

UNIVERSIDADE GAMA FILHO / TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Gilvan Coutinho Silva

Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas da União:
Rupturas e Oportunidades

Brasília

2009

Gilvan Coutinho Silva

Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas da União:
rupturas e oportunidades

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Coordenação do Curso de Pós-Graduação da Universidade Gama Filho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Educação Corporativa.

Orientador: Msc Rafael de Alencar Lacerda

Brasília

Dezembro de 2009

Autor: Gilvan Coutinho Silva

Título da monografia: Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas da União:
rupturas e oportunidades

Este trabalho, quesito para obtenção do do grau de Especialista em Educação Corporativa
pela Universidade Gama Filho, foi aprovado por Banca Examinadora constituída pelos
professores:

Marcelo de Araújo Almeida

Vinícius Pinto Corrêa

Rafael de Alencar Lacerda

Brasília, dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal de Contas da União, pela oportunidade de desenvolvimento.

Aos colegas de curso, pelas contribuições ao longo dos estudos.

Aos meus familiares, pelo apoio e incentivo.

RESUMO

O presente trabalho objetivou identificar rupturas e oportunidades nos processos relacionados à GC no Tribunal de Contas da União. Para tanto, procurou: (1) construir um referencial teórico que abarque diferentes conceitos e modelos de GC em organizações públicas, para identificação e posterior análise das práticas existentes; (2) analisar a GC em organizações públicas reconhecidas como referência, como forma de identificar pontos fortes e fracos dos modelos e subsidiar a análise das práticas no TCU; (3) analisar as práticas de GC no TCU, comparando-as com as práticas e tendência identificadas nas organizações públicas analisadas e confrontando-as com fatores internos relacionados; e (4) construir uma síntese dos resultados. Utilizou os procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e documental e o estudo de caso. As organizações públicas escolhidas para comparativo foram o Banco do Brasil (BB), o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). Procurou-se levantar os dados de documentos institucionais, mas também confrontá-los com pesquisas realizadas por terceiros. Como forma de apresentação dos resultados, utiliza-se uma matriz SWOT adaptada. Segundo Ansoff e McDonnell (apud TONINI; SPÍNOLA; LAURINDO, 2007). O trabalho aponta como focos preferenciais de atuação para melhoria da GC no TCU: (1) Implantar gradativamente gestão por competências por meio da avaliação de desempenho, principalmente apoiada na inovação no modelo de avaliação; (2) avaliar o desenvolvimento de competências, apoiando-se na sistematização, adaptação de comunicação dos trabalhos realizados e em realização; e (3) Reconhecer e valorizar produção de conhecimento associado ao trabalho, apoiado no estreitamento dos vínculos das Fiscalizações de Orientações Centralizadas (FOC) com a GC. O fator “tempo de dedicação à aprendizagem para aumento da base de conhecimento” foi identificado como a ruptura mais significativa. Os resultados do trabalho são importante subsídio para a elaboração de uma estratégia para implementação da GC no TCU.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão do Conhecimento.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1: Implantação das práticas de GC nos órgãos públicos e estatais (Gráfico).	32
Figura 2: Matriz SWOT.	39
Figura 3: Sistema Certificação de Competências do Banco do Brasil	42
Figura 4: Ambientes da GC no Serpro.	47
Figura 5: Ciclo de Gestão do Conhecimento na ANI	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Correlação entre os processos de GC em Stollenwerk.....	26
Quadro 2: Síntese da situação dos processos de GC: TCU x outras organizações	88
Quadro 3: Rupturas e oportunidades na "identificação".	89
Quadro 4: Rupturas e oportunidades na "formalização".	91
Quadro 5: Rupturas e oportunidades na "disseminação".	92
Quadro 6: Rupturas e oportunidades na "avaliação".	94
Quadro 7: Rupturas e oportunidades da GC no TCU - matriz principal.....	97
Quadro 8: Ações para implantação da gestão por competências.	98
Quadro 9: Ações para promoção da produção do conhecimento.	99
Quadro 10: Ações para promoção da avaliação de competências.....	100
Quadro 11: Ações para promoção do tempo dedicado à aprendizagem.....	101
Quadro 12: Rupturas e oportunidades da GC no TCU (síntese).	103
Quadro 13: Visão geral do ciclo de GC no TCU.	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anop:	auditoria de natureza operacional
BB:	Banco do Brasil
EaD:	Educação a Distância
EGP-ANI:	Projetos da Área de Negócio Internacional
ESAF:	Escola de Administração Fazendária
GC:	gestão do conhecimento
Gespública:	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
ISC:	Instituto Serzedello Corrêa
P&DP:	Gerência Geral de Pesquisa & Desenvolvimento de Produção
Segecex:	Secretaria-Geral de Controle Externo
Segedam:	Secretaria-Geral de Administração
Seplan:	Secretaria de Planejamento e Gestão
Serpro:	Serviço Federal de Processamento de Dados
Setec:	Secretaria de Tecnologia da Informação
Sinapse:	Sistema Integrado de Aprendizagem de Produtos e Serviços
TCU:	Tribunal de Contas da União
TD&E:	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UniBB:	Universidade Corporativa Banco do Brasil
UniSerpro:	Universidade Corporativa Serpro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO	16
2.1.1 Conhecimento e informação	17
2.1.2 Conhecimento e competência.....	17
2.1.3 Competência e desempenho.....	18
2.1.4 Síntese da definição.....	19
2.2 DEFINIÇÃO DE GC	19
2.2.1 GC e gestão da informação.....	20
2.2.2 GC e educação corporativa.....	20
2.3 CONSULTORIAS EM GC.....	21
2.4 MODELOS DE GC.....	22
2.4.1 Síntese do modelo de análise da GC	28
2.5 PRÁTICAS DE GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	31
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	35
3.2 COLETA DE DADOS	35
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 CASOS DE GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	41
4.1.1 Banco do Brasil	41
4.1.2 Serpro.....	45
4.1.3 Petrobras	49

4.2	GC NO TCU.....	56
4.2.1	O Instituto Serzedello Corrêa	56
4.2.2	Gestão de pessoas por competências	57
4.2.3	O caso Anop	58
4.2.4	Cultura e motivação.....	61
4.2.5	GC nas avaliações de contexto	64
4.2.6	Estudos sobre GC no TCU	66
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
5.1	ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GC NAS EMPRESAS	70
5.1.1	Identificação	70
5.1.2	Captação/criação	72
5.1.3	Formalização.....	74
5.1.4	Validação/seleção.....	76
5.1.5	Armazenagem.....	77
5.1.6	Disseminação.....	78
5.1.7	Aplicação.....	81
5.1.8	Avaliação.....	81
5.1.9	Considerações finais sobre a GC nas organizações	83
5.2	ANÁLISE COMPARATIVA DOS PROCESSOS DE GC NO TCU	85
5.2.1	Processos críticos da GC no TCU.....	85
5.2.2	Análise comparativa dos processos críticos	88
5.3	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MATRIZ SWOT	95
5.3.1	Implantação da GC	97
5.3.2	Incentivo à produção do conhecimento.....	98
5.3.3	Avaliação da GC	99
5.3.4	Promoção da disseminação e aprendizagem	100
5.4	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	102
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
7	REFERÊNCIAS	109

1 INTRODUÇÃO

Em 1969, Peter Drucker lançou o livro *The Post-Industrial Society*, introduzindo as expressões “economia do conhecimento” e “trabalhador do conhecimento”. Segundo o autor, as empresas alterariam sua forma de atuação em virtude da ênfase nas comunicações e na produção do conhecimento. Já o conceito de “gestão do conhecimento” - GC foi primeiramente concebido Karl M. Wiig, em 1986, com o sentido de uma “[...] construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização [...]”. (ALVARES, 2007).

Nas últimas décadas, a expressão GC tornou-se recorrente em organizações de diversos portes e natureza de atividade. Em um estudo comparativo entre empresas brasileiras e americanas, em 2002, Damiani (2003, p. 116) conclui que, à época, 60% das empresas tinham projetos ou planos de implantação da GC. Nos EUA, 44% já tinham uma unidade específica para a GC.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), no mesmo sentido que Drucker antecipou, “[...] a única vantagem sustentável em que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”. Isso pode ser uma verdade cada vez mais óbvia nos tempos atuais, mas sempre o foi em alguns ramos da atividade humana, dentre eles, o Direito e a Administração, ou mais especificamente, do controle da Administração Pública. De fato, tanto a matéria-prima quanto o produto de julgados não são materiais, mas, sim, expressão do conhecimento. Nesse sentido, diz o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União – TCU para 2006-2020:

A atividade de controle externo está respaldada em informação, inteligência e conhecimento. Dada a complexidade, diversidade, amplitude e limitações das atividades de controle externo, assim como a dificuldade de se identificar indícios de fraude, desvio ou corrupção, é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo (BRASIL, 2006b, p. 33).

Questiona-se, diante disso: Que ações são possíveis no contexto do TCU, no sentido de estruturar e integrar as práticas de gestão de conhecimento?

1.1 OBJETIVOS

Diante da questão levantada, estabelecem-se como objetivo geral do presente trabalho **identificar rupturas e oportunidades nos processos relacionados à GC no Tribunal de Contas da União.**

Para o alcance desse objetivo o presente trabalho procura, nessa ordem (objetivos específicos):

- (1) construir um referencial teórico que abarque diferentes conceitos e modelos de GC em organizações públicas, para identificação e posterior análise das práticas existentes;
- (2) analisar a GC em organizações públicas reconhecidas como referência, como forma de identificar pontos fortes e fracos dos modelos e subsidiar a análise das práticas no TCU;
- (3) analisar as práticas de GC no TCU, comparando-as com as práticas e tendência identificadas nas organizações públicas analisadas e confrontando-as com fatores internos relacionados.
- (4) construir uma síntese dos resultados.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Tribunal de Contas da União foi criado em 1893. Suas competências originais consistiam no exame, revisão e julgamento de todas as operações relacionadas com a receita e a despesa da União. A partir de 1934, o Tribunal recebeu as seguintes atribuições: “proceder ao acompanhamento da execução orçamentária, registrar previamente as despesas e os contratos, julgar as contas dos responsáveis por bens e dinheiro públicos, assim como apresentar parecer prévio sobre as contas do Presidente da República para posterior encaminhamento à Câmara dos Deputados”. (BRASIL, [s/d]a).

Em 1946 somou-se às competências o exame da legalidade das concessões de aposentadorias, reformas e pensões (TCU). Durante o regime militar (Constituição de 1967), várias dessas competências foram retiradas e, com a Constituição de 1988, a jurisdição e competência foram ampliadas:

[...] Recebeu poderes para, no auxílio ao Congresso Nacional, exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. Qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária tem o dever de prestar contas ao TCU (BRASIL, [s/d]a).

O cumprimento dessas competências depende, essencialmente, da informação e do conhecimento. Como dizem Barbosa e outros (2003, p. 97-8),

A informação constitui a matéria prima do exercício do controle. Os trabalhos são organizados na forma de processos (autos processuais). Os órgãos técnicos do Tribunal efetuam a análise e a instrução preliminar. Os ministros atuam como relatores e presidem a instrução do processo, competindo-lhe submeter proposta de decisão ao colegiado, que delibera a decisão final.

Nesse sentido, é de se esperar que a organização se preocupe com a GC. Contudo, no Plano Estratégico de 1999 não menciona GC, ou educação corporativa ou aprendizagem organizacional. Sobre o conhecimento é afirmado apenas que:

O conhecimento intra-institucional juntamente com o do ambiente externo constituem fatores críticos para o estabelecimento de opções estratégicas. Sem o esforço sistêmico e metódico de ampliação do conhecimento e compreensão dos elementos integrantes da instituição, de seu desempenho e do ambiente em que

se situa, não é possível avaliar, de forma consistente, as melhores alternativas a serem implementadas. (BRASIL, 1999)

No plano seguinte, para o período de 2003-2007, identificam-se fortes intenções de alavancar a aprendizagem organizacional, que se materializaram em diversas metas, como:

- 1) “inserir nos cursos e treinamentos disciplinas que capacitem o servidor a atuar de maneira compatível com a imagem institucional e a estabelecer o diálogo público” (estratégia 5 – gerenciar a imagem institucional e o diálogo público);
- 2) “instituir modelo de gestão de pessoas por competências, integrado às estratégias do TCU” (estratégia 7 – desenvolver política de gestão do conhecimento);
- 3) “adotar modelos de promoção de aprendizagem organizacional e de educação corporativa” (estratégia 7). (BRASIL apud BARBOSA e outros, 2003, p. 103-104).

As estratégias se refletiram no Plano de Ações para 2003, com medidas como:

- 1) “ampliar a integração entre as unidades participantes em trabalhos conjuntos de fiscalização”;
- 2) “desenvolver e consolidar cultura de trabalhos de amplitude nacional ou sistêmicos”;
- 3) “ampliar a utilização de tecnologia de informação nos trabalhos de fiscalização, incluindo o desenvolvimento de software de apoio a auditorias”... (TCU apud BARBOSA e outros, 2003, p. 103-104).

O Plano Estratégico para 2006-2010 praticamente repete os termos do plano anterior (p. 13), mas é mais taxativo, mencionando a necessidade de promoção da GC:

“[...] surgem como potenciais oportunidades de fortalecimento da atuação do TCU e de sua imagem perante a sociedade [...] o desenvolvimento de práticas institucionais relacionadas à gestão do conhecimento” (TCU, 2006b, p. 11).

Segundo palavras do Presidente do TCU, à mesma época:

“A era do conhecimento requer uma melhor captação, análise e disseminação de informações importantes para uma atuação correta e ágil dentro da área de competência do tribunal. E o TCU, atento à situação presente, considera importante, para que possa atender às expectativas da sociedade e cumprir sua missão institucional, a utilização de práticas de Gestão do Conhecimento...” (MOTA, 2006).

A afirmação, contida no prefácio à publicação das monografias vencedoras do “Prêmio Serzedello Corrêa 2005”, bem como a própria temática do concurso, “A importância da gestão do conhecimento para o exercício do controle externo”, demonstram o crescimento do interesse da organização para o tema.

O TCU designou como unidade responsável pela GC o Instituto Serzedello Corrêa – ISC. Na página principal do Instituto no Portal do TCU suas funções são descritas como “[...] propor e conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do conhecimento [...]”. Em seguida, enumeram-se os processos sob sua responsabilidade:

1. Seleção e Integração de Futuros Servidores;
2. Educação Corporativa (Treinamento e Desenvolvimento Profissional);
3. Gestão de Competências (Modelo de Gestão de Pessoas por Competências); e
4. Gestão de Informações e Documentação (Biblioteca, Editora e Gestão Documental. (BRASIL, [s/d]b).

Percebe-se que, embora formalmente reconhecida, a GC não consta da listagem de processos de que se incumbem o Instituto. De fato, como se verifica nos diversos estudos já realizados sobre o tema (tópico 4.2), este processo não está estruturado no Tribunal.

Assim, é necessário o conhecimento do estágio atual de desenvolvimento do Tribunal em relação à GC, como suporte para o desenvolvimento das práticas e processos necessários ao “fortalecimento da atuação do TCU”, como dito no último plano estratégico. Nesse sentido, pretende-se analisar estes processos, buscando subsídios em outras organizações públicas brasileiras.

O capítulo seguinte procura estabelecer as definições e o modelo de GC para análise desse processo nas diversas organizações. Procura-se a construção de um modelo amplo em que se enquadrem as diversas formas que pode assumir a GC nas diferentes organizações.

O Capítulo 3 descreve a metodologia da pesquisa, incluindo uma adaptação de método de análise para apresentação dos resultados.

O Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, descrevendo sucintamente a GC em três organizações reconhecidas nessa área: O Banco do Brasil – BB, o Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro, e a Petrobras. Em seguida se sintetizam alguns documentos organizacionais e trabalhos realizados no contexto do TCU, sobre essa temática da GC e outras afins.

No Capítulo 5 analisam-se os dados, procurando-se e comparando-se pontos fortes e fracos encontrados no TCU e nas outras organizações, em busca de “rupturas e oportunidades”. Conclui-se a análise com uma síntese e integração de possíveis ações para a promoção da GC no TCU.

Encerra-se com um capítulo para as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo pretende explicitar as definições relacionadas a “conhecimento” e à GC, procurando acepções de sentido amplo, e construir um esboço de modelo abrangente de GC. A abrangência buscada pode implicar menor exatidão das definições e modelos menos estruturados. Contudo, definições precisas, com sentidos restritos, e modelos rígidos poderiam resultar em exclusões de dados importantes para a análise pretendida. Isso porque, como a GC é prática relativamente recente e como pode se conformar a organizações de diferentes tipos, é de se esperar uma variedade de definições e modelos nas diversas organizações. Assim, faz-se necessário, para os fins do presente trabalho, abdicar da precisão, exatidão e estruturação das definições e modelos, em favor de um referencial mais inclusivo.

2.1 DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO

Dada a intenção de construção de um referencial que abarque diferentes concepções e modelos de GC, as definições relacionadas tenderão ao sentido mais amplo, absorvendo conceitos limítrofes e intimamente relacionados. A esse respeito, ressalte-se, como se poderá ver adiante, que mesmo entre autores reconhecidos há grande divergência.

Considera-se como ponto de partida a definição de conhecimento de Davenport e Prusak (1998, p. 6):

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

2.1.1 Conhecimento e informação

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6-7), informações são dados com significado. Por significado entende-se relevância e propósito, organização para alguma finalidade. A definição, portanto, é ampla, envolvendo desde o registro material do conhecimento (documentos) até práticas e processos (relacionadas à atuação de pessoas).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, 7), “[...] Toffler (1990) utiliza as palavras ‘dados’, ‘informação’ e ‘conhecimento’ de forma intercambiável ao longo do seu livro ‘para evitar repetições tediosas’”.

Nesse sentido, a definição de conhecimento proposta neste trabalho inclui informação. Isso significa, como presente na definição inicial, que se entende por conhecimento também o conteúdo de documentos ou repositórios, e não somente sua apropriação e utilização pelas pessoas, em rotinas e processos.

2.1.2 Conhecimento e competência

Em pesquisa sobre a compreensão do conceito de competência em organizações brasileiras, Dutra e outros (2006, p. 11) concluem:

Uma grande concentração em todos os recortes da percepção de competência como sendo a qualificação da pessoa, ou seja, suas capacidades, conhecimentos e características pessoais, ou a capacidade exigida por uma determinada posição ou cargo na empresa [...]

Boa parte dos respondentes se concentra em torno da percepção da competência como sendo o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes da pessoa ou exigido pelo cargo [...]

Citando Le Boterf (DUTRA e outros, 2006, p. 3), os autores afirmam que:

[...] a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há **competência em ação** [...]

Para Nonaka e Takeuchi, “conhecimento” inclui “[...] conclusões, *insights*, e palpites subjetivos [...] está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais” (1997, p. 7-8). Também que “[...] abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo ‘know-how’ [...]”. Assim, incluem-se na definição de “conhecimento” os conhecimentos, habilidades e atitudes, que são os componentes das competências, segundo Dutra.

Em relação à aplicação do conhecimento, Davenport e Prusak fazem uma distinção:

[...] Para finalidades práticas [...] palavras como determinação e ação, embora presumivelmente apontem para a necessidade de utilizar o conhecimento, serão categorizadas como ‘algo que podemos fazer com o conhecimento [...]’ (1998, p. 2).

Dutra e outros (2006, p. 2), afirmam que “[...] O conceito de competência pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna [...]”. Em outras palavras, o conceito é aplicável à gestão de pessoas. “Competência” é, então, a entrega do conhecimento, entendido de forma ampla (conhecimentos, habilidades e atitudes), conforme já dito.

Assim, “conhecimento” será entendido, no presente trabalho, de forma ampla, envolvendo habilidades e atitudes. Portanto, em relação aos seus componentes (incluindo habilidades e atitudes), idêntico ao conceito de competência. Contudo, a entrega desses conhecimentos extrapola o próprio conceito de “conhecimento”, conforme anteriormente exposto (Davenport e Prusak), embora os conceitos sejam limítrofes ou complementares. Por outro lado, não há como não se considerar a entrega como alheia a qualquer modelo de GC, uma vez que ela efetiva a utilização do conhecimento nas organizações. Em outras palavras, embora não se identifiquem em todos os autores, para as finalidades do presente trabalho se utiliza indistintamente ou complementarmente os termos “conhecimento” e “competência”.

2.1.3 Competência e desempenho

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 13):

[...] Enquanto a corrente da gestão de competências argumenta que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão de desempenho alegam que a performance no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também de atributos organizacionais.

As afirmações se equivalem, salvo, talvez, pelo foco que uma ou outra corrente lhes dão. De fato, no nível da pessoa, considerando-se competência como entrega, não há como distinguir competência e desempenho. A entrega, de qualquer forma, resulta de condições que não são intrínsecas às pessoas, mas que dizem respeito ao ambiente, ao contexto, a recursos da organização, etc. Portanto, os termos, para os fins do presente trabalho, são utilizados de forma indistinta e complementar.

2.1.4 Síntese da definição

Para as finalidades do presente trabalho, portanto, **conhecimento é o conjunto de informações presentes em documentos, sistemas e pessoas; conhecimentos (em sentido estrito – saber, conhecimento técnico), habilidades e atitudes das pessoas; tecnologias, práticas, rotinas, normas e valores de uma organização.**

Como mencionado, esse conceito amplo objetiva não excluir processos e práticas que se incluam em outros conceitos limítrofes, por norma, política ou práticas de gestão institucionalizadas nas organizações. Por outro lado, outras definições do conceito de conhecimento e dos demais aqui abordados podem vir a ser realizadas, conforme a intenção dessas mesmas políticas de gestão da organização. A prescrição de um modelo de GC, entretanto, não é objetivo do presente trabalho.

2.2 DEFINIÇÃO DE GC

Terra, cit. por Carvalho (2006, p. 79), afirma que:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Alvarenga Neto (2005, p. 363) estabelece dois pressupostos para seu trabalho que investiga a GC em três grandes organizações no Brasil:

1. Grande parte do que se convencionou chamar ou atribui-se o nome de gestão do conhecimento é na verdade gestão da informação e a gestão da informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento. Contudo, acredita-se que a gestão do conhecimento vá além da pura gestão da informação por incluir e incorporar outros aspectos, temas, abordagens e preocupações, como as questões de criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos, criação do contexto adequado ou contexto capacitante, dentre outros;
2. Um modelo ou mapa conceitual integrativo de GC pode ser formulado a partir de três concepções básicas que são formadoras das estruturas ou pilares nas quais este mesmo modelo se fundamenta e se sustenta, a saber: (a) uma concepção estratégica da informação e do conhecimento, fatores de competitividade para organizações e nações, (b) a introdução de tal estratégia nos níveis tático e operacional através das várias abordagens gerenciais e ferramentas orientadas para as questões da informação e do conhecimento nas organizações [...] e (c) a criação de um espaço organizacional para o conhecimento, o “*Ba*” ou o contexto capacitante - que são as condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para que as mesmas possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis.

Nota-se que as preocupações estão contempladas pela definição inicial. Nesse sentido, neste trabalho se considera a GC como Terra.

2.2.1 GC e gestão da informação

A partir da definição, percebe-se que a gestão da informação, por si, não reflete GC. Da mesma forma, a mera existência de “práticas de GC” configura a existência de GC, ainda que essas práticas estejam amplamente difundidas na organização. A GC implica gerenciamento direcionado a resultados. A existência das práticas, contudo, pode significar condição facilitadora da implementação da GC, uma vez que pode revelar existência de *know-how*, instrumentos, motivação e cultura necessários a essa implementação.

2.2.2 GC e educação corporativa

Em sua pesquisa no TCU, Lira e outros (2003, p. 55), utilizam o conceito de Educação Corporativa a partir de Meister, como “[...] a prática de um procedimento sistemático, ininterrupto e direcionado à estratégia de negócios da organização, com a finalidade de

umentar seu capital intelectual de forma contínua [...]”. Percebe-se que o conceito é bastante similar ao de GC adotado, ressalvando-se que “educação” pressupõe ação sobre pessoas, enquanto GC, conforme a definição adotada, inclui a gestão da informação (documentos e sistemas).

Desta forma, no contexto deste trabalho, Educação Corporativa se inclui na GC. Assim também considera Batista e outros (2005), quando trata da GC na Administração pública (tópico 2.5).

2.3 CONSULTORIAS EM GC

Moreira (2005) analisa as características da prestação de serviços de consultoria em gestão do conhecimento oferecidos por 19 organizações de brasileiras. O autor classifica a área de atuação das organizações em:

- administração de empresas e processos gerenciais;
- tecnologia da informação e informática;
- gestão de documentos e gestão de informações;
- gestão do conhecimento (p. 109).

O foco da GC nas organizações de consultoria está:

- a gestão de competências;
- o mapeamento de conhecimentos e competências;
- a gestão de documentos;
- a gestão da inovação (p. 145).

Os produtos oferecidos são:

- a implantação da gestão do conhecimento como um todo;
- o desenvolvimento de portais corporativos e a utilização de ferramentas baseadas na utilização de Intranet e Internet;
- a gestão da informação;
- a inteligência competitiva;
- os treinamentos dos membros da organização, direcionados ao desenvolvimento dos conhecimentos dos mesmos;
- a implantação de software de gestão do conhecimento (p. 146)

O conceito de GC que o autor sintetiza, a partir das práticas e produtos ofertados é:

a geração de conhecimentos nas organizações através da gestão dos documentos e informações internas e externas (inteligência competitiva), o mapeamento dos conhecimentos e competências pré-existentes em seus indivíduos, visando gerar a inovação. (p. 146).

O autor conclui:

[...] as organizações de cada área têm uma compreensão básica da gestão do conhecimento bastante aproximada dos conceitos sobre o tema presentes na literatura [...] As diferenças maiores aparecem na citação de produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento, nas quais as organizações de cada área privilegiam suas especialidades.

Em síntese, percebe-se, primeiramente, que empresas de diversos ramos têm atuado em consultoria para GC. Em segundo lugar, que os serviços oferecidos – e, provavelmente, as práticas adotadas nas organizações em que as consultorias atuam – são de ampla gama, incluindo gestão de competências a gestão de documentos. Em terceiro lugar, que há diferenças de focos e produtos, decorrentes da diferença nas áreas de atuação das empresas. Estas constatações corroboram a intenção, no presente trabalho, da busca por definições mais abrangentes para análise da GC em diferentes organizações, conforme itens 2.1 e 2.2 anteriores.

Em relação ao conceito de GC, percebe-se que o autor chega a termos bastante aproximados daqueles utilizados neste trabalho.

2.4 MODELOS DE GC

Stollenwerk (1999) analisa os principais conceitos e modelos associados à GC. Objetiva, com o trabalho:

[...] apoiar o desenvolvimento de um modelo que integre Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial para fins de aplicação em organizações que estejam atuando em ambientes hipercompetitivos ou atravessando novas realidades institucionais e regulatórias [...]. (STOLLENWERK, 1999, p. 2)

Para os fins do presente trabalho, busca-se nessa pesquisa bibliográfica o modelo mais abrangente em relação aos processos envolvidos na GC, no mesmo sentido do praticado quanto à definição e do processo de GC.

Segundo a autora, Wiig propõe **métodos, ferramentas e tecnologias** para apoiar a GC:

- elaboração de mapas de conhecimento;
- análise das principais fontes de informação;
- diagnóstico do atual estágio da GC, por meio de gráficos de capital intelectual;
- criação e gerenciamento de portfólio de conhecimentos;
- criação e gerenciamento de redes de conhecimento e aprendizagem em Planejamento Estratégico;
- criação e adoção de uma abordagem integrada GC, Inteligência Competitiva e Estratégia empresarial (p. 4-5).

Leonard-Barton estabelece quatro **atividades** fundamentais para a GC:

- busca de soluções criativas;
- implementação e integração de novas metodologias e ferramentas;
- experimentação, protótipos e projetos-piloto para novas competências;
- importação de metodologias e tecnologias externas (p. 5).

Para Nonaka e Takeuchi, a geração do conhecimento é sustentada por quatro **processos** de conversão de conhecimento, categorizados em tácitos, que está relacionado à ação e é transmitido pela convivência, e explícitos, estruturado em linguagem formal:

- combinação: conhecimento explícito para explícito;
- internalização: de conhecimento explícito para tácito;
- socialização: de conhecimento tácito para tácito;
- externalização: de conhecimento tácito para explícito. (NONAKA; TAKEUCHI apud STOLLENWERK, 1999, p.5-6).

Speck e Spijkevert propõem quatro **estágios** para a GC:

- conceituação: exploração, classificação e modelagem de conhecimentos existentes;
- reflexão: avaliação dos conhecimentos, conforme as necessidades da organização;
- ação: desenvolvimento, disseminação e combinação de novos conhecimentos na prática;
- retrospectiva: avaliação dos resultados. (SPECK; SPIJKEVERT apud STOLLENWERK, 1999, p. 6).

Svelby afirma que o conhecimento organizacional é fruto da **competência** individual direcionadas para a estrutura externa – clientes, fornecedores, parceiros – ou para a estrutura interna – organização, gestão, sistemas, atitudes, etc. (SVELBY apud STOLLENWERK, 1999, p. 6-7).

Edvinsson e Malone, e Stewart entendem como capital intelectual de uma organização o **capital humano** – conhecimentos e capacidade de gerar conhecimentos), o **capital organizacional** – conhecimento institucionalizado em estruturas, processos e cultura – e o **capital do cliente** – sua percepção do valor. (EDVINSSON; MALONE e STEWART apud STOLLENWERK, 1999, 7).

A autora considera que Beckman e Liebowitz contemplam vários aspectos das propostas analisadas. Os autores propõem a GC em oito **estágios**:

- identificação: definição das competências essenciais, dos níveis existentes dos conhecimentos e habilidades necessárias;
- captação: obtenção e documentação ou formalização do conhecimento de fontes internas ou externas;
- seleção e validação: avaliação do valor e extração do conhecimento aplicável;
- armazenagem: classificação e armazenagem em base interna;

- compartilhamento: utilização de sistemas de indexação e recuperação do conhecimento.
- aplicação: utilização do conhecimento nos processos decisórios, soluções de problemas, processos de aprendizagem.
- criação: criação de novos conhecimentos por meio de diversos processos, internos, como experimentação, ou externo, como em benchmarking;
- venda: oferta dos novos e melhores serviços e produtos. (BECKMAN; LIEBOWITZ STOLLENWERK, 1999, 7-8),

No quadro a seguir, procura-se correlacionar, por aproximação, os processos da GC descritos por cinco dos autores, conforme **Quadro 1**.

Svelby, Edvinsson e Malone, e Stewart não descrevem os estágios de forma comparável aos autores utilizados na correlação. Svelby apenas distingue esforços direcionados para a estrutura externa e interna. Edvinsson e Malone, e Stewart distinguem os diferentes capitais intelectuais da organização: humano, organizacional e do cliente.

Embora incluído no comparativo, Wiig claramente volta-se para os aspectos estratégicos e decisórios da GC. A parte operacional, que em Beckman e Liebowitz vai da seleção à criação, é menos detalhada em Wiig. Contudo, os processos de identificação e avaliação, menos enfatizados por outros autores analisados por Stollenwerk, são abordados com maior ênfase, o que enriquece o quadro elaborado.

Nota-se, conforme constata a autora (STOLLENWERK, 1999, p. 7), que o modelo de Beckman e Liebowitz é mais abrangente. Contudo, também se percebe que processos ligados à avaliação não parecem explícitos no citado modelo: Speck e Spijkevert os chamam “retrospecção” e Wiig, “diagnóstico”. Esta “retrospecção” ou “diagnóstico” pode se associar à “criação e gerenciamento de redes de conhecimento e aprendizagem em Planejamento Estratégico” e Wiig, portanto, os processos foram associados. Em contrapartida, Beckman e Liebowitz relacionam explicitamente a “venda” de melhores produtos e serviços, o que não se encontra nos outros autores.

Beckman e Liebowitz	Speck e Spijkevert	Nonaka e Takeuchi	Leonard-Barton	Wiig	
identificação	conceituação			gráficos de capital intelectual mapas de conhecimento portfólio de conhecimento	
captação		externalização	importação de novas metodologias e tecnologias	análise das fontes de informação	
seleção e validação	reflexão	combinação			
armazenagem	ação		internalização	implementação de novas metodologias e tecnologias	
compartilhamento					
aplicação		socialização	soluções criativas experimentação, protótipos		
criação					
venda	retrospecção			redes de conhecimento e aprendizagem (em Gestão Estratégica) diagnóstico do estágio da GC	

Quadro 1: Correlação entre os processos de GC em Stollenwerk.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de Stollenwerk (1999, p. 2-8).

Com relação à denominação dos componentes da CG nos cinco autores correlacionados, têm-se:

- Beckman e Liebowitz: estágios;
- Speck e Spijkevert: estágios;
- Nonaka e Takeuchi: processos;
- Leonard-Barton: atividades;

- Wiig: métodos, ferramentas e tecnologias.

Stollenwerk inclui em sua revisão bibliográfica autores que tratam da aprendizagem organizacional, pela íntima relação do tema à GC. De Peter Senge cita as disciplinas que devem ser praticadas pelas organizações:

- pensamento sistêmico: compreensão das interdependências dos inúmeros fatores internos e externos da organização;
- domínio pessoal: proficiência, aprendizagem contínua e capacidade de atingir metas;
- modelos mentais: abertura para novos modelos e paradigmas;
- construção da visão compartilhada: visão que favorece o comprometimento voluntário, e aprendizagem coletiva;
- aprendizagem em equipe. (SENGE apud STOLLENWERK, 1999, p. 9-10).

Nos processos de GC anteriormente relacionados, “modelos mentais” e “aprendizagem em equipe” se aproximam da “criação” do conhecimento e “domínio pessoal”, da “aplicação”. O “pensamento sistêmico” e a “visão compartilhada” são conceitos não explícitos nos autores abordados: a primeira expressão pode ser vista como parte da concepção e gestão do processo como um todo; a segunda pode se enquadrar como atividade relevante na “identificação” do conhecimento necessário, no sentido de que essa identificação deve ser reconhecida pelas pessoas envolvidas no processo de GC.

De Garvin, a autora toma as cinco práticas da aprendizagem organizacional contínua:

- . resolução sistemática de problemas;
- . experimentação;
- . aprendizagem com a história passada (lições aprendidas);
- . aprendizagem com os outros;
- . difusão do conhecimento pela organização. (GARVIN apud STOLLENWERK, 1999, p. 10).

Das práticas, a resolução sistemática de problemas, se entendida como “sistemática de resolução de problemas”, ou seja, com ênfase nas técnicas e procedimentos, pode ser vista

como processo que extrapola a “aplicação”, como processo de “criação” do conhecimento. As “lições aprendidas” são uma forma de captação do conhecimento. As demais práticas se encontram explicitadas nos autores anteriormente analisados.

Nonaka e Takeuchi apontam as condições para a criação do conhecimento:

- caos criativo: esforços na resolução dos problemas em momentos de crise;
 - redundância: justaposição de informações e responsabilidades, que favorece a cooperação pela comunicação e criação de uma base cognitiva comum.
 - diversidade: na quantidade de informação acumulada, aliada à facilidade de acesso.
- (NONAKA; TAKEUCHI apud STOLLENWERK, 1999, p. 10-11).

Das condições citadas, merece destaque a “redundância”, na medida em que amplia o sentido, dos próprios autores, de “socialização”, que trata da troca informal, no ambiente de trabalho de conhecimento (tácito) entre indivíduos. A redundância remete ao desenvolvimento desse tipo de conhecimento por pessoas, grupos, unidades organizacionais diferentes, o que permite o compartilhamento e o desenvolvimento desse conhecimento.

Peters retoma alguns pontos de Senge, Nonaka e Takeuchi, além de outros autores. Acrescenta a eles “aprender sobre o ambiente operacional e a logística dos negócios (*supply-chain*)”, ou cadeia de fornecimento que supre as necessidades da organização. (PETERS apud STOLLENWERK, 1999, p. 11).

2.4.1 Síntese do modelo de análise da GC

Com o objetivo de se obter um modelo abrangente da GC, a partir dos autores pesquisados por Stollenwerk, propõem-se os componentes da GC a seguir, com base no modelo de Beckman e Liebowitz, ampliados ou melhor especificados a partir dos modelos dos demais autores. Não se preocupou com a análise da adequação dos termos, senão quanto à melhor compreensão, utilizando-se duas palavras, quando se julgou conveniente (em dois dos casos).

Quanto à “venda” de Beckman e Liebowitz, percebe-se que mantém relação com a “retrospecção” de Speck e Spijkevert e ao “diagnóstico” e formação de redes de aprendizagem em GC. De fato, “melhores produtos” (para a venda) pressupõem o julgamento do valor e, sem última instância, avaliação do processo. Para designar essas atividades, optou-se pelo termo “avaliação”.

Manteve-se praticamente inalterada a ordem proposta pelos autores. Apenas se colocou a “criação” junto à “captação”. Isso porque, na proposta, “captação/criação” não se limita – mas inclui – conhecimentos novos, “inéditos”, mas toda a geração de conhecimentos, nas pessoas e na organização. Isso inclui o aprendizado com outras organizações, por exemplo. Conseqüentemente, “captação”, no sentido do registro para armazenagem, é entendida como “formalização”.

Merece destaque a classificação dos treinamentos nos processos: Beckman e Liebowitz consideram “aplicação” tanto o uso do conhecimento em treinamentos como no trabalho. A “interiorização” de Nonaka e Takeuchi, que pode se dar pelos treinamentos, encontra entre (ou inclui) o compartilhamento e a aplicação. Considerar o uso no treinamento como aplicação dá a entender o alcance de uma finalidade, quando no processo de GC ele é apenas um meio. Nesse sentido, a posição de Beckman e Liebowitz parece mais aplicável à gestão da informação: nesta, o uso da informação é uma finalidade (a informação foi recuperada e pode ser utilizada). Assim, considera-se o uso em treinamento ainda como compartilhamento, mesmo porque é semelhante a outros mecanismos de **disseminação** (a leitura de um manual disponibilizado, um curso em EaD que tem esse manual como principal recurso, etc.). Esse termo, aliás, parece mais adequado ao sentido mais amplo de compartilhamento e será o utilizado.

Ainda a esse respeito, por outro lado, cursos ofertados para outras organizações são aplicação, considerando que não resultam impactos diretos no ciclo interno do conhecimento (são “venda”, chegaram à finalidade). Por fim, eventos de curta duração, esporádicos, que visam a uma visão panorâmica e a troca de ideias, como seminários e encontros, enquadram-se preferencialmente em “identificação”. De fato, dificilmente geram, por si, conhecimento, mas, principalmente, possibilitam reconhecê-los, identificá-los, localizá-los.

A validação ocorre com o reconhecimento da importância ou correção do conhecimento e a seleção, quando se extrai o conhecimento aplicável. O processo é designado, neste trabalho, como “validação/seleção”.

Assim, têm-se:

1. **Identificação:** seminários e outros encontros para discussão de tendências e técnicas, análise dos fatores internos e externos (pensamento sistêmico), definição das competências essenciais, gráficos do capital intelectual, mapas de conhecimento (ou de competências), portfólio de conhecimento, visão compartilhada das necessidades da organização em relação ao conhecimento ou competências.
2. **Captação/criação:** *benchmarking* (externo, em sentido amplo, como toda busca de conhecimento em outras organizações: visitas técnicas, cursos, seminários, etc.), experimentação, busca de soluções criativas, metodologia de solução de problemas, socialização do conhecimento tácito, intercâmbio de conhecimento entre grupos e unidades da organização (redundância), recursos dedicados (aprendizagem e criação em equipe).
3. **Formalização:** análise de fontes de informação, importação e documentação de metodologias e tecnologias externas, externalização do conhecimento tácito (interno).
4. **Validação/seleção:** avaliação da utilidade do conhecimento, extração do conhecimento aplicável.
5. **Armazenagem:** combinação do conhecimento explicitado, classificação e armazenagem em base interna.
6. **Disseminação:** redes de aprendizagem, compartilhamento do conhecimento, sistemas informatizados de indexação e recuperação, internalização (efetiva recuperação pelas pessoas, para aplicação: conhecimento explícito para tácito, utilização do conhecimento em processos de aprendizagem).

7. **Aplicação:** projetos-piloto, soluções de problemas e processos decisórios, implementação e integração de novas tecnologias e metodologias.
8. **Avaliação:** avaliação dos novos produtos e serviços, avaliação dos resultados dos processos de GC sobre os capitais humano, organizacional e do cliente, redes de aprendizagem em GC e planejamento estratégico, desenvolvimento do conhecimento sobre o ambiente operacional da organização e do pensamento sistêmico na GC.

Em relação à denominação dos estágios, atividades ou processos de GC, considera-se que não se está prescrevendo um modelo, mas se definindo a terminologia para o presente estudo. Assim, na denominação dos componentes do processo de GC, opta-se por este mesmo termo, de uso generalizado nas organizações e na Administração Pública: **processos** de GC, **processos** de identificação do conhecimento, etc.

Os processos são assim organizados, idealmente, pela ordem de realização na GC. Dessa forma, idealmente, primeiro se identificam as necessidades, para, em seguida, captar ou criar o conhecimento necessário, e assim sucessivamente. Contudo, é de se esperar que nem todos os processos sejam realizados nessa ordem ou que sejam de fato realizados, ainda que exista, numa organização, a GC estruturada e amadurecida: o modelo é, como já dito, um apanhado de diversos autores, que objetiva o reconhecimento da GC em diferentes organizações. Pelo mesmo motivo, a inclusão das diversas práticas em um processo mais geral (p. ex., na “identificação do conhecimento”) sempre terá caráter parcialmente convencional, para os objetivos do trabalho. Assim, não se pretende que a descrição dos processos seja exaustiva, mas apenas suficiente para a descrição da GC nas organizações, a fim de tornar possíveis comparações e generalizações.

2.5 PRÁTICAS DE GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como resultado da pesquisa “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público” financiada com recursos do Rede-Ipea, Batista e outros (2005) relacionam e investigam, através de entrevistas, 26 práticas definidas “... a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e

ferramentas” (p. 11). A pesquisa foi realizada em 28 órgãos da Administração Direta do Executivo Federal e seis empresas estatais. O resultado da avaliação do estágio de implantação encontra-se no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

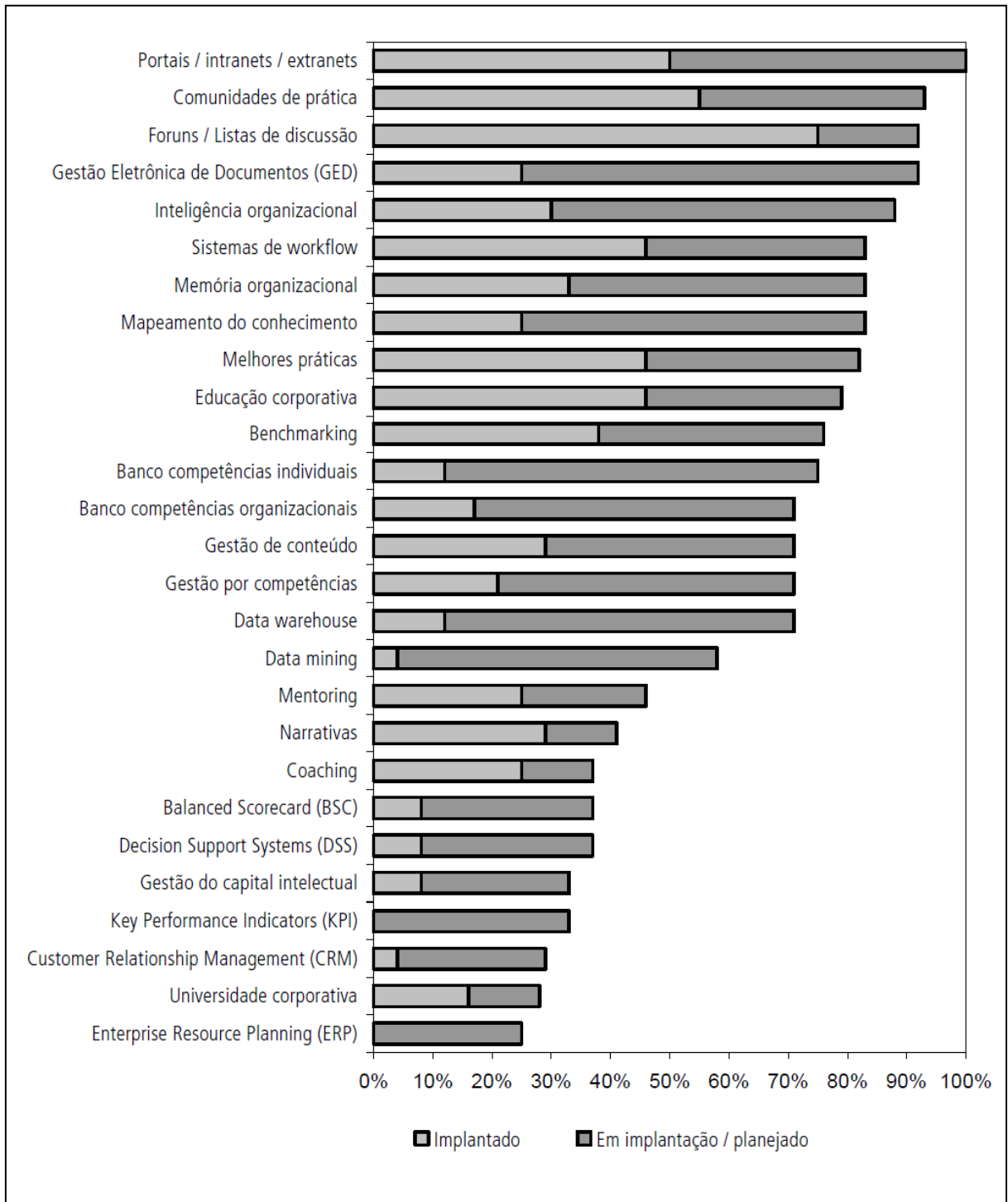


Figura 1: Implantação das práticas de GC nos órgãos públicos e estatais (Gráfico).

Fonte: Batista e outros (2005, p. 29)

Contudo, em relação aos órgãos públicos, os autores concluem:

[...] São poucas as organizações que definiram estratégias de GC; em muitos casos, não se definiu nenhuma área para coordenar as ações. Apenas duas organizações afirmaram ter uma unidade específica de coordenação das ações de GC. A expressão Gestão do Conhecimento é desconhecida para a grande maioria das organizações. Portanto, fica claro que Gestão do Conhecimento não é ainda uma prioridade nos ministérios analisados. Além disso, ainda predomina na maioria das organizações o conceito de gestão da informação, e são poucas as ferramentas para melhorar o compartilhamento do conhecimento à disposição da maior parte das instituições. A conclusão a que se chega é que a maioria dos ministérios setoriais vive ainda uma fase pré-Gestão do Conhecimento. Mesmo nos ministérios em que já se definiu uma estratégia de GC, o tema ainda não foi disseminado. Merece destaque o fato de que entre os oito ministérios com estratégia de GC, apenas um considera que houve disseminação e que, conseqüentemente, ela é conhecida pela maioria dos servidores (BATISTA e outros, 2005, p. 57).

Portanto o estudo revela a intenção de implantação da GC, mas a quase total ausência de indicadores de sua efetivação.

Em relação às estatais, os autores afirmam:

[...] as empresas estatais analisadas encontram-se em estágio mais adiantado de institucionalização da GC: todas elas definiram estratégias de Gestão do Conhecimento; contam com áreas coordenando as ações (ou unidades específicas, área de RH ou, ainda, outros setores); e utilizam amplamente o termo Gestão do Conhecimento. Além disso, na metade das empresas, a estratégia de GC foi disseminada e é bem conhecida pelos servidores. (BATISTA e outros, 2005, p. 57-58).

A situação das estatais se mostra melhor. Entretanto, as iniciativas são tidas como incipientes e limitadas:

[...] a maior parte das iniciativas de GC nas estatais encontra-se em fase parcial de utilização. As áreas mais avançadas no processo de implementação são as de Recursos Humanos, os Centros de Documentação e Informação/Bibliotecas e Informática. (BATISTA e outros, 2005, p. 43).

Segundo os autores, os principais obstáculos encontrados para implementação da GC nas estatais são:

- a dificuldade para capturar o conhecimento não-documentado; e
- a organização tende a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e em comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas a pessoas. (BATISTA e outros, 45).

Ressalte-se que o segundo vai ao encontro ao que Alvarenga Neto (cf. tópico 2.2 deste trabalho) considera equivoco, ou seja, considerar Gestão da Informação como GC, sem a devida ênfase a outros processos importantes, como a criação do conhecimento e do contexto adequado ou “contexto capacitante”.

Do estudo pode-se concluir que, a GC é almejada na Administração Pública e apresenta desenvolvimento crescente, especialmente nas empresas estatais. Contudo, esse resultado é obtido a partir de levantamento de práticas, não da análise da integração e gestão do processo (baixa na maioria das organizações estudadas), como bem assinalado pelo autor. Além disso, as iniciativas não apresentam resultados substanciais e muito do que se realiza está relacionado à Gestão da Informação.

Por outro lado, o trabalho, por sua amplitude, representa o melhor painel da GC na Administração Pública. A partir de seus resultados se selecionam as empresas analisar a GC em organizações públicas reconhecidas como referência, como forma de identificar pontos fortes e fracos de seus modelos.

No próximo capítulo se descreve a metodologia utilizada neste trabalho.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo objetiva classificar a pesquisa e descrever a forma de coleta e apresentação de dados, bem como da análise e apresentação dos resultados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Sob o ponto de vista da natureza, a pesquisa é aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas locais específicos, a saber, a implantação ou incremento da GC no TCU. Quanto à abordagem, é qualitativa, já que consiste na interpretação, por indução, dos processos que associados à GC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2001, p. 20).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois o processo de GC no TCU não se encontra estruturado. Assim, o objetivo é a maior compreensão dos processos relacionados à GC, por meio da análise de exemplos. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2001, p. 21).

3.2 COLETA DE DADOS

Os procedimentos técnicos a serem utilizados são a pesquisa bibliográfica (e documental) e o estudo de caso, que se mostram adequados à pesquisa exploratória (GIL apud UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2001, p. 21).

A pesquisa bibliográfica foi dividida em duas etapas: Para o alcance do primeiro objetivo específico do trabalho (construir um referencial teórico que abarque diferentes conceitos e modelos de GC em organizações públicas), utilizou-se definição de autores reconhecidos e, sobretudo, a revisão bibliográfica de Stollenwerk (1999) sobre modelos de GC. Essa etapa se registra no Capítulo 2.

A análise GC em organizações públicas reconhecidas como referência (segundo objetivo) baseia-se no modelo construído no referencial e se inclui no próximo capítulo, sob o título “APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS”. A análise é realizada no capítulo subsequente.

Para a seleção das empresas a serem incluídas neste trabalho, considerou-se o estudo de Batista e outros (2005, p. 8), já abordado no tópico 2.5. No estudo, as estatais encontram-se em estágio mais avançado de implantação da GC. Assim, procurou-se selecionar três dentre as empresas analisadas pelos autores, que são:

- Banco do Brasil (BB);
- Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro);
- Caixa Econômica Federal (Caixa);
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras);
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); e
- Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (Eletrosul).

Optou-se pela ordem apresentada pelos autores, excluindo-se a Caixa e incluindo-se a Petrobras. A opção pelas empresas “melhores classificadas”, como se infere do ordenamento, justifica-se pela afirmação dos autores de que a GC se encontra em estágio incipiente, mesmo nas estatais. Ou seja, analisar outras empresas e órgãos em estágio menos avançado seria menos útil na identificação de pontos fortes e fracos que servissem de referencial para o TCU. A Exclusão da Caixa se justifica pela presença, em primeiro lugar, do Banco do Brasil, instituição de características muito semelhantes. Considerou-se que a Petrobras, empresa de ramo e características diferentes, ofereceria melhor contribuição para o painel referencial.

Ressalte-se que é relatado *benchmarking*¹ ao Banco do Brasil, feita pelos candidatos aprovados para a especialidade Gestão de Pessoas no concurso público do TCU de 2008. Objetivou-se a verificação do modelo de gestão do desempenho e do banco de talentos utilizados pela instituição (BRASIL, 2009c, p. 24). Da mesma forma, Palumbo (2006, p. 77) menciona parceria com o Serpro para a implementação de *data warehouse*² no TCU, em desenvolvimento. Esses fatos atestam o reconhecimento das organizações pelo TCU, no que diz respeito à GC.

Procurou-se levantar os dados de documentos institucionais, mas também confrontá-los com pesquisas realizadas por terceiros. Isso objetiva reduzir o risco de uma análise baseada nas intenções das organizações, as quais podem estar distantes da realidade. O estudo de Barbosa e outros (em 1.2 - Justificativa) revela o quanto essa distância pode ser significativa.

Para o terceiro objetivo, analisar as práticas de GC no TCU, buscaram-se dados em diversas pesquisas e documentos, no intuito de abarcar os processos de GC definidos no modelo teórico. Nesse sentido, Cunha, Palumbo e Faria (2007), ao estudar a gestão por pessoas por competências no TCU, provê subsídios para a avaliação dos esforços da organização com a identificação do conhecimento. O estudo sobre a implantação da metodologia de auditoria de natureza operacional – Anop oferece uma visão dos diversos processos de GC em um processo de inovação, que vai da identificação de conhecimento externo à aplicação sistematizada e oferta de cursos a outras organizações.

Dois estudos sobre cultura organizacional e sua relação com as possibilidades da GC no TCU auxilia a análise dos processos mais dependentes das pessoas (de toda a organização, não somente os “especialistas” envolvidos diretamente com GC), especialmente os que

¹ Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da Organização”. (BRASIL, 2003, p. 12).

² Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo grande versatilidade na manipulação de grandes massas de dados. (BRASIL, 2003, p. 16).

concorrem por tempo dedicado: captação e disseminação (registro e recuperação do conhecimento).

A coleta de dados se encerra com a análise de uma avaliação de contexto da organização e com trabalhos havidos sobre a GC no TCU, por ocasião da promoção, pelo órgão, de pós-graduação nessa área.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Como se trata de pesquisa qualitativa, os dados serão analisados indutivamente (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2001, p. 21).

Como apoio a essa análise indutiva e como forma de apresentação dos resultados, utiliza-se uma matriz SWOT adaptada. Segundo Ansoff e McDonnell (apud TONINI; SPÍNOLA; LAURINDO, 2007):

[...] a análise SWOT é uma das ferramentas de gestão para suporte ao planejamento estratégico. O termo SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Ela é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, age de maneira homogênea sobre todas organizações [sic] que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente. Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização.

A **Figura 2** apresenta simplificada a matriz em que se consolida a análise SWOT.

No caso da GC no TCU, não se trata de concorrência e análise de mercado. Contudo, o método possibilita maior visibilidade das relações entre os diversos fatores que, positivo ou negativamente, interferem no processo de GC ou no processo de sua implantação. Nesse sentido, procura-se uma estrutura adaptada, em que o eixo do ambiente externo, originalmente no método considerado “fora do controle da organização” seja constituído de fatores que, ainda que internos à organização, sejam de gestão mais difícil.

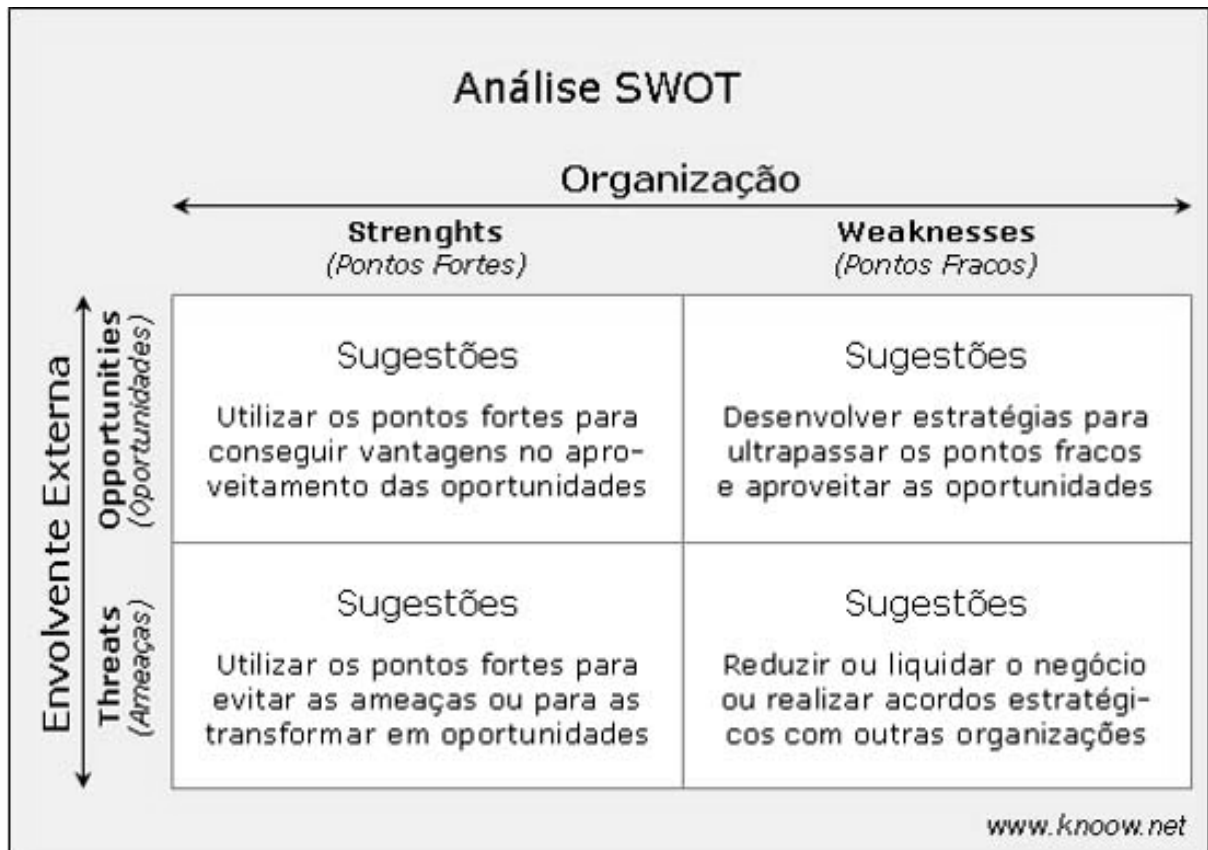


Figura 2: Matriz SWOT.

FONTE: Nunes (2008).

A análise SWOT possibilita uma redução da subjetividade, na medida em que evidencia a coerência entre as sugestões e os fatores intervenientes. Contudo, sua realização ainda é fundamentalmente subjetiva, na medida em que a própria seleção dos fatores dificilmente será a mesma, realizadas por pessoas diferentes. Ainda assim, considerando que o método de análise do trabalho é indutivo – portanto, essencialmente subjetivo – a utilização da adaptação do método tende a ser positivo.

No capítulo seguinte se apresentam os resultados da pesquisa nas organizações, iniciando-se pelas empresas públicas selecionadas do trabalho de Batista e outros (2005). Em seguida analisam-se os documentos e pesquisas referentes ao TCU.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo, conforme objetivos específicos elencados em 1.1, pretende, inicialmente, analisar a GC em organizações públicas reconhecidas como referência, como forma de identificar pontos fortes e fracos dos seus modelos. O tópico 4.1 a seguir se divide em função das três organizações selecionadas. Para cada uma delas, as informações institucionais levantadas são confrontadas com pelo menos uma pesquisa, para contrabalançar possível característica apologética das informações institucionais de divulgação externa.

Ressalte-se que, ainda que mais de uma fonte seja utilizada, a análise não pode ser considerada uma avaliação da GC nas empresas, devido a pouca profundidade da análise e o uso de fontes indiretas e o lapso de tempo entre a bibliografia consultada e a realização do presente trabalho (ainda que de poucos anos, suficiente para se efetuarem mudanças significativas). O objetivo é identificar pontos fortes e fracos que transpareçam ou que sejam apontados, em algum momento, no processo de GC nas empresas. Isso é suficiente, em uma pesquisa exploratória, para o estabelecimento do referencial para análise da GC no TCU.

A segunda parte procura analisar as práticas de GC – e processos relacionados – no TCU, com base em documentos institucionais e pesquisas realizadas, no mesmo sentido que se faz em relação às empresas. Procuram-se maior análise que a realizada nas demais organizações, com a inclusão de fatores como motivação e um breve relato de desenvolvimento de processo de inovação. Contudo, não se pretende realizar estudo exaustivo. Também no caso do TCU, as ações mais recentes, em curso ou implementação em 2009, não serão tratadas, à falta de conclusão, resultados, documentos, etc.

4.1 CASOS DE GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O presente tópico objetiva levantar estudos sobre as práticas e modelos de GC em três empresas da Administração Pública. Objetiva, assim, a investigação de potenciais modelos para análise da GC no TCU.

O tópico se divide pelas empresas, pela ordem: Banco do Brasil, Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados) e Petrobras.

4.1.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma instituição financeira estatal (sociedade de economia mista), com 15.133 pontos de atendimento, sendo 4077 agências distribuídas por todo o país. Está presente também em 21 países além do Brasil. Possui mais de 100 mil funcionários, dez mil estagiários, cinco mil terceirizados e cinco mil aprendizes. É a primeira instituição financeira nacional em ativos financeiros (R\$ 342 bilhões), possui um volume de depósitos totais de 172 bilhões de reais, 23,7 milhões de clientes pessoa físicas e lucro anual aproximado de 15 bilhões de reais. O Banco conta com uma universidade corporativa, cujo principal público-alvo são os funcionários. Os treinamentos se dão presencialmente ou no modelo de autoinstrução (Educação a Distância – EaD). Os métodos de distribuição dos conteúdos são apostilas, TV, Web e “Sinapse” [descrito mais adiante]. (WIKIPEDIA, 2009).

O portal do Banco do Brasil na Internet (BANCO DO BRASIL, [s/d]c), informa que Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB consiste de uma estrutura virtual e 20 unidades regionais, distribuídas pelo país. Essas unidades são gerências que

[...] oferecem ambientes para aprendizagem e contam com profissionais experientes para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da Empresa, além de conduzir no seu âmbito de atuação, os processos operacionais das Diretorias Gestão de Pessoas e de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental.

A Universidade é a evolução do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, criado em 1965. Somente neste século, ampliaram-se as discussões sobre a gestão

do conhecimento, as certificações de conhecimentos e o desenvolvimento de competências. (BANCO DO BRASIL, [s/d]c).

O esquema constante na **Figura 3** sintetiza o processo de certificação de competências na empresa:



Figura 3: Sistema Certificação de Competências do Banco do Brasil

Fonte: Carbone (2007)

A proposta político-pedagógica da UniBB é focada na gestão de pessoas por competências: existe uma avaliação de desempenho por competências e um Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC;

[...] o funcionário identifica ações de desenvolvimento – cursos, vídeos, bibliografias, etc. – que estão relacionadas às eventuais competências cujo desenvolvimento ou aprimoramento seja considerado necessário. Embora a elaboração do PDC não seja obrigatória, é recomendado que o funcionário o faça, orientado inclusive pelo seu gestor. Um dos principais objetivos do processo é disponibilizar aos funcionários um sistema de diagnóstico e orientação para sua trajetória profissional, na medida em que indica possíveis lacunas de desempenho

e auxilia o planejamento das ações de desenvolvimento (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 23).

O mapeamento de competências é descentralizado e flexível. Baseia-se em uma rede de colaboradores, chamados “mapeadores de competências específicas”, formados por curso interno do Banco. O processo de mapeamento utiliza análise de documentos, entrevistas individuais e grupais e uma revisão semestral. As unidades são livres para elencar as competências necessárias a suas atividades (BRIGAGÃO, 2008, p. 33-4)

Segundo a empresa (BANCO DO BRASIL, [s/d]c), existem comunidades de aprendizagem e uma extensão da atuação da Universidade para outros públicos, incluindo a cadeia de relacionamentos – clientes, parceiros e fornecedores, por meio de eventos promovidos conjuntamente com outras organizações:

Mais de 8.000 executivos já passaram pelo Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial. Deste total, 1751 são profissionais de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiras do Banco que foram para a sala de aula junto com nossos funcionários. Eventos de Atualização Técnico-Gerencial, com participação de especialistas e pesquisadores de renome nacional e internacional, que abordam o "estado da arte" em temáticas de interesse das organizações.

Sobre a área internacional, o Banco qualifica as ações como

Eventos que abordam conhecimentos básicos relativos à área internacional, com os módulos Importação, Exportação, Drawback, Práticas Cambiais, Carta de Crédito e Financiamentos à Exportação (BANCO DO BRASIL, [s/d]c).

O portal informa que a produção e acesso ao conhecimento se dão por meio de:

- treinamentos presenciais, oferecidos nas GEPES Regionais;
- aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, web);
- programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;
- consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;
- portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, etc. (BANCO DO BRASIL, [s/d]c)

A organização das ações de desenvolvimento são organizadas por “programas”:

Programas de Formação Superior e de Apoio à Formação Superior

- bolsas de Graduação
- bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização
- bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado
- Idiomas a distância

Programa de Aprimoramento dos Funcionários

- UAB - Universidade Aberta do Brasil
- MBA a distância

Programas de Educação Empresarial

- Cursos
- Ciclo de Palestras
- Treinamento no exterior (preparação de gestores da área internacional)
- Outros eventos de atualização profissional (BANCO DO BRASIL, [s/d]ç)

O Banco do Brasil possui um Sistema Integrado de Aprendizagem de Produtos e Serviços - Sinapse Consiste em um ambiente colaborativo de construção do conhecimento, em tecnologia wiki, no modelo Wikipédia. Segundo a empresa, é uma “[...] estratégia de treinamento em produtos, serviços e processos que permite aos funcionários compartilhar conhecimentos com as áreas gestoras.” Lançado em meados de 2008, o programa está em fase piloto, mas já tem 700 funcionários cadastrados. Dois produtos inauguraram o programa. A iniciativa da criação das páginas é de uma Diretoria ou Unidade gestora. A partir daí os funcionários trabalham em colaboração. (BANCO DO BRASIL, [s/d]b).

Os artigos do Sinapse se classificam em “de capacitação”, ligados a um produto ou serviço, “enciclopédicos”, que contém definições e padrões, “informativos”, que se referem ao próprio programa, e “validados”, que são os artigos de capacitação validados pela UniBB. O cadastro do funcionário nos artigos validados é automaticamente registrado em seu currículo. (BANCO DO BRASIL, [s/d]b).

A expressão “gestão do conhecimento” aparece no site da UniBB na página “Universidade em Grandes Números”, associada à biblioteca: “Biblioteca – Gestão do Conhecimento” (BANCO DO BRASIL, [s/d]d).

Sobre a GC, Colombo (2007) realizou pesquisa no BB. Os dados foram coletados mediante questionários enviados a funcionários lotados no Estado de Santa Catarina, via correio eletrônico. Segundo o autor, a empresa adotou a avaliação de desempenho em

1982. A partir de 1998, o modelo passou a ser substituído por um sistema de Gestão de Desempenho Profissional - GDP, baseado no *Balanced Scorecard*, de Norton e Kaplan. O desempenho passou a ser medido pelos resultados e fatores comportamentais. Em 2005, o método foi substituído por um sistema de gestão de desempenho por competências, com múltiplas fontes: autoavaliação, pares, subordinados e superiores. A partir do modelo, desenvolveu-se um Plano de Desenvolvimento de Competências (COLOMBO, 2007, p. 23-4).

A pesquisa apontou que apenas 17% dos funcionários concordam totalmente com que a gestão por desempenho contribui para a aprendizagem. Em relação às competências que os funcionários dizem ter pleno domínio, “aprender continuamente e transferir conhecimento aos subordinados” foi a sexta mais indicada, superada por competências de relacionamento (p. ex., “dialogar e trabalhar em equipe”, “compreender, respeitar e valorizar as diversidades”, em primeiro e segundo lugares, respectivamente). Dentre os fatores que motivam a aprendizagem, a “oportunidade de ascensão profissional” se destaca, indicada por 93% dos entrevistados, seguida de “maior remuneração”, com 56%. Menos de 30% considera que o conhecimento adquirido são efetivamente disseminados pela organização. Em contrapartida, 94% acreditam que a qualificação permanente pode garantir bons resultados e sustentabilidade para a organização (COLOMBO, 2007, 34-40).

4.1.2 Serpro

O Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda. Seu negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público. É uma das maiores Organizações do setor, na América Latina, com 11 mil funcionários (SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS, s/d).

O principal componente tecnológico que apoia as práticas empresariais é o Portal Corporativo Serpro, que permite o registro e administração de informações relativas à organização. As informações são armazenadas na Base Serpro de Conhecimento, de acordo com a Árvore Serpro de Conhecimento (estrutura de classificação composta por macroprocessos, temas, ramos e assuntos). Os conteúdos ficam disponíveis aos empregados

de todos os níveis da organização, com níveis de acesso definido pelo próprio Contribuidor. Os empregados, ao desempenharem o papel de “contribuidor”, enviam conteúdos para a Base Serpro de Conhecimento, os quais são analisados pelos “gestores de conteúdos”. Deste modo, os empregados podem registrar, compartilhar e reutilizar conhecimentos disponíveis. (CARVALHO, s/d).

Já o sistema Perfil, também no Portal, apoia a prática gestão por competências, que objetiva o registro e administração de informações relativas aos conhecimentos dos empregados, de acordo com a Árvore Serpro de Conhecimento. Isso permite à empresa saber “o que os empregados sabem”. Por outro lado, “o que os empregados precisam saber” será contemplado pelo novo Plano de Gestão de Carreiras, em fase de desenvolvimento (CARVALHO, s/d).

A **Figura 4** representa os “ambientes da GC” no Serpro.

Segundo Oliveira e Barroso (2002), o modelo de gestão de competências do Serpro tem dois pilares: o mapeamento e gestão de competências e a sistematização do conhecimento (mapeamento, registro, disseminação e compartilhamento). Para tanto, a empresa desenvolveu o sistema Perfil, que estrutura as diversas práticas de GC:

- Estruturação e Gestão da Árvore SERPRO de Conhecimentos, que subsidia os trabalhos de mapeamento, classificação, disseminação e compartilhamentos dos conhecimentos organizacionais;
- Composição e manutenção atualizada dos currículos dos empregados por eles próprios;
- Identificação de profissionais que possuem determinado conhecimento, fornecendo resposta rápida a perguntas como: quem sabe o quê; quem pode me ajudar em tal assunto; quais profissionais podem contribuir para o projeto x.
- Identificação das competências institucionais necessárias ao funcionamento da empresa;
- Identificação das competências individuais existentes e daquelas a serem desenvolvidas;
- Compatibilização das competências individuais a serem desenvolvidas com as competências institucionais necessárias ao funcionamento da Empresa, gerando um Plano de Desenvolvimento Individual (em fase de implementação pela unidade de Gestão de Pessoas) (OLIVEIRA; BARROSO, 2002)

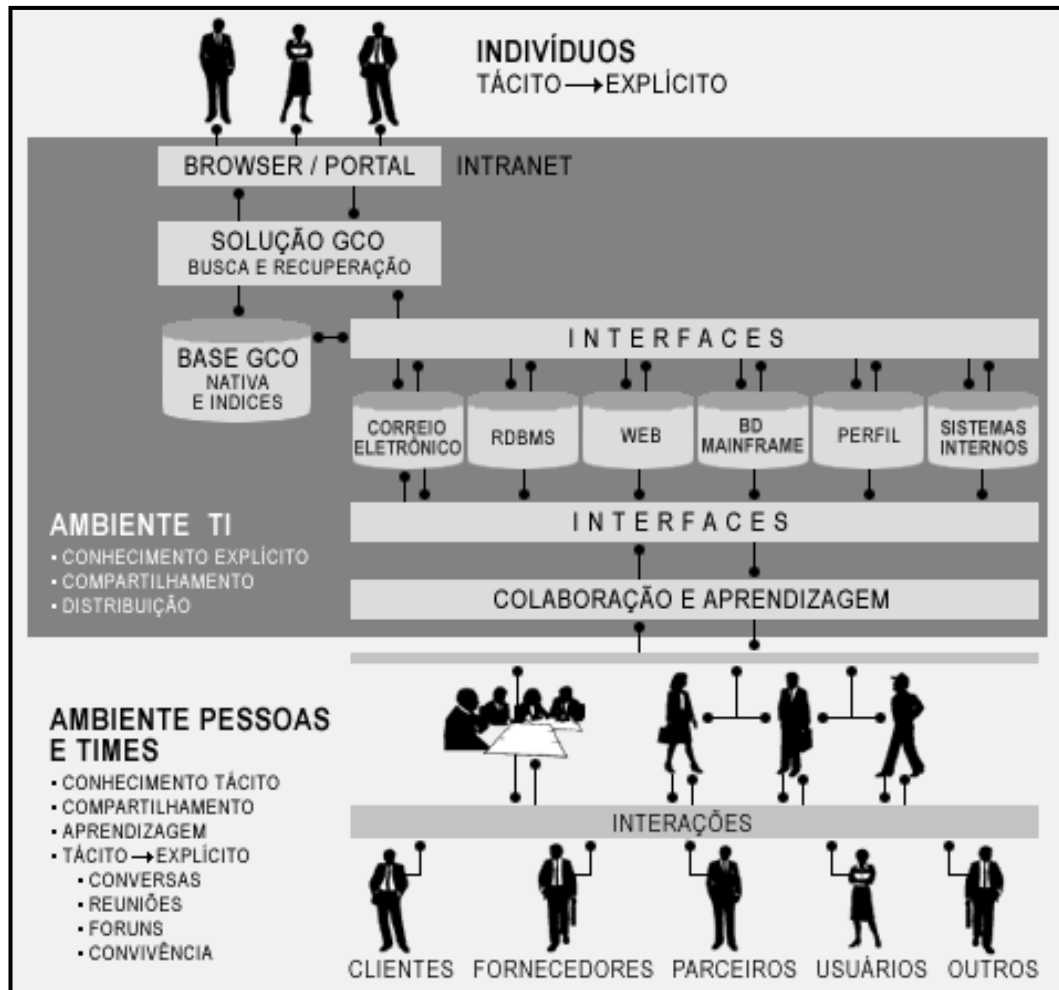


Figura 4: Ambientes da GC no Serpro.

Fonte: Macedo e outros (s/d).

A árvore Serpro, cerne do sistema, foi desenvolvida após com base no sistema da *Societé Trivium*. Objetiva representar o conhecimento da empresa, em uma organização de quatro níveis: macroprocessos (direção, negócios e infraestrutura), tema (processos organizacionais, produtos e serviços), ramos de conhecimento (ramificações dos temas) e assuntos (elementos básicos ou unidades passíveis de aprendizagem) (OLIVEIRA; BARROSO, 2002).

A árvore é gerenciada por diversas áreas e pessoas da empresa: a Unidade Corporativa Conhecimento e Aprendizagem Organizacional (alinhamento estratégico), a Divisão da Documentação e Informação (gestão compartilhada com as demais unidades), a Divisão do Desenvolvimento de Pessoas (atuação junto às gerências, para monitoração e aperfeiçoamento) e Gestores de Conteúdo (especialistas designados para manutenção e atualização) (OLIVEIRA; BARROSO, 2002).

Os autores afirmam que

[...] Os conteúdos da Base SERPRO de Conhecimentos estão classificados utilizando a estrutura da Árvore do Sistema Perfil, permitindo a visualização e a navegação nos conteúdos registrados, a pesquisa e recuperação, o compartilhamento, a reutilização e a disseminação, no Portal Corporativo (OLIVEIRA; BARROSO, 2002).

O Serpro possui uma universidade corporativa (SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS, [s/d]). Segundo a página da empresa na *internet* a UniSerpro foi criada em 2003, para atuar no desenvolvimento de pessoas e na gestão da informação e do conhecimento. O foco dos conteúdos está na tecnologia da informação e gestão pública, mas a Universidade também atua nas áreas de conhecimento dos clientes: a Secretaria da Receita Federal do Brasil, a Secretaria do Tesouro Nacional, o Ministério do Planejamento e Gestão, a Escola de Administração Fazendária e Escola Nacional de Administração Pública. Está integrada, por convênios e parcerias, à Rede de Bibliotecas Pergamum, composta por faculdades, centros de ensino, empresas e órgãos públicos e ao Fórum das Estatais pela Educação, gerido pelo Ministério da Educação e Cultura. A UniSerpro tem sede em Brasília e possui unidades em Belo-Horizonte, Rio de Janeiro e Salvador.

Em relação à avaliação do estágio da GC na empresa, Alves (2006) “[..]buscou conhecer a percepção dos gerentes e empregados do Serpro – Regional Recife, acerca dos impactos culturais advindos com a implantação da gestão do conhecimento [...]” (p. 14), por meio de pesquisa bibliográfica, documental, observações, entrevistas e questionários (ALVES, 2006, p. 15).

Segundo o autor, o Serpro (Serviço Nacional de Processamento de Dados) institucionalizou a GC por meio da “Política Empresarial de Gestão de Conhecimento e Aprendizagem Organizacional”, em 2001. A definição de GC inicialmente adotada foi a de Terra: “[...] capacidade das empresas em utilizarem [e] combinarem várias fontes e tipos de conhecimento organizacional [...]” (TERRA apud ALVES, 2006, p. 16). Posteriormente o órgão julgou que a definição não era mais adequada e adotou a de Santos et al.: “[...] processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação de conhecimentos que são estratégicos para a organização”. (SANTOS e outros apud ALVES, 2006, p. 16-17).

O órgão criou uma unidade para a coordenação da GC, inicialmente em posição estratégica, junto à Diretoria. Em seguida se criou o Processo Corporativo de Conhecimento e Aprendizagem organizacional, para estabelecimento das diretrizes e práticas de GC. e se estruturou o portal corporativo na internet, que interligaria todas as unidades do órgão (ALVES, 2006, p. 67).

Em relação à estrutura do processo de GC, percebe-se que há resultados para a empresa. Entretanto, são citadas opiniões opostas:

As práticas estão sistematizadas, ainda carece bons indicadores de gestão... Nossa produção era muito rigorosa, documentada, escrita. Muito normatizada e sistematizada. (ALVES, 2006, p. 67).

[...] foi feita uma ovação inicial à postura empresarial, foram alavancadas mentes pensantes [...] após isso, mergulhados nas problemáticas de trabalho do dia-a-dia, tivemos apenas algumas notícias esparsas... Não se nota se as iniciativas e criações de processos organizacionais outros estão, ou não, atrelados ao GCO [Gestão do Conhecimento Organizacional] [...] (p. 68).

Posteriormente a unidade foi deslocada descendentemente na hierarquia organizacional, tornando-se um departamento da unidade de gestão de pessoas (ALVES, 2006, p. 62-63). No momento da pesquisa, a autora percebe nova fase da GC no Serpro, com foco nas atividades em nível tático-operacional, numa tentativa de maior efetividade. Por meio de resolução, a Diretoria baixou determinações do tipo:

2.2.1 Todos os Titulares de UG são responsáveis pelo cumprimento da Política Serpro de GCO [Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional] [...]

2.3.4 Todos os Titulares de UG são responsáveis pela formalização, no âmbito da UG, das normas e procedimentos, que se façam necessários à implementação da Política [...] (ALVES, 2006, 70).

4.1.3 Petrobras

A Petrobras é a maior empresa do Brasil e 8ª do mundo em valor de mercado. Está presente em 28 países. Atua nas atividades de exploração e produção, refino, comercialização, transporte e petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, biocombustíveis e energia elétrica. Possui mais de 100 plataformas de produção, 16 refinarias. Seu Centro de Pesquisas – CENPES é o maior da América Latina. (PETROBRAS, [s/d]a).

O lucro líquido em 2005 foi de R\$ 23,7 bilhões (CARDOSO; CARVALHO, 2006, p. 6).

A empresa tem 62 mil empregados. A gerência de Gestão do Conhecimento na Unidade de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão foi implantada em 2003, com o objetivo de alinhar a GC à estratégia da empresa e integrar as iniciativas de GC, que inclui;

1. propor um conjunto de políticas, diretrizes e orientações para a função gestão do conhecimento no Sistema Petrobras;
2. realizar prospecção de práticas de gestão do conhecimento (benchmarking interno, externo e competitivo) de modo a manter as várias unidades organizacionais atualizadas quanto ao estado-da-arte e as novas tendências da disciplina gestão do conhecimento;
3. propor metodologias de gestão do conhecimento (criadas, adaptadas ou adquiridas) que possam apoiar as diversas unidades organizacionais na implantação de seus Programas;
4. formar facilitadores de gestão do conhecimento no Sistema Petrobras;
5. dar consultoria (orientações) na condução de projetos de gestão do conhecimento (BALCEIRO; GUIMARÃES, 2007, p. 4-5)

Segundo se informa no portal da empresa (PETROBRAS, [s/d]b),

[...] a Petrobras é uma das empresas que mais investem em capacitação no mundo. Desenvolver seu pessoal sempre foi prioridade da companhia pela carência de mão-de-obra especializada para a instalação da indústria de petróleo no país. O empregado da Petrobras é incentivado a continuar os estudos, financiados total ou parcialmente pela empresa, seja no nível técnico, superior ou pós-graduação (especialização, MBA, mestrado ou doutorado), no Brasil ou no exterior. O resultado deste elevado investimento é o reconhecimento mundial da qualificação de seu corpo técnico.

Para alcançar esses objetivos, a empresa se vale da Universidade Petrobras, entre outros órgãos. A Universidade é responsável para treinamento e desenvolvimento de competências, que, segundo a empresa, alcança cerca de mil pessoas ao dia. Estabelece parcerias com instituições educacionais do Brasil e do exterior e utiliza “aulas presenciais e educação à distância, por meio do Campus Virtual, da TV Digital e o Canal TV Universitária”. Os novos funcionários passam por até um ano de programa de formação. A Universidade está presente no Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador. (PETROBRAS, [s/d]b).

Quanto à GC, propriamente, Balceiro e Guimarães (2007, p. 6) afirmam que a Petrobras a pratica desde sua criação, em 1953. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento foram responsáveis pelas inovações tecnológicas que garantiram a atuação

competitiva da empresa no Brasil e no exterior. Essa constatação foi o principal argumento pela sistematização do processo de sistematização da GC.

Segundo os autores, os principais obstáculos à sistematização da GC foram:

1. Opção pelo retrabalho (reinvenção da roda): “O meu / nosso sempre é melhor”;
2. Individualismo (poder através do conhecimento detido): “O conhecimento é a minha segurança”;
3. Entendimento de que não era preciso sistematizar: “O conhecimento é intuitivo”;
4. Percepção do não reconhecimento pelo conhecimento: “Ninguém dá valor ao meu conhecimento”
5. Opção pela postergação: “Estou sem tempo de registrar o que aprendi”;
6. Opção pelo improviso: “Vamos fazendo que vai dar certo” (BALCEIRO; GUIMARÃES, 2007, p. 7).

Os principais desafios identificados foram (BALCEIRO; GUIMARÃES, 2007, p. 8-22):

- Integrar o conhecimento da Sede e de suas Unidades no Brasil e no Exterior: pretende-se realizá-lo por meio de um diagnóstico de necessidades por especialistas das unidades. O banco de especialistas está sendo estruturado para atender as comunidades de prática, criadas por especialidade. Planeja-se a implementação de bases de conhecimentos, para disseminação de soluções e referencial teórico.
- Fortalecer as competências estratégicas críticas: essas competências são definidas por “potencial de escassez” (prontidão x abrangência x urgência).
- Otimizar as redes sociais informais: Para enfrentar a dificuldade de manutenção das redes após a saída dos especialistas que as criaram, começou a ser realizado um diagnóstico do grau de influência desses especialistas.
- Priorizar os processos críticos em conhecimentos tácitos: A análise do processo histórico de GC na empresa revelou grande desenvolvimento das bases do

conhecimento explícito e uma deficiência relativa à criação e transferência de conhecimento tácito. Para atacar o problema foram sugeridas iniciativas de desenvolvimento de pessoas, como mentoria, tutoria, *coaching*³,

- Equilibrar a “Conexão entre Pessoas” e a “Coleta de Conhecimento”: como exemplo de iniciativa os autores citam a atividade de comunicação: A Rede de Colaboração em Comunicação possui encontros presenciais e virtuais agendados. O projeto estava, na publicação do trabalho, em fase inicial.
- Integrar os ambientes de conhecimento disponíveis nas áreas de Gestão de Projetos, Operação e a Universidade Petrobras: A empresa possui o ambiente de desenvolvimento de tecnologias, o de operação e a Universidade. Os três ambientes têm demandas e potencialidades diferentes, em relação ao conhecimento. Pretende-se utilizar narrativas (casos) como instrumento didático que integre conhecimentos técnicos, metodológicos e gerenciais, além de permitir a transmissão de valores. Os primeiros projetos-pilotos encontravam-se ainda em desenvolvimento, em parceria entre a Gerência de GC, Universidade, a Unidade de Negócios da Bacia do Solimões e a Área de Negócio Internacional. O projeto é conhecido como “Desafios Petrobras”.
- Lidar com conhecimentos de diferentes tipos, tais como técnicos, de negócio e culturais em cada localidade em que a empresa atua: a necessidade é atacada com o projeto “Desafios”.
- Sistematizar a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento ao longo da realização dos projetos e processos da Companhia: existem várias iniciativas, a cargos dos Comitês funcionais, para registro, reutilização e criação de conhecimento, tais como os “Encontros de Lições Aprendidas”, as “Reuniões de

³ Processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento; que oferece feedback, alinhado às diretrizes e à visão de futuro da Organização. Dentre os benefícios deste processo, destaca-se o estímulo, a motivação e o comprometimento dos colaboradores. (BRASIL, 2003).

Revisão após a Ação”, as “Reuniões de Análise Crítica” e os “Post-Mortem”, para fechamento dos projetos. Cada iniciativa já conta com metodologia estruturada, após *benchmarking* na *British Petroleum*, em 2002. Pretende-se que os documentos básicos sejam disponibilizados eletronicamente, com *links* para os documentos pertinentes e para os profissionais que realizaram o projeto.

- Fortalecer os relacionamentos internos e externos entre as mais diversas unidades organizacionais: as movimentações de profissionais pelas diversas unidades da empresa fez surgir naturalmente redes de relacionamento informais, que a empresa pretende estruturar. Em alguns casos, as redes consideradas necessárias nunca se formaram e precisam ser construídas. Os autores afirmam que há várias iniciativas nesse sentido, sem maior detalhamento.
- Estabelecer critérios de avaliação do capital intelectual e da gestão do conhecimento: a empresa ainda não definiu critérios e indicadores. As avaliações vêm sendo externas, citando-se a pesquisa de Batista (2004) e a participação no Prêmio *Make – Most Admired Knowledge Enterprises*, em que a Petrobras ficou em quarto lugar entre as empresas do setor de energia. Segundo os autores, essas avaliações influenciam o mercado e o preço das ações da empresa.

A pesquisa de Gawryszewski, Rocha e Macedo (2008) é um estudo de caso por análise documental e entrevista, no Escritório de Gerenciamento de Projetos da Área de Negócio Internacional (EGP-ANI) da Petrobrás. A empresa indica com benefícios da GC:

Não repetir erros e aprender com a experiência;

Registrar os conhecimentos críticos e essenciais dos colaboradores;

Ajudar os colaboradores a compartilhar o que eles sabem;

Registrar e usar as boas práticas desenvolvidas na organização;

Disponibilizar o conhecimento gerado na organização (PETROBRAS apud GAWRYSZEWSKI; ROCHA; MACEDO, 2008, p. 18)

Segundo os autores, o foco da GC na empresa se vincula ao Gerenciamento de Projetos. O Escritório da Petrobras tem clientela diversificada e função flexível, que vai da assessoria à gestão do projeto propriamente (GAWRYSZEWSKI; ROCHA; MACEDO, 2008, p. 20). Suas principais atividades são:

- Emissão de padrões;
- Acompanhamento dos projetos das UNs com valor acima de US\$ 50 milhões;
- Suporte aos projetos das UNs que não possuem EGPs próprios, disponibilizando ferramentas e técnicas de gestão, e oferecendo treinamentos (em ação conjunta com a Universidade Petrobras - UP, universidade corporativa da empresa). (GAWRYSZEWSKI; ROCHA; MACEDO, 2008, p. 34)

O EGP não é uma estrutura formal: suas atividades são coordenadas por um funcionário e o pessoal dedicado consiste de quatro outros funcionários próprios e cinco terceirizados. Além disso, a unidade central é apoiada por funcionários lotados nas unidades localizadas no exterior (GAWRYSZEWSKI; ROCHA; MACEDO, 2008, p. 34-5).

Os dez projetos relacionados à GC na Petrobras são:

Projeto 1 Mapeamento dos Ativos do Conhecimento

Projeto 2 Mapeamento das Competências Estratégicas Críticas

Projeto 3 Mentor e Aprendiz

Projeto 4 Elaboração de Estudos de Caso

Projeto 5 Registro das Experiências de Especialistas da Internacional por meio de Narrativas

Projeto 6 Redes de Relacionamento

Projeto 7 Catálogo de Especialista

Projeto 8 Replicação das melhores práticas de GC existentes

Projeto 9 Comunidade de Práticas

Projeto 10 Fortalecer a utilização da Intranet (BALCEIRO e ANTÔNIO apud GAWRYSZEWSKI; ROCHA; MACEDO, 2008, p. 36))

O ciclo de GC do EGP é representado pela **Figura 5**.

Já Pimenta (2006) procura, por meio de entrevistas, observação direta e questionário, avaliar gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação na Petrobras. O estudo foi realizado na Gerência Geral de Pesquisa & Desenvolvimento de Produção – P&DP, especificamente, na Unidade Operacional de Tecnologia de Poço do Centro de Pesquisa. A população pesquisada constitui-se de gerentes e equipes de trabalho. O questionário utilizado foi o de Terra, que divide as empresas em “empresas que aprendem”, “empresas tradicionais” e “pequenas atrasadas” (PIMENTA, 2006, p. 78-82).

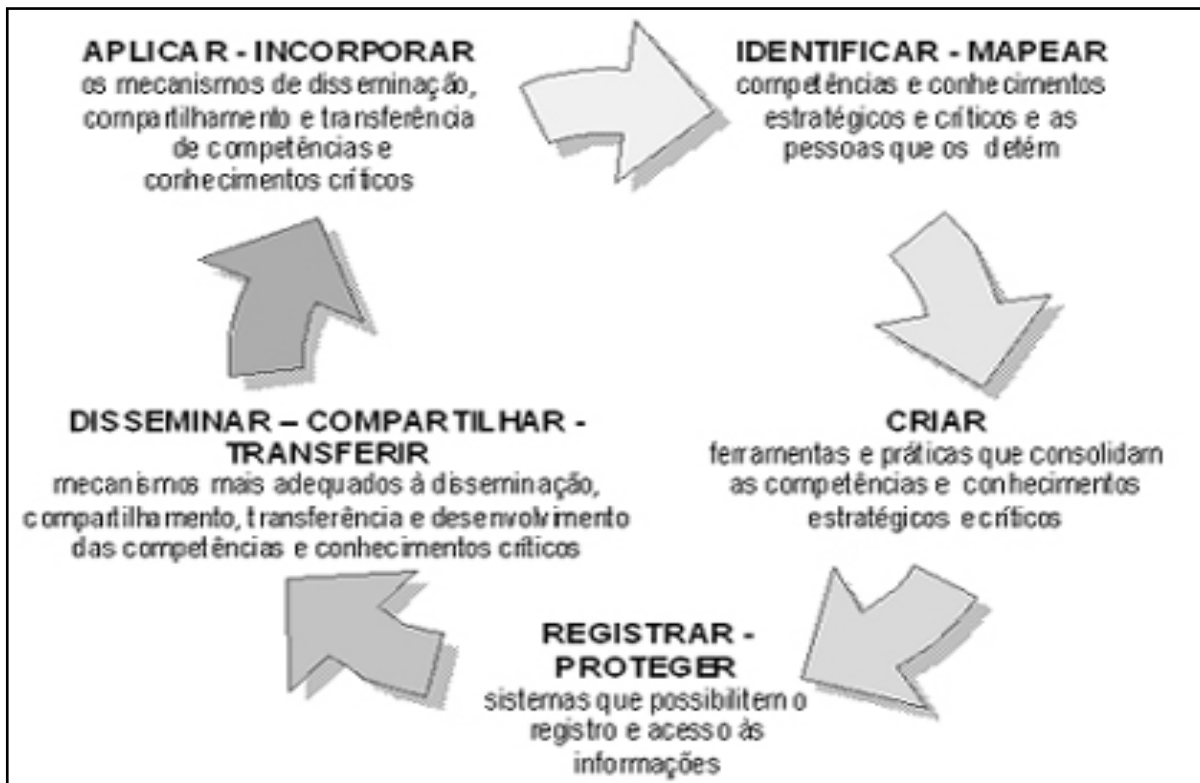


Figura 5: Ciclo de Gestão do Conhecimento na ANI

FONTE: Petrobras apud Gawryszewski, Rocha e Macedo (2008, p. 37)

A pesquisa revelou alto grau de concordância em relação à estratégia (consenso na empresa quanto à importância de habilidades e competências) e ambiente propício à aprendizagem. Há baixo grau de concordância em relação os sistemas de informação e comunicação (“baixíssimo”) apesar do alto investimento (identifica-se, portanto, subutilização). Também tem baixo grau no estabelecimento de metas desafiadoras, visão sistêmica das pessoas, agilidade do processo decisório (capacidade de decisão nos níveis mais baixos da organização), motivação relacionada a pagamento e carreira relacionados à aquisição de competências (“baixíssimo”). Apresentaram grau médio de concordância a mensuração dos resultados e a realização de parcerias (PIMENTA, 2006, p. 86-92).

Numa classificação, segundo os três grupos propostos por Terra, a empresa – pelo menos na unidade pesquisada – com média 3,28, supera a média das “empresas tradicionais” (3,09), mas ainda se encontra distante da média das “empresas que aprendem” (3,90). (PIMENTA, 2006, p. 93).

4.2 GC NO TCU

O presente tópico procura analisar os processos e fatores relacionados à GC no TCU. Ressalte-se que o processo não está institucionalizado e alguns dos documentos e trabalhos a tratam sob diferentes denominações, em especial, “educação corporativa”.

4.2.1 O Instituto Serzedello Corrêa

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC) é unidade de apoio estratégico do TCU responsável por conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do conhecimento organizacional, conforme o art. 16 da Resolução-TCU nº 214 2008. A página do instituto no Portal TCU informa que o ISC é responsável por:

1. Seleção e Integração de Futuros Servidores;
2. Educação Corporativa (Treinamento e Desenvolvimento Profissional);
3. Gestão de Competências (Modelo de Gestão de Pessoas por Competências); e
4. Gestão de Informações e Documentação (Biblioteca, Editora e Gestão Documental). (BRASIL, [s/d]b)

Em 2008, o ISC promoveu 224 eventos internos e 514 eventos externos, 22 no exterior. foram 5.418 matrículas nos 738 eventos educacionais. Além disso, houve cursos de pós-graduação, programa de formação de futuros servidores e bolsas de estudos. No total, capacitadas 2.482 pessoas em pelo menos uma ação de desenvolvimento, 963 de outras organizações (TCU, 2009c, p. 27-29).

Em 2009 O foco das ações do Instituto passa a ser o “Diálogo Público”, que objetiva criar uma “rede de controle da gestão pública” e a capacitação de gestores públicos. Para esse último objetivo, a meta é capacitar dez mil gestores em 2009, em pelo menos uma ação educacional, em parceria com a Escola de Administração Fazendária - ESAF. A meta implica ampliar substancialmente a oferta de cursos em EaD (TCU, 2009b).

O Relatório de avaliação de TD&E de 2008 revela que os cursos tradicionais predominam, com 111 ações, contra sete em EaD (TCU, 2009a, p. 5). 89,3% dos eventos promovidos internamente obtiveram conceito “bom” ou “ótimo” nas avaliações de reação.

Há metodologia de avaliação de impacto dos treinamentos no trabalho. Porém, naquele ano foi realizada em apenas dois eventos. Os resultados foram positivos.

Entre as metas do Instituto para 2009 estão a atualização do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do Tribunal, em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas, a implantação da metodologia para diagnóstico de necessidades de desenvolvimento, que será apoiada pelo “banco de competências”, com apoio da Secretaria de Tecnologia e Comunicação, e o 2º ciclo do Programa de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Sustentável, que atenderá todos os gestores do Tribunal, na modalidade EaD (TCU, 2009b).

4.2.2 Gestão de pessoas por competências

Cunha, Palumbo e Faria (2007) analisaram o modelo de gestão por competências em implantação no TCU. A iniciativa do órgão se deu em 2003, no âmbito do Projeto de Modernização do Tribunal, com o projeto específico batizado Atena, que

[...] tinha por objetivo definir modelo de gestão de pessoas por competências capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, treinamento, desenvolvimento, alocação e desempenho profissional às estratégias institucionais. (p. 45).

As oportunidades que se apresentaram e que justificavam o projeto eram:

[...] melhoria do desempenho do corpo técnico do Tribunal, o aumento da eficácia das ações de treinamento, a promoção de ações de treinamento e de autodesenvolvimento alinhadas às estratégias organizacionais e a facilidade de identificação de servidores de acordo com perfis profissionais. (p. 60).

Os produtos esperados eram:

[...] um dicionário de competências organizacionais e profissionais, a descrição de trilhas de aprendizagem, recursos de aprendizagem prontos para uso, manual descritivo do modelo e catálogo de competências, trilhas e recursos de aprendizagem disponíveis, instrumento para avaliação de lacunas de competência e especificação técnica para licitação de solução de TI (sistema de informação para apoiar a gestão por competências). (p. 60).

Segundo os autores (CUNHA; PALUMBO; FARIA, 2007, p. 48), a iniciativa veio a ser corroborada em 2005, com a implantação do *Ballanced Scorecard*, que apresentava cinco objetivos relacionados a “pessoas e inovação”:

- a) desenvolver competências gerenciais e profissionais;
- b) otimizar a utilização do conhecimento organizacional;
- c) promover a motivação e o comprometimento;
- d) desenvolver cultura orientada a resultados;
- e) modernizar as práticas de gestão de pessoas.

Em 2006, cerca de 300 competências técnicas estavam definidas e 1600 perfis profissionais estavam mapeados (p. 63).

Analisando a concepção e implementação do sistema, os autores apontam falha na mobilização, que não atingiu os mais altos dirigentes, além do obstáculo encontrado com o sistema burocrático de remuneração e da falta de suporte aos gerentes para a implementação, devido à priorização de outras ações necessárias ao desenvolvimento dos dirigentes em competências de liderança e gestão (p. 67-73).

Quanto aos resultados obtidos, os autores verificaram baixo grau de assimilação do modelo, pouca utilização das informações dos relatórios de perfil (embora haja consciência de sua importância) e baixo impacto das ações de desenvolvimento de competências de liderança e gestão (que poderiam se justificar pela pressão por resultados, descompasso de desenvolvimento em relação à equipe e falta de consultoria). À época da pesquisa, nenhuma ação de desenvolvimento de competências técnicas alinhadas ao mapeamento havia sido desenvolvida⁴. Contudo, a alocação de novos servidores pelos perfis foi considerada satisfatória (CUNHA; PALUMBO; FARIA p. 73-80).

4.2.3 O caso Anop

Segundo Araújo (apud FREITAS, 2005, p. 1),

[...] Enquanto a auditoria contábil objetiva emitir um parecer sobre a adequação das demonstrações contábeis e financeiras de organizações, a auditoria

⁴ As competências priorizadas atualmente apenas orientam a temática dos cursos no ISC [conhecimento do autor, pela atuação no planejamento das ações educacionais].

operacional está direcionada para a avaliação do desempenho de operações, sistemas de informação e organização, métodos de administração e políticas administrativas.

A auditoria operacional (Anop) começou a ser introduzida no TCU em 1982. Cinco anos antes, os servidores do Tribunal tomaram conhecimento da modalidade no IX Congresso da Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores. A partir daí, houve ações diversas de identificação de conhecimentos em organizações de outros países, normatização em linhas gerais e publicação e distribuição de documentos originais e traduzidos (sem adequação ao contexto do TCU). Em 1985, os novos conhecimentos começam a ser aplicados em auditorias. Como resultado imprevisto, a modalidade é questionada por ser bem recebida por uma organização auditada. (FREITAS, 2005, p. 45-62).

Nos cinco anos seguintes, a modalidade ganha força: há o direcionamento de recursos e alteração da estrutura do Tribunal para a atividade, treinamentos em organizações no exterior, processo de experimentação (aplicação e criação). O reconhecimento da Anop pela previsão constitucional faz com que o TCU realize o 1º Plano de Auditoria Operacional, que alcança 35 órgãos públicos. A captação/criação do conhecimento evolui para normas técnicas e os treinamentos internos (disseminação) se tornam mais frequentes, aproveitando os servidores que participavam de treinamentos externos (p. 58-64).

Em 1991 se registra o primeiro processo de avaliação relativo à Anop: uma pesquisa da Secretaria de Auditoria para definição dos futuros treinamentos na matéria. A Lei Orgânica do Tribunal e seu Regimento Interno consolidam a atividade, apesar de críticas surgidas com a boa aceitação dos resultados por um órgão auditado, conforme já mencionado: questionava-se se era ético o TCU “ajudar” um órgão auditado (p. 59-78).

A partir de 1996, os treinamentos externos e internos se intensificam e acordos internacionais são celebrados. Os “relatórios” de registro de conhecimento, referentes às viagens e treinamento, entretanto, não eram enfatizados. Em 1998 se publica o Manual de Auditoria Operacional, que, contudo, só toma forma definitiva e é aprovado em 2000. Antes, em 1999, era criado um grupo para a avaliação das “Tendências do Controle da Gestão Pública, a Anop é introduzida como disciplina no programa de formação dos novos servidores. Servidores do TCU, formados nos cursos realizados principalmente no exterior, passam a ministrar cursos no exterior. Os cursos constituem a principal forma de

disseminação. O Instituto Serzedello Correa, gestor da educação corporativa no TCU, passa a coordenar esses cursos (p. 74-112).

Ainda em relação ao registro e disseminação do conhecimento, ressalte o intervalo de cerca de quinze anos entre a realização da mencionada pesquisa na Embrapa, em 1985 e a documentação dos novos procedimentos criados pelos auditores:

O segundo exemplo refere-se à auditoria realizada na Embrapa, em que os auditores, defrontados com a necessidade de opinar sobre a questão da atividade de pesquisa da empresa, acabaram recorrendo a um procedimento que, somente no último período analisado neste estudo (1999-2004) veio a ser documentado como painel de especialistas (FREITAS, 2005, p. 61).

Em 2000 é criada a Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo e os documentos técnicos relativos à Anop passam a ser disponibilizados na intranet. A unidade centraliza os trabalhos de Anop (FREITAS, 2005, p. 83-111). Sobre isso comenta Freitas:

“[...] Se por um lado, a centralização dos trabalhos em uma unidade é vista como positiva para a melhoria da qualidade dos trabalhos, por outro, como a Seprog tem competência específica para a avaliação de programas, as outras vertentes da auditoria operacional, a cargo das outras unidades técnicas parecem ter sido relegadas [...]” (p. 83).

O declínio da modalidade, em termos de dispersão pelas diversas unidades do TCU é expresso por um dos entrevistados, que indica a falta de avaliação como uma das causas:

[...] Uma coisa fraca que a gente tem, é o controle de qualidade. Então, algumas secretarias começam a fazer trabalhos operacionais, etc., mas eles não seguem a metodologia direitinho... A gente queria que as técnicas fossem institucionalizadas. Veja bem, fica lá na secretaria. Uma vez, de cinco em cinco anos, te botam para fazer uma auditoria operacional, assim, mais ambiciosa... Você tem que aprender tudo do zero. Você fez o curso no curso de formação. Todo mundo faz. Mas isso não é suficiente. Quem fez o curso de auditoria operacional no curso de formação, isso foi suficiente para disseminar? Não foi. Não sabe mais nada, não praticou. Então, eu acho que não está disseminado não. (FREITAS, 2005, p. 111).

A partir de 2005, o curso de Anop passa a ser oferecido na modalidade EaD, para o público interno e externo, inclusive em espanhol⁵. Essa fase, entretanto, é posterior ao trabalho de Freitas e não será explorada nessa pesquisa.

4.2.4 Cultura e motivação

Borborema e outros (2003) realizaram estudo sobre a influência da cultura e a implantação da GC no TCU. Os autores partem do princípio de que a cultura pode ser gerenciada, mas com grande dificuldade (PETTIGREW apud BORBOREMA, 2003, p. 81). Após revisão da literatura, estabelecem quatro fatores que podem afetar a GC nas organizações:

Fator 1 – compromisso compartilhado com o aprendizado e a construção de relacionamentos;

Fator 2 - compromisso compartilhado com a gestão participativa;

Fator 3 - compromisso compartilhado com o pensar sistemicamente;

Fator 4 - compromisso compartilhado com a melhoria do desempenho organizacional (BORBOREMA e outros, 2003, p. 115).

O questionário utilizou “[...] escala do tipo Likert de cinco pontos (discordo totalmente, discordo muito, concordo mais ou menos, concordo muito e concordo totalmente)...” (BORBOREMA e outros, 2003, p. 110). As questões tratam da percepção dos participantes em relação ao TCU, tais como:

Q49. Os setores do Tribunal mantêm uma comunicação eficiente e rápida com outras organizações.

Q40. O TCU adota mecanismos formais e informais para aprender com seus clientes.

Q48. No TCU, a comunicação é eficiente em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas (p. 117).

A análise demonstrou que os três primeiros fatores atuam como inibidores da GC e apenas o quarto (compromisso com o desempenho organizacional) é facilitador, ainda

⁵ Informações do sistema de informação para registro de ações educacionais (ISCnet).

assim, com baixa magnitude. Como os autores partem do pressuposto de que é necessário se ter os quatro fatores como facilitadores para a GC, concluem pela necessidade de mudança, utilizando-se os pontos fortes da organização para minimizar as deficiências, ou seja, utilizar o compromisso das pessoas com o desempenho para alavancar os outros fatores (BORBOREMA e outros, 2003, p. 125-6).

A análise da relação das variáveis da pesquisa revela resultados inesperados: eles tendem a ser mais negativos, com algumas variações, entre os mais jovens (menos de 40 anos), os mais escolarizados, os lotados nas unidades estratégicas (Seplan, ISC e Setec) e os alunos da pós-graduação em GC, que ocorria à época e em cujo contexto se insere o trabalho dos autores (p. 127-139). Na busca de explicação para o fato, levantam algumas hipóteses, como a seguinte, sobre o resultado por unidades estratégicas e segmento (gerentes):

Uma hipótese para tentar explicar o fato é que os gerentes das áreas de apoio estratégico têm olhar mais crítico sobre a organização do que gerentes das demais unidades, obtido com atividades ligadas a mudança organizacional. Outra possibilidade, menos alentadora do ponto de vista do aprimoramento institucional, é que os dados revelariam um certo ceticismo por parte dessas pessoas com relação às condições para se promover melhorias na organização (BORBOREMA, 2003, p. 136-137).

Sobre os fatores motivacionais no TCU, Santos e Costa (2007) realizaram pesquisa para identificar quais os aspectos a serem considerados para uma reformulação dos sistemas de recompensas do TCU. Para tanto, compararam os resultados com os de pesquisa anterior, realizados em organizações privadas e organizações humanitárias (p. 24).

Os resultados apontam que o agrupamento “Clareza e Transparência” se mostrou com o mais alto grau de importância. O grupo contém as questões (p. 36-41):

- “Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional”;
- “Compreender a importância que o trabalho tem para a missão da organização e como se relaciona com outros trabalhos nela exercidos”; e
- “Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho”

Seguiram-se os grupos:

- “Identidade de Propósitos/Valores com a Organização”, “Condições de Trabalho” e “Natureza Financeira/Pecuniária”, com resultados positivos;
- “Benefícios para os outros” e “Benefícios para si (exceto financeiro)”, com média próxima a zero; e
- “Interação Social”, “Carga de Trabalho/ Flexibilidade” e “Conteúdo do Trabalho”, com resultados negativos.

Na análise das questões, as com resultado mais positivo (maiores médias, maior importância), foram (p. 42-45):

- “Atuar numa organização com alto padrão ético”;
- “Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho”;
- “Trabalhar num ambiente em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assumam erros”;
- “Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo”; e
- “Trabalhar numa organização onde haja uma liderança competente”.

Em relação ao grau de satisfação das expectativas, os resultados mais negativos foram:

- “Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional”;
- “Conviver num ambiente onde as decisões sejam consensuais, tomadas de forma participativa”;
- “Oportunidade de conhecer pessoas importantes/ influentes”;
- “Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos”;

- “Possibilidade de participar da definição de metas e objetivos a serem alcançados”; e
- “Possibilidade de representar a organização externamente”.

Em seguida, os autores analisam os níveis de oportunidade, calculado pela diferença entre o nível de importância e o nível de satisfação, considerados os valores da ordem de classificação (inversa, no caso da importância), numa escala de 1 a 9 (com base nos nove grupos de questões). Entre os grupos de questões, “Clareza e Transparência”, “Identidade com os propósitos/valores da organização” e “Conteúdo do trabalho” apresentaram as melhores oportunidades (muito importantes, pouco atendidas). Entre as questões destacam-se “Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional” se destaca, seguida de “Conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações)” e de “Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização”.

Especialmente considerando especialmente essas questões, os autores enfatizam a importância da revisão do modelo de avaliação de desempenho adotado pelo TCU, sugerindo que o atual modelo (à época da pesquisa) não está alinhado às expectativas das pessoas. (Santos e Costa, 2007, p. 49-54).

4.2.5 GC nas avaliações de contexto

O TCU realizou diagnóstico de gestão (autoavaliação) em 2006, por meio de pesquisa em que se utilizaram questionários com itens objetivos e questões abertas. Os itens foram distribuídos nos seis critérios definidos pelo Gespública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos. Na avaliação dos itens, convencionou-se que resultados acima de 70% de respostas positivas seriam considerados pontos fortes e, abaixo disso, oportunidades de melhoria (BRASIL, 2006a, p. 3-6). Participaram 32% dos servidores lotados em diversas unidades, ocupantes de todas as categorias de cargos. Destaca-se a seguir, os resultados pertinentes ao tema GC.

Sobre “liderança”, a questão da disseminação do referencial estratégico não é favorecida pelos dirigentes 63% de respostas positivas. O ambiente da unidade é considerado propício à criatividade e à inovação para 68%, resultado um pouco melhor que o anterior, porém ainda aquém do limite para caracterização como ponto forte. A aplicação dos valores da organização na atuação pessoal e a comunicação intraunidade foram bem avaliadas, com 80% e 71%, respectivamente (BRASIL, 2006a, p. 10-11).

Em relação ao item “estratégias e planos”, destaca-se a avaliação muito negativa quanto ao acompanhamento dos planos do Tribunal: 77%. As metas e resultados são publicados na intranet, mas essa ação parece não produzir os resultados desejados, no sentido do aumento da participação e do compromisso. O comprometimento no cumprimento de metas obteve índice 94%, mas os servidores sentem necessidade de maior participação no planejamento, o que pode influenciar o resultado extremamente negativo no acompanhamento dos planos (p. 11-13).

O item “informação e conhecimento” foi bem avaliado: o “armazenamento, organização e atualização das informações” obteve 71% de respostas positivas; os equipamentos e sistemas computacionais, 77%; “sistemas de busca de informações”, 83%. Contudo, o “intercâmbio de informações intraunidades” (entre subunidades) obteve apenas 52% e o “compartilhamento do conhecimento” (único item tratado especificamente como GC), 66%. Em suma, os fatores positivos relacionam-se mais diretamente à gestão da informação e às soluções de TI (BRASIL, 2006a, p. 16-17).

No item “pessoas”, 71% concordam com que há oportunidades para iniciativas, criatividade e autodesenvolvimento. O trabalho em equipe, associado com o compartilhamento (intraunidade), foram reconhecidos por 70%. Mesmo resultado se obteve na receptividade quanto a sugestões de melhorias e inovações. Contudo, os incentivos para o compartilhamento alcançaram apenas 51% e a avaliação de desempenho, 49% (TCU, 2006, p. 18-19).

4.2.6 Estudos sobre GC no TCU

Em entrevistas com dirigentes de diversas unidades do TCU, Lira e outros (2003, p. 55-60) levantaram 51 ações relacionadas à Educação Corporativa, organizados pelo principal setor envolvido em sua execução. A definição de Educação Corporativa dos autores é bastante similar à definição de GC neste trabalho, conforme mencionado no tópico 2.2.2 (GC e educação corporativa). Os setores identificados foram:

- a Presidência;
- o ISC;
- a Seplan (Secretaria de Planejamento e Gestão);
- a Segecex (Secretaria-Geral de Controle Externo);
- a Setec (Secretaria de Tecnologia da Informação);
- A Segedam (Secretaria-Geral de Administração).

Uma análise rápida permite uma descrição do tipo de ações por unidade, que se associa, em geral, às competências das unidades:

- a Presidência (dez ações) se incumbem da representação organizacional ou relações externas, ex.: “a - assunção de compromissos institucionais com outros órgãos de controle [...]”
- o ISC (treze ações), do desenvolvimento de competências: “b - implantação do Projeto ATENA, que é voltado ao desenvolvimento de um sistema de Gestão por Competências no Tribunal”;
- a Seplan, de ações (seis) relacionadas ao planejamento estratégico: “a - implantação e gerenciamento do sistema de planejamento e gestão institucional do TCU”;

- a Setec, ações (oito) com uso da tecnologias de informação: “a - uso de listas de distribuição e de discussão por meio de correio eletrônico para disseminação do conhecimento”;
- a Segedam, da Gestão de Pessoas, com número limitado de ações relacionadas, (três), como, por ex.: “a - instituição do Programa de Valorização do Servidor [...]”

Embora encontrado grande número de iniciativas, a conclusão dos autores aponta para a inexistência de EC (ou de GC) no TCU, pela ausência da sistematicidade e continuidade dos procedimentos:

Embora sem uma coordenação sistematizada, as ações de educação existentes no TCU podem resultar na efetiva implantação de uma sistemática de Educação Corporativa na instituição. Para tanto, é necessário dar prosseguimento às ações de mapeamento das competências pessoais, institucionais e essenciais, reavaliar a atuação da área de recursos humanos e estabelecer a Gestão do Conhecimento para que esta tendência se firme como uma nova política da administração dos talentos da organização. (LIRA e outros, 2003, p. 60).

Giacobbo e Souza (2006) analisam as potencialidades da CG para a atividade-fim do TCU: o controle externo. Afirmam que o órgão tem acesso a diversas fontes de informação, que subsidiam sua atuação. Porém, as informações são de difícil identificação (p. 14),

Em relação à estrutura organizacional, os autores ressaltam, como fatores favoráveis à GC, unidades e projetos responsáveis pelo desenvolvimento de novas tecnologias; a gestão de projetos para desenvolvimento de novos produtos e metodologias; a realização de fiscalizações de orientação centralizadas (que integram diversas equipes e favorecem o compartilhamento do conhecimento); o desenvolvimento de bases de dados internas (Sinergia) e externas (Síntese); o desenvolvimento de sistema de cadastro e pesquisa de competências (Projeto Atena); treinamentos e outras ações, que objetivam a definição de um modelo de inteligência. Entretanto, concluem que

[...] tanto essas informações quanto os conhecimentos disponíveis ou gerados pelas diversas áreas de atuação do TCU ainda carecem de tratamento sistemático e integrado para melhor subsidiar o trabalho de fiscalização a cargo do Tribunal (GIACOBBO; SOUZA, 2006, p. 33-34).

Quanto às práticas de CG, os autores citam a unidade de monitoramento de informações do Congresso Nacional, *clipping* e jornal interno, participação de servidores em

estudos e estágios em organizações de outros países, avaliação de gestão e de satisfação profissional, unidade de ouvidoria, monitoramento de informações da imprensa e registro formal eletrônico dos julgados do Tribunal. A conclusão, contudo, é a mesma:

[...] Faltam ao Tribunal a estruturação de mecanismos de tratamento e a disseminação de informações e conhecimentos, de forma que possam ser empregados sistemicamente nos processos produtivos e de aprendizado da instituição como um todo (p. 34-35).

Para os autores,

[...] a estruturação do processo de gestão do conhecimento deve ser precedida do planejamento necessário para a identificação de: quais informações e conhecimentos são essenciais; quais serão as fontes de informação; quem será responsável pela coleta e tratamento; qual a estrutura organizacional e a tecnologia da informação necessárias; quais competências serão requeridas, como se processará o compartilhamento e a disseminação do conhecimento (p. 40).

Os procedimentos indicados para fomentar a GC são a inteligência organizacional; práticas de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento; educação corporativa (práticas não tradicionais, como oficinas de trabalho); sensibilização dos gestores para a GC; definição de indicadores de conhecimento; desenvolvimento de portal corporativo (GIACOBBO; SOUZA, 2006, p. 47). Por fim, os autores enfatizam a necessidade de “[...] maior valorização e motivação do capital humano, bem como o estímulo à socialização [...]” (p. 49).

Palumbo (2006) procura identificar as relações entre as estratégias do TCU para o período 2003-2007 e os processos de GC. Identifica oito processos essenciais:

- Identificação (do conhecimento existente na organização);
- aquisição (do meio externo);
- desenvolvimento do conhecimento (criação interna);
- compartilhamento;
- utilização;
- retenção;

- metas; e
- avaliação (p. 63-64).

Segundo o autor, com base em pesquisa documental e em sua experiência, metade das 92 medidas propostas no plano estratégico teria a implementação favorecida, caso houvesse um modelo de GC implementado (PALUMBO, 2006, p. 66).

Em relação á tecnologia da informação, o autor afirma que os sistemas disponibilizados aos servidores são suficientes para o exercício das atividades do TCU, destacando a parceria com o Serpro na implementação de um *data warehouse* que integraria dados dos sistemas da Administração Pública (PALUMBO, 2006, p. 77). Exceção diz respeito ao suporte ao desenvolvimento e disseminação, sobre o que opina que “[...] Tais sistemas deverão estar integrados aos processos de trabalho a fim de que a gestão do conhecimento funcione com eficácia e não seja vista como mais uma incumbência para as pessoas”. (p. 76).

Para o autor, a implantação da gestão por competências permitiria o alinhamento entre as necessidades da organização e o autodesenvolvimento dos servidores. Em relação à gestão do desempenho, priorizada pelo TCU, afirma que uma acepção mais moderna deveria ser adotada, que incluísse não só a produção de resultados, como também das competências que sustentam essa produção (p. 77-79).

O autor destaca as propostas de adoção de metodologia de acompanhamento sistêmicos de áreas de interesse do TCU, em relação à sua atividade de controle. Essa metodologia proporcionaria o desenvolvimento da capacidade de tratamento da informação e a visão sistêmica dos servidores. (PALUMBO, 2006, p. 79-80).

Por fim, destaca a necessidade de identificação de especialistas internos e externos. Afirma que o Tribunal já possui um indicador de conhecimento, embora pouco utilizado (p. 80-81).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, busca-se analisar os processos de GC nas empresas e no TCU. Em um segundo momento, procura-se identificar e organizar oportunidades de melhoria, com base na comparação entre as empresas.

5.1 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GC NAS EMPRESAS

Os dados coletados da pesquisa bibliográfica sobre as empresas públicas são aqui comparados, buscando-se semelhanças e diferenças no modo de implantação e situação atual da GC. O procedimento objetivou inferir fatores de sucesso ou fracasso em casos reais de implantação de GC, em contextos semelhantes ao do TCU (Administração Pública).

Os dados referentes ao TCU, buscados nas diferentes fontes, são analisados em busca de pontos fortes e fracos no ambiente, na cultura e nos processos relacionados à GC.

5.1.1 Identificação

No Banco do Brasil, existe um plano (individual) de desenvolvimento de competências. A identificação das competências conta com as próprias pessoas (“disponibilizar aos funcionários um sistema de diagnóstico e orientação para sua trajetória profissional”), por meio de entrevistas individuais e grupais, além dos responsáveis pelas unidades específicas. As competências são levantadas a partir das necessidades locais do trabalho. Os “mapeadores” de conhecimento das unidades são treinados para esta finalidade.

No Serpro, os conhecimentos são organizados em sistema informatizado por macroprocessos, processos, temas e assuntos (“árvore do conhecimento”). Há preocupação com a localização dos conhecimentos nas pessoas (mapeamento) e a disponibilização dessas informações (currículos). Na empresa, a estrutura construída nos sistemas de informação parece ser suficiente para a identificação e localização do conhecimento. Por outro lado, as

informações parecem não ter a precisão de níveis de conhecimento das pessoas, por exemplo, uma vez que são suportadas por currículos.

A Petrobras foca-se nas “competências críticas”, quando se trata da definição das competências a serem desenvolvidas prioritariamente. Há um banco de especialistas em estruturação. Por outro lado, não há gestão por competências estruturada.

Em resumo, todas as organizações demonstram preocupação com esse processo. Contudo, em nenhuma delas se percebe exatidão ou completude nesses dados e isso parece não comprometer a GC. A solução para essa falta de exatidão e completude apresenta-se de forma diferente entre as empresas: O BB define as competências a serem desenvolvidas na elaboração do plano de desenvolvimento (com participação do funcionário) e no plano elas adquirem verdadeiro sentido; o Serpro aposta na simplicidade (aparente) da disponibilização de dados nos sistemas; a Petrobras prioriza competências.

No TCU, em relação à identificação dos conhecimentos necessários, o caso Anop é rico em exemplos de participação em seminários, treinamentos externos, inclusive em outros países. Contudo, não se percebe ter havido formalização, senão quanto ao reconhecimento da nova modalidade (oficialização por normativos). Apenas em 2001 é realizada uma avaliação para orientação dos futuros treinamentos, o que aponta para algum grau de sistematização na identificação dos conhecimentos.

No contexto mais amplo, o mapeamento de competências foi objeto de um projeto que se realizou entre 2003 e 2006. O projeto identificou cerca de trezentas competências. Contudo, houve problemas com mobilização de dirigentes, o que comprometeu a continuidade do projeto, cujo objetivo era orientar o desenvolvimento de pessoas. O sistema burocrático de remuneração e priorização de ações de formação dos dirigentes prejudicou retirou o foco do desenvolvimento de competências técnicas. Outros fatores citados para a subutilização do trabalho foram a “pressão por resultados” e a falta de consultora, para apoio aos dirigentes (tópico 4.2.1). Em estudos anteriores Giacobbo e Palumbo já apontavam a necessidade de utilização indicadores de conhecimento (4.2.6).

Por meio do Instituto Serzedello Corrêa, o TCU intenciona rever o mapeamento de competências e efetivar o “banco de competências”. Até a conclusão deste trabalho, o resultado dessas atividades não foram divulgados.

Ao contrário das outras organizações estudadas, o Tribunal dedicou grandes recursos e tempo nesse processo de mapeamento sem ter conseguido efetividade na GC (ou no desenvolvimento das pessoas, conforme almejado). Mesmo no BB, em que a GC tem foco na gestão por competências, o processo de mapeamento é contínuo e flexível. A Petrobras optou pela priorização. Os exemplos mostram que a concentração de esforços em uma só parte do processo de GC, ainda que seja o processo teoricamente inicial, pode significar longo período para obtenção de resultados, desmobilização e comprometimento de todo o processo de GC (ou de gestão por competências).

Outro fator a ser considerado é que, na pesquisa de contexto (4.2.5), a disseminação do referencial estratégico é apontada como ponto fraco. O questionamento sobre a pertinência da realização das auditorias operacionais revela, nos termos de Senge, falta de “visão compartilhada”. Isso pode resultar na falta de alinhamento entre as competências ou o conhecimento das pessoas e as necessidades da organização.

Assim, o processo de identificação de conhecimento no TCU é crítico e de desenvolvimento atrasado em relação às empresas estudadas, pelo menos no que diz respeito aos resultados esperados.

5.1.2 Captação/criação

Segundo o BB, existem comunidades de aprendizagem, embora não se forneçam maiores informações. Constata-se grande quantidade e diversidade de programas de treinamento, interno e externo, presenciais e em EaD. A UniBB é responsável por essa atividade, bem como pela gestão por competências, em sua coordenação. Assim, a disseminação do conhecimento existente parece ser o foco, pelas características dos conhecimentos e competências necessárias às atividades da organização, conforme o tópico anterior.

Quanto ao Serpro, é difícil inferir como se dá a criação do conhecimento, uma vez que isso ocorre, provavelmente, de forma muito relacionada às atividades de trabalho (no desenvolvimento ou adaptação de um sistema, por exemplo, o produto é, em alguma medida, modelo ou padrão para outros). Na percepção das pessoas, talvez em consequência disso, não é claro o vínculo entre as inovações e o processo de GC estruturado. Por outro lado, isso deixe transparecer que a criação, especialmente interna, é significativa. Quanto à UniSerpro, não se percebeu muita ênfase, provavelmente por se valer, também, dos sistemas informatizados (EaD), mais que das estruturas físicas.

Na Petrobras a Universidade tem papel bastante relevante na criação, como ambiente de discussão de especialistas. Segundo a empresa, a inovação tecnológica está presente na empresa desde a criação. Essa constatação diz respeito ao “ambiente de desenvolvimento de tecnologias” – o Centro de Pesquisa, que é condizente com o porte e a posição da empresa no mercado nacional e internacional. A criação do conhecimento pode apresentar potencial de desenvolvimento no que diz respeito às atividades “periféricas”, ou seja, que não se relacionam diretamente com os produtos principais, como, por exemplo, relacionamento com as comunidades nas áreas de atuação.

Nessa breve análise, não se constata problemas no processo de criação do conhecimento nas empresas. Ressalta-se que em cada uma ela se dá de maneira distinta, definida pelo ramo de atuação e outras características próprias: No BB, a inovação parece não ser prioridade, mas a disseminação do conhecimento existente; no Serpro, há uma vinculação entre o trabalho e a produção do conhecimento; na Petrobras, há grandes recursos dedicados à pesquisa, em moldes tradicionais, e provavelmente uma lacuna em áreas não diretamente ligadas à produção. O *Benchmarking* interno e externo é valorizado e difundido na empresa e tem reflexos na criação e disseminação (interno) do conhecimento.

Ressalte-se que o processo de criação, quando não relacionado a unidades ou grupos dedicados (como centros de pesquisa), mas, sim, disseminado na organização, torna-se de difícil mensuração. Além disso, a inexistência de pesquisas focadas nesse ponto entre as fontes consultadas não permite maior profundidade de análise no presente trabalho.

No TCU, o caso Anop apresenta diversos processos de captação/criação do conhecimento, como vários cursos externos, experimentação, relatos diretos de criação de

métodos (4.2.3). O ambiente de criação e inovação e a receptividade à inovação apresentam razoável ou grande aprovação das pessoas; contudo, o incentivo à criação e a interferência do mecanismo de avaliação de desempenho são aspectos negativos. O intercâmbio entre as unidades – capaz de gerar a “redundância” de Nonaka e Takeuchi – é pequeno (4.2.5).

São relatados projetos para novos produtos tecnologias (gestão de projetos), mas identificada a necessidade de maior estímulo à socialização (4.2.6), que se associa à avaliação de desempenho (no sentido de que é a forma institucionalizada de recompensa mais significativa). Nesse sentido, os estudos sobre a motivação das pessoas apontam a necessidade de maior clareza e transparência nas recompensas (4.2.4).

Assim, esse processo não apresenta problemas discrepantes em relação às outras organizações, salvo quanto aos aspectos motivacionais e à avaliação de desempenho.

5.1.3 Formalização

O BB disponibilizou recentemente um sistema de captação (formalização) coletiva de conhecimento (Sinapse), no modelo wiki. Alguns resultados já podem ser observados, mas bastante singelos, se comparados à atuação da Universidade. Como já dito, a questão da criação de novos conhecimentos, de forma generalizada entre as pessoas da empresa, parece não ser crítico para a GC no BB.

Quanto ao Serpro, é relatada grande preocupação com a externalização do conhecimento, principalmente nos níveis mais elevados da organização (estratégico) ou na unidade central. Contudo, desde a “implantação” da GC, há relato de desmobilização das pessoas, que pode significar pouca prática de sistematização, em especial quanto aos conhecimentos referentes ao nível tático-operacional (ou nas unidades regionais). Há tentativas (determinações expressas aos gerentes) de ampliar a formalização nesse nível.

A preocupação da Petrobras é o compartilhamento do conhecimento tácito, já que sistematização é bem desenvolvida, em especial no que diz respeito à pesquisa, conforme já dito. Contudo, segundo a empresa, os conhecimentos técnicos, metodológicos e gerenciais “não estão integrados”. Pressupõe-se, com a afirmativa, que há níveis diferentes de

desenvolvimento (criação/captação e formalização) do conhecimento, conforme o tipo, como já dito. Há intenção de integrá-los com narrativas (casos), que incluem também valores. Ainda em relação às práticas menos desenvolvidas, há “comitês funcionais” para registro, reutilização e criação do conhecimento. A metodologia está estruturada (por meio de *benchmarking*), mas o projeto ainda é incipiente.

A formalização do conhecimento talvez se dê de forma natural no Serpro, a vista da dificuldade de identificação de atividade de trabalho e de captação. O tipo de atividade leva a isso (usar sistemas para fazer sistemas e registrar nos sistemas). A mensuração passa a ser o ponto crítico nesse caso. No BB, não se percebe ênfase nesse processo de formalização. Já na Petrobras, a preocupação com esse processo em algumas áreas se manifesta em diversas iniciativas, normalmente ligadas a grupos dedicados. Contudo, não se mostram os resultados, já que as práticas são relativamente recentes. Na área de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias (de produção), assim como ocorre no processo de criação, a formalização do conhecimento é, muito provavelmente, inerente ao processo de pesquisa.

No TCU o início da implantação da Anop apresenta um processo com pouquíssimos registros formais de conhecimento, com constituição normas técnicas surgem. Na segunda metade da década de 90, há vários treinamentos externos (captação), mas relativamente poucos registros. Manual de Auditoria seja dessa época. O intervalo de 15 anos entre o início da realização da modalidade e o incremento da documentação reforça a deficiência do processo. Percebe-se que, diante dessa deficiência, os treinamentos presenciais são recorrentes, para aproveitamento do conhecimento tácito dos participantes de curso e outros eventos externos (4.2.3)

Em seu trabalho, Palumbo (2006) opina que os sistemas de captação (aqui, formalização) devem estar ligados aos processos de trabalho, para que GC não seja mais uma incumbência para as pessoas (4.2.6).

Percebe-se, portanto, que a situação do Tribunal não é muito diferente da encontradas nas empresas. Isso foi destacado como um dos dois fatores críticos na implementação da CG desde o estudo de Batista e outros (tópico 2.5 - Práticas de GC na Administração Pública). Contudo, a situação do TCU pode ser mais grave: As necessidades do BB são comuns às instituições financeiras, portanto há maior possibilidade de já estar formalizado e de poder

ser adquirido externamente. A Petrobras, por sua vez, garante as competências essenciais com seu centro de pesquisa e o Serpro tem a vantagem da facilidade de integração entre a produção e a captação do conhecimento, já que a base de ambos são os sistemas informatizados. O TCU, por sua vez, tem atividade peculiar, de controle externo, que é desenvolvida por outros órgãos públicos – os tribunais de contas estaduais, sobretudo; Entretanto, a posição do Tribunal da União é – ou deve ser – de supremacia, quanto ao conhecimento gerado e disseminado, não só internamente, como para esses outros órgãos. Nesse sentido, o mau funcionamento do processo de captação do conhecimento compromete seriamente a disseminação e aplicação desse conhecimento e, conseqüentemente, a atuação do TCU e de todos os órgãos de controle externo.

5.1.4 Validação/seleção

No Banco do Brasil, o sistema Sinapse prevê a “validação” do conhecimento. Contudo, como o uso é incipiente, não há como avaliar a eficiência do processo. Por outro lado, uma vez que dois cursos já foram desenvolvidos, há a sinalização de que a seleção ocorra.

Os sistemas do Serpro preveem a seleção (análise) das colaborações por “Gestores de Conteúdos”, embora, como no caso do Branco do Brasil, não haja dados da efetividade da validação/seleção.

Quanto à Petrobras, não há informações relevantes nas fontes pesquisadas. Ressalvam-se os produtos das pesquisas de desenvolvimento da área produtiva, que, como se transformam em padrões, pressupõem a validação.

Nas três empresas, salvo a informação das intenções e das diretrizes, não há dados suficientes, nas fontes pesquisadas, para avaliação do processo de forma independente do processo de captação/criação: o processo de seleção pressupõe efetividade do processo de captação/criação (abundância de conhecimento formalizado), o que não se pôde observar.

No TCU, o estudo sobre a Anop revela que na fase inicial do processo de implantação da modalidade havia a distribuição de documentos sem adequação ao contexto do TCU (4.2.3). Em seu trabalho, Giacobbo e Souza (2006) afirmam que as informações disponibilizadas pelo

Tribunal não têm tratamento sistemático e integrado (4.2.6). Como nas outras organizações, esse ponto torna-se crítico – ou de investimento prioritário – apenas com a eficiência do processo anterior, a despeito da constatação da deficiência da sistematização.

5.1.5 Armazenagem

Em relação ao Banco do Brasil, há vídeos, cursos e monografias disponibilizados (pelo que se informa das oportunidades para os funcionários, em relação ao plano de desenvolvimento de competências). A existência de cursos em EaD corrobora a afirmação. Quanto ao volume e qualidade (aplicabilidade) dos conhecimentos armazenados não há dados suficientes.

No Serpro, a “árvore do conhecimento” é vista como “cerne” do sistema e parece ser eficiente na armazenagem e organização do conhecimento.

Já no caso da Petrobras, há críticas sobre os sistemas de informação nas opiniões coletadas na pesquisa, que apontam para a deficiência nos sistemas (ou no seu uso) para a comunicação e disseminação do conhecimento. Contudo, a presença de EaD e utilização de TV para desenvolvimento de pessoas atestam a existência de conhecimento armazenado.

Assim, salvo no caso da Petrobras, a armazenagem do conhecimento, em especial quanto a sistemas de informação, não é crítica. Quanto à Petrobras, pode-se considerar que a deficiência relaciona-se aos conhecimentos a serem disseminados na organização e não aos técnico-especializados. Estes, como se percebe nos processos anteriormente analisados, têm seu ciclo de produção e utilização apoiado nas estruturas tradicionais da empresa, como o centro de pesquisa e a universidade corporativa.

No TCU, a pesquisa de opinião (4.2.5) revela que as questões referentes armazenamento, organização, atualização das informações nos sistemas de informação são considerados bons pelos servidores. As pesquisas sobre GC (4.2.6) informam que as bases de informação internas e externas estão desenvolvidas e que há o sistema de cadastro e pesquisa de competências (embora ainda limitado a currículos e subutilizado), e os julgados

são eletronicamente registrados⁶. No desenvolvimento da Anop, os documentos técnicos passaram a ser disponibilizados na intranet em 2000 (4.2.3).

Desta forma, a armazenagem do conhecimento não se apresenta como um problema para a GC no TCU.

5.1.6 Disseminação

O Banco do Brasil vale-se da presença da UniBB em 20 regionais para a disseminação do conhecimento por meio de cursos presenciais. Além disso, percebe-se grande diversificação de formas de aprendizagem, incluindo EaD e autoinstrução, apoiadas pelo plano de desenvolvimento de competências. Entretanto a elaboração do plano pelos funcionários é incentivada, mas não obrigatório. Talvez a baixa adesão ao plano seja um dos fatores por que a disseminação de conhecimento (“aprendizagem”) seja vista como deficiente pelos funcionários. Ressalte-se que a aprendizagem é motivada principalmente pela perspectiva de ascensão profissional e ganhos financeiros, o que tem relação com o plano de desenvolvimento.

No Serpro, pelas características da empresa, conforme já comentado, infere-se o foco na recuperação do conhecimento armazenado nos sistemas informatizados. Não há informação sobre a eficácia do processo (se as pessoas estão recuperando o conhecimento). Há indícios de desmobilização das pessoas em relação à GC, que podem significar resultados abaixo dos esperados, tanto na formalização quanto na disseminação. Contudo, como também já sugerido, a vinculação da GC à rotina de trabalho pode levar a um nível de **reconhecimento** dos processos pelas pessoas abaixo do que se poderia verificar em pesquisa mais objetiva.

⁶ Atualmente, inclusive, há a jurisprudência sistematizada no Portal: <<https://contas.tcu.gov.br/pls/apex/f?p=175:14>>.

O Serpro conta também com uma universidade corporativa, que atende aos públicos interno e externo. Contudo, as instalações físicas são apenas quatro e sua atuação em EaD deve preponderar, em consonância com a característica do da formalização e disseminação, baseado nos sistemas de informação.

A Universidade da Petrobras está presente em 3 cidades. A EaD utilizada, inclusive por meio de TV. Segundo informa a empresa, há redes sociais informais. Contudo, são enfraquecidas com a saída de especialistas. Ao que parece, a empresa atribui grande importância a essas redes, tanto que, constatando o ponto fraco apontado, pretende diagnosticar o grau de influência dos especialistas nas redes. Em consonância com a preocupação singular da empresa quanto ao tipo de conhecimento a ser disseminado (o tácito), a mentoria, a tutoria, e o *coaching* são meios que a organização pretende promover.

Há, na Petrobras, iniciativa de implantação de Rede de “Colaboração em Comunicação”. Os sistemas de informação e comunicação não são eficientes (ou não utilizados eficientemente), como já afirmado na análise da “armazenagem”. Um ponto a se destacar é que, segundo os funcionários, não há motivação relacionada a carreira e pagamento para a aprendizagem. Além disso, é relatada falta de integração entre sede e outras unidades, o que leva a pensar numa assimetria quanto à GC entre elas, como relatado sobre alguns processos anteriormente analisados.

No caso do desenvolvimento da Anop no TCU, a distribuição de documentos foi constante. No início da década de 90 os treinamentos formais passam a ser a principal forma de disseminação, aproveitando servidores treinados em eventos externos (4.2.3). Na pesquisa sobre motivação, Borborema e outros (2003) apontam pouca disposição para compartilhamento, mas, por outro lado, compromisso com os resultados da organização (4.2.4).

A avaliação de contexto do TCU (4.2.5) aponta que o trabalho em equipe associado a compartilhamento forte, bem como comunicação intraunidade. No entanto, o compartilhamento entre unidades (ou subunidades) é baixo. A pesquisa também revela que a publicação de metas e resultados da organização na intranet (avaliações) gera poucos resultados na motivação das pessoas, o que pode significar baixo resultado no acesso às informações disponibilizadas ou falta do devido tratamento (aplicação). Percebe-se um

isolamento entre as unidades, conforme já dito, também no que diz respeito à disseminação, o que parece não ser foco da atuação do órgão: A própria pesquisa organizacional está fortemente focada nas questões **intraunidade**.

Palumbo (2006) aponta a rigidez do sistema de remuneração como possível problema para a gestão por competências. Esse fator também pode ser considerado negativo quanto à disseminação do conhecimento, como ocorre na Petrobras, e inversamente ao que ocorre no Banco do Brasil (tópico 4.2.2).

Giacobbo e Souza (2006) acrescentam que a fiscalização de orientação centralizada, com processo de planejamento e execução coordenada, favorece o compartilhamento (conhecimento tácito) e aponta para a necessidade de práticas não tradicionais de educação corporativa (como treinamento no trabalho) e de desenvolvimento de Portal Corporativo⁷ (4.2.6). Palumbo (2006) afirma que os sistemas informatizados são suficientes para a disseminação, corroborando o já afirmado sobre a armazenagem.

A disseminação no TCU, como no BB e na Petrobras, está fortemente associada a ações tradicionais de desenvolvimento (cursos presenciais). Nessa questão, os números do Instituto Serzedello Corrêa, responsável pela educação corporativa, são proporcionalmente compatíveis ou mesmos superiores aos daquelas empresas. A utilização de EaD ganha força em 2009, mas ocorre em função da necessidade de atendimento de gestores públicos espalhados pelo país, não, prioritariamente, do público interno. Entretanto, essa oferta pode gerar competências no instituto que poderão vir a ser fundamentais na diversificação das modalidades de desenvolvimento para seu público interno.

⁷ O Portal TCU foi desenvolvido e é acessado no endereço <<http://portal2.tcu.gov.br/TCU/P5>> ou simplesmente [HTTP://www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br) (endereço redirecionador).

5.1.7 Aplicação

O Banco do Brasil informa que há oferta de treinamento externo, pela Universidade. Não há maiores informações nas fontes pesquisadas

Nas pesquisas sobre o Serpro não há dados sobre a aplicação do conhecimento nas fontes consultadas, mas a crítica em que se manifesta desconhecimento da vinculação do processo de GC com as inovações sugere que os conhecimentos são aplicados (a crítica sobre a origem do conhecimento aplicado pressupõe que foi recuperado e utilizado).

Na Petrobras a GC se vincula fortemente à gestão de projetos, de que se infere que a aplicação ocorre.

Como já relatado na análise do processo de criação, a aplicação, a exceção da aplicação em oferta de cursos externos, deve ser analisada no contexto de trabalho. As informações disponibilizadas pelas organizações são escassas e as pesquisas relacionadas não têm como foco a análise da aplicação. Por esses motivos, nessas empresas e com as fontes pesquisadas, esse processo não pode ser melhor analisado no presente trabalho.

Em relação ao TCU, ao contrário, a pesquisa sobre a Anop revela informações suficientes para a constatação da aplicação do conhecimento, já que o estudo foca-se exatamente na implantação de nova metodologia de auditoria. No histórico da Anop, percebe-se que os conhecimentos são efetivamente aplicados já a partir de 1985. (4.2.3). No entanto, por não se verificar, nessa análise, problema nesse processo (em comparação às outras empresas) pela dificuldade de obtenção de informações, prescinde-se desta análise no presente trabalho.

5.1.8 Avaliação

O Banco do Brasil foca sua GC na gestão por competência. Esta é tida como evolução da avaliação de desempenho. A avaliação considera comportamentos e tem múltiplas fontes. Nesse sentido, a avaliação, no BB, realiza-se como avaliação de desempenho por competência, não como verificação da eficácia do processo de GC como um todo.

A unidade gestora do conhecimento no Serpro atualmente (à época das pesquisas que serviram de fonte para este trabalho) não ocupa posição no nível estratégico da empresa. Em compensação, a gestão da “árvore” é compartilhada por várias unidades e pessoas. Há críticas sobre a falta de indicadores de resultados. Embora se informe que a “árvore” seja gerida, não há informação sobre a avaliação do processo de GC.

Na Petrobras não há avaliação do capital intelectual ou da GC. A empresa demonstra interesse na formação de “gestores do conhecimento” nas diversas unidades. Há estruturas organizacionais formais e informais na GC, mas não há maiores dados sobre o processo de avaliação, mesmo porque as ações da organização ainda se encontram, em grande parte, no nível das intenções.

Há que se considerar que em todas as empresas analisadas, o processo de GC não se encontra totalmente estruturado, ora se caracterizando como evolução de outros sistemas de gestão (universidades), ora focados em outras gestões (de competências), ora ainda no plano das intenções. Assim, é de se esperar que as empresas não possuam os indicadores necessários à avaliação e mensuração dos resultados da GC, como se informa do Serpro. Por outro lado, à exceção talvez do BB, essa questão é considerada importante para as empresas. Para que ocorra, o Serpro e a Petrobras dedicam unidades ou grupos para a GC.

No TCU, embora sem processo de GC estruturado, constatou-se, no caso Anop, uma avaliação para orientação dos treinamentos, em 2001. Antes disso, em 2000, foi criada unidade específica para a modalidade de auditoria, objetivando melhor estruturação – inclusive avaliação, é possível dizer. Isso, entretanto, acabou concentrando o conhecimento e fazendo com que a modalidade não tivesse a dispersão esperada na organização, sobretudo em se considerando seu grande desenvolvimento técnico. A falta de avaliação dos trabalhos realizados pelas unidades não especializadas (sobretudo regionais) é apontada como causa da pouca difusão da modalidade (4.2.3). Ressalte que a avaliação da Anop em questão foi pontual e focada na implementação da necessidade de treinamento (disseminação), sem maiores pretensões quanto aos outros processos de GC.

No estudo sobre a motivação das pessoas no TCU, Santos e Costa (2007) apontam necessidade de compreensão, pelas pessoas, das relações entre as atividades e a visibilidade dos resultados na recompensa. Isso se expressa nos fatores “Receber feedback (retorno)

claro em relação ao seu desempenho profissional” e de “Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização” (4.2.4). Palumbo (2006) afirma que a avaliação de desempenho deveria considerar também as competências que sustentam os resultados (4.2.6). Em ambos os casos, trata-se de avaliação de desempenho, como ocorre no BB, não da GC, mas a ser considerada.

Giacobbo (2006) relata a existência de avaliação de gestão e de satisfação profissional. Também nesse caso, não se trata, propriamente, de avaliação do processo de GC. Assim como a avaliação da GC não se mostra como processo estruturado, não se esperam outros tipos estruturados de avaliação (4.2.6).

Por fim, existe metodologia de avaliação do impacto do treinamento no trabalho, atualmente de utilização restrita (4.2.1).

5.1.9 Considerações finais sobre a GC nas organizações

Resta comentar, em linhas gerais, o processo de implantação da GC nas empresas analisadas.

No Banco do Brasil, percebe-se que a GC é institucionalização. Essa se desenha como uma sobreposição entre a Universidade Corporativa, a GC e a Gestão por Competências. A GC é concebida a partir da gestão por competências e mantém esse foco. A gestão de competências é responsabilidade principalmente da Universidade, que, por sua vez, é evolução do departamento de desenvolvimento. O que se vê, portanto, é uma evolução gradativa dos processos que envolvem a gestão de pessoas e o aprendizado organizacional, que orienta o foco atual da GC.

O Serpro se caracteriza por uma política clara de GC, integrada aos sistemas de informação que a suporta e formulação de normas procedimentais. Por outro lado, a unidade responsável pela GC foi rebaixada no nível organizacional da empresa. Em compensação, a empresa responsabiliza diversas unidades quanto à GC. Não se pode inferir se isso representa um retrocesso ou uma evolução, ou seja, se a descentralização implica desmobilização, como se levantou em pesquisa, ou uma maior disseminação e aproximação

da rotina de trabalho. As últimas ações no sentido de incrementar o processo apontam para a segunda opção, mas a percepção das pessoas é no sentido contrário. Diferentemente de como ocorreu no BB, a GC foi impulsionada principalmente pelo desenvolvimento de sistemas específicos, o que foi favorecido pelo ramo de atuação da empresa (o sistema tenta “espelhar” os processos da empresa). Esses sistemas são baseados em outro já existente, configurando, nesse sentido, também uma evolução, ou, pelo menos, uma adaptação.

A Petrobras apresenta bastante clareza nos objetivos e ações necessárias para a implantação da GC. As questões relativas a desenvolvimento de pessoas e produtos são parcialmente alavancadas pelo “ambiente de inovação tecnológica”, que é parte essencial da empresa desde sua criação. A universidade, também existente há longa data, cumpre papel importante na criação e disseminação do conhecimento, principalmente de modo “tradicional” (no sentido de encontros presenciais). Os aspectos menos desenvolvidos dizem respeito à atuação local das unidades da empresa, a questões gerenciais e outras questões, não diretamente relacionadas à pesquisa. A empresa apresenta dificuldades na integração desses diversos setores, principalmente por problemas de comunicação interna.

Em síntese, pode-se afirmar que as três empresas se preocupam com a estruturação e divulgação da GC, mas a gestão global do processo é incipiente. Os modelos e atuais estágios de desenvolvimento da GC e de seus processos são muito distintos, assim como são distintas as empresas, sobretudo em se considerando o ramo de atuação. Em todas elas, contudo, a GC é resultado da evolução de processos e estruturas já existentes, ainda que no Serpro um sistema informatizado tenha sido adaptado e utilizado, pressupondo processo menos “evolutivo”. Nesse caso, porém, a estrutura e processos existentes são os próprios da atividade finalística da empresa, que se relaciona a *softwares*. Assim, a implantação da GC não é clara ruptura.

No TCU, o processo de GC não se encontra estruturado. Lira e outros apontam assistemática na EC, ações desvinculadas e relacionadas às competências das unidades (4.2.6). Percebe-se que os processos relacionados à GC - educação corporativa (treinamento e desenvolvimento profissional), gestão de competências e gestão de informações e documentação – são vistos como distintos, embora sob responsabilidade do Instituto Serzedello Corrêa (4.2.1). Os processos que podem ser associados à GC são realizados por

diversas unidades, conforme se verifica em Lira e outros (2003), sobretudo as “estratégicas” (ISC, Seplan e Setec), mas a coordenação dessas ações não é visível (4.2.6).

Ao contrário do que o que se percebe nas outras organizações, o mapeamento de competências – que pode associar-se à implementação da GC – apresenta-se como processo alheio à rotina do órgão, desconhecido das pessoas e sujeito às vicissitudes próprias da alternância de poder (4.2.2). A intenção de realização de um projeto de grande alcance demandou tempo excessivo diante dessas circunstâncias.

Diante dessas constatações, analisam-se, a seguir, as oportunidades de implementação da GC – ou de incremento de seus processos – no Tribunal.

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS PROCESSOS DE GC NO TCU

No presente tópico pretende-se analisar os processos da GC no TCU. Para tanto, primeiramente se identificarão os processos críticos, com base no modelo utilizado, em comparação com o que ocorre nas outras organizações e em consonância com as consequências ou riscos que se inferem da análise do próprio TCU.

Em seguida, identificam-se os pontos fracos e fortes nesses processos, e se compara com a situação encontrada, quando aos mesmos processos, nas outras organizações estudadas, em busca de possíveis soluções (rupturas x oportunidades).

Por fim, procura-se sintetizar os resultados, na forma de matriz SWOT adaptada, conforme mencionado no Capítulo 3 - METODOLOGIA.

5.2.1 Processos críticos da GC no TCU

Da análise realizada no tópico anterior, procura-se levantar processos e aspectos do contexto do TCU que, comparativamente às outras organizações estudadas e na análise do processo (não estruturado) de GC no TCU, são deficientes e que, portanto, podem apontar oportunidade de desenvolvimento.

Primeiramente, percebe-se, quanto à “identificação”, que o TCU investiu pesadamente no processo de mapeamento de competências, com resultados abaixo dos esperados e abaixo dos alcançados pelas outras organizações. Este é, portanto, um processo a ser considerado.

Em relação à “**captação/criação**”, não se percebeu discrepância entre o TCU e as outras organizações. Ressalte-se que isso se infere da quantidade de processos relacionados à captação/criação do conhecimento, especialmente na Anop, no TCU, e não na avaliação da efetividade ou qualidade dessa criação, análise que os dados não permitem. O mesmo vale para as outras organizações. Assim, o processo não pode ser analisado.

A “**formalização**” não se apresenta expressiva em nenhuma das organizações, pelo que se pôde levantar das pesquisas existentes. Contudo, apesar de intenções de promover a formalização do conhecimento, este parecer não ser ponto crítico para a GC nas empresas. No TCU, ao contrário, considerando que a organização tem liderança natural em sua área de atuação e que essa atuação se reveste de peculiaridades, a formalização do conhecimento – sobretudo o produzido internamente – é crucial para a disseminação do conhecimento e para o desempenho das funções do órgão. Assim, esse processo é crítico para a GC no TCU.

O processo de “**validação/seleção**” depende fundamentalmente do processo anterior, de formalização. Na medida em que este não é efetivo, não há razão para considerá-lo crítico.

A “**armazenagem**”, entendida sobretudo como eficácia dos sistemas, apenas é apontada como insuficiente na Petrobras. No TCU, conforme já dito, os sistemas são bem avaliados.

Quanto à “**disseminação**”, o que se percebe é que todas as organizações dependem de processos formais de desenvolvimento para a disseminação do conhecimento. Exceção talvez seja o Banco do Brasil, com a implantação do plano de desenvolvimento individual, que aponta para a realização de ações informais. A EaD está presente, contribuindo para o maior alcance dessas ações. No TCU, a dependência de cursos presenciais é maior, uma vez que não há plano de desenvolvimento individual e as ações em EaD para o público interno ainda são escassas. Por outro lado, a infraestrutura para a diversificação das formas de

disseminação é reconhecida como eficiente (no caso, sistemas de informação). Outro fator negativo é o isolamento entre as unidades, verificado nas avaliações e no exemplo concreto do processo de implantação da Anop (quando da “centralização” em uma unidade). Deste modo, esse processo merece destaque.

Como ocorre com a “captação/criação” na “**aplicação**” os processos ocorrem no ambiente de trabalho e, para sua avaliação seria necessário pesquisa específica, de campo, o que vale para todas as organizações estudadas.

Assim como na “validação/seleção”, a “**avaliação**” apresenta grande dependência dos processos anteriores. Neste caso, é a insuficiência de informações sobre a “aplicação” que torna a análise prejudicada. Ressalte-se, entretanto, que, na falta de avaliação sistemática da GC, avaliações de processos afins, como a avaliação do desempenho, com grande relevância demonstrada nas pesquisas sobre motivação e sobre contexto organizacional, deve ser considerada.

O resumo desta análise encontra-se no **Quadro 2**.

Assim, os processos de GC identificados como críticos para o TCU são:

- identificação;
- formalização;
- disseminação;
- avaliação (considerando sua inadequação ao processo de GC e insatisfação das pessoas).

Ressalte-se, como já afirmado, que a inclusão da “avaliação” de deve ao destaque desse processo na análise do contexto do TCU, não da comparação com as demais organizações, devido à falta de dados suficientes para análise.

PROCESSO	SITUAÇÃO NO TCU	SITUAÇÃO NAS OUTRAS ORGANIZAÇÕES
Identificação	–	+
Captação/criação	Não comparado	Não comparado
Formalização	–	+
Validação/seleção	Não comparado	Não comparado
Armazenagem	+	– *
Disseminação	–	+ **
Aplicação	Não comparado	Não comparado
Avaliação	Não comparado	Não comparado

Quadro 2: Síntese da situação dos processos de GC: TCU x outras organizações

* Apenas na Petrobrás

** Apenas no Banco do Brasil

5.2.2 Análise comparativa dos processos críticos

Para análise comparativa dos processos críticos, consideram-se rupturas os problemas apontados no TCU e, oportunidades, as soluções encontradas no próprio TCU e nas outras organizações, eliminando-se redundâncias, na análise destas, em relação ao TCU.

As causas para os problemas no mapeamento (**identificação**) de competências apontadas por Cunha, Palumbo e Faria (2007) são os seguintes, agrupados por similaridades ou agentes envolvidos:

(RUPTURAS)

- falha na mobilização dos altos dirigentes para utilização do mapeamento;
- pressão por resultados;
- sistema burocrático de remuneração;
- falta de suporte aos gerentes (falta de formação);

- baixo grau de assimilação do modelo; pouca utilização das informações dos relatórios de perfil;
- falta de consultoria.

O Banco do Brasil e a Petrobras oferecem exemplos de superação dessas dificuldades, com mapeamento realizado pelas unidades, pelas necessidades verificadas no trabalho e em conjunto com o funcionário, e priorização de competências a serem mapeadas. No TCU, o trabalho já realizado não pode ser desconsiderado. Contudo, o investimento na gestão por competências atestam o interesse da organização. Soma-se a isso os altos níveis de conhecimento/ competência das pessoas, que perpassa as pesquisas e análises realizadas. Desta forma, apresentam-se como possíveis oportunidades:

(OPORTUNIDADES)

- interesse da organização na gestão do conhecimento/ gestão por competências;
- existência do mapeamento de competências (iniciado);
- flexibilidade e descentralização do mapeamento;
- priorização de competências a serem mapeadas, a partir dos trabalhos realizados.

A síntese das rupturas e oportunidades encontra-se no **Quadro 3**.

RUPTURAS	OPORTUNIDADES	
	TCU	OUTROS
<ul style="list-style-type: none"> • falha na mobilização dos altos dirigentes; • pressão por resultados; • sistema burocrático de remuneração; • falta de suporte aos gerentes; • baixo grau de assimilação do modelo; • pouca utilização dos relatórios de perfil; • falta de consultoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • interesse da organização por gestão por competências; • existência de trabalho de mapeamento de competências. 	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilidade e descentralização do mapeamento; • priorização de competências a serem mapeadas

Quadro 3: Rupturas e oportunidades na "identificação".

Podes-se considerar, além disso, que a dificuldade de formalização atinge os próprios processos de GC, no que diz respeito, sobretudo, ao mapeamento de competências (seus desenvolvimento e utilização) e na avaliação de desempenho. Nesses casos, isso ocorre na medida em que o processo não se encontra formalizado e em que a atuação dos gestores carece de maior clareza, como já mencionado. Essa falta de clareza pode estar associada à falta de formalização dos próprios processos, no que diz respeito aos critérios e registros.

Assim, ficam como prováveis causas dos problemas quanto à formalização:

(RUPTURAS)

- falta de relação entre formalização e rotina de trabalho (método, sistema para que isso ocorra);
- pressão por resultados;
- tempo escasso.

As outras organizações estudadas não oferecem exemplos claros de oportunidades. A pesquisa sobre a motivação das pessoas no próprio TCU (4.2.4), entretanto, apresenta fatores motivacionais que devem ser considerados. Entre os de maior oportunidade (muito valorizados e pouco atendidos) estão “receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional”, “conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações)” e “perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização”. Todas são relacionadas, portanto à avaliação de desempenho. Entre os fatores mais importantes (mais valorizadas), encontra-se, em segundo lugar, “possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho”.

Dessa forma, consideram-se possíveis oportunidades:

(OPORTUNIDADES)

- inclusão da produção referente à formalização do conhecimento na avaliação de desempenho;

- flexibilidade de horário, que pode ser incentivo à externalização do conhecimento;
- interesse das pessoas e da organização na objetividade da avaliação de desempenho.

A síntese das rupturas e oportunidades encontra-se no **Quadro 4**.

RUPTURAS	OPORTUNIDADES	
	TCU	OUTROS
<ul style="list-style-type: none"> • falta de relação entre formalização e rotina de trabalho; • pressão por resultados; • tempo escasso. 	<ul style="list-style-type: none"> • inclusão da produção referente à formalização do conhecimento na avaliação de desempenho; • flexibilidade de horário; • interesse das pessoas e da organização na objetividade da avaliação de desempenho. 	-

Quadro 4: Rupturas e oportunidades na "formalização".

Na **disseminação** do conhecimento é levantado o problema da baixa comunicação entre as unidades. Percebe-se pouca recuperação do conhecimento armazenado, no que diz respeito aos planos e metas, que pode ser indicativo de que ocorra o mesmo em outros casos. A disseminação, como nas outras empresas analisadas, no geral, e talvez com maior intensidade, está fortemente associada a desenvolvimento nos moldes tradicionais (cursos presenciais). A agravante é o foco da EaD (que poderia minimizar o problema) para o público externo. A falta de incentivos financeiros pode ser fator interveniente e, antes disso, a falta da gestão por competências, na medida em que não se quantifica o conhecimento/competência e estes, portanto, não são utilizados nas avaliações. Isso se traduz em uma falta de incentivo às pessoas para o compartilhamento informal e rotineiro, em especial fora do círculo de suas unidades.

Assim, listam-se como pontos negativos:

(RUPTURAS)

- baixa comunicação entre as unidades;
- baixa recuperação do conhecimento armazenado;

- baixa utilização de formas de desenvolvimento alternativas aos cursos presenciais;
- falta de registro/valorização da utilização dessas estratégias pelas pessoas

Nesse sentido, o plano de desenvolvimento individual e a avaliação por competências do Banco do Brasil são exemplos de possíveis soluções. Como fatores positivos do próprio TCU são apontados o trabalho em equipe, nas unidades ou no caso de coordenação centralizada de trabalho, o que deve ser explorado. Quanto às oportunidades de desenvolvimento, ainda que por meios tradicionais, é ponto forte. Por fim, a estrutura dos sistemas de informação é sempre reconhecida como suficiente para a disseminação.

Apresentam-se, portanto, como fatores positivos:

(OPORTUNIDADES)

- trabalho em equipe;
- incentivo ao desenvolvimento;
- sistemas informatizados desenvolvidos;
- plano de desenvolvimento de competências (individual).

A síntese das rupturas e oportunidades encontra-se no **Quadro 5**.

RUPTURAS	OPORTUNIDADES	
	TCU	OUTROS
<ul style="list-style-type: none"> • baixa comunicação entre as unidades; • baixa recuperação do conhecimento armazenado; • baixa utilização de formas de desenvolvimento alternativas aos cursos presenciais; • falta de registro/valorização da utilização dessas estratégias pelas pessoas; • falta de incentivo ao compartilhamento (individualismo). 	<ul style="list-style-type: none"> • trabalho em equipe; • incentivo ao desenvolvimento; • sistemas informatizados desenvolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • plano de desenvolvimento de competências (individual).

Quadro 5: Rupturas e oportunidades na "disseminação".

Em relação ao processo de **avaliação**, há que se considerarem as avaliações de processos relacionados à GC, já que a avaliação da própria GC não pode ser suficientemente percebida no presente trabalho, em todas as organizações. Ressalte-se também que o processo de avaliação se relaciona a outros problemas e soluções, como já apresentado (motivação para formalização e disseminação, por exemplo).

Em relação ao TCU, especificamente, algumas considerações devem ser feitas a respeito da avaliação: Pelo estudo sobre os fatores de motivação e do contexto (4.2.4 e 4.2.5), há grande necessidade das pessoas, no TCU, na clareza no estabelecimento de metas, no reconhecimento objetivo dos esforços e na participação no estabelecimento de metas. Além disso, as pessoas apresentam comprometimento com os resultados da organização. Por outro lado, parece haver descontentamento com o processo de avaliação de desempenho. Ressalte-se que, a avaliação de desempenho, não alinhado às competências, não é medida diretamente relacionada à GC (não mensura conhecimentos ou competências, mas tão somente resultados do processo de trabalho). Em outras palavras, trata-se da avaliação quantitativa dos resultados das unidades e da organização. Por outro lado, a ênfase nessa avaliação revela a importância dada à mensuração dos resultados pela organização, o que é pressuposto para o desenvolvimento do processo de avaliação.

Apontam-se, portanto:

(RUPTURAS)

- falta de clareza na definição de metas (individuais);
- falta de vinculação entre avaliação e competências/conhecimento (apenas resultados quantitativos dos processos).

As oportunidades e soluções que se apresentam são:

(OPORTUNIDADES)

- avaliação de desempenho institucionalizada;
- ênfase na mensuração dos resultados;

- incentivo à participação na construção de metas (para unidades e individuais);
- inclusão de processos de GC nos produtos considerados na avaliação de desempenho.

A síntese das rupturas e oportunidades encontra-se no **Quadro 6**.

Assim, em relação aos processos em que se verificam rupturas, há oportunidades na comparação com as outras organizações quanto à **identificação** e à **disseminação**, que complementam as oportunidades encontradas no próprio contexto do TCU. No caso da **formalização** e da **avaliação**, as oportunidades surgem, principalmente, da análise da pesquisa de motivação.

Por fim, há que se ressaltar que a GC evoluiu de sistemas e processos existentes nas empresas e esse parece ser um caminho para sua implementação no TCU. Todas as três empresas também tratam da divulgação da GC, como forma de criação de sinergia e de promoção no meio externo. Por outro lado, a comunicação dos resultados do Serpro, principalmente, e a estratégia de descentralização mostrou-se ambígua quanto aos resultados, a partir das fontes consultadas.

RUPTURAS	OPORTUNIDADES	
	TCU	OUTROS
<ul style="list-style-type: none"> • falta de clareza na definição de metas (individuais); • falta de vinculação entre avaliação e competências (apenas resultados quantitativos dos processos). 	<ul style="list-style-type: none"> • avaliação de desempenho institucionalizada; • ênfase na mensuração dos resultados; • incentivo à participação na construção de metas (para unidades e individuais); • inclusão de processos de GC nos produtos considerados na avaliação de desempenho. 	-

Quadro 6: Rupturas e oportunidades na "avaliação".

5.3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MATRIZ SWOT

Aqui se procura reunir os resultados das análises realizadas nos dois tópicos anteriores. Como descrito na METODOLOGIA, a matriz SWOT será utilizada como forma de apresentação. Para tanto, é necessária sua adaptação, já que o eixo “externo” (**Figura 2: Matriz SWOT**, p. 39) não se aplica. Em seu lugar consideraram-se fatores relacionados à cultura e motivação, de difícil gestão pela organização (assim como o ambiente externo, na metodologia original). Para os fatores do eixo interno, considerou-se o que existe ou já foi realizado na organização, não diretamente associado à cultura e à motivação.

Para a seleção dos fatores considerados pontos fortes e fracos nos dois eixos (oportunidades e riscos, no original), procura-se identificar apenas um fator (ainda que consistindo, em alguns casos, de associação de fatores). A seleção dos fatores leva em consideração sua relevância, assim como a construção coerente da matriz. Nesse sentido, também se considera o critério da oportunidade na construção.

Como fator forte no eixo “interno” (horizontal), considera-se, como pressuposto e em decorrência do que se infere das várias oportunidades de captação/criação do conhecimento, a existência (abundante) de conhecimento na organização, associado ao processo de mapeamento de competências, que se destaca no contexto da GC no TCU. Como ponto fraco, o que já é relatado por Batista e outros (2005) na pesquisa sobre “o governo que aprende”, ou seja, “a dificuldade para capturar o conhecimento não documentado” (formalização), conforme tópico 2.5. A baixa formalização transparece em todas as empresas estudadas também neste trabalho. Acrescentou-se a baixa disseminação, que é decorrente, embora não exatamente apontada como crítica no TCU, mas no sentido da dependência de formas convencionais.

No outro eixo, vertical, considera-se importante a questão motivacional, que se associa às questões “organizacionais ou ligadas a pessoas”, por vezes negligenciadas pelas organizações, como afirma o mesmo autor. Como “oportunidade” se colocam os aspectos motivacionais não devidamente explorados e que, segundo o estudo (tópico 4.2.4 - Cultura e motivação), apresenta pontos fortes, como o compromisso com os resultados da organização. Como “risco”, o que é apontado por Cunha, Palumbo e Faria (2007), como

causa do baixo impacto do mapeamento de competências e que tem grande significado para a questão da formalização e disseminação do conhecimento, que é a “pressão por resultados”. Associa-se a isso, a falta de reconhecimento e mensuração do “capital intangível” da organização, no sentido de que, em não havendo, não se computam nos resultados.

A matriz principal se forma, assim, conforme o **Quadro 7: Rupturas e oportunidades da GC no TCU - matriz principal.**, em que as interseções (possíveis ações) são indicadas pelas razões a seguir:

- considerando existência de um mapeamento de competências (A) e a existência de aspectos motivacionais que se mostram relevantes no contexto do TCU (I), propõe-se a implantação gradual da gestão por competências, utilizando-se o processo de avaliação de desempenho (A.I);
- diante da dificuldade de formalização e disseminação do conhecimento (B) e considerando os aspectos motivacionais (I), propõe-se o reconhecimento da produção do conhecimento (B.I);
- considerando o mapeamento (A) e a pressão por resultados e dificuldade de mensuração do conhecimento, ou de “recursos intangíveis” (II), propõe-se a avaliação das competências e conhecimentos como processo necessário ao alcance das finalidades (A.II) e;
- considerando a baixa formalização (B) e a pressão por resultado (II), propõe-se a institucionalização de tempo de dedicação à aprendizagem e à produção do conhecimento.

As soluções propostas são, nesse nível, óbvias e genéricas. Assim, a matriz é desdobrada, repetindo-se o procedimento de identificação de pontos fortes e fracos nos dois eixos. As interseções (possíveis ações) das matrizes resultantes são preenchidas a partir da análise das rupturas e oportunidades (item anterior), procurando abarcar as rupturas e oportunidades mais significativas encontradas e construir um esquema com coerência interna.

MELHORAR A GC NO TCU.	A - Existência de conhecimento/ competências com mapeamento iniciado. (+)	B - Baixa formalização e disseminação do conhecimento (inclusive aprendizagem). (-)
I - Aspectos motivacionais não explorados (transparência, reconhecimento, participação). (+)	A.I - Implantar gradativamente gestão por competências por meio da avaliação de desempenho.	B.I - Reconhecer e valorizar produção de conhecimento associado ao trabalho.
II - Pressão por resultados, dificuldade de mensuração e consideração de intangíveis. (-)	A.II - Avaliar o desenvolvimento de competências e conhecimentos.	B.II - Institucionalizar tempo de dedicação à aprendizagem para aumento da base de conhecimento.

Quadro 7: Rupturas e oportunidades da GC no TCU - matriz principal.

5.3.1 Implantação da GC

Em relação a **A.I – “Implantar gradativamente gestão por competências por meio da avaliação de desempenho”**, busca-se subsídios no **Quadro 3** (A.I.1 e A.I.2) e no **Quadro 6** (A.I.a e A.i.b), que tratam, respectivamente, da “identificação” e da “avaliação”. A existência de mapeamento de competências e o interesse pela gestão por competências são favoráveis, enquanto a ênfase na gestão por resultados e as dificuldades já encontradas na utilização do mapeamento são empecilhos. As soluções propostas se sintetizam em uma vinculação entre avaliação de desempenho e mapeamento de competências e em uma maior consideração dos interesses pessoais no estabelecimento de metas, conforme **Quadro 8**.

A primeira ação (A.I.1.a) aponta como de mais fácil implementação, diante da falta de critérios mais objetivos na avaliação. Nesse sentido, a consideração desse critério pode ser realizada por gestores mais alinhados ou com maior conhecimento sobre os modelos de gestão por competências. Essa iniciativa pode, portanto, ser o ponto de partida para a disseminação da prática. Por outro lado, a consideração de interesses individuais (A.I.2.b) tangencia as relações entre interesses individuais e organizacionais e, portanto, é questão mais delicada. Contudo, conforme demonstrado nas pesquisas, no TCU, as pessoas apresentam interesses alinhados aos resultados da organização.

A.I - Implantar gradativamente gestão por competências por meio da avaliação de desempenho.	A.I.a - Existência de avaliação de desempenho institucionalizada. (+)	A.I.b - Método de gestão baseado em resultados (quantitativos). (-)
A.I.1 - Interesse formalizado da organização em gestão por competência (+)	A.I.1.a - Inovar no modelo de avaliação, direcionando para a gestão por competências (considerar desenvolvimento como resultado).	A.I.1.b - Adequar metas organizacionais e de unidades para inclusão de metas de desenvolvimento.
A.I.2 - Dificuldade de mapeamento concluído em curto o médio prazo, diante das várias atribuições ditadas pela organização. (-)	A.I.2.a - Utilizar avaliação (metas) para mapeamento de competências/ conhecimentos (discussão nas unidades e com as pessoas).	A.I.2.b - Considerar interesses de desenvolvimento das pessoas nas metas de desenvolvimento.

Quadro 8: Ações para implantação da gestão por competências.

Pelo exposto, esse grupo de ações, pelos trabalhos já realizados nesse sentido e menor relevância dos fatores contrários, mostram-se como de mais fácil implementação, já que situam-se no cruzamento dos pontos fortes.

5.3.2 Incentivo à produção do conhecimento

Quanto a **B.I – “Reconhecer e valorizar produção de conhecimento associado ao trabalho”**, buscam-se, para ambos os eixos, dados e propostas do **Quadro 5: Rupturas e oportunidades na "disseminação"** Nessa interseção de fatores, percebe-se grande contradição entre os fatores positivos e negativos, tanto nas práticas quanto na cultura da organização. As propostas, assim, são no sentido do favorecimento às práticas desejáveis, já existentes na organização. Para tanto, os exemplos das Fiscalizações de Orientação Centralizadas – FOC são valiosos, na medida em que incluem trabalho em equipe por pessoas de diferentes áreas e, usualmente, pressupõem processo de capacitação e comunicação contínua (B.I.1.a) .

As FOC também ensaiam uma estrutura matricial, em que as pessoas são provisoriamente destacadas de suas unidades para dedicação maior a esse trabalho. Contudo, a disseminação dessa prática de organização, em se tratando de uma instituição

pública, regulada rigidamente por leis e outros normativos, pode não ser viável ou aceita na cultura organizacional (B.I.2.b).

As propostas, nesse campo, sintetizam-se no **Quadro 9**.

Note-se que, ao contrário do grupo A.I, esse conjunto de ações depende mais das práticas institucionalizadas e disseminadas por toda a organização, que no trabalho e intencionalidade de gestores e especialistas em gestão. Por esse motivo, a atuação da GC, aqui, orienta-se ao estímulo e à criação de condições para o desenvolvimento ou mudanças nessas práticas.

B.I - Reconhecer e valorizar produção de conhecimento associado ao trabalho.	B.I.a - Práticas estabelecidas de trabalho em equipe sistematizado (FOC). (+)	B.i.b - Isolamento entre unidades, por deficiência de comunicação e especialização. (-)
BI1 - Cultura organizacional favorável (incentivo ao desenvolvimento) (+)	B.I.1.a - Estreitar vínculos das FOC (e processos semelhantes) com a GC (condução dos trabalhos alinhada ao ciclo de GC).	B.I.1.b - Incentivar ao benchmarking interno, como prática sistematizada.
BI2 - Cultura organizacional desfavorável; individualismo (-)	B.I.2.a - Enfatizar compartilhamento como produto avaliável das práticas sistematizadas.	B.I.2.b - Estabelecer estrutura "matricial" de equipes (equipes sobrepostas por função: atividade da unidade x GC da organização).

Quadro 9: Ações para promoção da produção do conhecimento.

5.3.3 Avaliação da GC

As propostas constantes em **A.II – “Avaliar o desenvolvimento de competências e conhecimentos”**, são complementares às de A.I (“Implantar gradativamente gestão por competências por meio da avaliação de desempenho”), com ênfase na avaliação da GC. As informações são trazidas do **Quadro 4: Rupturas e oportunidades na "formalização"** e do **Quadro 6: Rupturas e oportunidades na "avaliação"**. Pela maior complexidade e inexistência desse processo específico no TCU, bem como à falta de priorização das atividades correlatas, pressupõe-se maior dificuldade em sua implementação. Essa dificuldade pode ser minimizada caso se consiga a simplificação dos procedimentos. Para tanto, a sistematização dos trabalhos relativos à Gestão de Competências, já existentes, (A.II.1.a) pode ser o ponto

de partida. No outro extremo, a definição das competências a serem desenvolvidas pressupõe a assimilação dos modelos pelos diferentes atores envolvidos, o que demanda tempo e é de difícil controle das unidades e pessoas responsáveis pela GC e mesmo dos gestores.

As propostas referentes à avaliação do conhecimento se encontram no **Quadro 10**.

Em relação às possíveis soluções, a mais evidente (A.II.1: sistematização de trabalhos de mapeamento competências) é de responsabilidades das pessoas e unidades dedicadas à GC; portanto, consideradas de mais fácil implementação. Além disso, está associada às ações de AI (**Quadro 8**). No outro extremo, a priorização de conhecimentos e competências a serem desenvolvidas (A.II.2.b), embora também associado a AI, requer a conclusão e disseminação das metodologias e resultados do mapeamento de competências e o acompanhamento dos gestores, o que implica ampla penetração do processo na organização.

A.II - Avaliar o desenvolvimento de competências e conhecimentos.	A.II.a - Existência de trabalhos anteriores (definição das competências/ conhecimentos necessários às finalidades). (+)	A.II.b – Dificuldade de operacionalização da avaliação (-)
A.II.1 - Interesse da organização e pessoas em realizar avaliação de desempenho/ de competências. (+)	A.II.1.a – Sistematizar e adaptar a comunicação dos trabalhos de mapeamento de competências, objetivando maior adesão.	A.II.1.b - Definir as competências/ conhecimentos mais relevantes (a serem identificados e desenvolvidos).
A.II.2 – Subestimação da avaliação pelas chefias (falta de tempo diante de outras atribuições); falta de consultoria. (-)	A.II.2.a – Criar e metodologia de utilização simplificada, possibilitando a introdução da prática de avaliação que inclua competências.	A.II.2.b – Priorizar os conhecimentos/ competências a serem desenvolvidos e seu acompanhamento.

Quadro 10: Ações para promoção da avaliação de competências.

5.3.4 Promoção da disseminação e aprendizagem

Por fim, as propostas referentes a **“B.II - Institucionalizar tempo de dedicação à aprendizagem para aumento da base de conhecimento”** encontram-se no quadrante presumivelmente de menores chances de êxito. As rupturas e oportunidades são trazidas do **Quadro 6: Rupturas e oportunidades na "avaliação"** e do **Quadro 4: Rupturas e oportunidades na**

"**formalização**". De fato, a situação preexistente da baixa formalização do processo de GC, aliada ao foco da organização pelos resultados tangíveis, representa um gargalo para o desenvolvimento da GC.

Possíveis ações para fomento da GC quanto a essa questão de tempo dependem de alterações significativas no modo de gestão das unidades, que, por sua vez, depende do apoio dos mais altos escalões, por exemplo, para utilização da flexibilidade de tempo e de jornada para produção do conhecimento (B.II.1.a e B.II.1.a). No caso de B.II.2.b, "Adequar metodologia e ampliar uso das avaliações de impacto do treinamento no trabalho", a dificuldade está na falta de exemplo de sucesso nas outras organizações, além da própria imaturidade do processo de GC no TCU. Quanto a esse último problema, percebe-se dependência das ações de A.II (**Quadro 10**)

As propostas do último quadrante se mostram no **Quadro 11** a seguir.

B.II - Institucionalizar tempo de dedicação à aprendizagem para aumento da base de conhecimento.	B.II.a - Existência de flexibilidade, teletrabalho, possibilidade de redução de horário. (+)	B.II.b - Sobrecarga de trabalho dos detentores de conhecimento (em cargos gerenciais ou atividades complexas). (-)
B.II.1 – Reconhecimento da eficiência do trabalho dos servidores fora do expediente (há suporte das soluções de TI). (+)	B.II.1.a - Utilizar flexibilidade para promoção da aprendizagem, especialmente informal (liberação para desenvolvimento como rotina).	B.II.1.b - Criar mecanismos para facilitar a interação entre as atividades e a externalização por diversidade maior de pessoas (p. ex., lições aprendidas).
B.II.2 - Ênfase da organização dos resultados quantitativos. (-)	B.II.2.a - Condicionar flexibilidade e redução de horário a resultados do desenvolvimento, apurados em avaliação de desempenho.	B.II.2.b - Adequar metodologia e ampliar uso das avaliações de impacto do treinamento no trabalho.

Quadro 11: Ações para promoção do tempo dedicado à aprendizagem.

Como se pode perceber, nem todos os fatores anteriormente analisados se encontram contemplados, como a questão da rigidez do sistema de remuneração. Nesse caso, o fator é de difícil superação, diante do fato de se tratar de órgão público, ainda que haja avaliação de desempenho institucionalizada. Por outro lado, propostas como A.I.2.a: "Utilizar avaliação (metas) para mapeamento de competências" não se encontram anteriormente mencionadas, mas se constroem por indução.

5.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A matriz-síntese (**Quadro 12**) apresenta, em última instância, quatro blocos (quadrantes) de ações, com um eixo comum, que corresponde aproximadamente a um processo crítico:

- AI1a x AI2b: mapeamento de competências/avaliação (identificação);
- BI1a x BI2b: promoção da formalização do conhecimento (formalização);
- BII1a x BII2b: promoção da disseminação do conhecimento (disseminação);
- AII1a x AII2b: avaliação/direcionamento do desenvolvimento de competências (avaliação).

Em relação à viabilidade, a matriz aponta para a tendência de maior facilidade de implementação das ações do alto à direita (pontos fortes x oportunidades), decrescendo diagonalmente até a parte inferior esquerda. De fato⁸, alterações que já se implantam quanto à avaliação de desempenho e intenções de valorização da formalização de conhecimento (relacionada com os itens superiores e à direita) já ocorrem. Por outro lado, as soluções que se apontam no quadrante inferior esquerdo dependem de decisões do alto escalão e grande mudança no comportamento das pessoas. Isso aponta para um “gargalo” para a melhoria da GC no TCU. Esse visão geral se encontra no **Quadro 13**.

⁸ As informações a seguir são de conhecimento do autor, pelo acesso obtido no ambiente de trabalho e de fontes informais, e não podem ser tidas como verdadeiras em sua totalidade.

MELHORAR A GC NO TCU.	A - Existência de conhecimento/ competências com mapeamento iniciado. (+)			B - Baixa formalização e disseminação do conhecimento (inclusive aprendizagem). (-)		
I - Aspectos motivacionais não explorados (transparência, reconhecimento, participação). (+)	A.I - Implantar gradativamente gestão por competências por meio da avaliação de desempenho.	A.I.a - Existência de avaliação de desempenho institucionalizada. (+)	A.I.b - Método de gestão baseado em resultados (quantitativos). (-)	B.I - Reconhecer e valorizar produção de conhecimento associado ao trabalho.	B.I.a - Práticas estabelecidas de trabalho em equipe sistematizado (FOC). (+)	B.i.b - Isolamento entre unidades, por deficiência de comunicação e especialização. (-)
	A.I.1 - Interesse formalizado da organização em gestão por competência (+)	A.I.1.a - Inovar no modelo de avaliação, direcionando para a gestão por competências (considerar desenvolvimento como resultado).	A.I.1.b - Adequar metas organizacionais e de unidades para inclusão de metas de desenvolvimento.	B.I.1 - Cultura organizacional favorável (incentivo ao desenvolvimento) (+)	B.I.1.a - Estreitar vínculos das FOC (e processos semelhantes) com a GC (condução dos trabalhos alinhada ao ciclo de GC).	B.I.1.b - Incentivar o benchmarking interno, como prática sistematizada.
	A.I.2 - Dificuldade de mapeamento concluído em curto o médio prazo, diante das várias atribuições ditas pela organização. (-)	A.I.2.a - Utilizar avaliação (metas) para mapeamento de competências/ conhecimentos (discussão nas unidades e com as pessoas).	A.I.2.b - Considerar interesses de desenvolvimento das pessoas nas metas de desenvolvimento.	B.I.2 - Cultura organizacional desfavorável; individualismo (-)	B.I.2.a - Enfatizar compartilhamento como produto avaliável das práticas sistematizadas.	B.I.2.b - Estabelecer estrutura "matricial" de equipes (equipes sobrepostas por função: atividade da unidade x GC da organização).
II - Pressão por resultados, dificuldade de mensuração e consideração de intangíveis. (-)	A.II - Avaliar o desenvolvimento de competências e conhecimentos.	A.II.a - Existência de trabalhos anteriores (definição das competências/ conhecimentos necessários às finalidades). (+)	A.II.b – Dificuldade de operacionalização da avaliação (-)	B.II - Institucionalizar tempo de dedicação à aprendizagem para aumento da base de conhecimento.	B.II.a - Existência de flexibilidade, teletrabalho, possibilidade de redução de horário. (+)	B.II.b - Sobrecarga de trabalho dos detentores de conhecimento (em cargos gerenciais ou atividades complexas). (-)
	A.II.1 - Interesse da organização e pessoas em realizar avaliação de desempenho/ de competências. (+)	A.II.1.a – Sistematizar e adaptar a comunicação dos trabalhos de mapeamento de competências, objetivando maior adesão.	A.II.1.b – Definir as competências/ conhecimentos mais relevantes (a serem identificados e desenvolvidos).	B.II.1 – Reconhecimento da eficiência do trabalho dos servidores fora do expediente (há suporte das soluções de TI). (+)	B.II.1.a - Utilizar flexibilidade para promoção da aprendizagem, especialmente informal (liberação para desenvolvimento como rotina).	B.II.1.b - Criar mecanismos para facilitar a interação entre as atividades e a externalização por diversidade maior de pessoas (p. ex., lições aprendidas).
	A.II.2 – Subestimação da avaliação pelas chefias (falta de tempo diante de outras atribuições); falta de consultoria. (-)	A.II.2.a – Criar metodologia de utilização simplificada, possibilitando a introdução da prática de avaliação que inclua competências.	A.II.2.b – Priorizar os conhecimentos/ competências a serem desenvolvidos e seu acompanhamento.	B.II.2 - Ênfase da organização dos resultados quantitativos. (-)	B.II.2.a - Condicionar flexibilidade e redução de horário a resultados do desenvolvimento, apurados em avaliação de desempenho.	B.II.2.b - Adequar metodologia e ampliar uso das avaliações de impacto do treinamento no trabalho.

Quadro 12: Rupturas e oportunidades da GC no TCU (síntese).



Quadro 13: Visão geral do ciclo de GC no TCU.

As oportunidades para a GC no TCU, portanto, organizada pelo ciclo são:

- **A.I – IDENTIFICAÇÃO: implantar gradativamente gestão por competências por meio da avaliação de desempenho:**
 - A.I.1.a - inovar no modelo de avaliação, direcionando para a gestão por competências (considerar desenvolvimento como resultado);
 - A.I.1.b - adequar metas organizacionais e de unidades para inclusão de metas de desenvolvimento;
 - A.I.2.a - utilizar avaliação (metas) para mapeamento de competências/ conhecimentos (discussão nas unidades e com as pessoas);
 - A.I.2.b - considerar interesses de desenvolvimento das pessoas nas metas de desenvolvimento;
- **B.I – FORMALIZAÇÃO: Reconhecer e valorizar produção de conhecimento associado ao trabalho:**

- B.I.1.a - estreitar vínculos das FOC (e processos semelhantes) com a GC (condução dos trabalhos alinhada ao ciclo de GC);
- B.I.1.b – incentivar o benchmarking interno, como prática sistematizada;
- B.I.2.a - enfatizar compartilhamento como produto avaliável das práticas sistematizadas;
- B.I.2.b - estabelecer estrutura "matricial" de equipes (equipes sobrepostas por função: atividade da unidade x GC da organização);
- **B.II – DISSEMINAÇÃO: institucionalizar tempo de dedicação à aprendizagem para aumento da base de conhecimento:**
 - B.II.1.a - utilizar flexibilidade para promoção da aprendizagem, especialmente informal (liberação para desenvolvimento como rotina);
 - B.II.1.b - criar mecanismos para facilitar a interação entre as atividades e a externalização por diversidade maior de pessoas (p. ex., lições aprendidas);
 - B.II.2.a - condicionar flexibilidade e redução de horário a resultados do desenvolvimento, apurados em avaliação de desempenho;
 - B.II.2.b - adequar metodologia e ampliar uso das avaliações de impacto do treinamento no trabalho.
- **A.II – AVALIAÇÃO: avaliar o desenvolvimento de competências e conhecimentos:**
 - A.II.1.a – sistematizar e adaptar de comunicação dos trabalhos de mapeamento de competências, objetivando maior adesão;
 - A.II.1.b – definir as competências/ conhecimentos mais relevantes (a serem identificados e desenvolvidos);
 - A.II.2.a - criar metodologia de utilização simplificada, possibilitando a introdução da prática de avaliação que inclua competências;

- A.II.2.b - priorizar conhecimentos/ competências a serem desenvolvidos e seu acompanhamento.

Dentre essas ações, A.I – IDENTIFICAÇÃO surge como de mais viável implementação, por envolver principalmente pessoas e unidades especializadas na GC, além de haver trabalhos iniciados com esse objetivo. Ao mesmo tempo, essas ações se mostram como pré-requisito para diversas outras que se seguem. Portanto, a promoção da GC no TCU, segundo essa análise, passa necessariamente pela revisão do mapeamento de competências e vinculação à avaliação de desempenho. A partir daí devem se seguir ações para a promoção da produção do conhecimento e a avaliação das competências ou conhecimento. Por fim, é necessária uma revisão das formas de disseminação do conhecimento e aprendizagem, incluindo, necessariamente, a gestão do tempo de dedicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se orientou pelo objetivo identificar rupturas e oportunidades nos processos relacionados à GC no Tribunal de Contas da União. Para tanto, estabeleceu-se a necessidade de construir um referencial teórico para análise da GC em diversas organizações. Após isso, era preciso analisar organizações públicas como forma de identificar pontos fortes e fracos dos modelos e subsidiar a análise das práticas no TCU, bem como as práticas de GC no TCU, comparando-as com as práticas e tendência identificadas e considerando fatores internos. Por fim, construir uma síntese dos resultados.

Os objetivos foram alcançados, nos limites que se impunham ao caráter exploratório da pesquisa. Os resultados foram organizados e permitem, se não a elaboração de uma estratégia para implementação da GC no TCU, pelo menos como subsídios para as discussões que porventura vierem a se realizar.

Dentre as limitações do trabalho, próprias da pesquisa exploratória, que objetiva a maior compreensão de uma realidade ou processo, no caso, a gestão do conhecimento no TCU, ainda não estruturada, destacam-se:

- as pesquisas anteriores utilizadas, tanto para a análise das empresas públicas, quanto para a análise do TCU, são fontes secundárias e nem sempre direcionadas à investigação da GC; assim, a análise perde confiabilidade;
- o número de fontes é insuficiente para uma análise mais profunda, considerando a complexidade do tema, o que se soma à limitação anterior;
- a identificação de oportunidades, principalmente, tem forte teor subjetivo, pelas características do estudo e do método de análise

Por fim, considerando o aspecto subjetivo da construção da matriz proposta como método de análise, é necessário deixar claro que outras análises são possíveis e que a presente não representa necessariamente o melhor caminho para a implementação da GC

no TCU, mesmo porque não é fruto das definições estratégicas do órgão (não no nível de detalhamento), muito menos da discussão necessária ao estabelecimento das melhores diretrizes.

Contudo, como pesquisa exploratória, as questões suscitadas e que se podem suscitar podem ser objeto de estudos que supram as limitações apontadas. E, em especial quanto à intenção de aplicação, o trabalho não pode ser considerado como proposta ou modelo para implementação da GC no TCU, senão como um referencial para discussões que possam ocorrer para essa finalidade.

7 REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. (Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, como requisito à obtenção de título de Doutor em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005. Disponível em:

http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EARM-6ZGNE6/1/doutorado___rivad_via_correa_drummond_alvarenga_netto.pdf. Acessado em: 3 maio 2009.

ALVES, M. de L. F. P. **Gestão do conhecimento e seus impactos culturais no Serpro**: A percepção dos gerentes e empregados da Regional Recife. 2008. Trabalho de conclusão de mestrado (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife. Disponível em:

http://www.bdttd.ufpe.br/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2219. Acessado em: 20 set. 2009

ÁVARES, L.; BATISTA, F. F. Ciência da Informação e gestão do conhecimento: a convergência a partir da Sociedade da Informação. In; ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8, 2007. [Anais...]. Salvador, 2007. Disponível em:

<<http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT1--072.pdf>>. Acessado em: 30 nov. 2009.

BALCEIRO, R. B.; GUIMARÃES, F. J. Z. Alinhando a gestão do conhecimento com os novos desafios da Petrobras. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL – REESTRUTURAÇÃO E REGULAÇÃO DO SETOR DE ENERGIA E GÁS NATURAL, 2, 2007. [Anais...]. Rio de Janeiro, UFRJ, [2007]. Disponível em:

<http://www.nuca.ie.ufrj.br/gesel/eventos/seminariointernacional/2007/artigos/pdf/raquelborbabalceiro_alinhandoagestao.pdf>. Acesso em: 3 maio 2009.

BANCO DO BRASIL (Brasil). **Comunidade de Aprendizagem**. [s/d]a. Disponível em:

<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9182,23,0,1,8.bb?codigoMenu=5987&codigoNoticia=8677&codigoRet=6000&bread=2>. Acessado em: 30 nov. 2009.

BANCO DO BRASIL (Brasil). **Pensando em produtos e serviços, pensando em rede**. [s/d]b.

Disponível em: <http://bb.com.br/portalbb/page251,139,10021,23,0,1,8.bb>. Acessado em: 30 nov. 2009.

BANCO DO BRASIL (Brasil). **Proposta político-pedagógica para atuação em gestão de pessoas**. Brasília, 2008. Disponível em:

<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBB.pdf?codigoMenu=5987&codigoRet=8190&bread=1_3>. Acessado em: 30 nov. 2009.

BANCO DO BRASIL (Brasil). **Sobre a Universidade**. [s/d]c. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9182,23,0,1,8.bb?codigoMenu=5987&codigoNoticia=10699&codigoRet=5993&bread=1>. Acessado em 3 maio 2009.

BANCO DO BRASIL (Brasil). **Universidade em grandes números**. [s/d]d. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9182,23,0,1,8.bb?codigoMenu=5987&codigoNoticia=8758&codigoRet=6002&bread=5>. Acessado em: 30 nov. 2009.

BATISTA, F. F. e outros. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília, Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2005. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf. Acessado em 21 mar. 2009.

BORBOREMA, E. A. e outros. **Influência da cultura organizacional na adoção de práticas de gestão do conhecimento pelo Tribunal de Contas da União**. 2003. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Brasília. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/945518.PDF>. Acessado em: 30 nov. 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. **Cem palavras para gestão do conhecimento**. Brasília, 2003.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Breve histórico**. [s/d]a. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia. Acessado em: 10 abr. 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Diagnóstico de gestão**. Brasília, 2006a. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento/diagnostico_ambiente/diagnostico_gestao_2006.pdf. Acessado em: 3 maio 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instituto Serzedello Corrêa**. Brasília, [s/d]b. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc>. Acessado em: 3 maio 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico 2006-2010**. Brasília, 2006b. Disponível em: http://www.tce.to.gov.br/seminariopromoex/documento/20080813/TCU_PET_2006-2010.pdf. Acessado em: 3 maio 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria nº 269, de 31 de agosto de 1999**, Aprova a atualização do Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União. 1999. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento/planos_estrategicos_TCU/pet_1999.pdf. Acessado em: 3 maio 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório anual 2008 – Avaliação de TD&E**. Brasília, 2009a. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/isc_relatorios/avaliacao2008.pdf>. Acesso em: Acessado em: 2 maio 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Atividades do 1º semestre do Instituto Serzedello Corrêa**. Brasília, 2009b. Disponível em:
<[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/isc_relatorios/relatorio_semestral_isc_2009-1.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/isc_relatorios/relatorio_semestral isc_2009-1.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Gestão da Educação Corporativa**. Brasília 2009c. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/isc_relatorios/Relat%C3%B3rio_de_Gest%C3%A3o_da_Educa%C3%A7%C3%A3o_Corporativa-revisado.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2009.

BRIGAGÃO, C. T. **Gestão por competências**: O papel dos processos de mapeamento de competências no Banco do Brasil. 2008. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília. Brasília. Disponível em:
<<http://www.scribd.com/doc/6188585/Monografia-Gestao-Por-Competencias>>. Acesso em: 28 nov. 2009.

CARBONE, P. **Gestão de pessoas por competências no Banco do Brasil**. [s/d]. Disponível em:
<http://www.ige.unicamp.br/geopi/seminarios/apresentacao_Carbone.pdf>. Acesso em 28 nov. 2009.

CARVALHO, I. M. de. **Conhecimento: mais valor aos produtos e serviços**. Disponível em:
http://www.serpro.gov.br/imprensa/publicacoes/Tema/tema_178/materias/conhecimento/. Acesso em: 30 nov. 2009

COLOMBO, E. C. **Gestão do conhecimento**: as relações entre aprendizagem, competência e capital intelectual numa instituição financeira. 2007. Monografia (Especialização em Administração) – Escola de Administração. Faculdade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13997/000649790.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 nov. 2009.

CUNHA, C, A.; PALUMBO, S.; FARIA, W. C. S. **Gestão de pessoas por competência no TCU**: uma análise preliminar. 2007. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em Gestão de pessoas) – Universidade de São Paulo. Brasília. Disponível em:
<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/1190941.PDF>>. Acesso em: 28 nov. 2009.

DAMIANI, W. B. **Gestão do Conhecimento: uma comparação entre empresas brasileiras e norte-americanas.** [São Paulo:] Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, 2003. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3080>>. Acessado em: 28 nov. 2009.

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

DUTRA, J. S. e outros. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5817\(paraassociados\).AcessadodapaginadecursodePós-graduaçãoemEducaçãoCorporativadaUniv.Gamafilho:http://www.fepat.org.br/ec/file.php/4/artigos/Artigo_ENANPAD_2006_Dutra_Fisher_Ruas_Nakata.pdf](http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5817(paraassociados).AcessadodapaginadecursodePós-graduaçãoemEducaçãoCorporativadaUniv.Gamafilho:http://www.fepat.org.br/ec/file.php/4/artigos/Artigo_ENANPAD_2006_Dutra_Fisher_Ruas_Nakata.pdf)>. Acessado em: 27 out. 2009.

FREITAS, C. A. S. **Aprendizagem, isomorfismo e institucionalização: o caso da atividade de auditoria operacional no Tribunal de Contas da União.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Brasília. Brasília. Disponível em: <<http://www.ppga.unb.br/arquivos/monografias/33be298e0c616fd5f1e8d4d8f1a448be.pdf>>. Acessado em: 10 ago. 2009

GAWRYSZEWSKI A.; ROCHA, P. M. L.; MACEDO, R. C. C. **A gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: Estudo de caso na Área de Negócio Internacional da Petrobras.** 2008. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BAD41B703-128C-4D45-97F2-76F9DEF717FB%7D/RJ15_projeto%20Final_05.pdf>. Acessado em: 27 out. 2009.

GIACOBBO, M.; SOUZA, M. A. A gestão do conhecimento e o exercício do controle externo dos recursos públicos. In.: BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Prêmio Serzedello Corrêa 2005: Monografias vencedoras.** Brasília, 2006. p. 13-55. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/biblioteca_tcu/biblioteca_digital/PREMIO%202005.pdf>. Acessado em: 2 maio 2009.

LIRA, A. M. de A. e outros. **A educação corporativa aplicada ao Tribunal de Contas da União como estímulo ao controle social.** 2003. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Universidade Católica do Paraná, Brasília. 2003. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/trabalhos_academicos_TCU/biblioteca_digital/a_educacao_corporativa_aplicada_ao_tribunal_de_contas_d1.pdf>. Acessado em: 2 maio 2009.

MACEDO C. C. e outros. Estratégia de integração das práticas de gestão do conhecimento ao modelo de gestão do Serpro. In: **Gestão do conhecimento**. Serpro, [s/d]. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htmhttp://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo02.htm>. Acessado em: 27 out. 2009.

MOREIRA, D. A. Teoria e prática em gestão do conhecimento: Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/view/455/267>>. Acessado em: 30 nov. 2009.

MOTA, A. Prefácio. In.: BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Prêmio Serzedello Corrêa 2005: Monografias vencedoras**. Brasília: 2006. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/biblioteca_tcu/biblioteca_digital/PREMIO%202005.pdf>. Acessado em: 27 out. 2009.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, P. Conceito de Análise SWOT. In: **Knoow.net**. [s/l], 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseswot.htm>>. Acessado em: 30 nov. 2009.

OLIVEIRA, M. C.; BARROSO, V. V. Árvore Serpro de conhecimentos como instrumento da gestão e mapeamento de competências. INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT (ISKM), 2002. **Anais...** Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2002. Disponível em: <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/eng/content/download/11094/107704/file/94983_arvoreserpro.pdf>. Acessado em: 27 out. 2009.

PALUMBO, S. Um modelo de gestão do conhecimento e da inteligência organizacional adequado às estratégias do Tribunal de Contas da União. In: BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Prêmio Serzedello Corrêa 2005: Monografias vencedoras**. Brasília, 2006. p. 57-92. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/biblioteca_tcu/biblioteca_digital/PREMIO%202005.pdf>. Acessado em: 30 nov. 2009.

PETROBRAS (Brasil). **Quem somos**. [s/d]a. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/>. Acessado em: 27 out. 2009.

PETROBRAS (Brasil). **Universidade Petrobras**. [s/d]b. Disponível em: http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/empregos/emp_gestao_index.htm. Acessado em: 27 out. 2009.

PIMENTA, R. B. **A gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação do setor produtivo**: um estudo de caso na Petrobras. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa. Disponível em:
<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/dissertacoes/diss_2006/rosangela_ppgep.pdf>. Acessado em: 27 out. 2009.

SANTOS, J. L.; COSTA, N. B. **Contribuições ao estudo do sistema de recompensas do Tribunal de Contas da União**. 2007. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Fundação Instituto de Administração) - Universidade de São Paulo. Brasília. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/769571.PDF>>. 27 out. 2009

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (Brasil). **Institucional UniSerpro**. [s/d]a. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/instituicao/uniserpro>. Acesso em: 27 out. 2009.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (Brasil). **Quem somos**. [s/d]b. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/instituicao/quem>. Acesso em: 27 out. 2009.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. In: I WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. SEMANA DO CONHECIMENTO. **Anais...** Rio de Janeiro: PETROBRAS. FINEP. SENAI/ CIET. 18 a 22 de outubro de 1999. Disponível em:
http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a27.pdf. Acessado em 5 de abr. 2009.

TONINI, A. C.; SPÍNOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. A Análise SWOT: uma nova perspectiva para a aplicação do Seis Sigma no desenvolvimento de software. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007. **[Anais...]**. Foz do Iguaçu, [2007?]. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640475_9247.pdf>. Acesso em: 27 out. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. (ver. e atual.). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2001. Disponível em:
<<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acessado em 5 de abr. 2009.

WIKIPEDIA. **Banco do Brasil**. [s/d]. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil>. Acessado em: 26 set. 2009.