

Alderleia Marinho Milhomens Coelho

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO DO PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, Escola Nacional de Administração Pública.

Orientador: Fábio Ferreira Batista.

Brasília-DF, em novembro de 2014

RESUMO

COELHO, Alderleia M. M. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: um estudo do papel da alta administração** 2014. 36f. Trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público – Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

Este estudo se propõe a analisar os critérios necessários para avaliar o papel da alta administração na implantação da gestão do conhecimento, no âmbito da administração pública, de forma a promover a otimização dos resultados e o alcance dos objetivos da organização. A pesquisa foi realizada em nível teórico a partir de levantamento bibliográfico na literatura da área de gestão do conhecimento, com o objetivo de identificar os critérios necessários para uma avaliação mais precisa do papel da alta administração, a partir do estudo dos principais instrumentos de verificação do grau de maturidade em GC, identificados na literatura da área, são eles: i) Metodologia APQC (*American Productivity & Quality Center*); ii) *Organizational Knowledge Management* (OKA) do Banco Mundial; iii) Prêmio MAKE – *Most Admired Knowledge Enterprise*; iv) Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC; v) Instrumento para a avaliação da gestão pública (GesPública); e vi) Metodologia MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública). O resultado do levantamento demonstra, entre outras coisas, que critérios relevantes na atuação da alta administração ainda não são abordados nos principais instrumentos de avaliação de GC, tais como a promoção de incentivos à interação nos ambientes interno e externo da organização, a promoção de condições internas (mecanismos, ferramentas) para o compartilhamento de conhecimento, e ainda a orientação a cada indivíduo ou grupo sobre o seu papel na GC da organização.

Palavras-chave: Liderança. Papel da liderança. Implantação da Gestão do Conhecimento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	04
2. JUSTIFICATIVA	06
3. METODOLOGIA	07
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
4.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública	09
4.2 A Alta Administração na Gestão do Conhecimento	11
4.3 Maturidade em Gestão do Conhecimento	14
4.3.1 Metodologia APQC	17
4.3.2 <i>Organizational Knowledge Assessment Methodology (OKA)</i>	19
4.3.3 Premio MAKE	21
4.3.4 Instrumento para a avaliação da gestão pública do GesPública;	21
4.3.5 Metodologia MGCAPB	22
5. RESULTADOS	26
6. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade atual é importante que as organizações estejam cada vez mais preparadas para atuar com uma vasta produção informacional gerada em função do surgimento de novas tecnologias de informação. Esse novo contexto social tem provocado profundas alterações no modo como as organizações são administradas. As incertezas causadas pelo processo da Revolução da Informação, desregulação e os novos modelos gerenciais são o grande desafio que os indivíduos, as organizações e a sociedade têm que enfrentar no cotidiano (SOARES, 2012).

Ao longo do tempo, o conhecimento vem se tornando imprescindível para todos os tipos de organizações; uma vez que o conhecimento organizacional pode ser visto como impulsionador de desenvolvimento. Segundo Stewart (1998), por ser o ativo mais importante da organização, o conhecimento é o principal ingrediente do que se produz, se faz, se compra e se vende.

Diante desse cenário, para que administração pública exerça o seu papel social, torna-se necessário a revisão de seus processos organizacionais e da forma de execução de sua função social. É importante que se invista na pesquisa de novas ações que possam fomentar uma gestão pública mais eficiente e alinhada com as atuais necessidades da sociedade. Tendo como um dos principais objetivos a melhoria nos serviços prestados à comunidade de maneira geral, a maximização dos recursos públicos aplicados e a plena satisfação do servidor público em oferecer serviços de qualidade à sociedade e seus usuários (SABINO, 2013).

Nesse sentido, é importante o estudo do papel da alta administração na implantação da GC em organizações públicas. Em pesquisa realizada por Batista (2004), o autor identifica o comprometimento da liderança como uma lacuna para institucionalização da GC, ressaltando ainda, a importância da conscientização dos dirigentes dos órgãos da administração pública na implantação da GC. O autor ainda considera baixo o nível de conscientização sobre a importância do tema entre os dirigentes de órgãos e entidades da administração pública, o que reflete na falta de priorização e alocação de recursos para institucionalização da GC especialmente na Administração Direta.

A esse problema, acrescenta-se a questão da descontinuidade administrativa, que pode gerar um impacto negativo sobre as iniciativas de GC, pois a nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem-sucedidos implementados pela liderança anterior, o que se agrava especificamente no contexto da administração pública, em virtude da alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades (BATISTA, 2012).

Diante dessa lacuna existente na institucionalização da GC, identificada por Batista (2004), esta pesquisa tem a finalidade de investigar a seguinte questão: Qual é o papel da alta administração na Gestão do Conhecimento de acordo com os instrumentos utilizados para avaliar o grau de maturidade em GC? Essa questão será investigada a partir da análise de instrumentos de verificação do grau de maturidade em GC, encontrados na literatura da área, com o intuito de identificar semelhanças e diferenças que possam contribuir para a construção de uma visão ampliada quanto ao papel da alta administração na Gestão do Conhecimento de forma a subsidiar a implantação eficiente da GC em organizações da administração pública.

O contexto e definições mencionados até o momento delimitam a abrangência temática deste estudo, voltadas à compreensão da importância do comprometimento da alta administração na implementação da GC. Nesse contexto, o objetivo geral do presente trabalho é levantar os critérios necessários para avaliar o papel da alta administração na implantação da gestão do conhecimento, no âmbito da administração pública, de forma a promover a otimização dos resultados e o alcance dos objetivos da organização.

Para alcançar esse objetivo foi realizado levantamento bibliográfico, com base no referencial teórico da área que visou analisar, entre outros aspectos, a importância da GC para administração pública; o papel da alta administração na implantação da GC; a maturidade em GC e ainda os critérios, relacionados à alta administração, utilizados nos instrumentos de avaliação de grau de maturidade em GC.

O estudo dessas questões forneceu o embasamento teórico necessário para responder a questão inicial da pesquisa, referente a identificação dos critérios necessários para avaliar o papel da alta administração de maneira a contribuir para a implantação efetiva da GC na administração pública.

2. JUSTIFICATIVA

A importância de se analisar o papel da alta administração na gestão do conhecimento justifica-se quando é evidenciado na literatura da área que a forma de atuação da alta administração pode contribuir para o sucesso, ou prejudicar em definitivo a implantação da GC em uma organização. Segundo Batista (2004), a necessidade de comprometimento e o patrocínio da alta administração é um fator relevante e decisivo para a institucionalização da GC, tendo em vista que a GC é um assunto estratégico para a organização.

A questão do envolvimento da alta administração na implantação da GC também foi analisada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002 apud BATISTA, 2005). Em pesquisa realizada em 2002, junto a 20 países e 132 instituições governamentais, que tinha como objetivo conhecer o desempenho das organizações públicas dos governos dos países-membros da OCDE em relação a gestão do conhecimento, uma das questões pesquisadas era avaliar se a implementação de práticas de GC era uma das prioridades internas para a alta administração.

Um dos resultados dessa pesquisa é que em geral, as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da GC quando comparadas às empresas privadas. A mesma situação também foi identificada na administração pública brasileira, como demonstra o trabalho publicado pelo Ipea em 2005, intitulado “Gestão do Conhecimento na Administração Pública”. Quando foi aplicado o mesmo questionário utilizado pela OCDE em 25 organizações da administração pública brasileira (BATISTA, 2005).

Em face do resultado desses estudos, a presente pesquisa realizou uma análise comparativa a respeito das formas de avaliar o papel da alta administração entre diferentes instrumentos de avaliação do grau de maturidade em GC, com foco na aplicação na administração pública. Essa pesquisa possibilita a identificação de semelhanças, diferenças e, principalmente, a existência de algumas lacunas de avaliação nesses instrumentos. Dessa forma, esse estudo se propõe a servir de subsídio para a discussão a respeito dos critérios que devem ser utilizados na avaliação da alta administração, com o objetivo de assegurar a efetiva implantação da GC em organizações da administração pública.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é descrita quanto à sua natureza como uma pesquisa aplicada, pois “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados [...] na solução de problemas que ocorrem na realidade” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 20).

Para Vergara (2010) a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas reais. Dessa forma, buscou-se responder a questões de ordem prática, visando fornecer subsídios para uma futura implementação de melhorias na forma de avaliar o papel da alta administração na implantação da GC em organizações da administração pública, bem como, fornecer subsídios para a definição clara do papel da alta administração.

Quanto aos meios de investigação, procedimentos técnicos, esse trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2010) trata-se de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, periódicos, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma, como na presente pesquisa.

Essa pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de uma revisão na literatura da área sobre gestão do conhecimento e modelos de maturidade em GC, associando aos termos alta administração, alta direção e liderança que formaram a fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa.

A partir desse escopo temático foram pesquisados artigos de revistas acadêmicas, publicações da administração pública, teses e dissertações, no período compreendido entre 2000 e 2014.

Na pesquisa bibliográfica pretendeu-se fazer o levantamento dos principais conceitos, identificados na forma de citações e referências, de alguns conceituados autores nacionais e internacionais, entre eles: Nokata e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Senge (1998), Stewart (1998), Wiig (1999), Terra (2005) e Batista(2012).

Em seguida, foi realizado um levantamento dos principais modelos de maturidade em GC existentes na literatura que foram utilizados no contexto da administração pública. Com o levantamento, foram selecionados os modelos: i) Metodologia APQC (*American Productivity & Quality Center*); ii) *Organizational Knowledge Management (OKA)* do Banco Mundial; iii) Prêmio MAKE – *Most Admired Knowledge Enterprise* –; iv) Instrumento para a avaliação da

gestão pública (GesPública); e vi) Metodologia MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública).

Com base nesse levantamento e com o estudo dos posicionamentos defendidos pelos teóricos da área, foi elaborada uma síntese dos critérios relacionados à alta administração, identificados em cada um desses instrumentos. Em seguida, foram relacionados todos os critérios identificados como relevantes para avaliação da alta administração na implantação da gestão do conhecimento, sintetizados na forma de um quadro comparativo, onde foram identificadas a ausência ou presença desses critérios em cada um dos instrumentos analisados.

A análise comparativa desses instrumentos possibilitou a identificação de lacunas relevantes na forma de avaliação do papel da alta administração para uma efetiva implantação da GC em organizações públicas.

4.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo sistemático de construção, armazenamento e aplicação do conhecimento com o objetivo de maximizar a efetividade da organização e o retorno de seus ativos de conhecimento. Nesse processo, contínuo e sistemático, é realizada a transferência e a criação de conhecimentos entre indivíduos e equipes e desses para a organização. Além de gerir os conhecimentos das pessoas, facilitar os processos pelos quais esse conhecimento é criado, compartilhado e utilizado na organização, a GC também contribui na aplicação de mudanças na maneira como os indivíduos e a organização funcionam, tendo por base os processos relacionados ao conhecimento (FRESNEDA *et al.*, 2009).

A literatura da área identifica diferentes motivações e interesses para a utilização da gestão do conhecimento na esfera pública, como por exemplo a orientação para a sociedade geral, e não para o lucro da empresa, como na iniciativa privada. Pois na esfera pública, as principais diretrizes do governo são melhorar os serviços prestados a sociedade. Segundo Fresneda *et al.* (2009), pensar a GC na administração pública é pensar prioritariamente nos benefícios que ela pode trazer ao cidadão, pelo aumento da eficiência nos processos internos das organizações públicas, e na geração de resultados de qualidade aos cidadãos.

Dessa forma, a utilização da gestão do conhecimento no setor público pode ser vista como uma nova estratégia para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor (FRESNEDA, 2007).

Batista (2012) reforça esse posicionamento quando afirma que a implementação da GC na administração contribui com o aumento da capacidade de realização de indivíduos, de equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral, o que gera impacto na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população.

Segundo Wiig (1999), a viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por fatores como estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Porém entre todos esses fatores o autor considera o conhecimento como o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrarias ou sem efetividade.

Batista (2004) explora mais o assunto ao afirmar que na administração pública, a gestão do conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla que na esfera privada. Pois além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, na administração pública a GC também é importante para:

- i)* tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres;
- ii)* preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- iii)* promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas;
- iv)* criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Nesse contexto, Leask (2008 apud FRESNEDA et al., 2009) também identifica duas tendências pelas quais acredita que a GC torna-se importante para as organizações de governo. A primeira diz respeito ao aumento das pesquisas e evidências que dão sustentação às decisões dos profissionais. A sociedade tem uma expectativa de que os profissionais da área pública demonstrem que seu trabalho é realizado com base em pesquisas e evidências e a GC tem muito a oferecer nesse campo atualmente. A segunda é sobre o trabalho colaborativo virtual como meio de construir e manter o conhecimento da organização – a exemplo das comunidades de prática (FRESNEDA et al, 2009).

4.2 A Alta Administração na Gestão do Conhecimento

O termo “Alta administração” é bastante utilizado na literatura da área de gestão do conhecimento. Batista (2012) conceitua o termo como “corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu *staff*”. A mesma definição é utilizada no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (2014).

Nos instrumentos de avaliação da GC identificados na literatura da área, o conceito de alta administração ou direção encontra-se inserido no contexto da liderança.

Liderar significa lidar, direcionar, conduzir e gerenciar pessoas de forma que todas estejam unidas e direcionadas a um mesmo objetivo. Para Wright, Mark e Parnell (2000), a liderança envolve a capacidade de garantir a cooperação dos outros na realização de um objetivo. Segundo Bennis (1998), o grande desafio dos líderes é liberar a capacidade intelectual das suas organizações, motivando e encorajando as pessoas a trabalharem em equipe e colocarem em uso suas criatividade.

Nesse contexto, Liderança é definida por Sege (2000) como sendo a “capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça”. Sege ainda afirma que para serem partícipes das mudanças organizacionais, os líderes devem atuar no sentido de cultivar a tensão criativa, moldar e construir uma cultura de aprendizado e ser um treinador que construa uma visão compartilhada e encoraje o pensamento sistêmico. O que demonstra a importância da liderança, ou alta administração, na implementação de processos como a gestão do conhecimento.

Nesse contexto, o papel da alta administração é constantemente definido na literatura da área como um dos fatores críticos de sucesso para a implantação de gestão do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) colocam o apoio a alta gerência como um dos fatores mais importantes para o sucesso de projetos de GC, ao lado da infra-estrutura humana e de uma cultura orientada para o conhecimento. Os autores ainda ressaltam que o apoio da alta gerência é necessário especificamente no: i) envio de mensagens à organização quanto a importância da GC e do aprendizado organizacional para o sucesso da empresa; ii) abertura de espaço e viabilização de recursos para a infra-estrutura; iii) definição dos tipos de conhecimento mais importantes para organização.

Vários autores da área de GC, como Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as decisões da alta gerência tratam-se de condições precedentes e necessárias, anteriores a

implementação do ciclo do conhecimento; especialmente no momento em que estabelecem a missão, os objetivos, as estratégias e a visão da organização.

Nessa linha, Probst, Raub e Romhart (2002) e Terra (2005) entendem que um dos papéis fundamentais da alta administração é definir claramente os objetivos e os resultados esperados em termos econômicos e de agregação de conhecimentos, fato que motiva as pessoas a tomarem decisões relacionando as atividades individuais ao propósito coletivo (TERRA, 2005). Terra (2005) ainda ressalta que na implantação da GC é necessário discutir o papel da alta administração também na definição dos campos de conhecimento, onde os funcionários devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na criação de culturas organizacionais direcionadas para a inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) defendem a ideia de que a liderança efetiva da organização vincula-se ao grau de envolvimento da gerência na criação de um ambiente estratégico competitivo. Além do engajamento, a administração deve responsabilizar-se pela alocação dos recursos financeiros e mecanismos que suportem a implantação do aprendizado interno. Davenport e Prusak (1998) indicam, ainda, que a administração deve ter a capacidade de criar condições internas que motivem seus liderados a desenvolverem atitudes colaborativas na disseminação do conhecimento, entre as quais: dar à organização um sentido de direção com objetivos limitados; e clareza nos objetivos organizacionais e no tipo de conhecimento em que devem ser direcionados os esforços.

No processo de implantação de projetos de GC, o envolvimento da liderança e dos trabalhadores é apresentado por Braghetti (2003), indicando que a alta administração deve estar motivada e envolvida, sendo fundamental que a empresa entenda, valorize e integre-se ao processo como uma única unidade.

Nesse contexto, é importante mencionar o posicionamento de Senge (1998) quanto ao papel do líder de uma organização, o qual deve atuar como professor, mentor, guia, ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, para desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado capaz de recriar o mundo (controle autônomo, visão compartilhada, modelos mentais e pensamento sistêmico). A liderança deve basear-se no princípio da tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre visão de onde se quer chegar e a realidade de onde efetivamente encontram-se (FREES, 2007).

Soma-se a isso, o posicionamento de Stewart (1998), quando relata que o perfil do gerente muda na era do conhecimento em função da natureza do trabalho, onde sua atuação passa a ser de guardião, protegendo e cuidando dos ativos da empresa, sendo agora os ativos intelectuais. O trabalho baseado no conhecimento ocorre de forma diferente do trabalho mecânico ou manual (trabalhadores medidos e remunerados por uma pontuação numérica e gerentes planejando, organizando, executando e medindo), neste modelo os trabalhadores são avaliados pelos resultados que alcançam, não pelas tarefas que realizam (FREES, 2007).

Além do que foi descrito, a alta administração também exerce relevante impacto na cultura organizacional. Segundo Furlanetto (2007), para autores da área (DESOUZA e EVARISTO, 2003; BRAGHETTI, 2003; MUSSI e ANGELONI, 2004; CARDOZA, 2004; WANG, PETERS e GUAN, 2006 apud FURLANETTO, 2007), as ações da alta administração e a motivação dos quadros internos desenvolvem a cultura da organização com capacidade de direcionar as ações operacionais e a maior ou menor agregação do conhecimento. Em equipes com alto nível de cultura organizacional, os funcionários se sentem comprometidos com a agregação e compartilhamento de conhecimentos com os demais membros da equipe.

Como síntese das informações encontradas na literatura da área, em recente publicação, Batista (2012) afirma que a liderança, ou alta administração, desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas. E atribui à alta administração as seguintes responsabilidades:

- Dirigir o esforço de implementar da GC, definindo a visão e as estratégias de GC que devem estar alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização;
- Estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC;
- Alocar recursos para viabilizar as iniciativas de GC;
- Assegurar a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços;
- Definir uma política de proteção do conhecimento;
- Instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação;
- Atuar como exemplo para a força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

Na tentativa de uniformizar os posicionamentos identificados no referencial teórico da área de GC, Furlanetto (2007) elaborou uma síntese de características relevantes associadas ao papel da Alta administração, apresentada no quadro 01.

Quadro 01: Alta administração na Gestão do Conhecimento

Alta administração na Gestão do Conhecimento	
Suporte da alta gerência	Lee e Hong (2002); Davenport e Prusak (1998)
Capacidade de criar condições internas para a disseminação do conhecimento	Davenport e Prusak (1998); Mintzberg e Quinn (2001)
Definição clara de metas, objetivos e resultados esperados	Davenport e Prusak (1998); Mintzberg e Quinn (2001); Prost, Raub e Romhart (2000); Terra, (2005); Soares (2005)
Liberdade de interação entre as pessoas e os grupos	Nonaka e Takeuchi (1997)
Contribuir com a formação da cultura organizacional	Desouza e Evaristo (2003); Braghetti, (2003); Mussi e Angeloni (2004); Cardoza (2004); Wang, Peters e Guan (2006)

Fonte: Furlanetto (2007, p.42)

Nota: As referências dos autores citados no quadro constam na Dissertação de Mestrado de Furlanetto (2007).

4.3 Maturidade em Gestão do Conhecimento

Segundo Albino (2009), na literatura da área, algumas pesquisas (OECD, 2003 e HSM, 2004 apud ALBINO, 2009) demonstram a importância de que organizações envolvidas com o desenvolvimento de iniciativas de GC devem avaliar seu estado atual bem como um conjunto de fatores com as principais formas para determinar quais tipos de esforços de GC, derivados do seu processo de planejamento estratégico, provavelmente obterão sucesso. Os resultados dessa auditoria de GC podem ser utilizados no planejamento de mudanças em tecnologia, processos e cultura organizacional que acompanham os investimentos realizados em GC.

As organizações que não avaliam seu estágio de GC, segundo Rasmus (2001 apud ALBINO, 2009), correm o risco de implementar tecnologias e conceitos em áreas onde o investimento será perdido ou não atingirá o objetivo proposto.

Nesse sentido, para Ehms e Langen (2002) a avaliação sistemática das iniciativas organizacionais de GC consiste no primeiro passo rumo a uma GC menos amadora e mais profissional, permitindo a identificação de problemas e a realização de ajustes.

Embora existam diversas formas de medir os resultados da GC, não existe uma forma padrão a ser adotada. Com o objetivo de uniformizar as avaliações da GC, surgem os modelos de maturidade em GC, que ajudam a quantificar e a qualificar aplicações da GC nas organizações, conferindo resultados palpáveis à administração.

Segundo Jugdev e Thomas (2002 apud Bruno, 2008), os modelos de maturidade identificam as forças e fraquezas organizacionais e oferecem informações de mercado e para o mercado e capturam práticas codificadas (*know-what*), apesar de não incluírem os aspectos intangíveis do gerenciamento do projeto (*know-how*). Além disso, eles ajudam as organizações a comparar competências explícitas do projeto e do nível do programa com um determinado padrão.

Nesse contexto, os modelos de maturidade viabilizam uma estrutura para que a organização possa comparar suas entregas de projetos com as melhores práticas, definindo, uma rota estruturada para melhoramento. (PENNPACKER; GRANT, 2003 apud BRUNO, 2008).

Segundo Bruno (2008), vários modelos de maturidade que foram propostos, tanto para a evolução das organizações como um todo, quanto para a evolução específica da gestão de sistemas da informação ou da gestão por projetos. Todos partem da premissa que os processos organizacionais podem ser estruturados a partir de níveis ou estágios de maturidade. Para a maioria desses modelos, o importante não é a definição do nível em que uma empresa se encontra, mas do que deve ser feito para assegurar a continuidade de sua evolução.

A maturidade de uma organização em GC está relacionada com a institucionalização das normas e processos necessários para sua implementação, ou seja, políticas, padrões, cultura corporativa, práticas gerenciais e estruturas organizacionais. E para que as organizações alcancem resultados efetivos, é importante o planejamento de uma trilha evolutiva que acompanhe, em estágios, a maturidade dessa gestão (BRUNO, 2008).

Segundo Ehms e Lagen (2002 apud BRUNO, 2008), o modelo de maturidade em GC permite:

- Obter resultados quantitativos e qualitativos, levando-se em consideração os diferentes pontos de vista dos participantes nas atividades voltadas para GC nas organizações;
- Aplicar o modelo em toda uma organização, das clássicas até as unidades organizacionais virtuais ou nos sistemas de GC;
- Realizar uma abordagem sistemática e estruturada, que garante transparência e confiança na manipulação do processo;

- Desenvolver um modelo compreensível que oferece referências cruzadas para comprovar conceitos de gestão ou modelos.

Quanto aos objetivos de um instrumento de avaliação da gestão do conhecimento, Batista (2012) enumera os seguintes:

- Determinar o grau de utilização da GC na organização pública;
- Determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC;
- Identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC.

Os modelos de maturidade em GC existentes recebem inspirações principalmente dos modelos de controle de qualidade e do modelo *Capability Maturity Model* - CMM, de maturidade do desenvolvimento de software, proposto pelo *Software Engineering Institute* - SEI, da *University Carnegie Mellon* – EUA (PAULK et al. 1995 apud apud CARVALHO; FERREIRA; SILVA, 2006). No entanto, cabe ressaltar que o domínio da GC compreende um leque mais amplo de aspectos sócio-organizacionais, quando comparado a um assunto como engenharia de software.

Dentre os modelos de avaliação da GC mais conhecidos e utilizados na administração pública, esta pesquisa se propôs a analisar os seguintes instrumentos:

- i) Metodologia APQC (*American Productivity & Quality Center*);
- ii) *Organizational Knowledge Management* (OKA) do Banco Mundial;
- iii) Prêmio Empresas mais Admiradas do Mundo – *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) – Prêmio MAKE;
- iv) Instrumento para a avaliação da gestão pública do GesPública;
- v) Metodologia MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública).

Em seguida, é apresentado um estudo mais detalhado sobre cada um dos modelos de maturidade mencionados:

4.3.1 Metodologia APQC

A APQC - *American Productivity & Quality Center* é uma organização sem fins lucrativos com sede em Houston (EUA), fundada em 1977 por dirigentes de empresas e membros do governo americano que disponibiliza, para seus membros, uma base de dados de benchmarking e melhores práticas em GC. Atualmente, presta serviços a cerca de quinhentas organizações públicas e privadas em todo o mundo (APQC, 2012).

Segundo Batista (2004), a premissa básica do método é de que existe grande diferença entre reconhecer a importância da GC e sua implementação. Com base em tal avaliação, a APQC desenvolveu uma metodologia para facilitar a institucionalização da GC. Essa metodologia avalia se as organizações estão implementando de maneira efetiva a Gestão do Conhecimento. Para isso, o modelo da APQC orienta as organizações ao longo de cinco estágios de implementação, oferecendo diretrizes para processos e estruturas organizacionais (HUBERT; LEMONS, 2012)

O método descreve os passos fundamentais para implementá-la de fato, ajuda a organização a identificar em que estágio encontra-se no processo de implementação da GC e mostra como começar e indicar a direção mais adequada (BATISTA, 2004).

Segundo Hubert e Lemons (2012), o modelo é composto pelos seguintes estágios com suas respectivas recomendações:

1. **Iniciar:** Neste nível, a organização não possui processos consistentes e práticas para fazer atividades de GC (identificar, capturar, transferir, etc). Para alcançar o próximo nível, a organização necessita: Explicar a importância da GC para empresa, ter uma visão dos resultados esperados com investimento em GC, expandir o interesse do assunto para stakeholders chaves e gerentes seniors e por último identificar as áreas que serão beneficiadas com o fluxo do conhecimento;
2. **Desenvolver:** Neste nível, deve haver um alinhamento entre o planejamento estratégico da organização com a GC. Identificar oportunidades para a criação e disseminação de conhecimento. Os principais objetivos deste nível são: criar uma estratégia de GC integrada, selecionar projetos onde serão aplicadas ferramentas de GC e viabilizar recursos para suportar as iniciativas de GC. Governança e patrocínio são fatores essenciais para o sucesso neste nível;
3. **Padronizar:** Neste nível serão gerenciados todos os pontos que foram levantados no nível anterior, ou seja, a estratégia de GC, processos e abordagens. A padronização de processos e abordagens também é realizada possibilitando economia de escala para a

empresa. Além disto, são fatores chaves: desenhar e implementar oportunidades pilotos, capturar lições aprendidas para facilitar a melhoria contínua de metodologias para que estas sejam divulgadas para o restante da empresa;

4. **Otimizar:** Neste nível, procura-se desenvolver uma estratégia de expansão de maneira a estimular a implantação de metodologias de GC por toda organização. Também é importante gerenciar os possíveis problemas que tenham surgido com a expansão destas metodologias.
5. **Inovar:** No nível mais maduro deste modelo, espera-se que as metodologias de GC estejam alinhadas com o modelo estratégico da organização e submetidas a constante monitoramento. Viabilizando o alinhamento da avaliação de desempenho com a estratégia de GC com foco na melhoria contínua.

Na avaliação de cada estágio existe a descrição – por meio de assertivas – de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. Caso uma ou mais assertivas sejam verdadeiras, a organização já se encontra no estágio sob análise (BATISTA, 2004).

Segundo Carvalho (2006), analisando criticamente o modelo da APQC e comparando-o com os outros modelos padronizados para GC, pode-se constatar que a proposta do APQC é menos detalhada e busca prover uma avaliação qualitativa das práticas de GC. Apesar disso, desde 1995, o modelo já foi empregado para avaliar melhores práticas em GC de mais de 500 organizações em todo o mundo.

No Brasil, a metodologia APQC foi utilizada, no âmbito do governo federal, em pesquisa realizada pelo IPEA, publicada em 2004, intitulada “Governo que Aprende”. A pesquisa discute o conceito da GC e a sua importância para a administração pública, além de identificar o estágio de implementação da GC em que se encontram seis organizações do executivo federal – Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Serviço de Processamento de Dados (Serpro), e Petróleo Brasileiro (Petrobras) (BATISTA, 2004).

Segundo Batista (2004), os principais benefícios da metodologia da APQC são permitir um diagnóstico da situação atual da organização, bem como fornecer subsídios para um plano de ação com orientações práticas sobre o que fazer para ter êxito na institucionalização da GC. Suas orientações são baseadas em experiências bem-sucedidas e são capazes de ajudar as organizações na trilha do melhor caminho. Batista (2004) ressalta

ainda que antes de aplicar a metodologia, é preciso considerar aspectos específicos da cultura e do método gerencial utilizado na organização.

O estudo detalhado do instrumento de análise utilizado na metodologia da APQC permite identificar os seguintes critérios relacionados ao papel da alta administração:

- Integração da GC ao modelo de gestão da organização;
- Implementação de práticas de GC em todas as áreas da organização;
- Capacitação de servidores na utilização de ferramentas de GC;
- Estrutura formal de apoio às práticas de GC;
- Definição clara de metas, objetivos e resultados esperados;
- Sistema de reconhecimento para apoiar as estratégias de GC;
- Estimulo a cultura de compartilhamento de informação na organização;

4.3.2 Metodologia OKA

O *Organizational Knowledge Assessment Methodology* (OKA) foi desenvolvido pelo Banco Mundial, com o objetivo de viabilizar uma forma de coletar, mensurar e estudar a GC em uma organização. Ou seja, quantificar a capacidade da organização em mobilizar informações, conhecimento, experiência e intuição, para alcançar seus objetivos estratégicos e agregar valor a produtos e serviços.

É um mecanismo que permite que as organizações compreendam seus níveis de aptidão e capacidade em GC, identificando as áreas-chave que precisam ser desenvolvidas e aprimoradas. É uma ferramenta que capacita os tomadores de decisão a melhor compreender e justificar seus investimentos em GC, bem como contribuir com uma estrutura e linguagem padrão sobre GC na organização e, ainda, serve como uma estrutura valiosa para compreender a natureza da GC e seus impactos na organização.

O Método OKA é composto por três elementos básicos: pessoas; processos; e sistemas. Cada elemento é constituído por dimensões, distribuídas da seguinte forma:

- **pessoas:** i) cultura e inventivos; ii) identificação e criação do conhecimento; iii) compartilhamento do conhecimento; iv) comunidades de prática e equipes de conhecimento; e v) conhecimento e aprendizagem;
- **processos:** vi) liderança e estratégia; vii) fluxo de conhecimento; viii) operacionalização do conhecimento; ix) alinhamento; e x) indicadores e monitoramento;

- **sistemas:** xi) infraestrutura tecnológica da GC; xii) infraestrutura de acesso ao conhecimento; xiii) gestão de conteúdo; e xiv) infraestrutura do ambiente de GC.

Cada uma dessas dimensões contempla métricas que formam um questionário com 205 questões e pontuação associada a cada questão. A análise dos resultados da aplicação do questionário permite identificar:

- i) os Pontos Fortes e as Oportunidades de Melhoria da organização na institucionalização da GC;
- ii) o grau de maturidade da organização em GC – isto é, o estágio atual em que esta se encontra em comparação com a pontuação máxima de cada uma das quatorze dimensões; e
- iii) o grau de preparação para institucionalizar com êxito a GC.

Os critérios relacionados ao papel da alta administração estão apresentados na dimensão “liderança”, inserida no elemento “processos” (BATISTA, 2012). A avaliação da dimensão “liderança” é feita a partir dos seguintes questionamentos:

- Grau com que a organização considera GC como um valor corporativo;
- Grau com que as lideranças atuam na gerência e supervisão da arquitetura organizacional, dos processos ou das políticas da empresa;
- Grau com que a alta administração patrocina o programa de GC;
- Grau de flexibilidade e adaptação a mudanças da alta administração
- Qualidade e a natureza do relacionamento entre a alta administração e o corpo gerencial da organização;
- Grau com que a média gerência tem incorporado os processos de GC em sua rotina diária.

Segundo Batista (2012), o Método OKA trata-se de um instrumento com sólida base teórica. No entanto, a sua estrutura complexa tende a dificultar sua implementação na grande maioria dos órgãos e entidades da administração pública.

4.3.3 Premio MAKE

O prêmio *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) se propõe a avaliar e certificar as empresas que se destacarem em projetos que valorizem o conhecimento como fator que promova a inovação, contribua para a criação de ambiente para compartilhamento e que permita a colaboração e a gestão do capital intelectual e da aprendizagem organizacional, bem como focalizar o conhecimento do cliente e a valorização da organização para seus acionistas. As empresas candidatas são avaliadas por meio de diretrizes, que constituem os oito critérios do Prêmio MAKE. A cada empresa candidata ao prêmio é enviado um relatório com um sistematizado *feedback*, que sinalizará pontos em que a instituição poderá aperfeiçoar seus processos para buscar a excelência em GC (SIMÃO, 2008).

Segundo Batista (2012), embora não se trate de Modelo de GC ou metodologia de implementação da GC, a Metodologia do Prêmio MAKE aponta fatores críticos de sucesso e processos de GC que devem ser contemplados em um modelo de GC para a administração pública, e dessa forma, também devem ser considerados na identificação de critérios relevantes para a avaliação do papel da alta administração na GC.

A metodologia da Premio MAKE analisa o critério “liderança” ao lado de mais sete critérios que são: cultura organizacional; inovação; capital intelectual; compartilhamento; aprendizagem; Customer Relationship Management (CRM) e retorno ao acionista. (THE KNOW NETWORK, 2011 apud BATISTA, 2012).

O critério “Liderança” avalia o desempenho da alta administração no que se refere, entre outras coisas, ao: i) incentivo aos processos de GC (aquisição, compartilhamento e aplicação; ii) apoio à GC (financeiro e não financeiro); iii) organização de estrutura de governança de GC; iv) apoio à estratégia de GC; e v) articulação com o alto escalão da organização.

4.3.4 Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do GesPública

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) tem foco na melhoria contínua em que consiste na melhoria e autoavaliação, de tal forma que atenda aos Princípios Constitucionais de Publicidade, Moralidade, Legalidade, Economicidade, Impessoalidade e Eficiência, com visão no principal cliente – o cidadão e a sociedade.

De acordo com o GesPública, cada organização procede à própria avaliação utilizando-se dos Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública, estruturado em critérios que atribuem pontuações referentes à experiência da instituição em critérios específicos. Cada um dos critérios representa cada uma das partes do Modelo Referencial da Gestão Pública. Os critérios, no Instrumento de avaliação, são partes do Modelo acrescidas dos requisitos de excelência necessários para permitir a avaliação objetiva do sistema de gestão do órgão/entidade público.

No que se refere a avaliação do papel da alta administração. O GesPública utiliza um critério específico para esta análise, avaliada de forma geral na organização como um todo, sem considerar especificamente a Gestão do Conhecimento, como os demais instrumentos analisados nessa pesquisa.

No instrumento da GesPública, a alta administração está inserida no Critério 1 “Governança” que avalia a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.

Em outro critério a parte, “Informação e Conhecimento” é feita a avaliação da GC. Esse critério avalia a implementação de processos gerenciais que têm por objetivo a identificação, desenvolvimento, geração, proteção e compartilhamento de conhecimento. As questões utilizadas para avaliar a GC nas organizações públicas são: i) como o conhecimento é desenvolvido (ou criado) e compartilhado; ii) como o conhecimento é mantido e protegido; e iii) como a organização assegura que a GC é utilizada para melhorar seus processos, produtos e serviços.

4.3.5 Metodologia MGCAPB

No contexto Brasileiro, como parte integrante ao Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública - MGCAPB, Batista (2012) também sugere um modelo de avaliação de maturidade em GC. O modelo foi construído a partir de uma adaptação do método de implementação da Gestão do Conhecimento desenvolvido pela *Asian Productivity Organization* (APO) para pequenas e médias empresas (APO, 2009). Além disso, foi feito com base em componentes identificados na revisão da literatura sobre modelos de GC e nos modelos, instrumentos de avaliação e roteiros de implementação de GC utilizados por organizações públicas.

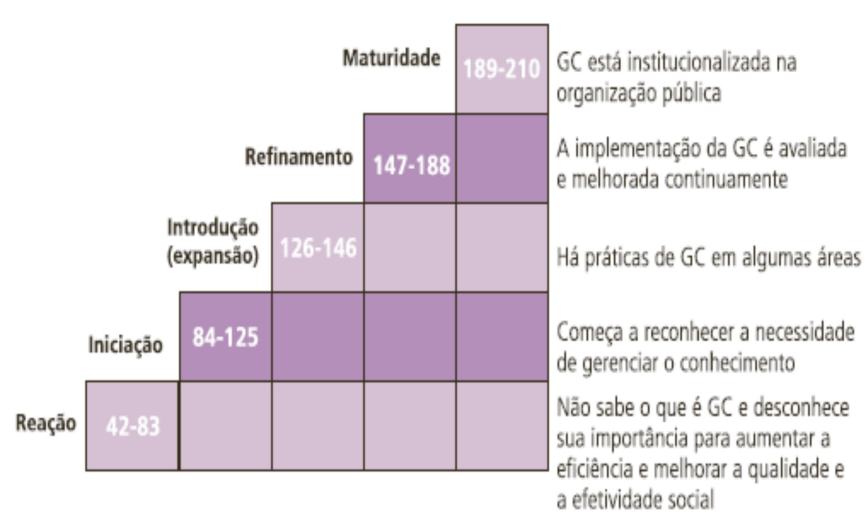
De acordo com Batista (2012) o instrumento utilizado no MGCPA se propõe a avaliar os seguintes eixos:

1. Direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Ajudam a identificar e analisar as competências essenciais.
2. Viabilizadores: Liderança, tecnologia, pessoas e processos. Contribuem para entender até que pontos esses fatores estão presentes na organização.
3. Processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.
4. Ciclo KDCA: auxilia na realização de um mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização que podem ser disseminadas durante a implementação.
5. Resultados Esperados: medem a efetividade do processo de GC apoiado pelos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores e fundamentados nos direcionadores estratégicos.

O instrumento de avaliação do grau de maturidade, utilizado no MGCAPB, está disposto em Critérios, aos quais são atribuídas pontuações que serão projetadas em gráfico onde será possível visualizar as medidas de distribuição dos critérios de GC avaliados. Ao final, de acordo com uma escala de pontuação, são sugeridos os níveis de maturidade de GC da organização avaliada.

Os critérios utilizados pelo instrumento são: i. liderança em GC; ii. processo; iii. pessoas; iv. tecnologia; v. processo de GC; vi. aprendizagem e inovação; e vii. resultados da GC. Na avaliação, cada critério é constituído de assertivas – totalizando 42 – que devem ser cuidadosamente analisadas e pontuadas com base em evidências. Com a autoavaliação, a organização identifica seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Assim é possível identificar o que está bom e o que precisa ser melhorado para que ocorra a efetiva institucionalização da GC na organização (BATISTA, 2013).

Os cinco níveis de maturidade em GC utilizados pelo instrumento proposto por Batista (2012) foram adaptados dos níveis propostos pela Asian Productivity Organization (APO) que são apresentados na figura a seguir.

Figura 1: Níveis de maturidade em GC

Fonte: APO, 2009 apud Batista, 2012.

No instrumento proposto por Batista (2012) o estudo da alta administração é feito na análise do critério “Liderança em GC”. Esta análise é feita a partir dos seguintes questionamentos:

1. A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.
2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).
3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.
4. A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).
5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.

6. A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.

5. RESULTADOS

Nesta parte do trabalho, é apresentado o resultado da coleta de informações analisadas durante a pesquisa bibliográfica, referente aos critérios relacionados a avaliação do papel da alta administração na implementação da GC na administração pública.

O trabalho foi realizado a partir da definição dos principais conceitos relacionados ao tema e identificados no referencial teórico. Nesse levantamento foram identificadas as atividades relacionadas com o papel da alta administração na GC de acordo com o posicionamento de relevantes autores da área. O resultado desse levantamento está apresentado, de forma sintética, no quadro 02.

Quadro 02: Papel da Alta administração na Gestão do Conhecimento.

Atividades	Autores
Promove o alinhamento da GC com o modelo de gestão da organização.	Batista (2012)
Fornece direcionamento estratégico – definição clara de objetivos e resultados esperados na GC.	Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhart (2002); Terra (2005) e Batista (2012)
Formaliza a estrutura de apoio a GC.	Batista (2012)
Alocação de recursos financeiros.	Mintzberg e Quinn (2001) Davenport e Prusak (1998) e Batista (2012)
Orienta sobre o papel de cada indivíduo ou grupo na GC da organização.	Braghetti (2003) e Terra (2005)
Incentiva à interação no ambiente interno da organização - entre as pessoas e os grupos da organização, em seus diferentes níveis de direção.	Nonaka e Takeuchi (1997) e Braghetti (2003)
Promove de condições internas (mecanismos, ferramentas) para o compartilhamento de conhecimento.	Davenport e Prusak (1998)
Contribui na formação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento na organização.	Davenport e Prusak (1998); Braghetti (2003) e Terra (2005); e Mussi e Angeloni (2004), Cardoza (2004), Wang, Peters e Guan (2006) apud Furlanetto (2007)
Incentiva na capacitação e no aprendizado interno.	Davenport e Prusak (1998); Senge (1998); Mintzberg e Quinn (2001); Terra (2005) e Batista (2012)
Apoia ações de manutenção, segurança e proteção da informação	Batista (2012)

Durante o levantamento teórico foram identificados diferentes instrumentos de avaliação de GC, no entanto, visando atender a delimitação feita no objetivo da pesquisa, direcionada ao contexto da administração pública, foram selecionados quatro instrumentos de verificação do grau de maturidade em GC que são utilizados na esfera pública, são eles: Metodologia APQC, Metodologia OKA, Prêmio MAKE, Metodologia MGCAPB. E a esse conjunto, ainda foi adicionado o instrumento para avaliação da gestão pública, utilizado pelo GesPública, com o objetivo de identificar critérios inseridos no escopo da administração pública.

A partir desse estudo inicial, foi realizado um levantamento dos principais instrumentos de avaliação da GC identificados na literatura da área. Nesses instrumentos, foram identificados os critérios utilizados, por cada um, para avaliar o papel da alta administração na implantação da GC.

Com o estudo desses instrumentos de avaliação da GC foi possível elaborar um levantamento geral dos principais critérios relacionados ao papel da alta administração em cada um dos instrumentos analisados, apresentado de forma sintetizada no quadro 02.

Após o estudo dos critérios utilizados em cada um desses instrumentos e comparando com as definições identificadas no referencial teórico, foi possível elaborar uma listagem com os principais critérios, relacionados a avaliação do papel da alta administração, que podem influenciar no sucesso da implantação da gestão do conhecimento em organizações públicas.

O quadro 03 apresenta esses critérios e identifica em quais instrumentos eles estão apresentados. Cada um dos critérios relacionados no quadro recebeu uma numeração diferenciada, com o objetivo facilitar a análise e discussão desses elementos.

Com a realização deste levantamento, é possível identificar algumas semelhanças, particularidades e lacunas em cada um dos instrumentos analisados.

A metodologia APQC, primeiro instrumento analisado, embora seja menos detalhada do que outros instrumentos e apresente uma avaliação mais qualitativa das práticas de GC (CARVALHO, 2006), foi abordada nesse trabalho em razão da sua ampla utilização em organizações internacionais, bem como, na sua utilização em pesquisas no âmbito da administração pública federal (BATISTA, 2004, 2005).

Quadro 02: Alta administração segundo instrumentos de avaliação de GC.

APQC	OKA	Prêmio MAKE	GesPública	MGCAPB
<p>1. Integração da GC ao modelo de gestão da organização;</p> <p>2. Implementação de práticas de GC em todas as áreas da organização;</p> <p>3. Capacitação de servidores na utilização de ferramentas de GC;</p> <p>4. Estrutura formal de apoio às práticas de GC;</p> <p>5. Definição clara de metas, objetivos e resultados esperados;</p> <p>6. Sistema de reconhecimento para apoiar as estratégias de GC;</p> <p>7. Estimulo a cultura de compartilhamento de informação na organização</p>	<p>1. A GC é considerada como um valor corporativo.</p> <p>2. Atuação das lideranças na gerência e supervisão da arquitetura organizacional.</p> <p>3. Patrocínio do programa de GC.</p> <p>4. Flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças em sua estrutura.</p> <p>5. A qualidade e a natureza do relacionamento entre a alta administração e o corpo gerencial da organização.</p> <p>6. Grau de adoção dos processos de GC em sua rotina diária.</p>	<p>1. Incentivo aos processos de GC (aquisição, compartilhamento e aplicação).</p> <p>2. apoio à GC (financeiro e não financeiro).</p> <p>3. Organização de estrutura de governança de GC.</p> <p>4. Apoio à estratégia de GC.</p> <p>5. Articulação com o alto escalão da organização.</p>	<p>1. Interação, motivação e mobilização dos servidores para o êxito da estratégia (estimulo ao comprometimento dos servidores).</p> <p>2. Interação com o ambiente externo, estabelecendo alianças e parcerias para assegurar o êxito das estratégias.</p> <p>3. Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para a alta direção, verificado o seu cumprimento e tomadas ações corretivas quando necessárias?</p> <p>4. Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?</p>	<p>1. Alinhamento e compartilhamento da visão e da estratégia de GC aos direcionadores estratégicos da organização.</p> <p>2. Formalização das iniciativas de GC.</p> <p>3. Alocação de recursos financeiros nas iniciativas de GC.</p> <p>4. Instituição de política de proteção do conhecimento.</p> <p>5. Atua como modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.</p> <p>6. Promoção e reconhecimento com a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação</p>

Embora utilize uma avaliação mais qualitativa, o instrumento utilizado pela APQC aborda vários critérios relevantes na delimitação do papel da alta administração na GC, tais como: o alinhamento da GC com o modelo de gestão da organização (1); a definição clara de objetivos e resultados esperados (2); e estrutura formal de apoio a GC (3). No que se refere a estímulos e ações que devam ser promovidos pela alta administração, o instrumento ainda aborda a contribuição na formação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento (9); na implementação de práticas de GC (10); e ainda, na capacitação e no aprendizado interno (11).

Quadro 03: Critérios utilizados para avaliação do papel da alta administração na GC.

CRITÉRIOS	APQC	OKA	Prêmio MAKE	GesPública	MGCAPB
1. Alinhamento da GC com o modelo de gestão da organização.	X	X	X	X	X
2. Direcionamento estratégico – definição clara de objetivos e resultados esperados na GC.	X		X	X	X
3. Estrutura formal de apoio a GC.	X	X	X		X
4. Alocação de recursos financeiros.		X	X		X
5. Orientação sobre o papel de cada indivíduo ou grupo na GC da organização.				X	
6. Incentivos à interação no ambiente interno da organização - entre as pessoas e os grupos da organização, em seus diferentes níveis de direção.		X	X	X	
7. Incentivos à interação no ambiente externo da organização – estabelecer parcerias, alianças, ou canais de comunicação com outras organizações e com a própria sociedade.				X	
8. Promoção de condições internas (mecanismos, ferramentas) para o compartilhamento de conhecimento.				X	X
9. Contribuí na formação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento na organização.	X	X			X
10. Estimulo na implementação de práticas de GC	X	X	X		X
11. Incentivos na capacitação e no aprendizado interno.	X			X	X
12. Ações de manutenção, segurança e proteção da informação				X	X

No que se refere ao instrumento de avaliação utilizado pelo GesPública, embora não se trate especificamente de instrumento de avaliação de grau de maturidade em GC, o Modelo

de **Gestão Pública** Brasileiro foi inserido nessa pesquisa em razão de sua relevância no contexto de avaliação da gestão pública, e sua ampla utilização pelas organizações públicas.

O instrumento da GesPública analisa a implementação de processos gerenciais de forma geral na organização, e por essa razão analisa separadamente a liderança e a GC. No entanto, em função do objetivo dessa pesquisa, optou-se por incluir os dois fatores “Liderança” e “Gestão do Conhecimento” para a elaboração do quadro síntese, proporcionando uma visão mais ampla do papel da alta administração e mais coerente com o contexto da administração pública. O que possibilitou a identificação de novos indicadores que não foram mencionados nos outros instrumentos, mas que são de grande relevância na atuação da alta administração, tais como a orientação sobre o papel de cada indivíduo ou grupo na GC da organização (5). Ou seja, possibilitar que tanto o grupo (departamento, coordenação, diretoria etc), quanto o servidor, indivíduo, tenha a real dimensão do seu papel, da sua contribuição na organização como um todo para que a esta realize os seus objetivos.

Outro critério relevante, identificado no instrumento do GesPública, trata-se da promoção de incentivos à interação no **ambiente externo** da organização (7). Ou seja, é importante que a alta administração reconheça a organização como parte integrante de um ambiente maior, onde pode estabelecer parcerias, alianças com outras organizações, e além disso, a importância de se estabelecer canais de comunicação com organizações e com a própria sociedade. O que tem sido incentivado pelo atual governo com a instituição de normas e ações que garantam o acesso à informação pelo cidadão, como por exemplo a Lei de acesso a informação - Lei nº 12.527/2011 - que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas, possibilitando a qualquer pessoa, física ou jurídica, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades..

Por fim, na análise do instrumento da GesPública, é importante destacar o critério relacionado ao incentivo a ações de manutenção, proteção e segurança da informação (12). Que diz respeito à proteção de determinados dados, com a intenção de preservar seus respectivos valores para uma organização (empresa) ou um indivíduo, e visa “garantir a integridade, confidencialidade, autenticidade e disponibilidade das informações processadas pela organização” (BRASIL, 2007). Essa questão também vem sendo amplamente difundida no âmbito da administração pública, em função da relevância das informações que são tratadas nesse contexto.

Dentre todos os instrumentos analisados nessa pesquisa, além do GesPública, o único instrumento que aborda a questão da segurança da informação é o instrumento adotado pelo MGCAPB.

O instrumento de avaliação utilizado pelo MGCAPB, em comparação aos demais instrumentos levantados nessa pesquisa, é o que apresenta a maioria dos critérios identificados como relevantes na definição do papel da alta administração. No entanto, é importante destacar a ausência de três indicadores indicados no levantamento como relevantes para implementação da GC, são eles: a orientação sobre o papel de cada indivíduo ou grupo na GC da organização (5), e incentivos à interação no ambiente externo da organização; ambos já foram discutidos anteriormente (7). O outro critério relevante diz respeito a incentivos à interação no ambiente interno da organização. Ou seja, é importante avaliar em que grau a alta administração estimula a interação entre as pessoas e os grupos da organização, em seus diferentes níveis de direção, chefia ou assessoramento.

No que se refere a metodologia OKA, é importante destacar a presença do critério referente atuação da alta administração na promoção de incentivos à interação no ambiente interno da organização, entre as pessoas e os grupos da organização, em seus diferentes níveis de direção (6). A alta administração exerce influência na construção desse ambiente de interação interna que é fundamental para o compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização.

No entanto, cabe destacar ressaltar a ausência, no instrumento OKA de alguns critérios relevantes. Além dos novos critérios apresentados pela GESPÚBLICA (5, 7 e 8), já discutidos anteriormente, percebe-se também a ausência do critério 2, referente ao direcionamento estratégico, ou seja a definição clara de metas, objetivos e resultados esperados na implantação da GC, realizado pela alta administração. Critério que foi amplamente mencionado por vários autores da área (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PROBST, RAUB e ROMHART, 2002 e TERRA, 2005), como relevante para implantação da GC.

Por fim, com relação ao instrumento utilizado pelo Prêmio MAKE, pode-se identificar a presença de vários dos critérios considerados como relevantes para alta administração, tais como 1, 2, 3, 4 e 10, descritos anteriormente, encontrados na maioria dos instrumentos analisados; e ainda do critério 6, referente Incentivos à interação no ambiente interno da organização, presente apenas no GesPública e no OKA.

No entanto, é importante destacar a ausência, no Prêmio MAKE, dos critérios 5,7,9,11,16, já comentados nesse resultado. E ainda, nota-se a ausência do critério 8, referente a promoção de condições internas para o compartilhamento de conhecimento. Ou seja, a

viabilização, por parte da alta administração, na aquisição ou desenvolvimento e implantação de mecanismos e/ou ferramentas importantes no compartilhamento de conhecimento.

6. CONCLUSÃO

Na literatura da área de gestão do conhecimento, a alta administração é constantemente apresentada como um fator crítico de sucesso para implantação da GC. A partir dessa premissa, esse estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar os critérios necessários para avaliar o papel da alta administração na implantação da gestão do conhecimento, no âmbito da administração pública, de forma a promover a otimização dos resultados e o alcance dos objetivos da organização.

No desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foram levantados os principais conceitos relacionados ao tema, e ainda, as atividades mais relevantes, relacionadas ao papel da alta administração, de acordo com os posicionamentos apresentados pelos teóricos mais relevantes da área.

Na pesquisa bibliográfica, ainda foram identificados os critérios mais relevantes, associados ao papel da alta administração, de acordo com os principais instrumentos de avaliação da GC, identificados na literatura da área e utilizados no âmbito da administração pública.

Os resultados dessa pesquisa mostraram a existência de critérios relevantes, associados ao papel da alta administração, ainda não contemplados nos instrumentos de avaliação da GC, tais como: a orientação sobre o papel de cada indivíduo ou grupo na GC da organização; promoção de incentivos à interação no ambiente externo da organização, realizando parcerias com outras organizações e ainda aprimorando a comunicação com a sociedade em geral. Bem como a promoção de incentivos à interação no próprio ambiente interno da organização, investindo na melhoria da comunicação entre os grupos e indivíduos em seus mais diversos níveis de direção. E ainda, a promoção de condições internas (mecanismos, ferramentas) para o compartilhamento de conhecimento.

A pesquisa não teve a intenção de esgotar o tema referente a critérios de avaliação da alta administração, pois a cada dia, com o surgimento de novas tecnologias, tem se evidenciado, igualmente, o surgimento de novas demandas sociais, bem como, novos fatores importantes na GC, em especial no contexto da administração pública. Fato que exige uma atualização constante na definição da atuação e do papel da alta administração, por ocupar uma posição de destaque na implantação e no sucesso da GC na organização.

Para estudos futuros propõe-se a elaboração de propostas, fundamentadas no estudo da literatura da área e no relato de casos de sucesso, de melhorias nos critérios adotados nos instrumentos de avaliação da GC abordados nessa pesquisa e ainda o estudo mais

aprofundado de cada um dos critérios, identificados nesse levantamento como relevantes na atuação da alta administração.

A identificação e definição desses critérios é importante para a formação de uma visão mais fundamentada das atribuições da alta administração na implantação da GC. Com essa visão consolidada é possível estabelecer um norte para que os dirigentes de organizações públicas possam atuar de forma mais efetiva na implantação da GC na administração pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBINO, J. P.; REINHARD, N.; SANTANA, S. Uma estrutura para avaliação e diagnóstico. **FACEF Pesquisa**, v.12, n.1. 2009.
- BATISTA, F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para discussão n. 1022).
- _____. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Brasília: IPEA, 2012.
- _____. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, jun. 2005. (Texto para Discussão, n. 1.095). Disponível em: <<http://goo.gl/WljMr>>.
- BENNIS, W. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, R. (ed.). **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998
- BRAGHETTI, Rita C.F.A, Gestão do conhecimento: uma nova maneira de se olhar a organização. In: TERRA José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Boas práticas em segurança da informação**. Brasília: 2007. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2059162.pdf>>. Acesso em: 01 out 2014.
- BRUNO, G. D. **Maturidade em gestão do conhecimento: um estudo sobre as empresas do setor elétrico**. 2008. Dissertação de mestrado profissionalizante em administração. Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc.
- CARVALHO, R. B. De; FERREIRA, M. A. T; SILVA, R. V. Análise da maturidade e do perfil de programas de gestão do conhecimento: pesquisa exploratória e comparativa em organizações brasileiras e portuguesas. **Revista Gestão Industrial**, v. 02, n. 03: p.15-28, 2006.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FREES, C. V. **Gestão do conhecimento na Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL): fatores influentes e o impacto social percebido**. 2007
- FRESNEDA, P. S. et al. **A experiência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na implantação de instrumentos de gestão estratégica**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. Disponível em: <<http://consad.org.br/evento/ii-congresso/>>. Acesso em: 05 out. 2014
- FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.
- FURLANETTO, A. **Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento**. 2007. Dissertação de mestrado em administração e negócios. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- HUBERT, C.; LEMONS, D. APQC's Levels of Knowledge Management (KM) Maturity. www.apqc.org, 2012.

INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. Brasília; MP, SEGEP, 2014. Disponível em : <<http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-06-12.8013949452/IAGP%201000%20pontos%20%202014%20vs%2005062014.pdf>> Acesso em: 05 nov. 2014.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed., São Paulo: Bookman, 2001.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 20ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONATO, A. **A relevância dos critérios pessoas e tecnologia, na gestão do conhecimento, no Ministério da Educação e Cultura**. 2013. Dissertação de mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SABINO, M. M. F. L. **Maturidade em gestão do conhecimento**: um estudo de caso na tutoria dos cursos de graduação na modalidade a distância. 2013. Dissertação de mestrado profissional em administração. Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização da aprendizagem. 2. ed. São Paulo: Best Seller, Circulo do Livro, 1998.

SIMÃO, S. H. R. **Gestão do Conhecimento nas Instituições Educacionais**. [2008]. Disponível em:<http://lantec.fae.unicamp.br/lantec/pt/tvdi_portugues/sylvia.pdf>. Acesso em: 15 set 2010.

SOARES, A. P. et al. Conflitos interorganizacionais em equipes que atuam com Educação a Distância (EAD). **Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 10 n. 3, dez. 2012.

STEWART, T. A. Capital intelectual: **A nova vantagem competitiva das empresas**. 10. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WIIG, Karl M. Application of Knowledge Management in Public Administration. USA, 1999

WRIGHT, P. L.; MARK, J.K.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.