

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO
EM AMBIENTES COM ELEVADO TURNOVER NA
ALTA CHEFIA: UM ESTUDO DE CASO EM PROJETOS
DE GOVERNO**

Juliana Emanuele Prado Martins
Joseane de Fátima Geraldo Zoghbi

GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO EM AMBIENTES COM ELEVADO TURNOVER NA ALTA CHEFIA: UM ESTUDO DE CASO EM PROJETOS DE GOVERNO

Juliana Emanuele Prado Martins
Joseane de Fátima Geraldo Zoghbi

RESUMO

Estudar os efeitos do turnover na alta chefia dos governos é uma matéria fundamental nas atuais administrações que buscam desenvolvimento de longo prazo. A gestão da informação e do conhecimento não é comum em todos os órgãos da administração pública. No ato de eleições, o trabalho iniciado se perde e a nova gestão inicia um novo ciclo, usualmente não considerando os acontecimentos ocorridos anteriormente. Nesse sentido, foi estudado o nível de gestão do conhecimento existente em um órgão público e formas de iniciar a gestão da informação e do conhecimento, considerando a importância de um programa estruturante em execução nesse órgão que irá transpassar uma gestão. Afim de responderem às mudanças constantes do ambiente e alcançarem vantagens competitivas, as organizações passam a dar prioridade aos processos de criação, assimilação e disseminação do conhecimento, uma vez que essa conquista agrega valor aos produtos e serviços da organização e otimiza os resultados. Considerando a importância de um programa estruturante em execução no órgão que irá transpassar uma gestão, busca-se aferir o nível de gestão do conhecimento existente em um órgão público, e formas de iniciar a gestão da informação e do conhecimento com os recursos disponíveis para o órgão. Algumas dificuldades encontradas no programa estudado no que tange a gestão da informação são: as informações estão dispersas e há extrema dificuldade em obter dados de projetos para qualquer tipo de análise; a tramitação de processos burocráticos não é monitorada e a execução dos projetos não segue um acompanhamento sistematizado, além de não existir padronização de processos de acompanhamento ou de relatórios de status rapport de projetos. Diante do exposto, algumas dificuldades encontradas no programa estudado no que tange a gestão do conhecimento são conflito de responsabilidades e delegação de atividades e falta de divulgação ou de conhecimento das diretrizes de trabalho. As consequências desse cenário são projetos concluídos sem atingirem o objetivo proposto, custos acima do planejado, atrasos nas entregas, mudanças constantes de escopo durante a execução do projeto, desatualização de informações coletadas e aplicação de recursos físicos e humanos acima do necessário, devido ao retrabalho gerado pela falta de diretriz clara do que deve ser planejado ou estudado. Os resultados subjetivos também são notados, como por exemplo, a desmotivação das equipes envolvidas, falta de comprometimento, falta de confiança, queda na qualidade do trabalho, estresse frequente, conflitos com as empresas terceirizadas e entre as equipes e em alguns casos, turnover voluntário.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO.....	5
DESEMPENHO DE EQUIPE E MUDANÇAS CONSTANTES.....	8
COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	10
APLICAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO GOVERNO.....	13
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS.....	17
ANEXO.....	19

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas têm experimentado uma série de transformações na gestão desde as abordagens clássicas – Taylor e Fayol – no início do Século XX, quando da sistematização e racionalização das maneiras de gerenciar processos produtivos. A busca por novos mercados e os avanços tecnológicos, a partir da década de 90, favoreceu um ambiente de competição acirrada, em que as organizações bem sucedidas têm buscado gerenciar não somente os seus bens tangíveis, mas também bens intangíveis, como o conhecimento.

A fim de responderem às mudanças constantes do ambiente e alcançarem vantagens competitivas, as organizações passam a dar prioridade aos processos de criação, assimilação e disseminação do conhecimento. Nesse sentido, o conhecimento tem recebido maior atenção por parte dos gestores e consultores organizacionais, uma vez que agrega valor aos produtos e serviços da empresa (GEUS, 1998).

Segundo Nascimento (2008), na década de 90, foram publicadas obras correlatas com o objetivo de trazer o tema gestão do conhecimento para o ambiente empresarial, tais como: A Quinta Disciplina de Senge (1998), A Empresa Viva de Geus (1998), Conhecimento Empresarial de Davenport (1998) e Criação do Conhecimento na empresa de Nonaka e Takeuchi (1997).

Na Gestão do Conhecimento predominam abordagens como técnicas e ferramentas a fim de alcançar a eficácia e a produtividade, tais como, inteligência competitiva, gestão da inovação, capital intelectual, gestão de competências, aprendizagem organizacional, comunidades de prática e infra-estrutura tecnológica, tendo como ênfase os meios de geração, codificação, disseminação e compartilhamento de conhecimento e a preocupação com os aspectos gerenciais e prescritivos de forma a apropriar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito, compartilhável, conhecido e gerenciável (DUARTE, 2003).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), não é fato das organizações não possuírem conhecimento que acabam por tomar decisões erradas, mas sim pelo fato do conhecimento estar escondido em algum lugar da empresas ou na cabeça de alguém, ou seja, o fato do conhecimento estar implícito, inacessível ou não ser divulgado favorece a decisão equivocada.

Manter uma equipe coesa e produtiva é um desafio para qualquer organização ao longo dos anos. Em governos, esse desafio está associado a fatores críticos como eleições, ciclos de governo, oferta de cargos melhores remunerados em outros órgãos, mudança da equipe de gestores do governo (Governadores, Prefeitos, Secretariado, Ministério), cessão de gestores para governos locais aliados, falta de plano de carreira ou de confiança na execução do plano existente, entre outros.

Adotando a premissa de que o *turnover*, ou seja, a rotatividade de pessoas, é inerente nos governos, devido à própria essência do processo eleitoral, nesse estudo, foi escolhido um programa de projetos estruturantes considerado de grande porte em um Governo Estadual, com características de execução transpassando alguns mandados e com interferência de gestões locais, para se analisar problemas existentes devido à falta de gestão sistematizada do conhecimento e desafios para a implantação de uma sistemática que permita conectividade entre as equipes atemporais.

Esse trabalho tem como principal objetivo analisar a possibilidade de se fazer gestão do conhecimento no setor público, estudando o ambiente de um órgão responsável pela implantação de um programa de projetos que necessita da interação entre governos sucessores para ser completamente implantado. Além disso, propõe a utilização de ferramentas já disponíveis nesse órgão para iniciar a gestão do conhecimento.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO

A gestão do conhecimento é a tecnologia de gestão utilizada pelas organizações para capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, para que ela seja útil e esteja disponível como conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK,1998). Para Stovel e Bontis (2002), a gestão do conhecimento é como a codificação, o desenvolvimento e a disseminação eficazes do capital intelectual da organização para a vantagem estratégica.

A gestão do conhecimento dentro das organizações é o coração do planejamento de sucessão. As empresas que controlam a transição de novos empregados substituindo os antigos permitem que informações específicas da empresa e do trabalho sejam passadas através da organização a fim de assegurar que os detalhes não sejam perdidos quando os empregados saírem, voluntariamente ou não.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem algo que denominou de “espiral do conhecimento”, ou seja, a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito, por meio dos diferentes modos de conversão do conhecimento, quer seja, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

A combinação consiste no arranjo ou rearranjo das informações obtidas por meio de normas, leis, manuais, documentos ou reuniões, transformando um conhecimento. Já a externalização é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, é a transformação do conhecimento tácito em manuais ou procedimentos escritos. A internalização é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está relacionado ao aprendizado por meio da prática, e por fim, a socialização consiste na conversão de conhecimento tácito individual em conhecimento tácito coletivo, sugerida como um processo de troca de experiências, que estimula a criação do conhecimento tácito entre os participantes, por meio do compartilhamento de seus modelos ou habilidade técnicas.

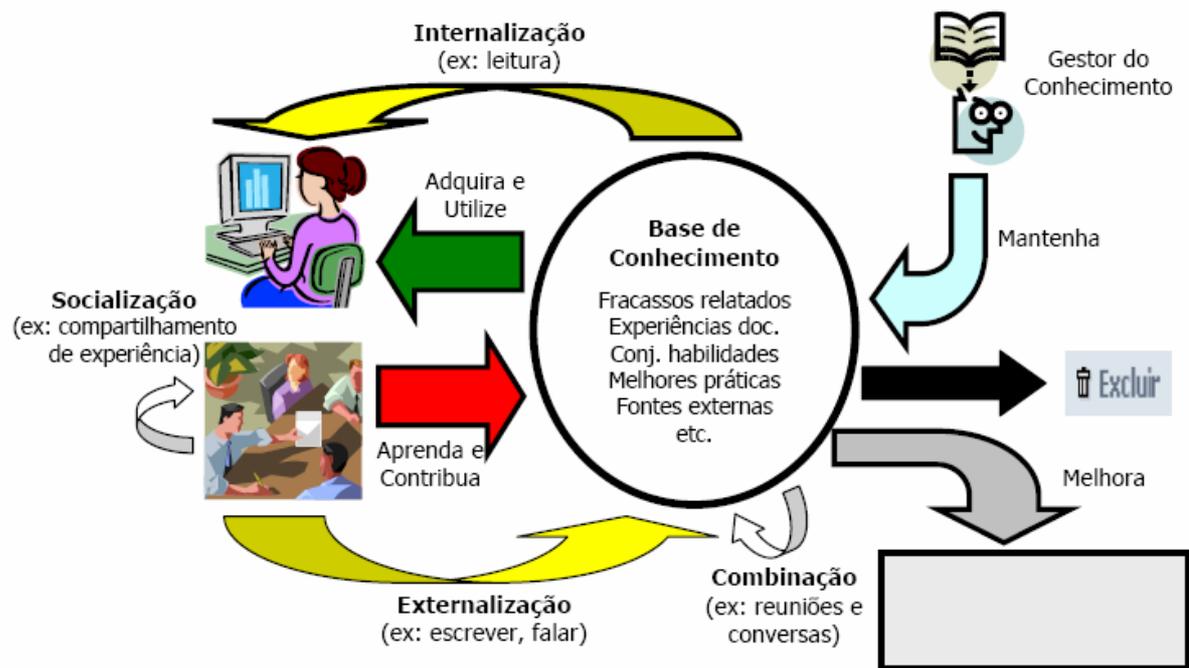


Figura 1 – Modelo de gestão do conhecimento (SEBRAE/RN, adaptado de COSTA & GOUVINHAS, 2003)

O conhecimento mantém um movimento dinâmico e contínuo, ou seja, os processos conhecimento explícito, que anteriormente fora internalizado, vai agora ser socializado novamente, disponibilizando-o aos funcionários, fazendo com que o conhecimento seja efetivado enfim, exatamente como uma espiral. A espiral do conhecimento inicia-se através da socialização, o conhecimento tácito é trocado e posteriormente convertido em explícito, através da externalização. Iniciando o processo de combinação, este novo conhecimento recém adquirido é combinado ao já existente gerando novos conhecimentos para a organização. Finalmente este novo conhecimento será internalizado e transformado em manuais, documentos, normas, fazendo com que todo o processo se reinicie, através da socialização.

Diversas empresas começaram a criar cargos-sombra para os cargos-chaves, para que a pessoa se torne conhecedora das situações atuais e das tarefas caso haja algum *turnover* voluntário. Acredita-se que assim existe o auxílio à gestão do conhecimento (STOVEL & BONTIS, 2002).

Sendo assim, a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos é feita através da captação, formalização e disseminação de informação e conhecimento de forma estruturada e com apoio das tecnologias adequadas (BUSSAD & SIBINELLI, 2008).

Ao tratar da gestão da informação, torna-se necessário, antes de tudo, definir o que se entende por informação. Stair (1996) conceitua informação como sendo um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si. Esse autor destaca ainda que os fatos são obtidos a partir de dados, os quais são os fatos em sua forma primária. Zoghbi (2004) destaca que informações são dados coletados, organizados e agregados de acordo com um objetivo, após receberem uma interpretação adequada, dando-lhes então, um significado e transformado em conhecimento.

Gerir a informação é antes de tudo decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter capacidade de selecionar de um repertório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também construir a estrutura e o design desse repertório (ZORRINHO, 1995 *apud* BRAGA, 2000).

De acordo com Mcgee e Prusak (1994) é preciso examinar o papel da informação dentro do próprio processo de elaboração de estratégias. Dessa forma, como um processo administrativo de rotina, o planejamento estratégico estará ligado à informação e se beneficiaria se a gestão da informação recebesse maior atenção. O processo de elaboração da estratégia muda quando a informação é tratada como igual importância de um recurso de capital, mão-de-obra e tecnologia, de forma a criar estratégias diferenciadas das do concorrente (Zoghbi, 2004).

DESEMPENHO DE EQUIPE E MUDANÇAS CONSTANTES

De acordo com Abassi e Hollman (2000), *turnover* é a movimentação de trabalhadores no mercado de trabalho, entre empresas e entre os estados de emprego e o desemprego. Pode ser voluntário ou involuntário, sendo o primeiro relacionado à vontade do próprio funcionário em se desligar da empresa, e o segundo, a empresa opta por não mantê-lo no quadro de funcionários. O *turnover* voluntário gera maiores complicações para a empresa, que necessita traçar medidas preventivas para minimizar o efeito da saída não prevista de um funcionário.

Não se pode afirmar que o serviço público tenha o *turnover* voluntário como maior complicador como é o caso das empresas privadas e sim o *turnover* involuntário ligado diretamente à mudança de chefias que resulta em mudança de equipes de assessoria. No entanto, ainda é possível considerar um modelo híbrido, pois o Governo dispõe de servidores efetivos, que se mantêm mesmo com a mudança eleitoral e cargos de comissão reservados a assessores, gestores médios e gestores altos na hierarquia de comando.

As equipes técnicas de efetivos – profissionais que ingressaram no setor público através de concurso e que após dois anos de trabalho adquirem a estabilidade – são mantidas após as eleições e guardam o histórico de gestões passadas em processos não digitalizados, na memória pessoal ou em arquivos dispersos em computadores não compartilhados, históricos de projetos elaborados e não executados e demais informações que constituem um setor de trabalho. No entanto, é comum um novo gestor público levar consigo uma equipe técnica, com planos próprios e maneira própria de executar aquela gestão, não considerando todo o memorial existente.

Essas informações vão ao encontro da pesquisa realizada pela universidade de Arkansas sobre profissionais da área de tecnologia da informação que apresentaram os motivos anteriormente citados para o problema com mudanças constantes de pessoas nas equipes de trabalho. (REID, ALLEN, RIEMENSCHNEIDER, & ARMSTRONG, 2006). Nesse sentido, as mudanças constantes geram indisposição para realização de projetos, criam conflitos de responsabilidade entre novos e antigos participantes das equipes de trabalho e podem culminar em sabotagem ou omissão de informações importantes.

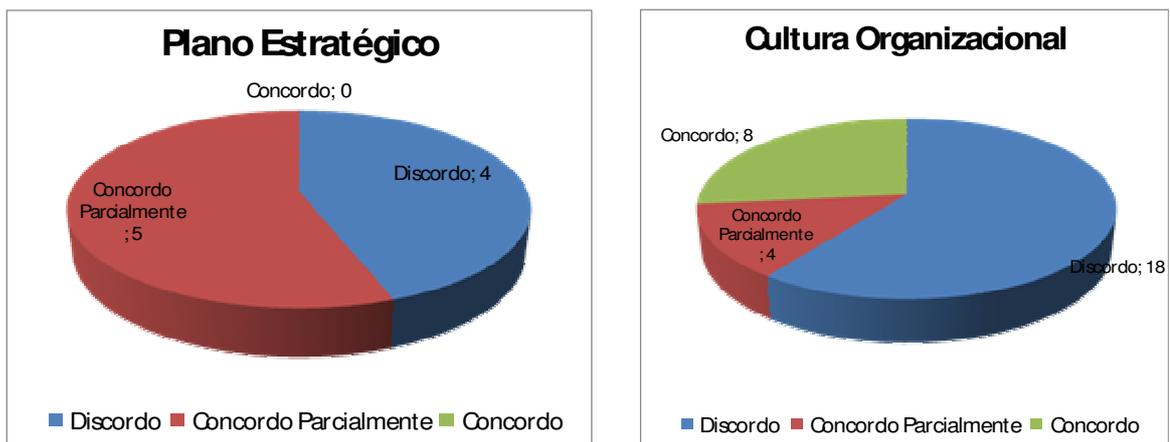
Algumas dificuldades encontradas no programa estudado no que tange a gestão da informação são: as informações estão dispersas e há extrema dificuldade em obter dados de projetos para qualquer tipo de análise; a tramitação de processos burocráticos não é monitorada e a execução dos projetos não segue um acompanhamento sistematizado e não existe padronização de processos de acompanhamento ou de relatórios de *status rapport* de projetos. Outras dificuldades são conflitos de responsabilidades e delegação de atividades e falta de divulgação ou de conhecimento das diretrizes de trabalho.

As conseqüências desse cenário são projetos concluídos sem atingirem o objetivo proposto, custos acima do planejado, atrasos nas entregas, mudanças constantes de escopo durante a execução do projeto, desatualização de informações coletadas e aplicação de recursos físicos e humanos acima do necessário, devido ao retrabalho gerado pela falta de diretriz clara do que deve ser planejado ou estudado. Os resultados subjetivos também são notados, como por exemplo, a desmotivação das equipes envolvidas, falta de comprometimento, falta de confiança, queda na qualidade do trabalho, estresse frequente, conflitos com as empresas terceirizadas e entre as equipes e em alguns casos, *turnover* voluntário.

Vale ressaltar que a maior perda é o conhecimento que as pessoas possuem, pois dentro dessa capacidade intelectual estão guardadas essas competências, que muitas vezes podem fazer falta, principalmente em situações de crise, onde ninguém sabe e muito menos se lembra de nada.

COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como forma de quantificar as observações feitas no ambiente que envolve a equipe do programa estudado, no que tange seu posicionamento em relação à gestão do conhecimento, foi elaborado um questionário a partir de dois livros do professor José Cláudio Cyrineu Terra¹ que tratam da gestão do conhecimento, aplicados em gerentes e membros de equipe, contendo 41 assertivas, divididas em 07 categorias, tais como, Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Política de Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Mensuração dos Resultados e Aprendizado com o Ambiente Externo. Cada assertiva foi associada a um grau de concordância em cinco possibilidades, como, discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente. Seguem os resultados por categoria:

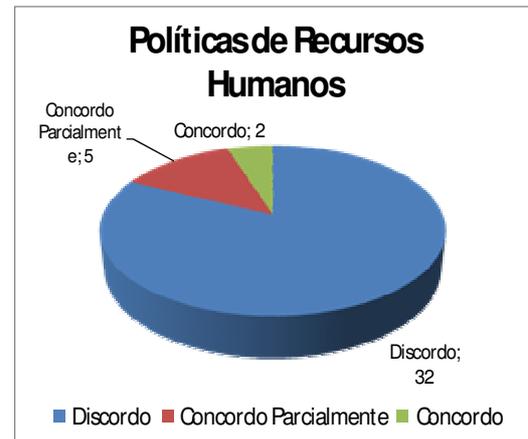


Em relação ao Plano Estratégico, as assertivas afirmam que não existem consenso e entendimento elevado dos pontos fortes e fracos da instituição em termos de habilidade e competência; a macroestratégia não é bem conhecida por todos os níveis organizacionais sobre as competências da empresa; a macroestratégia da empresa não é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais. No entanto a alta administração estabelece frequentemente metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

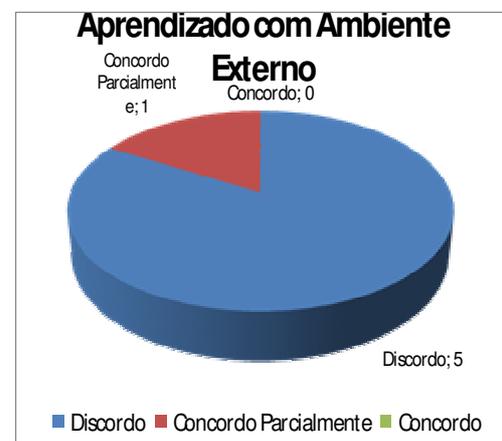
No que tange à Cultura Organizacional, a maioria dos entrevistados responderam que a missão, a visão e os valores da empresa não são promovidos e

¹ Livros citados pela referência: “Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras” e “Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial” de José Cláudio Cyrineu TERRA, 1998 e 2000 respectivamente.

conhecidos, de forma consistente, por atos simbólicos e falta; mas há confiança na entidade e orgulho de participar dela; o foco está no curto prazo; falta estímulo ao debate e à expressão verdadeira de opiniões sobre assuntos de trabalho; intolerância a momentos de humor; falta vibração com conquistas e preocupação com a organização como um todo.



Na categoria Estrutura Organizacional percebe-se que a maioria dos entrevistados demonstrou a existência de *brainstorming*, facilitação da informação com espaços abertos sem obstáculos à comunicação. No entanto também acreditam que não há organização de grupos não hierárquicos de trabalho e equipes matriciais, há um elevado nível de burocracia que impede a celeridade dos processo e nem todas as decisões tomadas são técnicas. Já na categoria Políticas de Recursos Humanos, as assertivas apontam para a seleção de equipe não elaborada, faltam diversificação de conhecimento e do planejamento de carreira, não existe divisão do trabalho que privilegie o desenvolvimento intelectual e nem capacitação focada em resultado no trabalho, elevado *turnover* e inexistência de premiações por mérito e de plano de carreira.



Na categoria Sistema de Informação, constatou-se que não há um fluxo de informação vertical e horizontal eficiente, falta de acesso à informação de qualidade e em tempo adequado e não há estímulo para documentar informações e compartilhá-las. Na categoria Aprendizado com Ambiente Externo, os entrevistados responderam que não há uma preocupação com o ambiente externo, os agentes não estão preocupados em celebrar parcerias, trocar conhecimentos e experiências ou alianças estratégicas.



Na categoria Mensuração dos Resultados, percebeu-se que não existe uma preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento). Além disso, verificou-se que quando existe uma avaliação dos resultados eles não são divulgados e analisados para gerar melhorias e conhecimento.

Vale ressaltar que o questionário aplicado não é conclusivo por si só, no entanto, é um indicativo que a situação dessa organização que a gestão do conhecimento precisa avançar nos próximos anos para garantir a transição do programa de projetos estruturantes para a próxima gestão.

APLICAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO GOVERNO

Como tanta mudança da cultura, implantar um modelo de gestão do conhecimento no governo precisa seguir um caminho gradual e contínuo. Primeiramente sugere-se treinar as equipes, reorganizar a rotina de trabalho e organizar os processos e fluxos de informação tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, ou seja, entre as equipes, os entes públicos e os entes privados. Finalmente, deve-se iniciar a gestão da informação e a consolidação da cultura da gestão do conhecimento.

A seguir, é apresentada uma série de ações para iniciar a gestão da informação nesse órgão.

Ferramentas: A instituição dispõe de rede interna de dados, sistema de acompanhamento de processos - protocolo, servidor Exchange, computadores e acesso ao sistema de gerenciamento estratégico de projetos do governo. Ainda possibilita o acesso aos sistemas de instituições parceiras que executam parte dos projetos.

Em relação às ferramentas, sugere-se que seja montada a estrutura de dados no órgão, com árvore de diretórios, pastas e arquivos de uma forma organizada e acessível a todos, inclusive aos parceiros. Na árvore devem ser incluídas as memórias dos projetos, planos diretores, projetos, relatórios de acompanhamentos, formulários e lições aprendidas de cada projeto. Essa ação possibilita criar um repositório de informações que permitirão obter informações vindas do conhecimento externo (inteligência competitiva); conhecimento interno estrutural (relatórios, produtos, procedimentos e técnicas); conhecimento interno tácito ou informal. Além de garantir também a conectividade e o acesso ao conhecimento escrito. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

A instalação do sistema de acompanhamento de processos e a criação de um fluxo de informação são fundamentais em todos os setores. No caso estudado, o sistema é gratuito e pode ser solicitado por qualquer usuário. O agendamento de reuniões, calendário de atividades e designação de tarefas passa a ser feito via Exchange e as agendas individuais devem ser compartilhadas a todos os envolvidos no órgão.

É necessário ainda que se desenvolva um sistema de gestão eletrônica de documentos, com controle de versão de arquivos, *workflow* de aprovação, acesso via internet e disponibilização de modelos, entre outros. Isso garantiria a memória virtual do programa de projetos e as transferências de informação em tempo real. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Treinamento: Tendo a infraestrutura para a gestão da informação, é necessário conscientizar os colaboradores da necessidade e importância do seu trabalho e desse tipo de gerenciamento. Nesse sentido, torna-se muito importante o treinamento nas ferramentas a serem utilizadas, participação dos colaboradores em cursos de organização interna de documentos e cobrança do alto escalão na utilização dos recursos criados. O apoio e controle do alto escalão é crucial tanto para a implementação quanto para a manutenção da gestão do conhecimento e da informação no órgão, pois é o alto escalão quem legitima toda a mudança cultural.

No caso estudado, também é fundamental que se faça *brainstorming* ou seminários dos projetos em desenvolvimento para identificação de riscos e conflitos existentes entre eles e possíveis melhorias, além da apresentação do plano de desenvolvimento do governo e do plano diretor do setor para que se comece a identificar referências que balizarão os próximos projetos.

Reorganização da rotina: Após o treinamento das equipes, inicia-se a análise dos processos internos e a definição de responsabilidades sobre determinados assuntos. Sugere-se nesse caso, a criação de uma estrutura de monitoramento de projetos, equipes dos projetos e modelo de monitoramento. Vale ressaltar que a divulgação do *status rapport* dos projetos auxilia muito na difusão das atividades e deve ser uma atividade contínua da equipe de monitoramento.

Dessa forma, a elaboração da documentação dos projetos é indispensável para iniciar a alimentação do sistema de gestão eletrônica de documentos, além de criar manuais de informação e rotinas para novos colaboradores e procedimento sobre os assuntos rotineiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciar a gestão do conhecimento em uma organização é uma atitude aparentemente simples que, no entanto, sofre muita resistência das pessoas e necessidade de um grande envolvimento dos líderes, uma vez que mexe com a cultura organizacional. A aplicação de ferramentas cotidianas melhora a gestão da informação e dá subsídio para a tomada de decisão, colaborando para uma evolução até a gestão do conhecimento.

Em ambientes de governo, é comum haver perda de conhecimento na mudança de mandato. Nesse ponto, a estrutura mínima proposta irá auxiliar a equipe sucessora no rastreamento de informações, caso não haja equipe de transição.

O *turnover* existente no governo está mais ligado às altas chefias, o que justifica mais uma vez a importância da difusão, para toda a organização, de documentos e diretrizes criadas anteriormente, a fim de garantir a continuidade. Uma cultura estabelecida dificilmente é destituída com rapidez, logo, a informação irá capilarizar e chegar às chefias criando um processo de retroalimentação. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), obtendo o apoio das médias gerências, há forte condição para se obter o envolvimento das equipes técnicas e de alta chefia. No caso estudado, iniciar com a alta chefia é fundamental, mas a média chefia é que trará perpetuidade para o processo da gestão do conhecimento e da informação.

Não se descarta a possibilidade da gestão de informações ser uma instrução de trabalho do órgão. Para o programa em estudo, no caso de dificuldade de adesão das equipes, pode-se estimular o processo através da conscientização e até mesmo da obrigatoriedade de publicação no diário oficial, site ou painel de informativos sobre os resultados obtidos, elaboração e divulgação de atas de reuniões e do *status rapport* dos projetos, entre outros. Essa situação forçará uma adequação à sistematização e organização das informações e dará margem para um novo plano de implantação da gestão do conhecimento.

Por fim, acredita-se que embora as ações listadas não sejam suficientes para se afirmar que o órgão exerce plenamente a gestão do conhecimento, mas são suficientes para se criar um ambiente propício a gestão do conhecimento e uma redução de retrabalho no programa de projetos até sua conclusão.

Vale ressaltar também a necessidade de continuidade na instituição dos colaboradores-chaves, ou seja, aqueles que darão continuidade aos processos pré-estabelecidos e que são capazes de proporcionar melhorias constantes, uma vez que eles detêm o conhecimento sobre todo o processo.

REFERÊNCIAS

ABASSI, S.; HOLLMAN, K. Turnover: the real bottom line. **Public Personnel Management** , 2 (3), 333-42, 2000.

BRAGA, A. A gestão da informação. **Revista Millenium**. Revista do Instituto Superior Politécnico de Viseu. Portugal, bimestral, ed. 19, 2000.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público**, 55, 89-115, 2004.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento**: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. 300p. Tese Doutorado em Administração – Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PMI. **Guia das melhores práticas de gerenciamento de projetos**. PMBok. Pennsylvania: PMI, 2004.

REID, M. F. et al. Affective Commitment in the Public Sector: The Case of IT Employees. **SIGMIS-CPR** , 321-332, 2006.

NASCIMENTO, S. P. **Gestão do conhecimento**: uma investigação sobre o processo de análise e concessão de crédito no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES). Dissertação de Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2008.

STAIR, M S. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

STOVEL, M.; BONTIS, N. Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? **Journal of Intellectual Capital** , 303-322, 2002.

ZOGHBI, J. F. G. **Gestão estratégica da informação**: uma enquete em empresas comerciais e de serviços dos minidistritos em São José do Rio Preto-SP. Relatório Técnico FAPESP. Universidade de São Paulo-USP, mai-dez, 2004.

AUTORIA

Juliana Emanuele Prado Martins – Secretária Extraordinária de Estado de Gerenciamento de Projetos; Engenheira de Produção Civil pela Faculdade do Centro-Leste – UCL; MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas. Gestora de Projeto da Secretária Extraordinária de Gerenciamento de Projetos atuando nos projetos estruturantes de Transportes e Mobilidade Urbana do Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: julianaprado@segep.es.gov.br

Joseane de Fátima Geraldo Zoghbi – Secretária Extraordinária de Estado de Gerenciamento de Projetos; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES; MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV; Administradora pelo Centro Universitário Central Paulista – UNICEP; Pedagoga pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar; Gestora de Projeto da Secretária Extraordinária de Gerenciamento de Projetos atuando nos projetos estruturantes de Saúde, Educação e Saneamento Básico do Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: joseanezoghbi@segep.es.gov.br

ANEXO

Questionário para analisar a gestão do conhecimento na empresa moderna
Práticas gerenciais nas empresas

Utilizar a seguinte escala:

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Concordo parcialmente; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente

I) Plano estratégico (Alta administração):

1 Existe elevado nível de consenso sobre quais são as *core competences* da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências

2 A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais

3 A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida

II) Cultura organizacional:

4 A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações

5 Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa

6 As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo

7 Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar

8 Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem

9 As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta

10 Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação

11 Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”

12 As realizações importantes são comemoradas

13 Há grande tolerância para piadas e humor

III) Estrutura organizacional:

14 Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstormings*.

15 Os layouts são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos

16 Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica

17 Há um uso constante de equipes *ad hoc* ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores

18 Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo

19 As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima

IV) Política de Recursos Humanos

- 20 O processo de seleção é bastante rigoroso
- 21 Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento
- 22 O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências
- 23 O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente
- 24 Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento
- 25 Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa
- 26 O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa
- 27 Há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor
- 28 A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado
- 29 Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias
- 30 Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados
- 31 Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários
- 32 Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários

V) Sistemas de Informação

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

VI) Mensuração dos resultados

- 36 Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento)
- 37 Os resultados são amplamente divulgados internamente

VII) Aprendizado com o ambiente externo

- 38 A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade
- 39 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas
- 40 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa)
- 41 A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado