type="checkbox"/> Almoços informais |
| <input type="checkbox"/> Realização de eventos em grupo | <input type="checkbox"/> Salas de bate-papo |
| <input type="checkbox"/> Grupos de discussão | <input type="checkbox"/> Feiras de conhecimento |
| <input type="checkbox"/> Vídeo ou áudio conferências | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Exercícios de simulação | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Mensagens instantâneas | <input type="checkbox"/> Mensagens eletrônicas (e-mails) |
| <input type="checkbox"/> Ferramentas e espaços virtuais colaborativos | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Programas de treinamento | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Auxílio/aconselhamento por pares/colegas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Revisões por pares/colegas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Outras | <input type="checkbox"/> Nenhuma das anteriores |

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

164. Quais dos seguintes conhecimentos explícitos a organização compartilha?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Melhores práticas e lições aprendidas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Documentos e publicações institucionais | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre especialistas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Diretório corporativo de pessoas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Dados de entrevistas e de <i>brainstorming</i> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Vídeos de eventos e de entrevistas | <input type="checkbox"/> Decisões |
| <input type="checkbox"/> Dados de clientes (cidadãos-usuários) | <input type="checkbox"/> Dados de mercado |
| <input type="checkbox"/> Outros | <input type="checkbox"/> Nenhum dos anteriores |

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

165. Quais dos seguintes métodos a organização utiliza para capturar conhecimento tácito?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Entrevistas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Coleta de dados/Levantamento de dados por meio de questionários | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Estórias da organização (<i>Storytelling</i>) | <input type="checkbox"/> Simulação |
| <input type="checkbox"/> Técnicas de <i>brainstorming</i> | <input type="checkbox"/> Vídeo/Audio conferências |
| <input type="checkbox"/> Relatórios de missão | <input type="checkbox"/> Enredos/Encenações/Revisões |
| <input type="checkbox"/> Ajuda de pares/colegas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Outros | <input type="checkbox"/> Nenhum dos anteriores |

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

NÍVEL DE ATIVIDADES RELATIVAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

166. Alguns princípios e processos de conhecimento (i.e. atividades que dão apoio ao ciclo de vida do

(conhecimento, que inclui a criação, identificação, captura, disseminação e armazenamento) estão sendo seguidos ou adotados na organização em:

Sim Não Não sei

- Produtos e serviços fins (essenciais)
- Sistemas e serviços de TI
- Políticas e procedimentos relacionados à Gestão de Pessoas (RH)
- Políticas de aprendizado e treinamento
- Programas de Qualidade e Avaliação
- Pesquisa & Desenvolvimento

167. Com que frequência a informação que é coletada/processada pela organização é armazenada em seus sistemas (bases de dados, Intranet, etc.)?

- Muito frequentemente Um pouco frequentemente
- Frequentemente Não muito frequentemente
- Pouco frequentemente
- A organização não coleta, processa e armazena dados em seus sistemas

168. Com que frequência os servidores procuram conhecimento de outras fontes na organização (ao invés dos sistemas)?

- Muito frequentemente Um pouco frequentemente
- Frequentemente Não muito frequentemente
- Pouco frequentemente

169. Com que frequência os servidores fornecem conhecimentos para outras pessoas que buscam seu conhecimento?

- Muito frequentemente
- Um pouco frequentemente
- Frequentemente
- Não muito frequentemente
- Pouco frequentemente

170. Com que efetividade a organização captura ativamente informação externa que auxilia na solução de seus problemas de negócios (Pode-se considerar problemas de negócios questões como más práticas de negócios, desempenho institucional em declínio, questões de Gestão de Pessoas (RH) e outros desafios estratégicos e operacionais enfrentados pela organização).

- Muito efetivamente
- Efetivamente
- Um pouco efetivamente
- Não muito efetivamente
- Nada efetivamente

171. Com que eficácia você acredita que as unidades da organização geralmente diagnosticam problemas internos (inclusive operacionais ou organizacionais)?

- Muito eficaz
- Eficaz
- Um pouco eficaz
- Não muito eficaz
- Nada eficaz

172. Quanto tempo você gasta procurando informações ou conhecimentos existentes em um dia normal de trabalho?

- Eu não gasto tempo procurando informações
- Menos que 30 minutos por dia
- Entre 30 minutos e menos que 1 hora
- Entre 1 hora e menos que 2 horas
- Entre 2 horas e menos que 4 horas
- Entre 4 horas e menos que 5 horas
- Mais que cinco horas por dia

173. Você sabe onde procurar para encontrar “novas” informações disponíveis em sua organização?

- Sim
- Não
- Não sei

174. Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento que você acredita que deveria tê-las, mas que não as possui?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Um pouco frequentemente
- Pouco frequentemente
- Muito pouco frequentemente

175. Com que facilidade os servidores identificam quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica?

- Muito fácil
- Fácil
- Um pouco fácil
- Não muito fácil
- Nada fácil

176. Qual a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na organização?

- Muito fácil
- Fácil
- Um pouco fácil
- Não muito fácil
- Nada fácil

177. Com que frequência você sente que deve buscar a informação por conta própria?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Um pouco frequentemente
- Não muito frequentemente
- Nada frequentemente

MEDIDAS USADAS PELA ORGANIZAÇÃO

178. A organização possui um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de Gestão do Conhecimento da organização?

- Sim
- Não
- Não sei

179. Quais tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a organização usa para determinar o valor do conhecimento organizacional?

- Balanced Scorecard*
- Retorno de Investimento – ROI Custo da qualidade
- Pesquisa de satisfação dos clientes (cidadãos-usuários)
- Pesquisas de satisfação dos servidores
- Um processo sistemático de avaliação de pessoal
- Programa de Qualidade Total
- Processos/funções relativos a auditoria
- Processos/funções de avaliação operacional
- Modelo de Maturidade de Processos (CMM)
- Índice de Capital Humano
- Revisões de manutenção (de qualquer tipo)
- Outros Nenhum dos anteriores
- A organização não tem ou não usa métricas de medição do conhecimento

Questão de Múltipla Escolha (As respostas “Nenhum dos anteriores” e “A organização não tem ou não usa métricas de medição do conhecimento” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas, as outras não serão consideradas).

180. Quais das métricas operacionais ou instrumentos de medição abaixo a organização utiliza para medir seu Programa de Gestão do Conhecimento?

- Balanced Scorecard*
- Retorno de Investimento (ROI) Custo da qualidade
- Pesquisa de satisfação dos clientes (cidadãos-usuários)
- Pesquisas de satisfação dos servidores
- Um processo sistemático de avaliação de pessoal

- Processos/funções relativos a auditoria
 Processos/funções de avaliação operacional
 Índice de Capital Humano
 Outros Nenhuma das anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

181. A alta gerência utiliza indicadores financeiros para justificar estratégias ou mudanças de Gestão do Conhecimento na organização?

- Sim Não Não sei

182. Em sua opinião, a alta gerência utiliza medidas operacionais identificadas acima para justificar as estratégias ou mudanças no compartilhamento de informações na organização?

- Sim Não
 Em certa medida ou somente em algumas áreas Não sei

183. Em sua opinião, a organização efetivamente dá importância a informações e conhecimentos externos para desenvolver ações preventivas/ fazer previsões?

- Sim Não Não sei

184. Quais das seguintes atividades têm ajudado a melhorar a resposta da organização às mudanças de demandas do mercado, no ambiente organizacional, ou outros desafios?

- Melhores práticas compartilhadas ou usadas
 Busca por informações não disseminadas
 Aprendizado compartilhado
 Processos de aprendizagem pela reposição sistemática de maus resultados e de processos ruins
 Outras Nenhuma das anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

185. Algum estudo foi realizado para verificar a efetividade de algum dos seguintes itens?

Sim	Não	Não sei	Não se aplica
-----	-----	---------	----------------------

- Programa Global de Gestão do Conhecimento
- Atividades de compartilhamento de conhecimento nos processos organizacionais
- Qualidade do conhecimento compartilhado na organização
- Padrões de comunicação da organização
- Incorporação de *feedback* de clientes (clientes-cidadãos)
- Programa de aprendizado
- Outros investimentos relativos ao conhecimento feitos pela organização

186. A organização faz uso das respostas (*feedback*) de seus parceiros para algum dos itens abaixo?

- Desenvolver novos produtos

- Desenvolver novos serviços
- Criar estratégia de marketing
- Influenciar o desenho de processos organizacionais
- Criar uma estratégia de comunicação com clientes (cidadãos-usuários)
- Outros
- Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

187. Quais áreas se beneficiaram mais do Programa de Gestão do Conhecimento ou de atividades de compartilhamento de conhecimentos?

- Desenvolvimento de novos produtos
- Desenvolvimento de novos serviços
- Criação de estratégia de marketing
- Desenho de processos organizacionais
- Criação de uma estratégia de comunicação com clientes (cidadãos-usuários)
- Outras
- Nenhuma das anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

188. Como a organização monitora a performance de seus parceiros?

- Contato face a face
- Contato telefônico
- Monitoramento através de novas narrativas/relatos
- Discussões com outros consumidores ou clientes
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

189. A organização possui meios ou mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre a organização e seus produtos/serviços?

- Sim Não Não sei

190. A organização possui um processo de medição do desempenho dos seus servidores? (Questão obrigatória).

- Sim Não

191. A organização inclui a dimensão de avaliação de desempenho relacionada à Gestão do Conhecimento em sua avaliação dos servidores?

- Sim Não Não sei

RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

192. Qual o grau de sucesso você avalia que as iniciativas de Gestão do Conhecimento da organização têm alcançado baseado em resultados observáveis dessas iniciativas?

- Muito bem sucedidas
- Um pouco bem sucedidas
- Bem sucedidas
- Um pouco mal sucedidas
- Muito mal sucedidas

193. Quais dos tipos de conhecimento abaixo você sente que foram ajudados a melhorar pelo Programa de Gestão do Conhecimento ou pelas iniciativas informais de Gestão do Conhecimento na organização?

- Sobre clientes (cidadãos-usuários)
- Sobre vendas ou sobre o estado financeiro da organização
- Sobre o estado das operações organizacionais
- Sobre a concorrência
- Sobre a área na qual a organização atua
- Sobre mudanças governamentais/regulatórias
- Sobre os fornecedores organizacionais
- Outros tipos de informações
- Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

194. Quais são alguns dos aspectos da organização que foram ajudados significativamente por atividades relativas a conhecimento (tais como compartilhamento de conhecimentos e operacionalização do conhecimento)?

- Satisfação e lealdade dos clientes (cidadãos-usuários)
- Processos operacionais organizacionais
- Produtividade organizacional
- Habilidade para modificar estratégias ou enfoques de resolução de problemas
- Políticas e procedimentos organizacionais
- Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).

195. Você conhece algum processo organizacional que tenha melhorado significativamente como resultado do Programa de Gestão do Conhecimento ou das atividades informais de Gestão do Conhecimento da organização?

- Sim
- Não
- Não sei

196. O Programa de Gestão do Conhecimento ou as atividades informais de Gestão do Conhecimento ajudam os servidores/equipes a economizar tempo em seu trabalho?

- Sim
 Não
 Não sei

197. O Programa de Gestão do Conhecimento ou as atividades informais de Gestão do Conhecimento aumentam o valor de oportunidades de desenvolvimento profissional para os servidores?

- Sim
 Não
 Não sei

198. Os seguintes grupos estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos?

	Sim	Não	Não sei
• Servidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Média gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Alta gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

199. Quais tipos de conteúdos você se vê buscando repetidamente?

- Informação estratégica
 Políticas e procedimentos
 Informação setorial
 Dados estatísticos
 Inteligência de negócios e/ou dados de indicadores
 Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
 Conteúdos sobre clientes (cidadãos-usuários)
 Documentos relativos aos processos organizacionais
 Informação e estatísticas nacionais
 Pareceres dados a clientes (cidadãos-usuários)
 Experiências organizacionais anteriores com clientes (cidadãos-usuários)
 Informações do tipo avaliação
 Outros Nenhum dos anteriores

Questão de Múltipla Escolha (A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada, as outras não serão consideradas).