

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**AS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO
OPORTUNIDADE DE MODERNIZAÇÃO PARA O INSTITUTO MINEIRO DE
AGROPECUÁRIA**

Paula Brayner Souto Maior Lima

Pedro Leopoldo
2012

Paula Brayner Souto Maior Lima

**AS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO
OPORTUNIDADE DE MODERNIZAÇÃO PARA O INSTITUTO MINEIRO DE
AGROPECUÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade
Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações
Orientadora: Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

Pedro Leopoldo

2012

À minha querida irmã Maria Eduarda Maia de Oliveira Lima (*in memoriam*), um anjo de Deus, que me inspira a seguir em frente e a ter a certeza de que devemos ser gratos sempre por cada momento em que realizamos um ato simples, como o de respirar!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por toda sua obra grandiosa, na qual é nos dada a chance de sermos protagonistas e senhores dos nossos destinos. Agradeço imensamente aos meus pais, Etiene e Paulo de Tarso, de quem tenho o orgulho e a honra de ser filha e a quem amo incondicionalmente, pelo incentivo, ensinamentos e dedicação. Ao meu amigo Ruy Carneiro, “O Giga”, que sempre me deu força para tudo na vida, principalmente para os estudos.

Aos meus irmãos, Mariana, Renata, Maria Eduarda (*in memorian*) e Gabriel. Por mais geograficamente distantes que estivemos, sempre dividimos nossas vidas e nada mais justo do que compartilhar com eles a minha mais nova conquista.

A Eduardo de Lima, que esteve ao meu lado, nesta e em muitas outras jornadas.

À professora doutora Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, pela confiança, incentivo, atenção, apoio e disponibilidade para orientar esta pesquisa.

Ao professor doutor Jorge Tadeu Ramos Neves, por comentários e sugestões.

Aos professores da FPL, pelos valiosos ensinamentos.

Aos meus amigos de mestrado, mais ainda, da “Fraternité du savoir”: Breno, Dario, Edilson, Érica, Fernanda, Joelson, Jocimar, Luís, Marcelo, Natália, Seu Jorge, Romana e Terezinha, por fazerem os sábados valerem a pena, seja em horas sérias e culturais, seja em horas descontraídas e engraçadas.

Ao pessoal de apoio acadêmico da FPL, nas pessoas da Jussara, Edna e Cláudia (secretaria) e Maria Luiza, Júnia e Marília (biblioteca), pela educação, presteza e disposição em me ajudar.

À Diretoria do Instituto Mineiro de Agropecuária por permitir a realização desta pesquisa e por me apoiar sempre. E, mais especificamente, às Gerências de Recursos Humanos e de Planejamento e Modernização Institucional e a todos os servidores do IMA que contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade.

Obrigada a todos, de coração!

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no Instituto Mineiro de Agropecuária, verificando os possíveis impactos da implantação efetiva da gestão do conhecimento na instituição. O método escolhido foi o estudo de caso, com a aplicação de questionários estruturados aos setores estratégicos do IMA e aos demais servidores. A amostra obtida foi composta por 65 servidores e apresentou o seguinte perfil: 62% eram servidores do sexo masculino, 51% eram fiscais agropecuários, 49% dos respondentes possuíam pós-graduação *lato sensu*, 60% trabalhavam há menos de 10 anos no IMA, e 77% estavam lotados fora da sede. A partir da percepção dos pesquisados, foi constatado que algumas práticas e ferramentas descritas de GC na literatura estão presentes no IMA. Das práticas encontradas e utilizadas com muita frequência, destacam-se os portais colaborativos, como a *intranet* e *extranet*. O teste do qui-quadrado demonstrou que o tempo de trabalho no IMA parece não ter influência sobre as respostas dos servidores. No que concerne aos processos essenciais da gestão do conhecimento, foi verificado que aquisição, desenvolvimento, utilização, retenção e identificação do conhecimento estão presentes no cotidiano dos respondentes de forma esporádica. Por outro lado, o compartilhamento do conhecimento tem sido realizado frequentemente, tanto de maneira formal quanto informal. Foi observado que a maioria dos servidores possui um sentimento positivo quanto à implantação efetiva da GC no IMA, incluindo valorização dos servidores e otimização do trabalho. Para a formalização das práticas e ferramentas de GC no IMA, são esperados impactos nas dimensões do conhecimento referentes ao papel da alta administração, à cultura e estrutura organizacional, à administração de RH, ao sistema de informação, à mensuração de resultados e ao aprendizado com o ambiente.

Palavras-chave: administração pública, gestão do conhecimento, práticas e ferramentas, dimensões do conhecimento

ABSTRACT

This research aimed to investigate knowledge management practices and tools used at the Instituto Mineiro de Agropecuária, verifying the possible impacts caused by an effective implementation of knowledge management at the institute. The case study was the chosen method, through application of structured questionnaire to the strategic sectors on IMA and the remain servants. The obtained sample was compounded by 65 servants and the following features were included in it: 62% were servants of the masculine gender, 51% were agricultural inspectors, 49% held a post-graduation *lato sensu* title, 60% worked less than 10 years at IMA and 77% were placed outside the head office. From the servants' perceptions, it was found that some practices and tools of KM described on literature are present on IMA. Among the found practices and tools, collaborative tools such as intranet and extranet are used very often. The chi-square test showed that the years of work at IMA does not seem to influence the servants' responses. Concerning to the essential knowledge processes, it was verified that knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge development, knowledge utilization and knowledge preservation are sporadically present in the daily routine of the respondents. On the other hand, the knowledge sharing is often done, in both formal and informal way. It was observed that the majority of the servants has a positive feeling about the effective implementation of knowledge management at IMA, including valorisation of the servants and the work optimization. In formalizing knowledge management practices and tools at IMA, impacts on the following dimensions of knowledge are expected to take place: strategy, culture and organizational values, organizational structure, human resource skills, information systems, outcomes measuring and environmental learning.

Keywords: public management, knowledge management, practices and tools, dimensions of knowledge

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processos de criação do conhecimento	18
FIGURA 2 – Processos essenciais da gestão do conhecimento.....	21
FIGURA 3 – Organograma do IMA	46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gênero dos respondentes	51
GRÁFICO 2 – Grau de instrução dos respondentes	51
GRÁFICO 3 – Cargo que os respondentes ocupam no IMA.....	52
GRÁFICO 4 – Tempo de trabalho no IMA	53
GRÁFICO 5 – Áreas ou unidades de trabalho dos respondentes	53
GRÁFICO 6 – Unidade de lotação dos respondentes conforme a área de trabalho	54
GRÁFICO 7 – Caracterização dos elementos construtivos da GC no IMA.....	61
GRÁFICO 8 – Classificação dos possíveis impactos com a implantação efetiva da GC, conforme opinião dos respondentes	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tecnologias, ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento.....	23
QUADRO 2 – Práticas de Gestão do Conhecimento.....	24
QUADRO 3 – Tipologia e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações	33
QUADRO 4 – Dimensões e práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na ATMG	37
QUADRO 5 – Classificação das questões por etapa, de acordo com o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002).....	42
QUADRO 6 – Estratégias de análise e tratamento dos dados	43
QUADRO 7 – Estágio e alcance de implantação das práticas e ferramentas de GC no IMA, segundo a GRH e a GPM	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Percepção dos servidores do IMA quanto ao conhecimento e ao uso de práticas e ferramentas de GC	55
TABELA 2 – Valores do teste de Qui-quadrado para a variável tempo de trabalho dos respondentes no IMA.....	56
TABELA 3 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Aquisição.....	56
TABELA 4 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Desenvolvimento.....	57
TABELA 5 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Compartilhamento.....	58
TABELA 6 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Utilização	58
TABELA 7 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Retenção.....	59
TABELA 8 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Identificação.....	60

LISTA DE SIGLAS

ATMG – Administração Tributária de Minas Gerais

BACEN – Banco Central do Brasil

DPGF – Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

GPM – Gerência de Planejamento e Modernização Institucional

GRH – Gerência de Recursos Humanos

IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SUMÁRIO

1. Introdução	10
1.1 Problema.....	12
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa.....	13
2. Referencial Teórico.....	15
2.1 Dados, informações e conhecimento.....	15
2.2 Conhecimento organizacional	16
2.3 Gestão do conhecimento	19
2.4 Modelos e práticas de gestão do conhecimento	20
2.5 Gestão do Conhecimento e seus impactos	26
2.6 Experiências de adoção de ferramentas e práticas de gestão do conhecimento no setor público	38
2.7 Contribuição do Referencial Teórico para a pesquisa de campo	39
3. Metodologia	40
3.1 Caracterização da pesquisa.....	40
3.2 Universo e amostra.....	41
3.3 Técnicas de coleta de dados	41
3.4 Estratégias de análises e tratamento dos dados	43
4. O Instituto Mineiro de Agropecuária	44
5. Apresentação e Análise de resultados	48
5.1 Identificação de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento no IMA	49
5.2 Percepção dos servidores quanto a práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento no IMA	50
5.2.1 Perfil dos respondentes	51
5.2.2 Práticas e ferramentas de GC segundo a percepção dos servidores do IMA.....	54
5.2.3 Percepção dos servidores do IMA quanto ao uso dos processos essenciais da gestão do conhecimento.....	57
5.3 Possíveis impactos da implantação da gestão do conhecimento no IMA	62
6. Conclusões	66
Referências.....	70
Apêndices.....	74

1. INTRODUÇÃO

“O conhecimento torna a alma jovem e diminui a amargura da velhice. Colhe, pois, a sabedoria. Armazena suavidade para o amanhã”.

Leonardo da Vinci

O ativo mais valioso que uma organização possui é o conhecimento. Na sociedade do conhecimento, ele passa a ser, segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), o novo motor da economia, transformando-se no principal fator de produção.

A esse respeito, Gonçalves (2010, p.19) afirma que:

O conhecimento transformado em inovação é um dos mais importantes recursos para se garantir vantagens competitivas sustentáveis aos agentes econômicos no cenário contemporâneo. Por conseguinte, gerenciar os ativos intelectuais tornou-se imperativo [...]. Esses ativos são valiosos, difíceis de serem mensurados e se constituem, na atualidade, em um dos maiores patrimônios organizacionais, portanto, não é nenhum exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante que uma organização dispõe na nova economia baseada em conhecimentos.

Logo, uma organização poderá tornar-se mais competitiva quanto mais capaz for de adquirir e aplicar o conhecimento que possui. Por isso, é tão importante gerenciá-lo. A gestão do conhecimento pode, então, ser compreendida como um procedimento gerencial cujo foco está na geração, na aprendizagem, na transferência e na aquisição ininterruptas de conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (2003), o conhecimento não é puro nem é simples. É uma mistura de vários elementos, existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

A organização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), não pode criar conhecimento sozinha e, por isso, depende da iniciativa dos indivíduos e da interação que ocorre dentro do grupo. Para esses autores, o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado no grupo por meio de discussões, compartilhamento de experiências e da observação. Assim, o conhecimento organizacional é a interação dinâmica entre os membros do grupo ou equipe, que, por meio do diálogo e do debate, transformam o conhecimento pessoal em conhecimento do grupo.

A sociedade atual tem como principais características o compartilhamento de informações e conhecimentos e, como diferencial competitivo, a criação de novos conhecimentos e a inovação,

diferindo assim da chamada sociedade industrial, que tinha como principal característica a eficiência e a especialização e, como diferencial competitivo, a capacidade de resolução de rotinas físicas e intelectuais de forma rápida (REIS, 2007).

Nessa nova era, as empresas voltam suas atenções para o indivíduo e seu conhecimento, passando a valorizá-lo mais, pois veem nele a oportunidade de se tornarem mais competitivas, por meio do compartilhamento de experiências e da aprendizagem organizacional. Esses processos modernos geram mudanças que produzem efeitos não só no setor privado, como também no setor público, e vêm acompanhadas de reestruturação de ações e processos.

Entretanto, conforme observa Santos (2007)¹, citado por Gonçalves (2010), nas instituições públicas, a gestão do conhecimento requer adequação gradual desse novo modelo de gestão com vistas ao acoplamento ou à inserção ao modelo de gestão já existente. O autor afirma que, apesar das organizações públicas serem notadamente intensivas em conhecimento, geralmente não possuem uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e para a inovação e, salvo algumas exceções, também não incentivam a educação continuada de seus servidores.

A Gestão do Conhecimento se preocupa em aproveitar os recursos existentes nas organizações de forma a agregar valor e sentido às informações para desenvolver um modelo de aplicação prática em diversas áreas do conhecimento. Com isso, a base do conhecimento organizacional passa por mudanças regulares, o que para Probst, Raub e Romhardt (2002) é o que define o processo de aprendizagem organizacional.

Essas transformações resultam das diversas formas de interação do conhecimento e causam impactos nas organizações. Para Soares (2007), a mudança faz parte do cotidiano das pessoas e das organizações. Tanto as empresas como os cientistas têm-se ocupado do estudo desse tema, em virtude de sua complexidade e profundidade no que se refere a seus pressupostos e consequências, enfocando principalmente as pessoas nele envolvidas. Nessa linha, Motta (1997) afirma que a mudança alcança pessoas e instituições todos os dias, tanto de forma gradual e imperceptível quanto global e estrondosa.

As organizações do setor público costumam ser refratárias às mudanças, uma vez que elas podem colocar em risco as posições ocupadas no seu interior e no seu cotidiano. Os órgãos públicos

¹ SANTOS, Silvio Aparecido dos (Org.). *Gestão do conhecimento: Institucionalização e práticas nas empresas e instituições*. Maringá: Unicorpore, 2007.

costumam continuar fazendo o que fazem há anos, tenha a necessidade desse serviço mudado ou não. Para o alcance da mudança, são necessários a mobilização e o comprometimento de parte dos funcionários, pois o novo formato organizacional pode contrariar o interesse de grupos no interior ou fora da organização (JUNQUEIRA, 1992², citado por CHAVES; MARQUES, 2006).

Nesse contexto, no Estado de Minas Gerais, a partir de 2003, tiveram início vários projetos de modernização de todas as entidades do governo. Dentre eles, Neves e Silva (2011) citam o “Choque de Gestão, Pessoas e Qualidade e Inovação na Administração Pública”, elaborado com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos, mediante a reorganização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado. Inserido nesse ambiente de modernização institucional está o Instituto Mineiro de Agropecuária, organização pública do estado de Minas Gerais criada sob forma de autarquia, com sede em Belo Horizonte, e que atua como executora de atividades do governo.

Uma vez que esse cenário de modernização pode ser favorável a práticas inovadoras dentro das organizações, inclusive das públicas, este estudo teve como propósito, portanto, investigar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento adotadas pelo Instituto Mineiro de Agropecuária – IMA, analisando, ainda, os possíveis impactos da GC à luz das dimensões do conhecimento.

1.1 Problema

As transformações sociais e econômicas que se operam na sociedade contemporânea exigem um perfil diferente do setor público. A satisfação dos administrados e a busca de resultados eficazes na prestação de serviços são a meta a ser alcançada (GONÇALVES, 2010).

Assim, as organizações do setor público que estão buscando atingir essa meta devem possuir estratégias que envolvam a utilização de práticas e tecnologias modernas, como as utilizadas para gestão do conhecimento. Um exemplo, já citado anteriormente, são as transformações ocorridas dentro de órgãos e entidades do governo do Estado de Minas Gerais, do qual faz parte a organização em questão. Por não se conhecer como o IMA está gerenciando o conhecimento e os impactos esperados pela formalização desse processo na organização, foram propostas as seguintes questões

² JUNQUEIRA, Luciano A Prates. A mudança organizacional no setor público de saúde: delineamento de uma metodologia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n.2, p.139-144, 1992.

para esta pesquisa: que práticas e ferramentas de gestão do conhecimento estão presentes no Instituto Mineiro de Agropecuária e quais os impactos esperados com a formalização da gestão do conhecimento nessa organização?

1.2 Objetivos

Objetivo geral

Investigar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no Instituto Mineiro de Agropecuária, verificando os possíveis impactos da implantação efetiva da gestão do conhecimento na instituição.

Objetivos específicos

- Identificar, na literatura, as principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento;
- Identificar as principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento presentes no IMA, bem como verificar seu estágio de implantação;
- Analisar a adoção dessas práticas e ferramentas a partir da percepção dos servidores do IMA em geral.
- Comparar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento encontradas na literatura com os resultados obtidos a partir da pesquisa;
- Analisar os possíveis impactos da gestão do conhecimento à luz das dimensões organizacionais, a partir da percepção dos servidores.

1.3 Justificativa

Segundo Gonçalves (2010), o foco no conhecimento tem levado estudiosos a repensar as organizações e buscar meios de torná-las mais ágeis tanto em suas respostas às mudanças quanto

para sua atuação como um agente de modificação do ambiente, haja vista que o conhecimento nas empresas reside nas pessoas que nelas trabalham, além de estar registrado em documentos, procedimentos e rotinas de trabalho.

Conhecer como uma organização pública está gerenciando seu conhecimento atualmente é essencial para a melhoria do seu sistema de prestação de serviços à sociedade. Estudos dessa natureza se tornam relevantes por poderem criar condições para que processos como a gestão do conhecimento estejam presentes dentre os objetivos de uma entidade pública.

Ferreira (1999) afirma que qualquer organização pública que procura atingir objetivos como qualidade, redução dos custos, melhor atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos serviços certamente passará por um conjunto de mudanças na organização do trabalho. Essas transformações exigem uma intervenção global, interativa e simultânea ao nível de cultura e sistemas de valores da organização.

Para o Instituto Mineiro de Agropecuária, espera-se contribuir, por meio da pesquisa, para melhorias no sistema de planejamento e modernização, inclusive no gerenciamento de impactos causados pela institucionalização de processos inovadores. Por último, como motivação pessoal para justificar a realização desta pesquisa, está o fato de não se ter encontrado estudos dessa natureza realizados na instituição em questão, o que aguçou a curiosidade da autora em pesquisar para conhecer (como funciona) a gestão do conhecimento no IMA, pretendendo, assim, contribuir para o fortalecimento de processos inovadores que visam à excelência na gestão pública, tão preconizada pelo governo mineiro nos últimos anos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas”.

Peter Drucker

Neste capítulo, serão apresentados os temas que compõem a base deste estudo. Inicialmente, serão abordados os principais conceitos sobre o assunto e os autores a eles relacionados, partindo-se da ideia mais genérica até começar a atingir o foco dessa pesquisa, que é a gestão do conhecimento. A seguir, serão descritos ferramentas e práticas de gestão do conhecimento encontradas na literatura e casos práticos da adoção da gestão do conhecimento em organizações públicas. Por último, é feita uma abordagem sobre os impactos esperados quando da implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações.

2.1 Dados, informações e conhecimento

Para Alvarenga Neto (2005), as definições de dado, informação e conhecimento são os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais nos quais estão baseadas formulações, proposições e discussões relativas às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento. Logo, torna-se relevante e pertinente apresentar a distinção entre esses termos.

O dado é uma sequência de símbolos quantificados e quantificáveis desprovidos de significado, independente de contexto e de assimilação por parte dos usuários. São dados: imagens, sons, animação, letras do alfabeto, enfim, tudo o que pode ser quantificado (SETZER, 1999). Pode ter significados distintos dependendo do contexto em que é utilizado.

A informação é um dado ao qual se atribuem significado e contexto. Pressupõe assimilação e entendimento pelo receptor. Também é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada por meio de uma teoria lógica ou matemática), que representa algo significativo para alguém por meio de textos, imagens, sons ou animação, de acordo com Setzer (1999).

Conhecimento representa a soma das experiências do indivíduo ou da coletividade, é cumulativo. Conforme afirma Setzer (1999), o conhecimento não pode ser descrito por completo. Também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como a informação, pois exige uma vivência do objeto do conhecimento.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29):

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

Apesar de informação e conhecimento serem usados com frequência como termos de mesmo significado, há uma nítida distinção entre os dois: o conhecimento está relacionado a crenças e compromissos; representa uma atitude, perspectiva ou intenção específica e está relacionado à ação, pois se usa sempre o conhecimento com algum fim. Por outro lado, informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, tornando visíveis significados antes invisíveis ou realça conexões inesperadas. A informação é um meio ou um material necessário para extrair e construir o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI,1997).

2.2 Conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) definem conhecimento organizacional como a capacidade da empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A construção do conhecimento, segundo esses autores, é alcançada quando existe uma sinergia na relação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito.

Na concepção de Choo (2006), o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido ao seu mundo, sendo de difícil formalização e comunicação por ser expresso por habilidades que estão baseadas em ações.

Não pode, portanto, ser reduzido a regras. Sua aprendizagem se dá por longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante os quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem-sucedida da atividade. Em contrapartida, o

conhecimento explícito é definido como aquele que pode ser expresso formalmente por meio da utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente codificado e difundido.

O conhecimento tácito que não é compartilhado, formalizado ou comunicado tem pouco valor para empresa. O desafio das organizações consiste, portanto, em converter o conhecimento tácito em explícito, que possa, segundo Vasconcelos (2000), promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Portanto, a tarefa de gerir o conhecimento está longe de ser uma tarefa fácil. As organizações precisam desenvolver instrumentos que propiciem o compartilhamento do conhecimento daqueles que o têm, coloquem esse conhecimento numa forma estruturada, além de mantê-lo ou aprimorá-lo. A gestão da inovação e do conhecimento assume, pois, um elevado grau de importância e relevância para as empresas de todos os setores da economia, que devem focar suas atenções em aquisição, geração, compartilhamento e registro do conhecimento (VASCONCELOS, 2000).

Nessa linha, Gonçalves (2010, p. 56) ressalta a importância do conhecimento para as organizações:

São recorrentes as questões sobre como aumentar o conhecimento da empresa e não apenas aumentar o fluxo de informações; ou sobre quais as políticas que deveriam ser implementadas para adequar os comportamentos direcionando-os ao estímulo à criatividade e ao aprendizado; sobre como facilitar e estimular o conhecimento tácito dos funcionários; ou como identificar pessoas com as habilidades e atitudes necessárias para as organizações; como mapear o conhecimento individual existente nas organizações; como equilibrar o trabalho em equipe e o trabalho individual em face da especialização do indivíduo, dentre outras.

Assumindo que o conhecimento pode ser convertido em novo conhecimento por uma interação formal entre conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro processos de criação de conhecimento, a saber: socialização, combinação, internalização e externalização. Tais processos estão sumarizados na FIG.1 e são descritos a seguir:



FIGURA 1 – Processos de criação do conhecimento
 Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997 (Adaptado)

A socialização é a conversão de conhecimento tácito em novo conhecimento tácito. É caracterizada pelo compartilhamento de experiências, de criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, desenvolvendo um campo de interação com a finalidade de facilitar o compartilhamento desses modelos e experiências. É o que acontece, por exemplo, no aprendizado por meio da observação que ocorre entre aprendizes e mestres.

O segundo é a combinação, definida como um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento. É a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações, e a soma de novos conhecimentos com outros que já estavam presentes na organização, cuja finalidade é a geração de novos serviços, produtos ou sistemas gerenciais.

Da interação entre conhecimento tácito e explícito, surgem os outros dois processos. A internalização, conceituada como a conversão de conhecimento explícito existente em conhecimento tácito novo, está relacionada ao aprendizado pela prática, isto é, relacionada de perto ao uso típico do termo “que aprende”.

O quarto e último processo é a externalização, que consiste na conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito a partir do uso de metáforas e analogias. É criado a partir de reflexões e conversas coletivas, sendo considerado imprescindível para a criação do conhecimento, pois cria novos conceitos, tornando-os explícitos. É a passagem do particular e fragmentado entre muitos para o coletivo.

Para Nakano e Fleury (2005), o conhecimento organizacional pode ser visto sob duas perspectivas: a primeira, denominada cognitiva, vê o conhecimento como um insumo, que, embora intangível e complexo, é passível de ser armazenado, combinado e reutilizado. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento organizacional se aproxima da gestão do processo produtivo de um bem intangível. É a administração eficaz das atividades relativas à aquisição ou criação, à utilização e à manutenção de um ativo intangível.

A outra perspectiva é a construtivista, em que o conhecimento organizacional ganha um aspecto mais complexo. Ele não é apenas um bem intangível a ser mantido e utilizado, e sim o próprio processo de criação, sendo o resultado da interação entre as pessoas. O conhecimento é construído a partir da relação entre indivíduos, é dependente de suas capacidades e de suas características pessoais, do contexto e das formas de expressão escolhidas. O foco da gestão do conhecimento organizacional nessa perspectiva está na administração das pessoas, na necessidade da oferta de possibilidades de interação e na comunicação interpessoal.

2.3 Gestão do conhecimento

Diante do desafio de gerenciar o conhecimento organizacional, estruturá-lo e sistematizá-lo de modo a atingir objetivos e metas institucionais e obter vantagens competitivas, ocorre o processo de gestão do conhecimento. Para Buoro, Oliva e Santos (2007), são inúmeros os benefícios oriundos desse tipo de processo, como organizar a informação disponível, mapear competências individuais, acelerar a informação, entre outros. No entanto, os autores afirmam que, apesar desses benefícios, a gestão do conhecimento representa uma tarefa extremamente desafiadora e complexa.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento (GC) está apoiada em três pilares essenciais: colaborar, compartilhar e consultar. Conforme ressalta Kuniyoshi (2008, p.37) “ela surge para intermediar o processo de capacitação corporativo e atender à necessidade de responder aos desafios do gerenciamento de uma empresa inserida em um ambiente complexo, extremamente competitivo e com o seu interior sobrecarregado de informação”.

Uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento. É capaz, ainda, de promover aquisição, criação, codificação

parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimulando a criatividade, a inovação, a aprendizagem, além da educação continuada, e indo além por possuir a capacidade para propiciar um contexto organizacional adequado – quando reconhece o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes – em um cenário em que a informação e o conhecimento são tidos como os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (ALVARENGA NETO, 2005).

Para Reis (2005), a Gestão do Conhecimento é tida como elemento propulsor de mudanças no comportamento dos indivíduos, pois estimula o compartilhamento intensivo de experiências e competências e do gerenciamento dos estoques informacionais, visando à criação de conhecimentos que servem de base às ações organizacionais e assegurando a sobrevivência da organização dentro dos parâmetros atuais.

2.4 Modelos e práticas de gestão do conhecimento

Na proposta de Davenport e Prusak (2003), o processo de gestão do conhecimento pode ser dividido em três fases: geração, codificação e transferência do conhecimento. Os autores ainda apontam cinco modos como o conhecimento pode ser gerado:

- Aquisição e aluguel: conhecimento adquirido pela organização e o conhecimento que ela desenvolve. A organização pode adquirir outra estrutura ou contratar indivíduos detentores de conhecimentos ou competências desejáveis. Pode fazê-lo também em forma de aluguel em troca do direito de propriedade no uso comercial de resultados promissores;
- Recursos dedicados: formação de unidades ou grupos de trabalho com a finalidade de gerar conhecimento;
- Fusão: reunião de pessoas com diferentes habilidades, ideias e valores podendo gerar soluções criativas: a inovação acontece na fronteira entre as mentes;
- Adaptação: promoção de sensações de crise para estimular processos de mudanças;

- Redes de Conhecimento: o conhecimento é também criado pelas redes informais e auto-organizadas – telefone, correio eletrônico, *groupware*, SMS (*short message services*), comunidades de prática – com o objetivo de compartilhar conhecimentos, experiências, *insights* e pontos de vista que conduzam à solução colaborativa de problemas.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), a gestão do conhecimento é composta pelos seguintes processos essenciais (FIG.2):

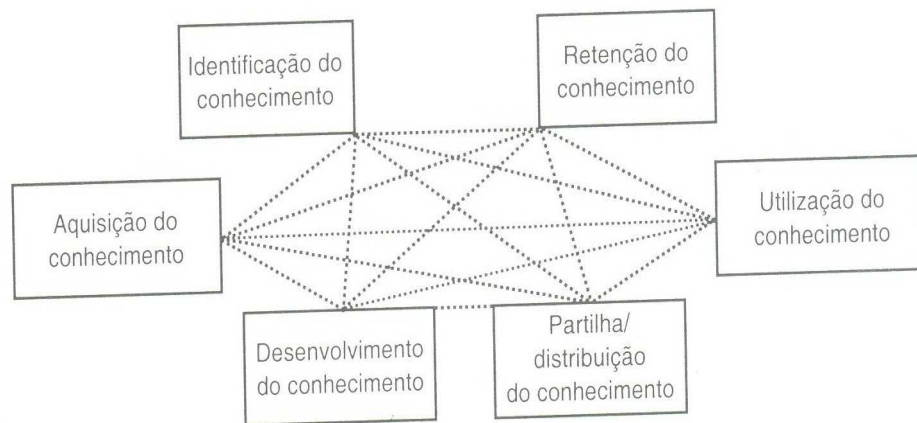


FIGURA 2 – Processos essenciais da gestão do conhecimento
Fonte: PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.33.

- Identificação do conhecimento – consiste em identificar os conhecimentos internos e externos importantes para a empresa;
- Aquisição de conhecimento – a empresa busca integrar conhecimento externo à sua base de conhecimento;
- Desenvolvendo conhecimento – a organização se esforçará na construção de novas habilidades, competências, ideias e produtos a partir do desenvolvimento do conhecimento;
- Distribuição ou compartilhamento de conhecimento – é o processo de disseminar conhecimento que já está presente na organização;
- Utilização do conhecimento – processo que garantirá que o conhecimento seja aplicado na organização para alcançar resultados visíveis;

- Preservação ou retenção de conhecimento – é quando acontece a seleção do conhecimento que merece ser guardado. Esta fase é fundamental para garantir a memória da empresa, evitando perdas de conhecimento durante sua existência.

No modelo proposto por Angeloni (2008), são apresentadas três dimensões nas quais é possível se aplicar a gestão do conhecimento: a dimensão *pessoas*, que consiste em práticas relacionadas aos aspectos da gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento; a dimensão *processo*, que se refere às práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; a dimensão *tecnologia*, referente às práticas cujo foco central consiste na base tecnológica e funcional a qual serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional e inclui automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração.

Para que a organização consiga difundir e implantar um processo de gestão do conhecimento, precisa colocar em sua rotina as chamadas Práticas de Gestão do Conhecimento, que, na visão de Batista (2004), são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Para Gonçalves (2010), os processos de identificação, de compartilhamento e de utilização do conhecimento podem ter suporte em algumas práticas de gestão do conhecimento, tais como a aprendizagem organizacional, a educação corporativa e a utilização de tecnologia de informação. Outros aspectos, como estratégias e políticas declaradas de gestão do conhecimento, como portais corporativos indicadores das lições aprendidas e das melhores práticas, segundo a autora, funcionam como facilitadores da gestão. Com o objetivo de gerenciar esses processos, essas novas práticas e iniciativas, tecnologias e conceitos, surge a gestão do conhecimento (KUNIYOSHI, 2008, p.38):

[...] Esse fato implica dizer que a amplitude da adoção dos conceitos, práticas e tecnologias voltadas à gestão do conhecimento refletem: o reconhecimento dos benefícios e contribuições para a identificação do conhecimento relevante e estratégico da empresa; a facilitação para a transferência de conhecimento de pessoa a pessoa, assim como facilita interações entre as pessoas que detenham o conhecimento para resolver problemas e a tomada de decisões [...].

Muitas são as práticas citadas na literatura que remetem à gestão do conhecimento. O QUADRO 1 apresenta algumas das práticas propostas por Dalkir (2005³), citado por Kuniyoshi (2008).

QUADRO 1 – Tecnologias, ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento

Fase de criação e captura	Fase de compartilhamento e disseminação do conhecimento	Fase de aquisição e aplicação do conhecimento
Criação do conteúdo Ferramentas de autoria Modelos <i>Data mining</i> (mineração de dados) Perfil de <i>expertise</i> (especialização) <i>Blog</i> (diário eletrônico baseado em tecnologia web) Gestão do conteúdo Definir metadados Classificação Arquivamento GC pessoal	Comunicação e tecnologias colaborativas Telefones Fax Videoconferência Salas de bate-papo Mensagem instantânea Telefonia por internet E-mail Fórum de discussão Gerenciamento de fluxo de trabalho Tecnologias de redes Intranet Extranet Servidores web, navegadores Repositórios de conhecimento Portal	E-learning e tecnologias CBT (treinamento baseado em computadores) WBT (treinamento baseado em tecnologia web) EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho) Inteligência artificial Sistemas especializados DSS (sistema de suporte a tomada de decisão) Customização (personalização) Tecnologia <i>push/pull</i> Sistema recomendador Mapas do conhecimento Agentes de inteligência Sistema de taxonomia automatizado Análise de texto – sumarização

Fonte: DALKIR, 2005, citado por KUNIYOSHI, 2008 (adaptado)

Para Kuniyoshi (2008), além dessas práticas, podem e devem ser incorporadas outras iniciativas de gestão do conhecimento como aprendizagem organizacional e educação corporativa, *coaching* e *mentoring* de futuros gerentes e diretores, e outras tecnologias de informação para disseminação e compartilhamento do conhecimento.

Davenport, Long e Beers (s.d.)⁴, citados por Damiani (2003), propõem os seguintes processos, conforme a finalidade ou o propósito central de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento:

1. captar e reutilizar o conhecimento estruturado;
2. captar e compartilhar lições aprendidas com a prática;
3. identificar fontes e redes de *expertise*;
4. estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance;
5. mediar e controlar o valor econômico do conhecimento;
6. sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

³ DALKIR, K. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth–Heinemann: Burlington, 2005.

⁴ DAVENPORT, T.H.; LONG, D.D.; BEERS, M. (s/d). Research note: *What is a Knowledge Management Project?*

Batista *et al.* (2005) apresentaram 26 práticas obtidas a partir de casos concretos observados em organizações de todo o mundo. Tais práticas foram agrupadas utilizando-se de uma classificação semelhante à proposta por Angeloni. Os resultados estão descritos no QUADRO 2:

QUADRO 2 – Práticas de Gestão do Conhecimento

	Práticas ou ferramentas	Conceitos
1	Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que é permitida a colaboração de pessoas internas ou externas à organização.
2	<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento que é alinhado às diretrizes estratégicas.
3	<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.
4	<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.
5	Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
6	Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
7	Mapeamento ou Auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
8	Ferramentas de colaboração, como portais, <i>intranets</i> e <i>extranets</i>	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores.
9	Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização.
10	Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.

(continua...)

11	Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio de ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.
12	Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.
13	Sistema de inteligência organizacional, empresarial; Inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visa extrair inteligência de informações por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
14	Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância.
15	Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como habilidades técnicas mais específicas.
16	Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, para interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
17	Sistemas de <i>workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou pelo trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
18	Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade intelectual.
19	Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
20	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
21	<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

(continua...)

(conclusão)

22	<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
23	BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	É um modelo de gestão que, focando a estratégia, procura estabelecer quais os indicadores de desempenho mais importantes. Como esses indicadores qualitativos ou quantitativos se relacionam entre si e quais geram valor a longo prazo.
24	DSS - <i>Decision Support System</i> (SAD - Sistemas de apoio à decisão)	Sistema de informação especialmente desenvolvido para apoiar a solução de um problema gerencial não estruturado, para aperfeiçoar a tomada de decisão. Utiliza dados, provê uma interface amigável e permite ao tomador de decisão ter sua própria percepção.
25	Indicadores Chave de Desempenho - (<i>Key Performance Indicator</i>) (KPI)	Os indicadores chave de desempenho medem o nível de desempenho do processo, focando no “como” e indicando quão bem os processos de tecnologia da informação permitem que o objetivo seja alcançado. KPIs são “veículos de comunicação”.
26	ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)	São sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Em termos gerais, é uma plataforma de <i>software</i> desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma organização, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios.

Fonte: BATISTA *et al.*, 2005. (adaptado)

Os autores ressaltam que esse tipo de agrupamento é feito de modo arbitrário, pois várias práticas de Gestão do Conhecimento transcendem a categorização estabelecida. Citam, como exemplo, os portais corporativos, que são soluções de TI, no entanto envolvem mudanças em processos organizacionais, pois o seu funcionamento eficaz depende de ações relacionadas a aspectos culturais e comportamentais de compartilhamento do conhecimento.

2.5 Gestão do Conhecimento e seus impactos

Conforme descrito na introdução do estudo em questão, a implantação de práticas modernas, como as de Gestão do Conhecimento, levam a transformações no ambiente organizacional, sejam elas de infraestrutura ou até mesmo culturais, em casos de mudanças mais profundas.

Os impactos trazidos pela implantação de um processo de gestão do conhecimento podem ser, então, considerados sob vários aspectos.

Para Nagem (2006), uma organização moderna, de qualquer natureza, necessita, ao mesmo tempo, de talento, inovação e conhecimento, assim como de processos eficientes e eficazes para compartilhar e disseminar informações e, conseqüentemente, o próprio conhecimento gerado a

partir das atividades que desempenha. Para Davenport e Prusak (2003, p. 78), “a capacidade de adaptação (a mudanças) de uma empresa está baseada principalmente em possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizadas de novas formas e estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção”.

Na visão de Fiates e Fiates (2004), a valorização do ser humano dentro do contexto organizacional não é algo novo. Várias iniciativas para mudar o modelo de gestão focado em máquinas, equipamentos e métodos vêm acontecendo ao longo do último século. Mas, somente na última década, quando a velocidade das mudanças começou a exigir respostas rápidas e eficientes que só poderiam ser dadas por pessoas bem preparadas e comprometidas com a organização, o foco de atenção realmente foi voltado para o capital intelectual.

Para Feuerschüter (1997)⁵, citada por Chaves e Marques (2006), quando há uma mudança organizacional, os valores, tanto os introduzidos por pressão quanto os originados na própria organização, são confrontados com os valores simbólico-culturais da empresa. Assim, dependendo da forma pela qual os novos pressupostos (na forma de valores e interesses) são apresentados pelos dirigentes e interpretados pelos membros da organização, esses pressupostos podem parecer convergentes ou divergentes aos padrões de significados compartilhados.

Conforme conclui Alvarenga Neto (2005), a Gestão do Conhecimento não é um produto de tecnologia de informação, mas um conjunto de práticas sustentadas por tecnologia de informação, e tais práticas se tornam inviáveis sem a percepção da necessidade de mudanças.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, e não apenas processá-los de forma eficiente, considerando que os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação. Para que esse processo de criação ocorra, entretanto, a empresa deve estar amplamente aberta às mudanças que praticamente se impõem ao mundo empresarial.

Tomando como base um estudo realizado em organizações públicas de países-membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2003, Batista *et al.* (2005) pesquisaram mudanças estruturais e culturais ocorridas em entidades públicas brasileiras resultantes da implantação de práticas de gestão do conhecimento. Referente a mudanças estruturais

⁵ FEUERSCHÜTER, Simone Ghisi. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.1, n.2, p.73-95, 1997.

foram analisados os seguintes aspectos: descentralização/delegação de autoridade para níveis mais baixos na hierarquia, modificação de unidades gerenciais burocratizadas, reorganização de escritórios (espaços abertos etc.) e redes internas para compartilhar informações.

Quanto às mudanças culturais, também foram utilizados aspectos avaliados no estudo da OCDE, o qual analisou parâmetros como: o tempo e a energia que o quadro de colaboradores dedicava ao compartilhamento de conhecimento e informação, tais como revisão de pares, grupos de qualidade e comunidades de prática virtuais; a percepção dos servidores sobre a importância do compartilhamento de conhecimento para sua ascensão profissional; a mudança do papel dos gestores em decorrência da necessidade de maior fluxo horizontal de informação e o aumento na dependência de informações de outras organizações.

Para Leuch (2006), as principais mudanças que se tornam necessárias a muitas empresas podem ser identificadas sob diversas formas e mais bem entendidas na discussão de planos e dimensões da gestão do conhecimento que foram propostos por Terra (2000).

Fatores estratégicos e o papel da alta administração

Nesta dimensão, são abordados os principais papéis desempenhados pela alta administração nas estratégias empresariais, tais como: definir metas desafiadoras e motivantes, clarificar a estratégia empresarial e os campos do conhecimento nos quais os funcionários devem focalizar o aprendizado. Fica sob a responsabilidade da administração, portanto, definir as áreas do conhecimento que deverão ser trabalhadas pela empresa.

Existe, assim, a necessidade de se criar conhecimento numa base contínua e descentralizar e acelerar o processo de tomada de decisões, o que traz profundas implicações aos líderes, pois eles precisam priorizar o “coestabelecimento de visões”, “desenvolver *frameworks* estratégicos” que auxiliem a tomada de decisões por todos os indivíduos da organização, libertar-se da obrigação de saber tudo, no aspecto individual e organizacional, além de permitir que as equipes trabalhem com poucos, mas essenciais pontos de controle.

Cultura e valores organizacionais

A discussão nesta dimensão está no argumento referente à necessidade de se desenvolver uma cultura voltada à inovação, à experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometida com os

resultados em longo prazo, que conduza a uma melhoria nos processos de todas as áreas da empresa. A cultura organizacional pode ser compreendida por meio de normas e valores que auxiliam a interpretar o que é adequado e inadequado. Na visão do autor, culturas organizacionais associadas a organizações criativas, que aprendem ou que são inovadoras, possuem características de ambientes e culturas criativas, como:

- a perspectiva dos próprios funcionários com relação a normas e valores, que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas ideias;
- é reconhecida a importância do recurso tempo e seu uso, a sua escassez e que ele se constitui em um dos principais indicadores para a orientação da empresa em direção à gestão do conhecimento;
- os espaços de trabalho que vêm de conceitos de espaços fechados e símbolos de *status* ligados à hierarquia perdem lugar para os conceitos abertos e não hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos.

Para Terra (2000), os diversos tipos de abordagem apontam para uma mesma direção, qual seja: a adoção de um estilo democrático, o não prejulgamento das ideias, as oportunidades para que as pessoas possam testar ideias, a convivência com o erro, entre outras. O autor ainda destaca que um dos objetivos fundamentais da função gerencial nos processos criativos e de aprendizado deveria ser a eliminação de barreiras ao desenvolvimento da motivação intrínseca dos indivíduos.

Estrutura organizacional

O principal ponto nesta dimensão é a necessidade de se criar uma estrutura em que os cargos tenham menos importância que as competências individuais, com grupos multidisciplinares tendo alto grau de autonomia. Todavia, mesmo com a presença significativa do modelo burocrático de organização, concomitantemente vem acontecendo uma quebra de paradigma e gradativamente se estabelecendo um novo modelo. Tanto é assim que os organogramas das organizações vão tomando formas diferenciadas, como centro com raios, um conglomerado, um anel, entre outras. Essas formas possuem normalmente as seguintes características:

- fundamentam-se no trabalho em equipe, buscam romper com a ideia de *one-person-one-boss*;

- troca-se a liderança de acordo com as necessidades dos projetos, como também a formação de equipes muda rapidamente, e um grande número de profissionais trabalha simultaneamente em diferentes projetos;
- indicam maior delegação de responsabilidades para o ponto de conexão com os clientes;
- hierarquia limitada ao mínimo possível, as incumbências da equipe precisam combinar atividades gerenciais e não gerenciais e a tomada de decisão deve acontecer no menor nível necessário para o atendimento das necessidades dos clientes;
- a grande maioria dos membros das equipes deve encaixar competências múltiplas. Mantêm-se algumas atividades funcionais para assegurar *expertise* em algumas poucas funções;
- unidades de trabalho e equipes têm vasta gama de responsabilidades;
- as equipes de trabalho fundamentam-se em sistemas inteligentes de informação que asseguram captação, codificação, transferência e rápido acesso ao conhecimento acumulado pela empresa;
- informação e treinamento devem estar à disposição em *just in time to perform*: opostamente, organizações verticais utilizam informação basicamente para controlar, e não para auxiliar a atuação da linha de frente;
- os objetivos de desempenho são, portanto, definidos para cada processo-chave e devem possuir vínculo direto com a satisfação dos clientes;
- nos sistemas de avaliação dos funcionários, analisam-se pareceres de todas as pessoas com as quais cada funcionário trabalhou.

Segundo Terra (2000), todos os novos modelos indicam novos padrões de relacionamento entre alta administração, média gerência e demais funcionários. Isso tem levado as empresas a questionarem velhas premissas administrativas, como a flexibilização das estruturas e a experimentação de novas práticas. Mas, mesmo que se constatem avanços em relação às mudanças nas estruturas organizacionais, permanecem, ainda, desafios de superação ao modelo hierárquico-burocrático, e a transformação passa pela ruptura com o passado. Tal rompimento, no entanto, se defronta com a tendência das organizações em manter padrões culturais e comportamentais. Entre os motivos da lentidão na prática desses novos conceitos estão as atitudes dos gerentes que são (em sua maioria)

conservadores e não estão dispostos a perder o poder que as organizações burocráticas lhes conferem.

Administração de Recursos Humanos

Administração de Recursos Humanos é responsável, segundo as premissas desta dimensão, por definir práticas e políticas associadas à aquisição de conhecimento interno e externo, bem como por geração, difusão e armazenamento de conhecimento. O eixo central está em um rigoroso processo de seleção, alto investimento em treinamento, esquemas de remuneração associadas à aquisição de competências individuais, ao desempenho de equipes e da empresa como um todo no curto e no longo prazo. A empresa que consegue criar um alto grau de identificação expresso em sentimento de orgulho estimula a inovação, uma vez que aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos, além de criar um ambiente cooperativo.

Estabelecer um ambiente em que haja grande nível de confiança entre os funcionários e a empresa é fundamental, porque, a partir de um elevado patamar de confiança entre a empresa e os funcionários, as pessoas começam a compartilhar seus modelos mentais, experiências e informações e são mais abertas e autênticas. Com reconhecimento e inovação, decidem por práticas como: executar, continuamente, atos simbólicos que retratam os valores tencionados e, de fato, valorizados pela organização; instituir sistemas de recompensa céleres abarcando o envolvimento de aspectos monetários e não monetários.

O foco nesta dimensão está em subsidiar o processo de geração e difusão de conhecimento na organização, organização dos dados e compartilhamento de informação. Isso porque, ao tratar da gestão do conhecimento (GC), o papel essencial do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, da manutenção de um ambiente de elevada confiança, de transparência e colaboração não pode ser desconsiderado. A associação da tecnologia da informação (TI) à gestão do conhecimento é feita por meio dos sistemas de informação para compartilhamento de informações e conhecimento. Tais sistemas, entretanto, somente podem ser úteis à medida que dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam sejam confiáveis, relevantes e atualizados (TERRA, 2000).

Mensuração de resultados

Essa dimensão discute a preocupação em se avaliar as diversas dimensões do capital intelectual, sob várias perspectivas e sua ampla divulgação para os funcionários. A mensuração do capital intelectual ainda não tem um sistema contábil adequado. Edvinsson e Malone (1998)⁶, citados por Leuch (2006), dividem esse capital em capital humano e estrutural. O capital humano inclui o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e as habilidades dos funcionários para executar suas tarefas cotidianas, assim como os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital estrutural inclui equipamentos de informática, *software*, banco de dados, patentes, marcas registradas e o restante da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados. A empresa o possui e pode negociá-lo. Os autores enfatizam que as empresas engajadas na Gestão do Conhecimento procuram identificar as fontes de aquisição, geração e difusão de conhecimento que lhes são mais relevantes e estabelecem medidas indiretas que busquem sinais de sua evolução.

Cada empresa, contudo, deve desenvolver seus próprios indicadores, buscando priorizar a simplicidade, ou seja, o uso de poucos indicadores, que permitam, porém, avaliar o desempenho em diversas áreas concomitantemente, a fim de que fiquem explicitadas as relações sistêmicas. Além disso, esses diferentes indicadores devem ser analisados com perspectivas diferentes, em níveis hierárquicos distintos. Com análise conjunta, são apresentados as interdependências e os efeitos cruzados.

Aprendizado com o ambiente

Nesta dimensão, o ponto-chave está na necessidade da busca do aprendizado com o ambiente externo por meio de alianças com outras empresas e relacionamento com clientes. De acordo com o autor, a realização de alianças internas e externas vem afetando profundamente o desenho organizacional de muitas empresas, sendo crescente a necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas, o que, para a competitividade das empresas brasileiras, se torna um desafio. As empresas que aprendem exploram novas perspectivas, facilitam e promovem o trabalho em equipes multifuncionais, multirregionais e multiempresariais e se esforçam para continuamente fugir da síndrome do *Not Invented Here*. Isso ocorre por meio de um claro direcionamento ao

⁶ EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

mercado, aos clientes e ao aprendizado com parceiros, concorrentes, fornecedores e comunidade em geral.

Leuch (2006) afirma, então, que a ocorrência dessas dimensões no ambiente da organização pode facilitar a implantação de ações mais efetivas em relação às práticas de gestão do conhecimento e a potencialização da funcionalidade das práticas existentes.

2.6 Experiências de adoção de ferramentas e práticas de gestão do conhecimento no setor público

Embora as organizações públicas possuam propósitos diversos das organizações privadas, segundo Coelho (2004), atualmente, as estratégias e as tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos tendem a ser semelhantes. Assim, as discussões acerca das práticas de gestão do conhecimento vêm sendo difundidas também na esfera pública.

Em um trabalho cujo objetivo foi discutir o conceito da Gestão do Conhecimento e a sua importância para a Administração Pública e identificar o estágio de implementação da Gestão do Conhecimento em seis entidades públicas do Poder Executivo Federal, Batista (2004), adaptando a tipologia proposta por Davenport (2003), cita as seguintes práticas associadas à Gestão do Conhecimento nas organizações estudadas, apresentadas resumidamente no QUADRO 3 e descritas posteriormente:

QUADRO 3 – Tipologia e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações

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

Fonte: BATISTA, 2004. (adaptado)

a) Banco do Brasil

Farol gerencial

Consiste em disseminar ideias desenvolvidas pelos funcionários em suas dependências que resultaram em ações de sucesso no atendimento e na melhoria de processos.

Banco de Talentos e Oportunidades (TAO)

Permite desenvolver ferramenta de Gestão do Conhecimento e competências profissionais para otimizar o benefício do investimento em capacitação profissional e melhorar os resultados com a alocação mais adequada de profissionais, bem como aumentar a satisfação dos funcionários. Para isso, toda competência dos funcionários foi mapeada sob três perspectivas: conhecimento, experiências e habilidades negociais e processuais.

b) Serpro

Comunidade Serpro de conhecimentos

Prática desenvolvida para permitir que o conhecimento seja compartilhado com outros servidores públicos e registrado para que seja retido pelas organizações públicas. Por meio de fóruns (presenciais e virtuais), os empregados do Serpro podem discutir e homogeneizar conhecimentos sobre temas de interesse comum. Os conhecimentos compartilhados pelas ferramentas virtuais podem ser armazenados na Base Serpro de Conhecimentos, que é parte integrante do portal corporativo do Serpro.

Mapeamento dos conhecimentos organizacionais

Trata-se do registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes utilizando a Árvore Serpro de Conhecimentos. A árvore conta com ramos de conhecimentos e assuntos vinculados com informações, ideias e experiências documentadas na Base Serpro de Conhecimentos.

c) Embrapa

Comunidades de Prática

Consiste em um espaço virtual de interação na *Web* no qual as pessoas podem compartilhar informações e conhecimentos relacionados a problemas e temas em discussão, a projetos e pesquisas e a redes de pesquisa. Permitem a coleta, o armazenamento, a disponibilização e o fomento do compartilhamento de informações e conhecimentos relativos às atividades não estruturadas e às semiestruturadas dos projetos de pesquisa e servem para apoiar os demais meios de interação entre pesquisadores e técnicos utilizados na execução dos projetos de pesquisa (reuniões, videoconferências, contatos telefônicos).

d) Petrobras

Banco de Conhecimentos

Trata-se de uma base na qual são arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de determinada unidade gerencial. As lições aprendidas são narrativas de experiências em que se registram o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre os dois momentos e o que foi aprendido durante o processo.

As melhores práticas são aquelas que foram avaliadas e comparadas com outras práticas e são consideradas quase um padrão a ser seguido, e os alertas são utilizados pela empresa para comunicar procedimentos que produzem resultados indesejados ou que exijam atenção dos colaboradores. Tal prática proporciona a oportunidade de que grupos geograficamente afastados possam compartilhar conhecimentos, experiências, *know-how*, soluções criativas e *insights*.

Mentoring

Prática que visa ao desenvolvimento humano fundamental. O mentor investe tempo, energia e esforço de transferir conhecimento para ajudar o crescimento e o desenvolvimento das habilidades de outra pessoa, procurando dar suporte e direcionar por meio de atitudes positivas como integridade, compromisso, experiência e perseverança.

Grupos de Revisão de Projetos (*Peer Review*)

Por meio da *Peer Review*, um especialista – com conhecimento igual ou superior ao profissional responsável pela execução do trabalho – revê a atividade executada com o objetivo de reduzir a ineficiência e a ineficácia. Os membros do grupo compartilham conhecimentos, experiências, lições aprendidas e melhores práticas, com reuniões sendo realizadas nas fases críticas dos projetos.

e) Caixa Econômica Federal

Universidade Corporativa Caixa

Criada com o objetivo de alinhar as atividades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, com base nas competências pessoais e organizacionais, às estratégias de negócio da empresa. A Universidade está estruturada em dois eixos: educação continuada, que visa desenvolver comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades para o desempenho das atribuições profissionais, e atualização técnica, que busca transferir conhecimentos e habilidades para operar os processos, as técnicas, as ferramentas e os produtos sob suas responsabilidades por meio de programas de caráter pontual.

Mapeamento de conhecimentos da rede bancária

Consiste na identificação dos conhecimentos e das habilidades dos empregados. Desse modo, a empresa promove o efetivo compartilhamento dos conhecimentos identificados e proporciona ao gestor da Unidade o exercício da liderança educadora. As próprias unidades gerenciais fazem o mapeamento dos conhecimentos por meio de acesso eletrônico ao instrumento desenhado para tal fim, conforme o segmento de atuação, com periodicidade anual.

f) Banco Central do Brasil

Alocação de pessoal com base em competências

Trabalho desenvolvido pelo Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DEPES) do Banco Central do Brasil, que buscou os analistas provenientes do concurso Analista/2000 utilizando metodologias e programas de gestão de pessoas por competências.

O processo foi desenvolvido em seis etapas e ao final, a experiência do BACEN demonstrou que a alocação de pessoas por competência permite, entre outros benefícios, localizar servidores com base nos perfis apresentados e nas manifestações de interesse, mudar a cultura das indicações sem critérios e das interferências pessoais nos processos de localização, com o foco passando a ser os critérios técnicos, utilizar instrumentos, metodologias e tecnologias avançadas, reduzindo o caráter informal de processos anteriores, e contar com a participação do corpo gerencial das unidades de trabalho e dos novos servidores.

Pesquisando sobre o tema, Gonçalves (2010) identificou 45 práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento na Administração Tributária de Minas Gerais – ATMG (QUADRO 4), que foram agrupadas segundo um modelo proposto por Angeloni (2000).

QUADRO 4 – Dimensões e práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na ATMG

Dimensão	Práticas identificadas
Tecnologia	Banco de competências organizacionais, com as ferramentas LEGISFÁCIL, SERPRO e SICAF; Comunicação e tecnologia colaborativa, incluindo email e videoconferência; <i>Data Warehouse</i> contendo as ferramentas armazém de dados, ACL e IDEA; Gestão Eletrônica de Documentos, com a ferramenta CAFT; Ferramentas de colaboração como o FISCALNET, SINTEGRA E SINTEGRARIS; Ferramentas de Tecnologia da Informação: ANVII, Auditor eletrônico, Banco de notas fiscais digitadas, Comex, ECF/PED, Programa de importação de dados contábeis, SPED, Sistema de controle de cargas em trânsito, matriz de cobrança do crédito tributário e ST Anexo XV.
Pessoas	Educação corporativa, com ensino a distância, cursos presenciais internos e externos e treinamentos; Mapeamento de competências, com banco de competências individuais; Comunicação institucional, contendo as práticas conversas informais, reuniões e seminários; Comunicação e tecnologia colaborativa, indicando unicamente a ferramenta fóruns de discussão WEB; Melhores práticas com o @ fazenda (informativo); Fóruns; Comunidade de prática; Sistema de gestão por competência.
Processo	Banco de competências organizacionais, unicamente com a ferramenta MAF; Comunicação institucional, com <i>Workshop</i> ; Ferramentas de colaboração, com o auditor Web e o SIARE; <i>Groupware</i> , com sigma metas; Indicadores de desempenho com BSC – <i>Balanced Scorecard</i> ; Sistema de inteligência organizacional Normalização e padronização. <i>Benchmarking</i> interno e externo Mapeamento de processos

Fonte: GONÇALVES, 2010. (adaptado)

Os debates sobre Gestão do Conhecimento no setor público têm-se tornado frequentes, mostrando que são inesgotáveis as pesquisas nessa área e que ela continua atual. Um exemplo disso é a publicação de Batista *et al.*(2012), que propõe um modelo de GC para Administração Pública

baseado em seis componentes: i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

2.7 Contribuição do Referencial Teórico para a pesquisa de campo

Após a exposição dos principais modelos e práticas de gestão do conhecimento descritos na literatura, a pesquisa ora proposta tomou como base o estudo de Batista *et al.* (2005), para a identificação de práticas e ferramentas de gestão de conhecimento. Esse estudo foi escolhido por investigar o estágio de implantação e alcance da gestão do conhecimento nas organizações públicas, abrangendo, ainda, a percepção dos pesquisados acerca do uso e do conhecimento das práticas e ferramentas de GC propostas.

Para analisar a presença e o uso dos processos essenciais da gestão do conhecimento (identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento) na rotina dos servidores do , foi utilizado o modelo baseado em Probst, Raub e Romhardt (2002), que permite uma visão sistêmica dos elementos construtivos da gestão do conhecimento em uma organização, a partir do posicionamento dos respondentes frente a questões específicas. Assim, o marco teórico conceitual de conhecimento utilizado na presente pesquisa foi baseado no conceito de Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29): “conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas [...]. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais”.

A escolha dos modelos citados acima para a realização desta pesquisa se deve ao fato de ambos já terem sido utilizados em pesquisas no universo do setor público, no qual está inserida a organização objeto do presente estudo.

Dada a complexidade de avaliar possíveis impactos relacionados à institucionalização da GC, para fins deste estudo, o modelo de pesquisa seguido contemplou as dimensões da gestão do conhecimento propostas por Terra (2000), que permitem analisar quais são os tipos de impactos esperados quando da implantação da gestão do conhecimento em uma organização.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas as estratégias metodológicas propostas para a realização da pesquisa em questão e para o tratamento dos dados, ressaltando-se a caracterização da pesquisa, o universo e a amostra, as técnicas de coleta de dados, as estratégias de análise e o tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Seguindo o proposto por Vergara (2000), é possível classificar esta pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, ela foi considerada descritiva por buscar caracterizar e descrever práticas e ferramentas de gestão do conhecimento do IMA e os impactos esperados quando da institucionalização dessas práticas na organização.

Quanto aos seus meios, a metodologia escolhida foi o estudo de caso, definido por Yin (2001) como um método a ser utilizado em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas nas quais é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Esse método se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada a abordagem quantitativa, que, segundo Malhotra (2001), procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística.

3.2 Universo e amostra

O universo pesquisado foram os servidores do Instituto Mineiro de Agropecuária, que possui um quadro funcional composto por 1649 servidores. Para o objetivo de identificação de práticas da gestão do conhecimento, foram contatadas a Gerência de Planejamento e Modernização Institucional e a Gerência de Recursos Humanos por se tratar de setores diretamente envolvidos com o tema em questão. Para a análise de percepção da adoção das práticas de gestão do conhecimento e dos impactos esperados pela implantação da Gestão do Conhecimento, os servidores da instituição como um todo foram pesquisados. A amostra final foi composta por 65 servidores. O perfil dos respondentes está descrito no Capítulo 5.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para identificação de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento foi utilizada a análise documental. Referente à análise de percepção, foram utilizados questionários estruturados distintos, direcionados às gerências ora citadas e aos demais servidores. Antecedendo a fase de coletas de dados, foi realizado um pré-teste, ou seja, a aplicação do questionário estruturado a um público de 6 servidores que possuíam características da população pesquisada. O objetivo desse pré-teste foi verificar se alguma pergunta não estava clara, de fácil compreensão, visando maximizar a eficácia do instrumento de coleta. Nenhuma pergunta precisou ser alterada, apenas as instruções para preenchimento do questionário necessitaram de pequenas modificações.

Esta pesquisa foi dividida em duas partes: na primeira foram enviados questionários idênticos à gerente de Planejamento e Modernização Institucional e ao gerente de Recursos Humanos visando à identificação das práticas de gestão do conhecimento existentes no Instituto Mineiro de Agropecuária e, ainda, o estágio de implantação e o alcance das práticas de GC. O questionário utilizado foi adaptado de Batista *et al.* (2005) e é apresentado no Apêndice I. Nessa fase, também foi feita uma verificação de documentos da instituição com o objetivo de identificar práticas e ferramentas de GC possivelmente utilizadas no cotidiano dos servidores. Esse processo foi facilitado pelo fato de a autora da dissertação pertencer ao quadro funcional do IMA há 7 anos. A opção de dividir a pesquisa em duas etapas se deu em virtude de se acreditar que as gerências

envolvidas poderiam (assim como os documentos internos) acrescentar outras práticas e ferramentas existentes no IMA (específicas da instituição ou não) ao questionário da segunda etapa.

De posse dos resultados da primeira etapa, a segunda etapa teve início. Essa foi composta pela coleta de dados a respeito do perfil dos respondentes, tais como: tempo de serviço na organização, cargo na organização, unidade (setor) em que trabalha, adaptando-se o questionário de Batista *et al.* (2005). O questionário é apresentado no Apêndice II, seção A.

Para verificação de conhecimento e frequência de uso de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento por esses servidores, o questionário utilizado foi o mesmo enviado às gerências contatadas na primeira etapa, com a substituição do estágio e alcance de práticas e ferramentas de GC por conhecimento e frequência de uso. Essa diferença entre o questionário da primeira etapa e o da segunda foi necessária para fins complementares e para tentativa de aprimoramento do questionário disponibilizado aos servidores. Esse questionário é apresentado no Apêndice II, seção B. Na mesma seção, foi proposta uma pergunta aberta sobre as mudanças que ocorreriam no IMA, caso a Gestão do Conhecimento fosse efetivamente implantada. As respostas foram analisadas à luz das 7 dimensões do conhecimento propostas por Terra (2000).

Para a verificação quanto à utilização efetiva da gestão do conhecimento no trabalho dos servidores do quadro funcional do IMA, o questionário elaborado teve como base os processos propostos por Probst, Raub e Romhardt (2002) e adaptados por Gonçalves (2010). As questões foram agrupadas segundo o QUADRO 5, sendo o questionário apresentado no Apêndice II, seção C.

QUADRO 5 – Classificação das questões por etapa, de acordo com o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)

Questões	Etapa
1 e 2	Aquisição do conhecimento
3 e 4	Desenvolvimento do conhecimento
5 e 6	Compartilhamento do conhecimento
7 a 9	Utilização do conhecimento
10 e 11	Retenção do conhecimento
12 a 14	Identificação do conhecimento

Fonte: GONÇALVES, 2010, p.68.

O questionário para os servidores do IMA foi elaborado utilizando-se da ferramenta Google Docs (que permite resposta automática) e ficou disponível para preenchimento na *intranet* da instituição.

3.4 Estratégias de análises e tratamento dos dados

Os resultados obtidos foram analisados conforme disposto no QUADRO 6, que relaciona os objetivos da dissertação com os autores do RT e os instrumentos de coleta de dados. Os dados foram tabulados e as práticas, identificadas e caracterizadas, sendo o estágio da implantação do processo de gestão do conhecimento analisado segundo os aspectos propostos por Probst, Raub e Romhardt (2002) e por Batista *et al.* (2005). Foi realizado o teste do qui-quadrado para verificar a existência de diferenças significativas entre as respostas de servidores com mais de 10 anos de trabalho no IMA e menos de 10 anos de trabalho no IMA. Os cálculos foram realizados utilizando-se do *Microsoft Excel*. Para a pergunta aberta, as respostas dos servidores foram classificadas e analisadas conforme o modelo de Terra (2000). Os resultados da análise de percepção das gerências pesquisadas a respeito das práticas de gestão do conhecimento no IMA foram confrontados com os dados obtidos a partir do questionário aplicado aos demais servidores.

QUADRO 6 – Estratégias de análise e tratamento dos dados

Objetivos específicos	Autores	Instrumento de coleta	Fonte de dados
1) Identificar na literatura as principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.	Probst, Raub e Romhardt, Angeloni, Batista, Dalkir, Davenport	Pesquisa bibliográfica	Referencial Teórico
2) Identificar as principais ferramentas e práticas de gestão do conhecimento implementadas no IMA, bem como verificar seu estágio de implantação.	Batista, Probst, Raub e Romhardt	Análise documental	Documentos internos do IMA
3) Analisar a adoção dessas práticas e ferramentas a partir da percepção dos setores estratégicos e dos demais servidores.	Batista, Probst, Raub e Romhardt	Questionário	Questionários do Apêndice I (GRH e GPM) e do Apêndice II (demais servidores), seções A, B e C.
4) Comparar as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento encontradas na literatura com os resultados obtidos a partir da pesquisa.	Probst, Raub e Romhardt, Angeloni, Batista, Dalkir, Davenport, Gonçalves	Pesquisa bibliográfica. Análise documental. Questionários	Referencial Documentos internos do IMA Questionários do Apêndice I (GRH e GPM) e do Apêndice II (demais servidores), seções A, B e C.
5) Analisar os possíveis impactos da gestão do conhecimento à luz das dimensões organizacionais, a partir da percepção dos servidores.	Terra	Questionário	Questionário do Apêndice II, seção B, pergunta aberta

Fonte: Elaboração da autora.

4. O INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUÁRIA

O Instituto Mineiro de Agropecuária – IMA – é uma autarquia estadual criada pela Lei nº 10.594, de 7 de janeiro de 1992, e que tem sua estrutura orgânica básica estabelecida pelas Leis Delegadas nº 179, de 1º de janeiro de 2011, nº 180, de 20 de janeiro de 2011, e nº 182, de 21 de janeiro de 2011. A instituição está vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – SEAPA – e tem por finalidade executar as políticas públicas de produção, educação, saúde, defesa e fiscalização sanitária animal e vegetal, bem como a certificação de produtos agropecuários no Estado, visando à preservação da saúde pública e do meio ambiente e ao desenvolvimento do agronegócio, em consonância com as diretrizes fixadas pelos governos estadual e federal, competindo-lhe (conforme estabelecido pelo Decreto nº 45.800, de 06 de dezembro de 2011):

- I - planejar, coordenar, fiscalizar e executar programas de defesa sanitária animal e vegetal, de educação sanitária, de inspeção, de classificação e de certificação da qualidade e da origem de produtos e subprodutos agropecuários e agroindustriais;
- II - baixar normas para a realização de eventos agropecuários; para o disciplinamento da produção, do comércio e do trânsito de produtos, subprodutos e resíduos de valor econômico das atividades agropecuárias e agroindustriais; para a delegação de competência, o credenciamento e a auditoria de pessoa física ou jurídica especializada, visando à execução de suas atividades;
- III - realizar diagnósticos laboratoriais, credenciar e cassar o credenciamento de laboratórios;
- IV - fabricar e comercializar, em caráter supletivo, produtos para uso na agricultura e na pecuária;
- V - cadastrar, registrar, inspecionar, fiscalizar, cassar o registro e o cadastro de propriedades rurais, de empresas de transporte de animais, vegetais e de agrotóxicos, de prestadoras de serviço de aplicação de agrotóxicos e de destinação final de embalagens vazias de agrotóxicos, e de revendedoras de produtos de uso veterinário e insumos agropecuários;
- VI - interditar propriedades rurais e eventos agropecuários;
- VII - apreender e destruir produtos e insumos de uso na agricultura e pecuária, animais, vegetais, partes de vegetais, produtos, subprodutos e resíduos de valor econômico das atividades agropecuárias e agroindustriais;
- VIII - inspecionar, registrar e credenciar estabelecimentos que abatam animais, industrializem, manipulem, beneficiem ou armazenem produtos e subprodutos de origem vegetal e de origem animal adicionados ou não de vegetais, destinados ao comércio, bem como cassar seus registros e credenciamentos;
- IX - emitir documento de trânsito, selo de qualidade, cartão de controle sanitário, apreender e proibir a emissão e a utilização desses documentos em situações consideradas de risco sanitário, nos termos do regulamento;
- X - considerar válida ou não a vacinação de rebanhos e vacinar compulsoriamente animais cujos proprietários tenham deixado de cumprir as disposições legais vigentes, correndo por conta desses as despesas decorrentes da vacinação;
- XI - instalar quarentenários para o isolamento de animais e vegetais, delimitar áreas de produção de vegetais, estabelecer datas de vacinação e estabelecer corredores sanitários;
- XII - aplicar sanções administrativas previstas em lei, no âmbito de sua competência legal;
- XIII - prestar serviços remunerados e administrar as taxas sob sua responsabilidade;

- XIV - instituir, coordenar e executar programas de educação sanitária visando à divulgação e orientação aos agropecuaristas sobre os trabalhos realizados e ao desenvolvimento na sociedade do senso crítico sobre a relevância das questões sanitárias para a saúde pública e para a preservação do meio ambiente; e
- XV - assistir o Governo na formalização da política agropecuária, na sua área de competência. (MINAS GERAIS, 2011d, p.8)

O IMA tem uma estrutura orgânica composta por:

- I - Conselho de Administração;
- II - Direção Superior, que comporta a Diretoria-Geral e a Vice-Diretoria-Geral;
- III - Unidades Administrativas, em que estão situados o Gabinete, a Procuradoria, a Auditoria Seccional, a Assessoria de Comunicação Social, a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças, a Diretoria Técnica e as Coordenadorias Regionais. (MINAS GERAIS, 1992, p.6)

A Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças – DPGF – composta por 4 gerências, quais sejam:

1. Gerência de Contabilidade e Finanças – GCF
2. Gerência de Recursos Humanos – GRH
3. Gerência de Logística e Manutenção – GLM
4. Gerência de Planejamento e Modernização Institucional – GPM

A Diretoria Técnica – DTEC é composta por 6 gerências e 2 coordenadorias, quais sejam:

1. Gerência de Defesa Sanitária Vegetal – GDV
2. Gerência de Defesa Sanitária Animal – GDA
3. Gerência de Certificação – GEC
4. Gerência de Rede Laboratorial – GRL
5. Gerência de Inspeção de Produtos – GIP
6. Gerência de Educação Sanitária e Apoio à Agroindústria Familiar – GEA
7. Coordenadoria de Apoio à Operação Fiscal – CAOF
8. Coordenadorias Regionais – CR (que possuem os Escritórios Seccionais – ESEC –

subordinados a sua gestão).

O organograma do IMA é apresentado na FIG.3:

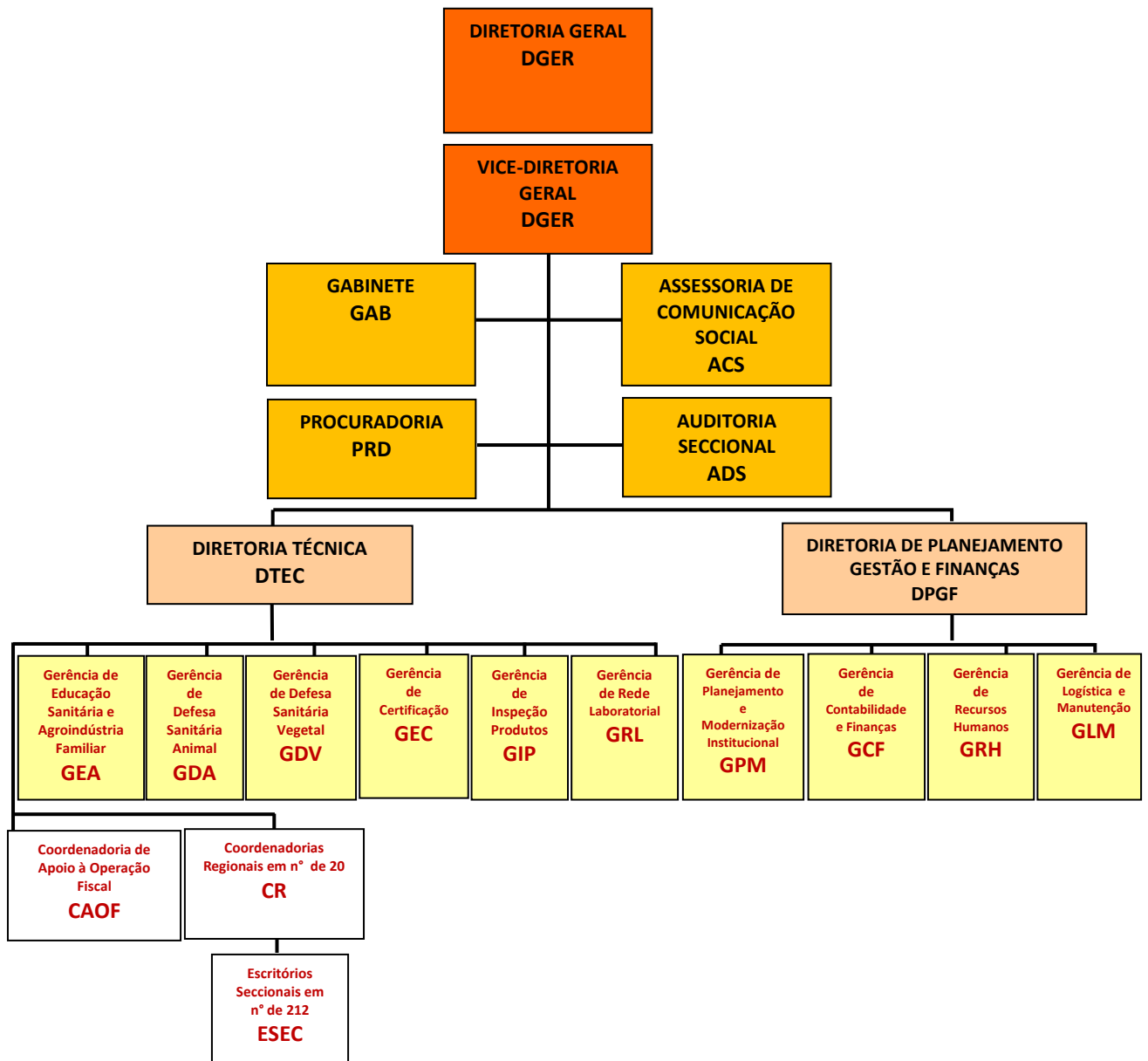


FIGURA 3 – Organograma do IMA

Fonte: http://www.ima.mg.gov.br/material-curso-cfo-cfoc/doc_details/983-organograma. Acesso em 12 mai. 2012.

Para esta dissertação, os setores pesquisados foram as gerências de Recursos Humanos e de Planejamento e Modernização Institucional. As atribuições desses setores estão diretamente ligadas às atividades da área de gestão do conhecimento, uma vez que dentre as atividades da GRH estão administração de pessoal, direitos e deveres, processo seletivo, treinamento, avaliação de desempenho e qualidade de vida. No setor de treinamento, a GRH investe na capacitação e

aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e melhoria das relações interpessoais. Já a Gerência de Planejamento e Modernização Institucional é responsável por coordenar a elaboração e acompanhar o Plano Plurianual de Ação Governamental e o Planejamento Operacional, além de acompanhar e avaliar o desempenho global do IMA para subsidiar as decisões da alta direção do IMA.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos a partir da verificação de documentos da instituição combinada com a aplicação dos questionários dos Apêndices I e II. As análises a seguir foram realizadas seguindo o proposto pela metodologia descrita no Capítulo 3. Os resultados estão apresentados em sequência e fazem correspondência com os objetivos específicos desta dissertação, com exceção do objetivo “identificar na literatura as principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento”, que compõe o Capítulo 2 e, portanto, já foi apresentado. A análise dos demais dados obtidos foi organizada em 4 etapas:

Primeira etapa - foi feito o levantamento das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento existentes no IMA, bem como seu estágio de implantação e alcance, a partir da análise de documentos internos e da aplicação de questionário para as gerências de Recursos Humanos e de Planejamento e Modernização Institucional.

Segunda etapa - a adoção das práticas e ferramentas de GC foi, então, analisada a partir da percepção da GRH e da GPM e dos demais servidores, considerando-se a presença e a disseminação da prática/ferramenta de GC para a GRH e GPM, e o conhecimento e a frequência de uso da prática/ferramenta para os demais servidores.

Terceira etapa - os resultados obtidos foram comparados com os encontrados na literatura, e também foi feita uma comparação entre as respostas da GRH e da GPM e os demais servidores. Foi analisada, também, a percepção dos servidores quanto ao processos construtivos do conhecimento, segundo o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002).

Quarta etapa - os impactos esperados pelo processo de implantação efetiva da GC no IMA foram classificados segundo as 7 dimensões do conhecimento propostas por Terra (2000).

Ao final do capítulo, é apresentada uma síntese dos resultados obtidos consoante o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação, o que possibilita uma visão geral de como o Instituto Mineiro de Agropecuária está gerenciando o seu conhecimento.

5.1 Identificação de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento no IMA

A partir de pesquisas realizadas na instituição, incluindo análise de documentos internos, foi possível perceber que não há um projeto formal de Gestão de Conhecimento. Existem, principalmente no setor de planejamento, algumas iniciativas compatíveis com práticas de GC. Os dados obtidos são apresentados no QUADRO 7.

QUADRO 7 – Estágio e alcance de implantação das práticas e ferramentas de GC no IMA, segundo a GRH e a GPM

Estágio	Alcance	Práticas e ferramentas de GC
Não existem planos para implantação	Iniciativas isoladas	<i>Mentoring; coaching</i> ; banco de competências organizacionais; memória organizacional / lições aprendidas / banco de conhecimentos; sistema de inteligência organizacional / empresarial / inteligência competitiva; universidade corporativa; gestão de conteúdo; Gestão Eletrônica de Documentos (GED); <i>Data Warehouse; Data Mining; Balanced Scorecard (BSC); Decision Support System (DSS)</i> ; Indicadores Chaves de Desempenho (<i>Key Performance Indicator - KPI</i>); <i>Enterprise Resource Planning - ERP</i> ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial).
Em processo de implantação	Iniciativas isoladas	Comunidades de práticas/comunidades de conhecimento; mapeamento ou auditoria do conhecimento; gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis; banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas.
	Parcialmente disseminadas	Melhores práticas (<i>Best practices</i>).
	Amplamente disseminadas	Narrativas; educação corporativa.
Já implantadas	Iniciativas isoladas	<i>Benchmarking</i> interno e externo; sistemas de <i>workflow</i> ; sistema de gestão por competências
	Parcialmente disseminadas	Fóruns (presenciais/virtuais)/lista de discussão
	Amplamente disseminadas	Ferramentas de colaboração como portais <i>intranets</i> e <i>extranet</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do QUADRO 7, é possível inferir que a maioria das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento propostas pela literatura não está presente no IMA. Além disso, os setores não informaram nenhuma prática ou ferramenta de GC utilizada no IMA que remetesse às ideias da Gestão do Conhecimento. Das 26 práticas e ferramentas identificadas por Batista *et al.* (2005), para 14 não existem planos para implantação no IMA, segundo os setores pesquisados. Segundo eles, existem 7 práticas/ferramentas em estágio de implantação e 5 já implantadas. Dessas, apenas ferramentas de colaboração, como portais *intranets* e *extranets*, foram apontadas como amplamente disseminadas. Esses resultados diferem dos encontrados por Batista *et al.* (2005), uma vez que esses autores constataram em seu estudo que, em 27 organizações públicas pesquisadas, os respondentes

afirmaram não existir planos para implantação de apenas 9 práticas e ferramentas. Entretanto, dessas 9 práticas e ferramentas, para 7 foi mencionado pelas duas gerências pesquisadas no IMA não existir planos para implantação. Foram elas: *mentoring*, *coaching* e universidade corporativa (práticas), e *Balanced Scorecard* (BSC); *Decision Support System* (DSS); Indicadores Chaves de Desempenho - KPI) e *Enterprise Resource Planning* - ERP (ferramentas).

Ainda referente aos dados obtidos a partir das respostas da GRH e da GPM, os resultados deste estudo se assemelham aos encontrados por Gonçalves (2010), que verificou a inexistência de 16 práticas e ferramentas de GC citadas por Batista *et al.* (2005) na Administração Tributária de Minas Gerais. O nível de concordância com a pesquisa realizada por Gonçalves (2010) é maior do que as 7 práticas e ferramentas coincidentes com o estudo de Batista *et al.* (2005), pois 12 das 16 práticas e ferramentas (75%) identificadas por ela como inexistentes na ATMG também não foram encontradas no IMA. Vale ressaltar que a comparação com a pesquisa de Batista *et al.* (2005) é feita porque esse foi o estudo escolhido como referência. No entanto, várias são as práticas e ferramentas de GC descritas na literatura (como observado no RT). Conseqüentemente, o processo de implantação da gestão do conhecimento escolhido deverá ser adequado ao ambiente de trabalho de cada organização.

5.2 Percepção dos servidores quanto a práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento no IMA

A seguir, são apresentados dados e interpretações correspondentes às características da amostra obtida, tais como gênero, grau de escolaridade, tempo de trabalho no IMA e unidade de trabalho. Logo após estão dispostas as informações de práticas e ferramentas de GC no IMA, segundo a percepção dos servidores pesquisados.

5.2.1 Perfil dos respondentes

Um número de 65 servidores preencheram o questionário disponibilizado na *intranet*. Desses, a maior parte é do sexo masculino (62%; 38% do sexo feminino), conforme apresentado no GRÁF.1.

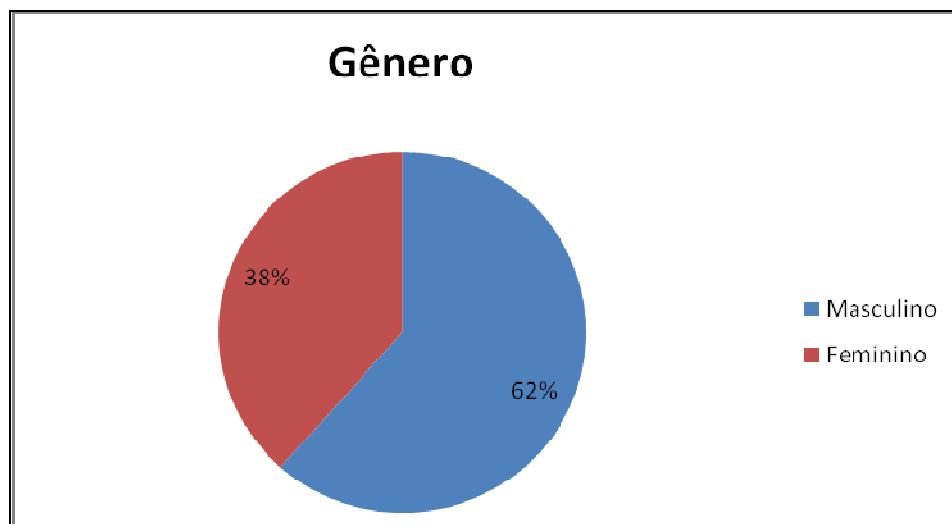


GRÁFICO 1 – Gênero dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁF. 2 e o GRÁF. 3 demonstram que a maioria dos respondentes (49%) possui pós-graduação em nível *lato sensu* e é fiscal agropecuário (51%), respectivamente.

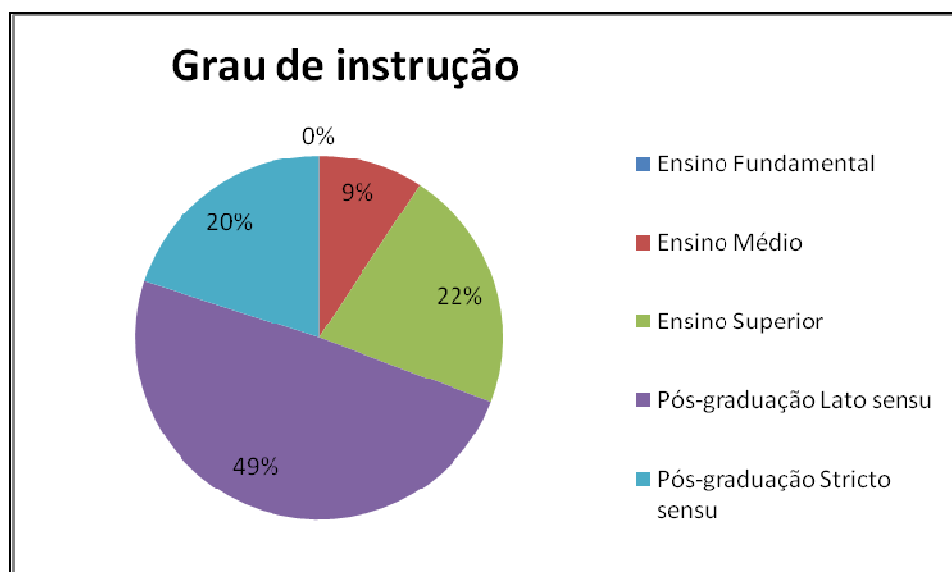


GRÁFICO 2 – Grau de instrução dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

A carreira menos representada foi a de Especialista em Gestão de Defesa Agropecuária, com apenas 2 respondentes.

O alto grau de escolaridade apresentado pelos respondentes pode sinalizar que muitos servidores estão buscando melhores qualificações e progressos nas respectivas carreiras, uma vez que a escolaridade mínima exigida para cargos de Fiscal Agropecuário e Especialista em Gestão de Defesa Agropecuária é o nível superior, para Fiscal Assistente Agropecuário e Assistente de Gestão de Defesa Agropecuária, o nível médio, e para Auxiliar Operacional, o nível fundamental. É possível, ainda, que essa característica venha a ser um fator facilitador na implementação de ações mais modernas e inovadoras pela autarquia.

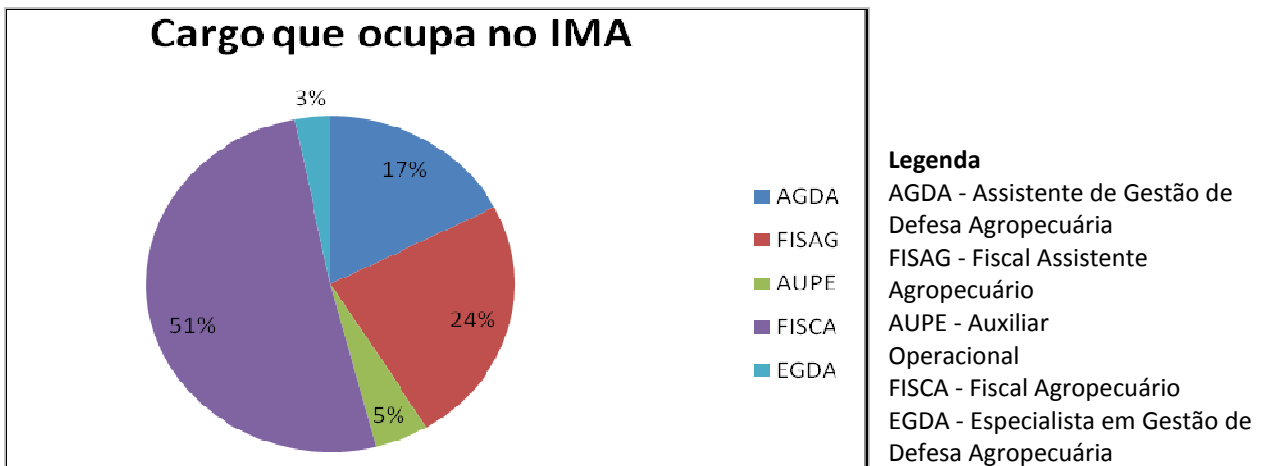


GRÁFICO 3 – Cargo que os respondentes ocupam no IMA

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 65 servidores que responderam ao questionário, 39, ou seja, mais da metade (60%), possuem menos de 10 anos de trabalho no IMA, como mostra o GRÁF.4. São servidores provavelmente admitidos pelos últimos concursos realizados pelo IMA, nos anos de 2005 e 2008. Pelo fato de a pesquisa ser de caráter espontâneo, é interessante observar que ela tenha despertado um interesse maior nas pessoas que estão há menos tempo na instituição.

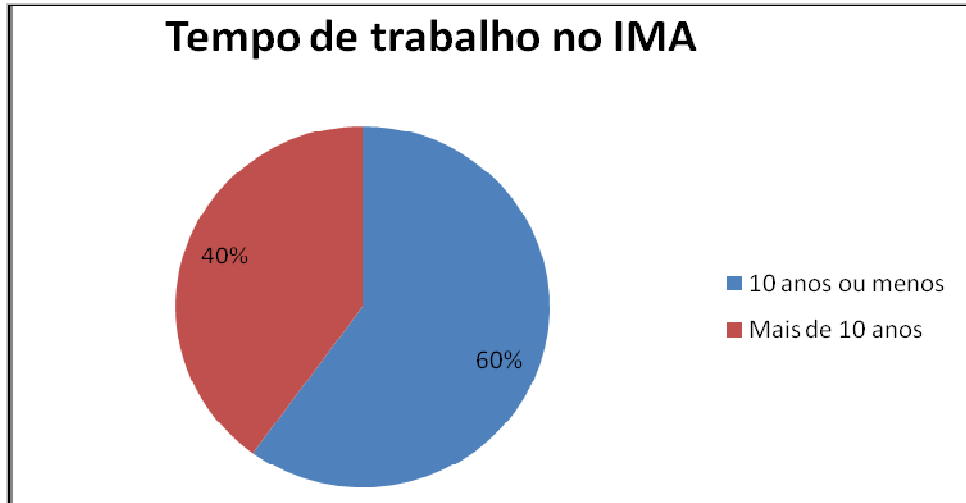


GRÁFICO 4 – Tempo de trabalho no IMA
Fonte: Dados da pesquisa.

Referente a área/unidade em que trabalham no IMA, considerando-se a estrutura orgânica da instituição apresentada no Capítulo 4, apenas 9 setores tiveram representantes que responderam ao questionário, conforme o GRÁF.5. Desses, os Escritórios Seccionais foram os setores em que está concentrada a maior parte da amostra, com 26% , seguidos da Gerência de Rede Laboratorial, com 24%, e das Coordenadorias Regionais, com 21%. Os setores com menos representantes foram a Auditoria Seccional e a Procuradoria, ambas com 2%. A partir desses dados, é possível concluir o que mostra o GRÁF.6, ou seja, a maior parte dos respondentes (77%) está lotada fora da sede do IMA.

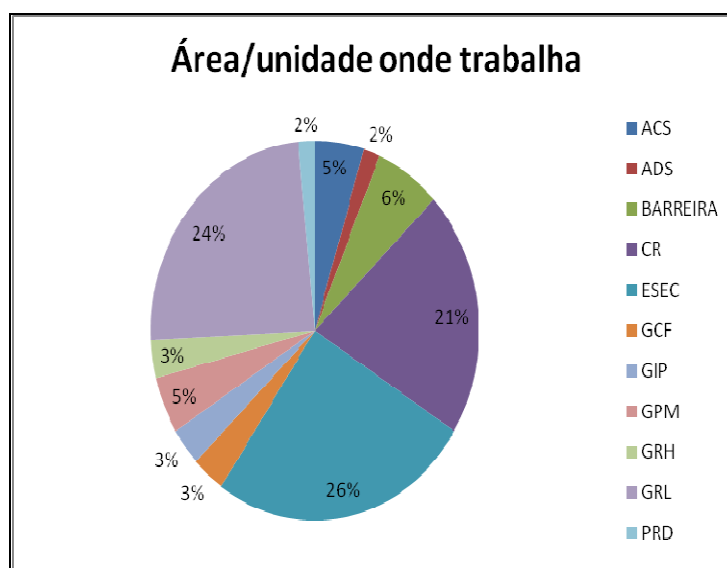


GRÁFICO 5 – Áreas ou unidades de trabalho dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

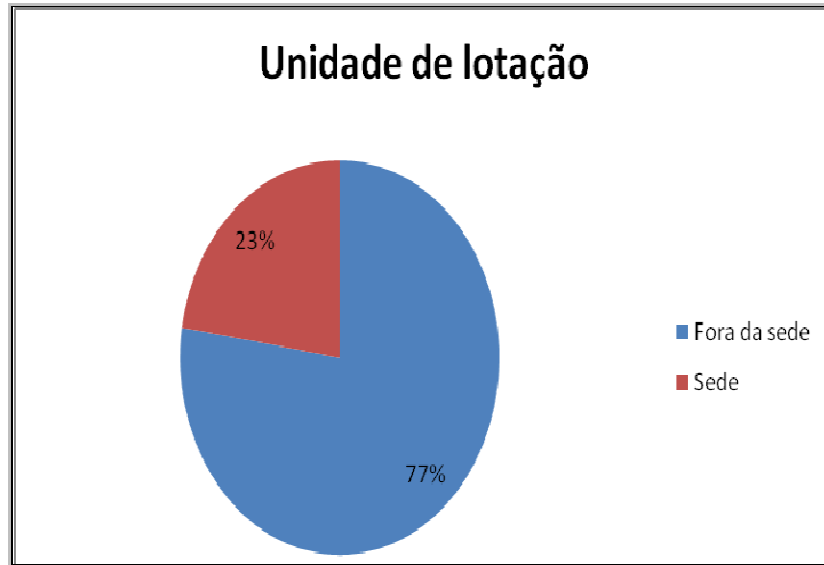


GRÁFICO 6 – Unidade de lotação dos respondentes conforme a área de trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.2 Práticas e ferramentas de GC segundo a percepção dos servidores do IMA

Das 26 práticas e ferramentas investigadas quanto ao conhecimento e à frequência de uso pelos servidores do IMA, 18 foram apontadas como desconhecidas pelos respondentes (TAB.1). Dessas, 13 já haviam sido relatadas pelas gerências de Recursos Humanos e de Planejamento e Modernização Institucional como sem planos para implantação no IMA. Há, portanto, um índice de concordância de 72,2% entre as respostas dos setores estratégicos e dos demais servidores. Nesse sentido, as ferramentas de apoio à TI, como *data warehouse*, *data mining*, *decision support system* e *enterprise resource planning*, aparecem com os percentuais mais elevados entre aquelas tidas como desconhecidas pelos respondentes e sem planos para implantação na opinião dos setores estratégicos. Esse fato já fora observado por Gonçalves e Vasconcelos (2011) na Administração Tributária de Minas Gerais. As autoras constataram não haver uniformidade nem planejamento na oferta das ferramentas de tecnologia aos servidores da ATMG.

Um dado que chama atenção é que, para 5 práticas de GC, a percepção dos servidores foi diferente da apresentada pela GRH e pela GPM. Por exemplo, as práticas *benchmarking* interno e externo e sistemas de *workflow*, desconhecidas para 41,54% e 56,92% dos respondentes, respectivamente, foram apontadas pelos setores estratégicos como já implantadas, porém como iniciativas isoladas. As outras 3 práticas e ferramentas cujas respostas entre os pesquisados (gerências e demais servidores) foram diferentes são gestão do capital intelectual, narrativas e banco de competências

individuais, que, para os setores estratégicos, estão em processo de implantação, mas são desconhecidas para 67,69%, 40,00% e 50,77% dos respondentes, respectivamente.

TABELA 1 – Percepção dos servidores do IMA quanto ao conhecimento e ao uso de práticas e ferramentas de GC

Práticas/ferramentas de GC	Desconheço	Conheço, mas não utilizo	Utilizo com pouca frequência	Utilizo com muita frequência
Conhecimento/Frequência de uso				
Comunidade de prática/comunidade de conhecimento	29,23%	32,31%	26,15%	12,31%
<i>Mentoring</i>	41,54%	35,38%	12,31%	10,77%
<i>Coaching</i>	35,38%	44,62%	13,85%	6,15%
<i>Benchmarking</i> interno e externo	41,54%	27,69%	15,38%	15,38%
Melhores práticas (<i>best practices</i>)	24,62%	30,77%	16,92%	27,69%
Fóruns (presenciais e virtuais)/ lista de discussão	21,54%	35,38%	29,23%	13,85%
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	29,23%	40,00%	23,08%	7,69%
Ferramentas de colaboração, como portais, <i>intranets</i> e <i>extranets</i>	6,15%	12,31%	30,77%	50,77%
Sistema de gestão por competências	18,46%	36,92%	30,77%	13,85%
Banco de competências organizacionais	35,38%	27,69%	20,00%	16,92%
Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas	50,77%	32,31%	13,85%	3,08%
Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	40,00%	26,15%	23,08%	10,77%
Sistema de inteligência organizacional / empresarial / inteligência competitiva	40,00%	27,69%	16,92%	15,38%
Educação corporativa	29,23%	52,31%	10,77%	7,69%
Universidade Corporativa	41,54%	35,38%	16,92%	6,15%
Narrativas	40,00%	27,69%	24,62%	7,69%
Sistemas de <i>workflow</i>	56,92%	18,46%	23,08%	1,54%
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	67,69%	20,00%	10,77%	1,54%
Gestão de conteúdo	50,77%	30,77%	10,77%	7,69%
Gestão eletrônica de documentos (GED)	33,85%	32,31%	15,38%	18,46%
<i>Data warehouse</i>	66,15%	15,38%	9,23%	9,23%
<i>Data mining</i>	64,62%	24,62%	4,62%	6,15%
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	64,62%	16,92%	15,38%	3,08%
<i>Decision Support System (DSS)</i>	60,00%	26,15%	10,77%	1,54%
Indicadores chaves de desempenho (<i>Key Performance Indicator - KPI</i>)	60,00%	27,69%	10,77%	3,08
<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	50,77%	27,69%	15,38%	6,15%

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados sugerem que as áreas meio e fim do IMA precisam de algum alinhamento quando o assunto é Gestão do Conhecimento, principalmente pelo fato de 77% dos respondentes estarem lotados fora da sede, o que pode dificultar o acesso a processos desenvolvidos nesse local.

Simultaneamente, a julgar pela baixa representatividade da GPM e da GRH na pesquisa com os demais servidores (somando-se as duas gerências, há apenas 5 respondentes), as práticas indicadas como já implantadas, porém com um alcance restrito (iniciativas isoladas), como o *benchmarking* interno e externo e os sistemas de *workflow*, podem ser conhecidas e aplicadas apenas nesses dois setores ou ainda em outros setores que não foram representados na pesquisa ou que tiveram poucos respondentes.

Foi realizado o teste do Qui-quadrado para verificar a existência de diferença significativa entre as respostas dos servidores com mais de 10 anos e menos de 10 anos de trabalho no IMA (TAB.2).

Nesse caso, não houve diferenças significativas entre as respostas dos servidores. Para gestão do capital intelectual, a diferença não existiu ($X^2=0,00$; $p>0,05$).

TABELA 2 – Valores do teste de Qui-quadrado para a variável tempo de trabalho dos respondentes no IMA

Tempo	N	Prática/ferramenta	X^2 (p)	Prática/ferramenta	X^2 (p)
>10 anos	26	Comunidades de prática	0,74 (p>0,05)	Educação corporativa	0,12(p>0,05)
<10anos	39	<i>Mentoring</i>	3,60 (p>0,05)	Universidade corporativa	0,34(p>0,05)
Total	65	<i>Coaching</i>	2,76 (p>0,05)	Narrativas	3,40(p>0,05)
		<i>Benchmarking</i> interno e externo	2,73 (p>0,05)	Sistemas de <i>workflow</i>	2,98(p>0,05)
		Melhores práticas	2,29 (p>0,05)	Gestão do capital intelectual	0,00(p>0,05)
		Fóruns/listas de discussão	2,96 (p>0,05)	Gestão de conteúdo	1,42(p>0,05)
		Mapeamento do conhecimento	2,67 (p>0,05)	Gestão Eletrônica de Documentos	1,15(p>0,05)
		Ferramentas de colaboração	1,34 (p>0,05)	<i>Data warehouse</i>	2,81(p>0,05)
		Sistema de gestão por competência	2,80 (p>0,05)	<i>Data Mining</i>	1,27(p>0,05)
		Banco de competências organizacionais	1,99 (p>0,05)	<i>Balanced Scorecard</i>	2,91(p>0,05)
		Banco de competências individuais	1,38 (p>0,05)	<i>Decision Support System</i>	0,67(p>0,05)
		Memória organizacional	3,41 (p>0,05)	Indicadores chaves de desempenho	1,62(p>0,05)
		Sistemas de inteligência organizacional	3,31 (p>0,05)	<i>Enterprise Resource Planning</i>	4,66(p>0,05)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados acima sugerem que, no que concerne à gestão do conhecimento no IMA, o tempo de trabalho parece não influenciar a percepção dos servidores quanto a uso e conhecimento das práticas e ferramentas de GC. Esse fato chama atenção, principalmente porque, há 9 anos, o governo de Minas Gerais deu início a uma série de processos inovadores, desenvolvendo projetos visando à melhoria na prestação do serviço ao cidadão e buscando modernizar as organizações públicas estaduais. Era esperado, então, que ocorresse alguma diferença significativa entre as respostas, o que não aconteceu.

5.2.3 Percepção dos servidores do IMA quanto ao uso dos processos essenciais da gestão do conhecimento

Nas tabelas de 3 a 8 são apresentados os dados referente aos processos essenciais da gestão do conhecimento na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002).

a) No que diz respeito à aquisição, as empresas importam parte de seu conhecimento de fontes externas, ou seja, de relação com clientes, fornecedores, parceiros, que, segundo eles, têm um potencial enorme para fornecer conhecimento. Observa-se, pela TAB.3, que essa busca externa por conhecimento não é feita com frequência no IMA. O conhecimento necessário aos servidores para a execução de seus trabalhos, conforme a opinião de 28,46% dos respondentes, frequentemente é encontrado na organização.

TABELA 3 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Aquisição

Etapa	Pergunta/Frequência	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Aquisição	1.Você busca conhecimento fora do IMA para a conclusão de seus trabalhos?	3,08%	4,62%	35,38%	29,23%	27,69%
	2.O conhecimento necessário para seu trabalho é encontrado no IMA?	4,62%	15,38%	32,31%	38,46%	9,23%
Média		3,85%	10,00%	33,85%	33,85%	18,46%

Fonte: Dados da pesquisa.

b) Para a etapa de desenvolvimento do conhecimento, existe um equilíbrio entre as respostas, uma vez que os percentuais para “nunca”, “raramente” e “às vezes” foram semelhantes (26,93%, 27,69% e 26,93%, respectivamente, cf. TAB.4). O foco do desenvolvimento do conhecimento está na geração de novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Todavia, as opções “nunca” e “raramente” possuem, para o caso em questão, uma conotação negativa. Logo, pode-se inferir que mais da metade dos respondentes não promove ou participa de ações que busquem desenvolver o conhecimento. Esses fatos são preocupantes, uma vez que, para que o conhecimento adquirido possa ser utilizado, compartilhado ou até mesmo retido, ele precisa ser desenvolvido. No caso do IMA, que executa atividades relevantes relacionadas à preservação da saúde pública e do meio ambiente e ao desenvolvimento do agronegócio, o fato de não se registrar rotineiramente o conhecimento estratégico de seus servidores pode levar à perda de processos necessários à execução

de tarefas importantes. Existem atividades essenciais, como as de fiscalização, por exemplo, que não podem deixar de ser executadas; caso quem detenha o conhecimento de como executá-las não esteja mais presente e as pessoas que devem realizar a atividade não tenham ideia de como fazê-la, problemas graves podem ocorrer.

TABELA 4 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Desenvolvimento

Etapa	Pergunta/Frequência	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Desenvolvimento	3.Há estímulos ou esforços por parte da gerência de registrar seu conhecimento para o IMA?	30,77%	27,69%	21,54%	15,38%	4,62%
	4.Você já participou de discussão (seminários, reuniões, <i>workshops</i>) para desenvolvimento ou aperfeiçoamento de técnicas ou de conhecimentos para o IMA?	23,08%	27,69%	32,31%	15,38%	1,54%
Média		26,93%	27,69%	26,93%	15,38%	3,08%

Fonte: Dados da pesquisa.

c) No tocante ao compartilhamento de conhecimento, 43,08% dos servidores afirmaram trocar frequentemente informações e conhecimentos com os outros colegas de maneira formal e informal (TAB.5). Porém, isso não é feito utilizando-se, por exemplo, da ferramenta fórum/lista de discussão, pois 35,38% das pessoas pesquisadas afirmaram conhecer a ferramenta, mas não a utilizam, conforme o disposto na TAB.1.

TABELA 5 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Compartilhamento

Etapa	Pergunta/Frequência	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Compartilhamento	5.Você troca informações e conhecimentos de maneira informal (conversas de corredor) com outros integrantes do IMA?	0,00%	6,15%	20,00%	44,62%	29,23%
	6.Você troca informações e conhecimentos de maneira formal	7,69%	13,85%	13,85%	41,54%	23,08%

(sistemas, <i>e-mails</i>) com outros integrantes do IMA?						
Média	3,85%	10,00%	16,93%	43,08%	26,16%	

Fonte: Dados da pesquisa.

d) Os elementos utilização, retenção e identificação do conhecimento são utilizados “às vezes”, segundo os respondentes, isto é, de forma esporádica. Os respectivos percentuais 48,72% (TAB.6), 27,69% (TAB.7) e 47,18% (TAB.8) confirmam essa situação, principalmente no que diz respeito à utilização e à identificação do conhecimento, cujos resultados foram mais expressivos.

TABELA 6 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Utilização

Etapa	Pergunta/Frequência	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Utilização	7.As fontes de informações técnicas (banco de dados, sistemas etc.) estão estruturadas de maneira favorável aos usuários?	6,15%	24,62%	50,77%	15,38%	3,08%
	8.Os locais onde é desenvolvido o trabalho estão equipados e apresentam ambiente adequado que estimula a utilização do conhecimento relevante?	3,08%	26,15%	40,00%	23,08%	7,69%
	9.As informações e o conhecimento de que você precisa para desenvolvimento do trabalho podem ser encontrados com facilidade?	3,08%	12,31%	55,38%	23,08%	6,15%
	Média	4,10%	21,03%	48,72%	20,51%	5,64%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento existente em uma organização seja aplicado de forma produtiva. No caso do IMA, apesar de os servidores afirmarem compartilhar frequentemente o conhecimento, não se pode concluir que o que é compartilhado é de fato utilizado, visto que, para as questões referentes à utilização do conhecimento (TAB.6), quase metade (48,72%) dos servidores escolheram “às vezes” para representar a frequência com que utilizam o conhecimento organizacional.

TABELA 7 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Retenção

Etapa	Pergunta/Frequência	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Retenção	10.Quando você é transferido de um trabalho para outro, o seu conhecimento adquirido é arquivado para uso de outros colegas?	18,46%	15,38%	27,69%	24,62%	13,85%
	11.Você tem acesso a consultas sobre trabalhos e projetos desenvolvidos no IMA?	15,38%	38,46%	27,69%	13,85%	4,62%
Média		16,92%	26,92%	27,69%	19,24%	9,24%

Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão eficaz do conhecimento deve ajudar os funcionários a localizarem o que precisam (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Contudo, os resultados da TAB.8 sugerem que isso ocorre de modo esporádico na organização, uma vez que 40% dos respondentes afirmaram que “às vezes” já necessitaram de um especialista interno para discutir uma dificuldade ou tema de trabalho, e não o localizaram. Aproximadamente, metade dos servidores pesquisados respondeu, ainda, que “às vezes” já ocorreu do conhecimento para a realização do trabalho estar teoricamente disponível, mas que eles não conseguiram obtê-lo a tempo. Não se pode afirmar, portanto, que o processo identificação do conhecimento esteja estabelecido no IMA. Um percentual de 41,54% dos respondentes afirmaram desconhecer a prática *benchmarking*, que ajuda as empresas a identificarem as melhores práticas dentro e fora da organização, bem como os pontos fracos e de melhoria (TAB.1), o que, de certa maneira, reforça a afirmação anterior.

TABELA 8 – Percepção dos servidores quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) – Identificação

Etapa	Pergunta/Frequência	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Identificação	12.Você já necessitou de um especialista interno do IMA para discutir uma dificuldade ou tema de trabalho, e não o localizou?	13,85%	24,62%	40,00%	15,38%	6,15%
	13.O conhecimento necessário para seu trabalho estava teoricamente disponível. Já ocorreu de você não o conhecer	13,85%	21,54%	49,23%	21,54%	4,62%

ou não o ter obtido a tempo?						
14. Os sistemas disponíveis de busca de informações são suficientes para a sua demanda?	6,15%	15,38%	52,31%	21,54%	4,62%	
Média	11,28%	20,51%	47,18%	19,49%	5,13%	

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁF.7 exibe, de forma sintetizada, os resultados encontrados. Nele está demonstrada a contribuição de cada frequência de uso do conhecimento para cada processo essencial. Pode-se perceber que somente os processos relacionados ao compartilhamento de conhecimento são utilizados de forma frequente. Os demais, de uma forma geral, são utilizados esporadicamente.

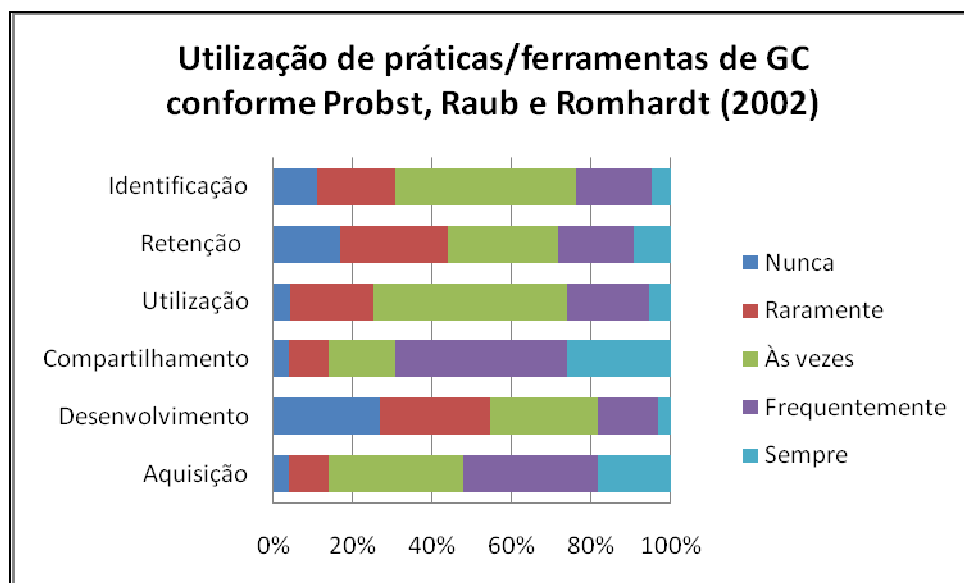


GRÁFICO 7 – Caracterização dos elementos construtivos da GC no IMA

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a gestão do conhecimento no setor público, Batista *et al.* (2005) observaram que nas organizações do Poder Executivo Federal, a formalização e os mecanismos para o gerenciamento das iniciativas de GC parecem estar avançando. Gonçalves e Vasconcelos (2011) constataram que metade do corpo funcional da Administração Tributária de Minas Gerais já conhece o processo de gestão do conhecimento na organização. No IMA, verifica-se, a partir dos resultados obtidos, que algumas práticas e ferramentas estão presentes de forma pontual. Esses dados, bem como os de Gonçalves e Vasconcelos, parecem indicar uma tendência para melhorias e progressos no tocante à Gestão do Conhecimento para as organizações públicas de Minas Gerais.

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que, quando os objetivos do conhecimento estão estabelecidos e o conhecimento existente é avaliado, pode-se construir um sistema de gestão que dê um ponto de partida útil a todos os gestores do conhecimento. No caso do IMA, parecem existir algumas iniciativas isoladas, que possivelmente não estão presentes de maneira uniforme na instituição, pois foram identificadas algumas divergências entre a percepção das áreas consideradas aqui como responsáveis por esse tipo de processo e a percepção dos servidores que participaram da pesquisa. Esse diagnóstico constitui uma oportunidade para a instituição de melhorar seus processos organizacionais.

5.3 Possíveis impactos da implantação da gestão do conhecimento no IMA

Os resultados obtidos a partir da questão aberta, que fazia uma indagação a respeito dos possíveis impactos, caso práticas e ferramentas da seção B do questionário fossem implantadas, foram analisados com base nas dimensões de GC propostas por Terra (2000) e são apresentados no GRÁF.8. Nesse sentido, 7 respondentes afirmaram não esperar impacto algum na organização decorrentes do processo de implantação de gestão do conhecimento, afirmaram não saber o que esperar da formalização de um processo como esse ou, ainda, não ter o conhecimento necessário para responder a essa questão. Essas respostas foram consideradas como neutras e, assim, foram classificadas como “nenhum impacto”.

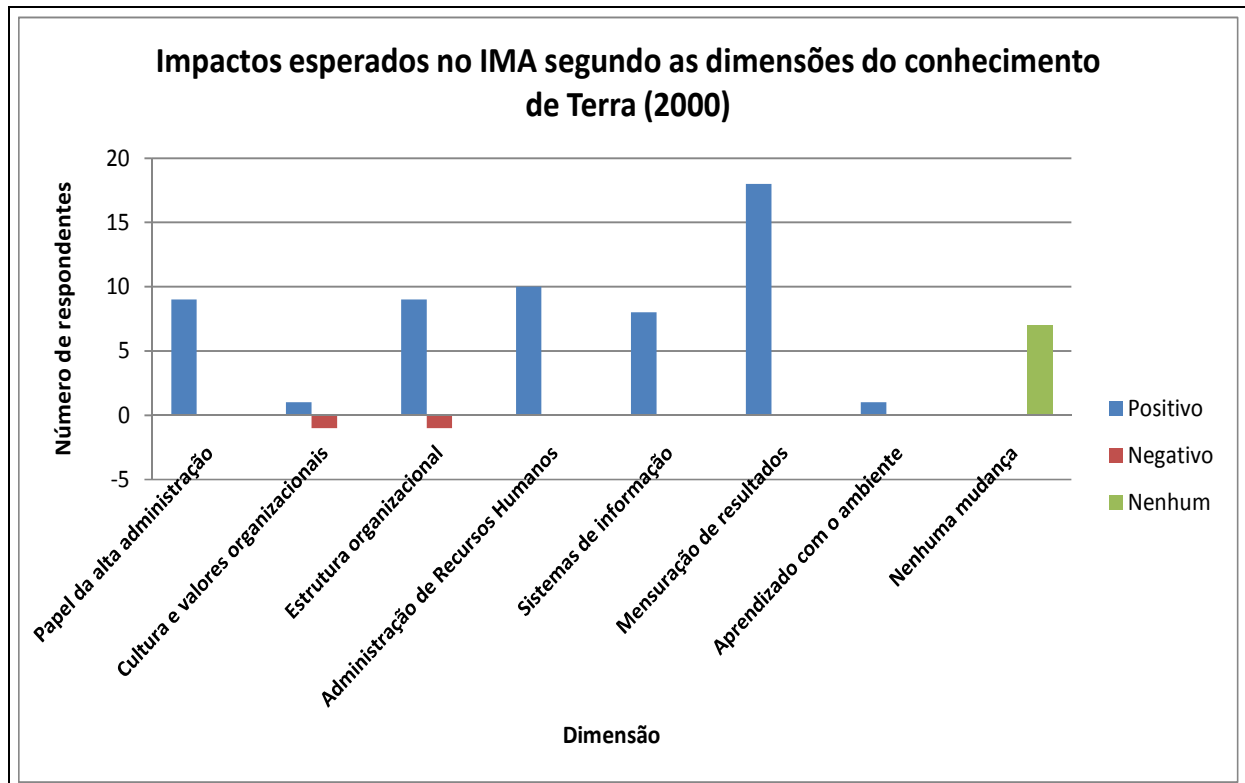


GRÁFICO 8 – Classificação dos possíveis impactos com a implantação efetiva da GC, conforme opinião dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados do GRÁF.8, observa-se que todas as 7 dimensões propostas por Terra (2000) foram mencionadas. Pode-se inferir que, de maneira geral, as dimensões “papel da alta administração”, “estrutura organizacional”, “administração de recursos humanos” e “sistema de informações” foram igualmente citadas.

Em algumas dimensões, como cultura e valores organizacionais e estrutura organizacional, foram citados tanto impactos positivos quanto negativos. Apenas 2 respondentes comentaram que a implantação da GC poderia trazer impactos negativos. Para um deles, a instituição não está preparada para novos processos:

Acredito que haverá mudança negativa, pois as pessoas não estão preparadas para algo tão novo. Estas são práticas importantes e necessárias numa instituição tão grande quanto o IMA, porém esse tipo de iniciativa só funcionará se houver mudança na cultura da organização, caso contrário, essas iniciativas serão tomadas pelo pessoal como mais uma burocracia a ser cumprida. (Servidor X)

Para Terra (2000), a cultura organizacional é essencial para o desenvolvimento estratégico. Desse modo, é crucial para o sucesso de um projeto complexo, como a implantação de GC, que os

envolvidos, da tomada da decisão à execução, levem em consideração o ambiente, em termos culturais principalmente, mas também em termos estruturais.

Os demais respondentes afirmaram esperar impactos positivos com a implantação efetiva de práticas e ferramentas de GC. A maior parte deles acredita que a dimensão a ser mais afetada com a formalização da gestão do conhecimento é a mensuração de resultados. Melhoria na agilidade, eficiência, integração, produtividade e rastreabilidade das ações executadas, especialmente para o pessoal que trabalha fora da sede (a maioria dos respondentes), estão entre as principais expectativas dos servidores participantes da pesquisa:

Otimização do trabalho. Maior capacitação e aproveitamento dos colaboradores. Melhor gerenciamento da verba pública. Identificação e valorização dos colaboradores comprometidos com a política da instituição. Elaboração de ações mais efetivas. (Servidor Y)

Maior agilidade de obter informações sobre o desempenho do IMA ao realizar seus procedimentos em qualquer área, mais agilidade em obter relatórios com a compilação de dados específicos de interesse de quem consulta o sistema. (Servidora W)

A mensuração de resultados se relaciona também com a gestão do capital intelectual. Conforme observa Terra (2000), a partir do momento em que as organizações passam a reconhecer e aceitar a contabilização do capital intelectual, começam a reavaliar seus processos, sua cultura, suas formas de comunicação, suas políticas de RH. Conseqüentemente, passam a desenvolver o aprendizado organizacional, a criatividade, a inovação e a criação do conhecimento.

Foi citado, ainda, impacto no papel da alta administração, que precisa, na opinião dos respondentes, se envolver mais na definição das prioridades na execução de metas:

[...] é imprescindível a mobilização dos atores envolvidos nesse contexto: diretoria, recursos humanos, chefias imediatas [...]. (Servidor Z)

Identificação de problemas e gargalos que possam estar impedindo ou dificultando o processo de desenvolvimento da instituição [...] avaliação das ações implementadas, a fim de se fazer retroalimentação e mudanças estratégicas, quando necessário. (Servidor K)

Para isso, Terra (2000) afirma que precisa haver clareza na comunicação de objetivos, estratégias e metas em relação ao resultado esperado. É preciso, ainda, que a alta administração ofereça recursos e suporte, para que a noção da relevância do conhecimento seja entendida.

O fato de 7 pessoas afirmarem não esperar por impacto algum pode estar relacionado a fatores como tempo insuficiente trabalhando na instituição para fazer alguma afirmação fundamentada ou,

até mesmo, a falta de confiança na Administração Pública, ou seja, não acreditar que o Estado (e as organizações que o compõem) se preocupe com a qualificação de seus servidores ou invista em mudanças:

Na realidade, nenhuma, porque o estado não se preocupa com a qualidade de seu pessoal [...]. (Servidor S)

Desses resultados, depreendem-se pontos positivos, ou seja, são esperados impactos nas 7 dimensões do conhecimento na organização em decorrência da implementação de práticas e ferramentas de GC.

6. CONCLUSÕES

A proposta deste estudo foi investigar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no Instituto Mineiro de Agropecuária, verificando os possíveis impactos da implantação efetiva da gestão do conhecimento na instituição.

Buscando atingir esse objetivo foram abordados, a partir da pesquisa bibliográfica, aspectos conceituais de Gestão do Conhecimento, práticas, ferramentas, principais modelos e, especificamente, Gestão do Conhecimento no setor público. Posteriormente, foram identificadas práticas e ferramentas utilizadas no IMA, a percepção dos setores estratégicos e dos demais servidores quanto a uso e conhecimento dessas práticas e ferramentas e, por fim, foi realizada uma comparação confrontando-se os dados obtidos. Os servidores foram questionados, também, sobre possíveis impactos da implantação efetiva da GC no IMA.

Os dados obtidos neste estudo indicam que algumas práticas e ferramentas de GC descritas na literatura estão presentes no IMA. Essas, na visão dos setores estratégicos do IMA, estão em processo de implantação ou já implantadas. Contudo, várias dessas práticas e ferramentas implantadas ainda não são conhecidas pelos servidores do IMA. Por exemplo, as ferramentas de TI, como *data warehouse*, *data mining* e *decision support system* (DSS), são desconhecidas por mais da metade dos respondentes. A maioria dos servidores afirmou, entretanto, utilizar com muita frequência portais colaborativos, como *intranet* e *extranet*. O uso de portais colaborativos é algo positivo para a instituição, pois essas soluções de TI favorecem, facilitam e permitem o acesso a informações e aplicações importantes, funcionando como uma plataforma de repositório do conhecimento e como um ambiente de integração interna e externa.

No que concerne aos processos essenciais da gestão do conhecimento propostos por Probst, Raub e Romhardt (2002) e utilizados nesta dissertação, as respostas dos servidores sinalizam que o compartilhamento está presente, de fato, no cotidiano dessas pessoas, tanto de maneira formal quanto informal. Foi observado que as demais etapas não são tão utilizadas, sendo, portanto, difícil de encontrá-las. Nesse sentido, a organização poderia promover ações que buscassem desenvolver e, principalmente, registrar o conhecimento de seus servidores. Poderia, ainda, criar mecanismos (ou disponibilizar melhor os existentes) que facilitassem a rápida identificação de pessoas e

processos necessários à execução dos trabalhos dos servidores. O banco de competências individuais e organizacionais e o mapeamento de processos poderiam ser úteis nesse caso.

Quanto às expectativas a respeito de um processo de implantação efetiva de práticas e ferramentas de GC no IMA, ficou evidenciado que a maioria dos servidores pensa que sejam possíveis impactos positivos, que afetarão, na opinião deles, conforme o modelo de dimensões do conhecimento de Terra (2000), principalmente a dimensão “mensuração de resultados”. Tal conclusão pode ser considerada relevante, uma vez que corrobora a ideia de administração por resultados, muito presente na política do governo atual de Minas Gerais.

Alguns respondentes citaram a mudança cultural que será necessária para a implementação da GC no IMA. Esse é um processo desafiador que ocorre em organizações que desejam implementar a gestão do conhecimento. Essa afirmação baseia-se no posicionamento dos respondentes ao relatarem que é necessário o envolvimento de todos, foco na tomada de decisões, motivação aos funcionários e transformações na estrutura organizacional e na administração de recursos humanos. Essas dimensões afetam e, certamente, são afetadas por valores e crenças individuais e organizacionais.

Além das duas citadas, em todas as demais dimensões do modelo de Terra (2000), são esperados impactos decorrentes da implantação da GC no IMA. Para uma implementação efetiva, a organização deve observar aspectos relevantes, presentes nas dimensões citadas: a clareza na definição das estratégias empresariais; incentivo ao aprendizado contínuo e ao compromisso com resultados a longo prazo; criação de novos modelos que envolvam equipes multidisciplinares, com maior grau de autonomia; práticas e políticas de RH associadas a aquisição, geração e difusão do conhecimento na organização; ambiente propício ao desenvolvimento de ferramentas de tecnologia da informação; gestão do capital intelectual; e a busca por alianças externas e aprendizado com o cliente, que, no caso do IMA, são os cidadãos usuários dos serviços públicos prestados pela instituição.

Destaca-se, como limitação desta pesquisa, o número baixo de respondentes, apesar de diversos esforços da autora para que os servidores preenchessem o questionário. Propostas para estudos futuros deverão incluir, portanto, outras formas de coleta de dados, tentando conseguir o maior retorno possível do público-alvo. Outra limitação que pode ser apontada está no fato de não ter sido feita uma separação entre os setores estratégico, tático e operacional, de forma a se obter a

percepção de cada setor separadamente. Tal fato não permitiu distinguir dentre os respondentes o setor (estratégico, tático ou operacional) a que pertenciam. Desse modo recomenda-se que sejam feitos estudos específicos com os esses setores, visando traçar o posicionamento desses diferentes níveis quanto ao entendimento da gestão do conhecimento.

Mesmo desconhecendo a maioria das práticas e ferramentas de GC e seus processos essenciais, o sentimento positivo quanto à implementação efetiva da gestão do conhecimento, transmitido pelos servidores a partir de suas respostas, poderá facilitar o efetivo estabelecimento de procedimentos nesse sentido.

Todavia para que essas transformações de fato aconteçam, é preciso, sobretudo, o comprometimento de todos, desde a alta administração até os servidores do nível operacional, pois os processos do setor público costumam ocorrer de forma mais lenta do que ocorrem na iniciativa privada, seja por descontinuidade nas políticas governamentais, seja pela manutenção do *status quo*.

De acordo com Terra (2000), a gestão do conhecimento relaciona-se de maneira intrínseca com a capacidade que as empresas têm de utilizar e combinar tipos e fontes de conhecimento organizacional buscando desenvolver novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Para o Instituto Mineiro de Agropecuária, espera-se, conseqüentemente, que os impactos positivos da gestão do conhecimento presentes nas expectativas de seus servidores possam servir de incentivo para aceitação e implementação da GC na organização.

Esta dissertação propiciou a sua autora a oportunidade de exercer o papel de pesquisadora e de poder observar, na prática, utilizando o aprendizado teórico, como uma organização pública gerencia o conhecimento. Tal experiência contribuiu para o crescimento acadêmico e também profissional da autora, cujo trabalho poderá ser útil às ações de caráter inovador que o IMA venha a adotar futuramente.

Ressalta-se, ainda, que estudos de caso como este podem contribuir para o debate acadêmico relacionado à gestão do conhecimento no setor público, que, como comentado neste estudo, continua a ser um tema da atualidade e uma área com muitas possibilidades de pesquisa.

Sendo o Instituto Mineiro de Agropecuária uma organização com um papel fundamental na defesa agropecuária do estado de Minas Gerais, o presente estudo deixa como contribuição o panorama da situação atual da instituição no que concerne à gestão do conhecimento. Isso pode favorecer a

implantação efetiva da GC, permitindo a identificação e o direcionamento de ações mais efetivas e a melhoria dos processos do IMA, visando garantir cada vez mais a qualidade dos produtos agropecuários mineiros.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. 2005, 400f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). *Organizações do conhecimento: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologias*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: IPEA, 2012.

BUORO, Gustavo; OLIVA, Fábio Lotti; SANTOS, Silvio Aparecido dos. Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores do processo. In: SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antônio (Org.). *Gestão do Conhecimento: Institucionalização e Instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá (PR): Unicorpore, 2007. p.51-86. v.1.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHAVES, Rosana Costa; MARQUES, Antônio Luiz. Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30, 2006, Salvador. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-0492.pdf>. Acesso em 29 out. 2011.

CHOO, C.W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2006.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública*, Brasília, ENAP, ano 55, n.1-2, p.89-115, jan-jun/2004.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Fernanda Gomes. *Desenvolvimento e aplicação de um modelo de Programa da Qualidade para o serviço público*. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FIATES, José Eduardo Azevedo. *Gestão do Conhecimento em Organizações: O Desenvolvimento e Implementação de um Modelo de Gestão de Competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento*, VII SEMEAD, 2004, São Paulo. *Anais do VII SEMEAD*, São Paulo, FEA - USP, 2004. p.1-15.

GONÇALVES, Simone Ferreira Rocha. *Gestão do Conhecimento: Análise de Práticas e Ferramentas no âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais*. 2010. 161f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

GONÇALVES, Simone Ferreira Rocha; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. *Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional*, ENANPAD, 2011. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p.1-16.

KUNIYOSHI, Marcio Shoiti. *Institucionalização da gestão do conhecimento: Um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico*. 2008. 210f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária. Site insitucional. Disponível em :http://www.ima.mg.gov.br/material-curso-cfo-cfoc/doc_details/983-organograma. Acesso em 12 mai. 2012.

LEUCH, Verônica. *Práticas de GC em indústrias de grande porte dos Campos Gerais*. 2006. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Curitiba, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAS GERAIS. Lei nº 10.594, de 07 de janeiro de 1992. Cria o Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA - e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Minas Gerais*, Belo Horizonte, MG, 8 de janeiro de 1992, p.6.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 179, de 01 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a organização básica e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. *Diário Oficial do Estado de Minas Gerais*, Belo Horizonte, MG, 02 de janeiro de 2011, p.1.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Minas Gerais*, Belo Horizonte, MG, 21 de janeiro de 2011, p.1.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 182, de 21 de janeiro de 2011. Dispõe sobre os grupos de direção e assessoramento do quadro geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da administração direta e da administração autárquica e fundacional do Poder Executivo, altera as Leis Delegadas nº. 174 e 175, de 26 de janeiro de 2007, e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Minas Gerais*, Belo Horizonte, MG, 22 de janeiro de 2011, p.1.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.800, de 06 de dezembro de 2011. Contém o regulamento do Instituto Mineiro de Agropecuária. *Diário Oficial do Estado de Minas Gerais*, Belo Horizonte, MG, 07 de dezembro de 2012, p.8.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NAGEM, Júlio Vinícius Guerra. *Gestão de conhecimento no setor público brasileiro: estudo de caso das ações preliminares para a implantação do sistema integrado de informações da Prefeitura Municipal de Curitiba*. 2006. 242f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – Centro Universitário Franciscano do Paraná, Curitiba, 2006.

NAKANO, Davi Noboru; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Conhecimento Organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. *Produto e Produção*, Revista do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.8, n.2, p.11-23, jun. 2005.

NEVES, Fernanda de Siqueira; SILVA, Marina Fernanda Junqueira da. Uma reflexão sobre o novo modelo de cargos comissionados do estado: flexibilidade com foco em resultados. *II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 59: Meritocracia e cargos comissionados*. 2011. 26p. Disponível em http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_59_Fernanda_e_Marina_formatado.pdf. Acesso em 1º nov. 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REIS, Maria Elisa Andries. *Portal corporativo como ferramenta de gestão do conhecimento*. 2005. 136f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde) – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2005.

REIS, Valdeyer dos. *Gestão do conhecimento e cultura organizacional: um estudo de caso na Fiocruz-Bahia*. 2007. 109f. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2007.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, n. zero, dez/99. Disponível em http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm. Acesso em 13 nov. 2011.

SOARES, Helena Teixeira Magalhães. *Mudança organizacional e seus impactos no comportamento de indivíduos do terceiro setor*. 2007. 169f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. *Cooperação Universidade Empresa na Pós-Graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira*. 2000. 257f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO PARA A GPM E GRH

A respeito das práticas abaixo, relacionadas à gestão do conhecimento, indique:

(a) O seu estágio de implantação:

[0] Não existem planos de implantação

[1] Estão em processo de implantação

[2] Já estão implantadas

(b) O alcance dentro da organização:

[0] Apenas iniciativas isoladas

[1] Restrito a alguns departamentos

[2] Parcialmente disseminada na organização

[3] Amplamente disseminada na organização

	<i>Práticas ou ferramentas</i>	<i>Conceitos</i>	<i>a) Estágio</i>	<i>b) Alcance</i>
1	Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permite a colaboração de pessoas internas ou externas à organização.	[]	[]
2	<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[]	[]
3	<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.	[]	[]
4	<i>Benchmarking</i> interno e externo:	Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.	[]	[]
5	Melhores práticas (<i>Best practices</i>):	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.	[]	[]
6	Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	[]	[]

(continua)

	<i>Práticas ou ferramentas</i>	<i>Conceitos</i>	<i>a) Estágio</i>	<i>b) Alcance</i>
7	Mapeamento ou Auditoria do conhecimento:	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	[]	[]
8	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores.	[]	[]
9	Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização.	[]	[]
10	Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também a pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.	[]	[]
11	Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio de ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[]	[]
12	Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.	[]	[]

(continua)

	<i>Práticas ou ferramentas</i>	<i>Conceitos</i>	<i>a) Estágio</i>	<i>b) Alcance</i>
20	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos	[]	[]
21	<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[]	[]
22	<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.	[]	[]
23	BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	É um modelo de gestão que focando a estratégia procura estabelecer quais os indicadores de desempenho mais importantes. Como esses indicadores tanto qualitativos ou quantitativos se relacionam entre si e quais geram valor a longo prazo.	[]	[]
24	DSS - <i>Decision Support System</i> (SAD - Sistemas de apoio à decisão)	Sistema de informação, especialmente desenvolvido para apoiar a solução de um problema gerencial não estruturado para aperfeiçoar a tomada de decisão. Utiliza dados, provê uma interface amigável e permite ao tomador de decisão ter sua própria percepção.	[]	[]
25	Indicadores Chave de Desempenho - (<i>Key Performance Indicator</i>) (KPI)	Os indicadores chave de desempenho medem o nível de desempenho do processo, focando no “como” e indicando quão bem os processos de tecnologia da informação permitem que o objetivo seja alcançado. KPIs são “veículos de comunicação”	[]	[]
26	ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)	São sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Em termos gerais, é uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma organização, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios.	[]	[]

Fonte: BATISTA *et al.*, 2005 (adaptado)
(conclusão)

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES DO INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUÁRIA - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado senhor (a) servidor (a) do IMA,

Estamos realizando uma pesquisa em nível de mestrado para o curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo de título “Gestão do conhecimento e mudanças no setor público: um estudo de caso no Instituto Mineiro de Agropecuária” visando a elaboração de dissertação na área Gestão da Inovação e Competitividade. Para isso, contamos com a sua colaboração para o preenchimento do questionário estruturado abaixo. Informamos que os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins dessa pesquisa, ficando de domínio restrito à pesquisadora e à sua orientadora.

Na oportunidade, agradecemos a sua colaboração.

Paula Brayner Souto Maior Lima
Mestranda do MPA/FPL

Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos
Orientadora do MPA/FPL

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES DO INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUÁRIA - SEÇÃO A

1. Gênero (masculino/feminino)
2. Grau de instrução (ensino fundamental/ensino médio/ensino superior/pós-graduação: *lato* ou *stricto sensu*)
3. Cargo que ocupa no IMA
4. Tempo de trabalho no IMA
5. Área/unidade onde trabalha

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES DO INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUÁRIA - SEÇÃO B

Abaixo estão descritas algumas práticas/ferramentas cuja utilização pode influenciar em sua atividade profissional (ou atividade de trabalho). Dentre as opções, enumeradas de 0 a 3, de acordo com sua opinião, escolha a mais adequada quanto ao conhecimento e/ou utilização das práticas/ferramentas por você em seu ambiente de trabalho:

- [0] Desconheço a prática/ferramenta
- [1] Conheço a prática/ferramenta, mas não utilizo
- [2] Utilizo com pouca frequência
- [3] Utilizo com muita frequência

	<i>Práticas ou ferramentas</i>	<i>Conceitos</i>	<i>Conhecimento e/ou utilização das práticas/ferramentas</i>
1	Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permite a colaboração de pessoas internas ou externas à organização.	[]
2	<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[]
3	<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.	[]
4	<i>Benchmarking</i> interno e externo:	Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.	[]
5	Melhores práticas (<i>Best practices</i>):	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.	[]
6	Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	[]
7	Mapeamento ou Auditoria do conhecimento:	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	[]

	<i>Práticas ou ferramentas</i>	<i>Conceitos</i>	<i>Conhecimento e/ou utilização das práticas/ferramentas</i>
8	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores.	[]
9	Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização.	[]
10	Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também a pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.	[]
11	Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio de ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[]
12	Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos	[] (continua)
13	Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/Inteligência competitiva	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância	[]
14	Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância	[]

(continua)

	<i>Práticas ou ferramentas</i>	<i>Conceitos</i>	<i>Conhecimento e/ou utilização das práticas/ferramentas</i>
15	Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como habilidades técnicas mais específicas.	[]
16	Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, para interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	[]
17	Sistemas de <i>workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou pelo trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.	[]
18	Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.	[]
19	Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.	[]
20	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos	[]
21	<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[]
22	<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.	[]
23	BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	É um modelo de gestão que focando a estratégia procura estabelecer quais os indicadores de desempenho mais importantes. Como esses indicadores tanto qualitativos ou quantitativos se relacionam entre si e quais geram valor a longo prazo.	[]

(continua)

	<i>Práticas ou ferramentas</i>	<i>Conceitos</i>	<i>Conhecimento e/ou utilização das práticas/ferramentas</i>
24	DSS - <i>Decision Support System</i> (SAD - Sistemas de apoio à decisão)	Sistema de informação, especialmente desenvolvido para apoiar a solução de um problema gerencial não estruturado para aperfeiçoar a tomada de decisão. Utiliza dados, provê uma interface amigável e permite ao tomador de decisão ter sua própria percepção.	[]
25	Indicadores Chave de Desempenho - (<i>Key Performance Indicator</i>) (KPI)	Os indicadores chave de desempenho medem o nível de desempenho do processo, focando no “como” e indicando quão bem os processos de tecnologia da informação permitem que o objetivo seja alcançado. KPIs são “veículos de comunicação”	[]
26	ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)	São sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Em termos gerais, é uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma organização, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios.	[]

Fonte: BATISTA *et al.*, 2005 (adaptado)

(conclusão)

Que tipos de mudanças você acredita que possam acontecer no IMA após a implementação das práticas e ferramentas acima? Especifique.

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES DO INSTITUTO MINEIRO DE
AGROPECUÁRIA - SEÇÃO C

Marque a opção que, no seu ponto de vista, responde às questões abaixo:

1. Você busca conhecimento fora da Organização Alfa para a conclusão de seus trabalhos?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

2. O conhecimento necessário para seu trabalho é encontrado na Organização Alfa?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

3. Há estímulos ou esforços por parte da gerência de registrar seu conhecimento para a Organização Alfa?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

4. Você já participou de discussão (seminários, reuniões, workshops) para desenvolvimento ou aperfeiçoamento de técnicas ou de conhecimentos para a Organização Alfa?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

5. Você troca informações e conhecimentos de maneira informal (conversas de corredor) com outros integrantes da Organização Alfa?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

6. Você troca informações e conhecimentos de maneira formal (sistemas, emails) com outros integrantes da Organização Alfa?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

7. As fontes de informações técnicas (banco de dados, sistemas, etc.) estão estruturadas de maneira favorável aos usuários?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

8. Os locais onde é desenvolvido o trabalho estão equipados e apresentam ambiente adequado que estimula a utilização do conhecimento relevante?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

9. As informações e o conhecimento de que você precisa para desenvolvimento do trabalho podem ser encontrados com facilidade?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

10. Quando você é transferido de um trabalho para outro, o seu conhecimento adquirido é arquivado para uso de outros colegas?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

11. Você tem acesso a consultas sobre trabalhos e projetos desenvolvidos na Organização Alfa?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

12. Você já necessitou de um especialista interno da Organização Alfa para discutir uma dificuldade ou tema de trabalho e não o localizou?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

13. O conhecimento necessário para seu trabalho estava teoricamente disponível. Já ocorreu de você não o conhecer ou não o ter obtido a tempo?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

14. Os sistemas disponíveis de busca de informações são suficientes para a sua demanda?

Nunca
Raramente
Às vezes
Frequentemente
Sempre

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2010)