UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Hilda Cristina Teixeira
Leniza de Faria Lima Glad
Marcela da Silva
Norma Helena Pinheiro de Almeida
Patrícia Maria Lopes Vieira Peixoto

Uso do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) para o Diagnóstico de iniciativas de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS

Rio de Janeiro
2011

Hilda Cristina Teixeira
Leniza de Faria Lima Glad
Marcela da Silva
Norma Helena Pinheiro de Almeida
Patrícia Maria Peixoto

Uso do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) para o Diagnóstico de iniciativas de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS

Projeto final apresentado ao Programa de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Orientador: Profº. Drº André Pereira

Rio de Janeiro
Agosto de 2011

USO DO MÉTODO *ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT* (OKA) PARA O DIAGNÓSTICO DE INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS

Hilda Cristina Teixeira
Leniza de Faria Lima Glad
Marcela da Silva
Norma Helena Pinheiro de Almeida
Patrícia Maria Lopes Vieira Peixoto

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

_____

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

_____

Prof. André Faria de Pereira Neto, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
AGOSTO DE 2011

Diagnóstico de Iniciativas em Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde – ANS / Hilda Cristina Teixeira ...[et al.]. – Rio de Janeiro : UFRJ/COPPE/CRIE, 2011.

X, 64 p.: il. color.; 29,7 cm

Orientador: Profº. Drº André Pereira.

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/Programa de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia/CRIE, 2011.

Referências Bibliográficas: p. 61-63.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. 3. Organizational Knowledge Assessment (OKA). 4. Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. I. Teixeira, Hilda Cristina. II. Glad, Leniza de Faria Lima. III. Silva, Marcela da. IV. Almeida, Norma Helena Pinheiro de. V. Peixoto, Patrícia Maria Lopes Vieira. VI. Pereira, André (orient.). VII. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE/CRIE.

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

USO DO MÉTODO *ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT* (OKA) PARA O DIAGNÓSTICO DE INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS

Hilda Cristina Teixeira
Leniza de Faria Lima Glad
Marcela da Silva
Norma Helena Pinheiro de Almeida
Patrícia Maria Peixoto

Agosto/2011

Orientador: André Pereira
Programa: COPPE - Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia/CRIE

O presente trabalho apresenta a pesquisa realizada na Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS visando elaborar um diagnóstico sobre as iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), usando o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), que foi desenvolvido pelo World Bank Institute – WBI, órgão ligado ao Banco Mundial. A ferramenta tem como principal foco o diagnóstico de iniciativas de GC nas organizações tendo em vista a importância da Indústria do Conhecimento: segmento que mais cresce dentro da indústria de serviços e o interesse do Banco em Conhecimento como linha de negócios. A ferramenta vem sendo utilizada no Brasil para diagnóstico em organizações públicas ligadas direta ou indiretamente ao governo.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Diagnóstico de GC, Método OKA, Método de avaliação do conhecimento organizacional, Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS

Final project's abstract presented to COPPE/UFRJ as part of the needed requirements for the extension degree in Knowledge Management and Enterprise Intelligence

USE OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT METHOD (OKA) FOR THE DIAGNOSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INITIATIVES IN NATIONAL SUPPLEMENTARY HEALTH AGENCY [AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS)]

Hilda Cristina Teixeira
Leniza de Faria Lima Glad
Marcela da Silva
Norma Helena Pinheiro de Almeida
Patrícia Maria Peixoto

August/2011

Advisor: André Pereira
Department: COPPE/CRIE - Knowledge Management and Enterprise Intelligence

The following work presents the research conducted inside The National Supplementary Health Agency [Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)], aiming to elaborate a diagnosis on the knowledge management initiatives, using the Organizational Knowledge Assessment (OKA) method developed by the World Bank Institute – WBI, affiliated to the World Bank. The tool's main focus is the diagnosis of KM initiatives in organizations, taking into account the importance of industry knowledge: fastest growing segment within the service industry and the Bank's interest in knowledge as a business line. The tool has been used in Brazil's public sector

Keywords: Knowledge Management; Knowledge Management diagnosis, OKA Method, Organizational Knowledge Assessment, National Supplementary Health Agency

AGRADECIMENTOS

“Ao final do caminho me dirão:
– E tu, viveste? Amaste?
E eu, sem dizer nada,
abrirei o coração cheio de nomes...”

(Dom Pedro Casaldáliga)

É com o coração cheio de nomes que queremos agradecer muito:

Às nossas famílias pelo apoio e compreensão nos momentos difíceis.

Aos nossos amigos do MBKM pelas ricas experiências compartilhadas.

Aos amigos pessoais que souberam compreender a nossa ausência nos momentos de inteira dedicação ao curso.

Aos nossos (as) queridos (as) professores (as) pela dedicação, empenho e pelo carinho especial conosco.

Aos profissionais do CRIE, sempre solícitos e prontamente atenciosos.

Em especial, à Paula pela dedicação incontestável.

À Agência Nacional de Saúde Suplementar e seus servidores pelo apoio, colaboração e valorização do conhecimento como fonte de ação.

Enfim, a todas as pessoas que encontramos no caminho durante este período do curso e deixaram sua marca.

À todos o nosso carinho e agradecimento.

Muito obrigada!

“Não importa tanto o tema da tese quanto a experiência de trabalho que ela comporta”
(Humberto Eco).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da ANS..... 19
Figura 2 – Diretrizes Estratégicas 2009 e sua relação com as dimensões do BSC..... 23
Figura 3 – Mapa Estratégico da ANS, 2009..... 24
Figura 4 – Gráfico onde estão demonstradas as quatorze dimensões do conhecimento 28
Figura 5 – Estrutura do método de aplicação do método OKA..... 30
Gráfico 1 – Percentual de servidores que responderam à pesquisa em relação ao total de servidores que atuam em cada diretoria/unidade 35
Gráfico 2 – Diagrama radial resultado do estudo na ANS..... 36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma de Criação e Setor de Atuação das Agências Reguladoras Federais 14
Tabela 2 – Dimensões do Conhecimento pesquisadas pelo Método Oka. 29
Tabela 3 – Cronograma de Aplicação do Método OKA Na ANS 33
Tabela 4 – Classificação da cobertura do conhecimento na ANS 39
Tabela 5 – Reutilização de conteúdos de conhecimento na ANS 40
Tabela 6 – Resumo dos resultados do diagnóstico 41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO 17
3 DIAGNÓSTICO 26
3.1 APLICAÇÃO DO MÉTODO OKA NA ANS 30
3.1.1 Etapa inicial 30
3.1.2 Etapa Preparatória 31
3.1.3 Etapa Operacional 34
3.1.4 Etapa Final 34
3.1.5 Análise dos resultados com base em de Davenport e Prusak 44
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 53
REFERÊNCIAS 61
ANEXO 65

1 INTRODUÇÃO

As ações conjuntas entre grupos de pessoas para a realização de tarefas em comum é tão antiga quanto a própria existência do homem. Em muitas situações, foi essa interação que garantiu a sobrevivência desses grupos.

Desde os primórdios, quando a forma de produção era artesanal e se produzia sob encomenda, o uso intenso da informação e do conhecimento na aprendizagem pela prática já era uma realidade. Um dos exemplos, neste sentido, pode ser evidenciado através da transferência de conhecimentos entre familiares, ou entre mestres e aprendizes.

Essas interações têm gerado conhecimento e um volume informacional imenso. A evolução científica, tecnológica e cultural do homem está intrinsecamente ligada à organização e disseminação de informações, independentemente dos suportes utilizados.

Com a invenção da imprensa, livros e documentos, antes restritos a determinados segmentos da sociedade, foram postos gradualmente à disposição do homem e, dessa forma, passaram a ser disponibilizados para toda a população letrada.

Para muitos estudiosos da história do homem, a invenção da bússola, da pólvora e da imprensa foi fundamental para a disseminação dos pressupostos da Renascença e contribuiu para as mudanças ocorridas na filosofia, na religião e na tecnologia. Isto possibilitou, ao longo do tempo, o lançamento das bases materiais para a moderna economia baseada no conhecimento e na disseminação da aprendizagem.

A Revolução Industrial e a invenção da máquina a vapor impactaram radicalmente os modelos produtivos até então baseados na mão-de-obra artesanal. Com o advento da indústria, houve um considerável aumento do mercado, graças à máquina a vapor utilizada para puxar o trem. Ela imprimiu maior velocidade aos deslocamentos e diminuiu as distâncias geográficas, expandindo o mercado e agilizando a entrega de produtos.

Nos dias atuais, as relações entre pessoas e entre empresas foram fundamentalmente afetadas com as novas tecnologias da informação e comunicação. As facilidades de acesso, custos, velocidade e difusão com que, atualmente, as informações são geradas e disseminadas, têm por base o novo paradigma tecnológico fortemente alicerçado na microeletrônica. Esta tendência, aliada às pressões políticas

e econômicas de um mundo globalizado, tem transformado as organizações e os modos de relacionamento humano.

Com a popularização do computador, da Internet e a criação de novas mídias digitais, surgiram novos produtos, novas profissões e novos mercados. Todos estes elementos forçam a mudança de foco das estratégias das organizações.

Para sobreviver neste novo contexto, é preciso um esforço razoável para o domínio das tecnologias e do conhecimento. Este domínio é considerado, por diversos autores, como o fator fundamental para criação e manutenção de vantagens competitivas.

[1]As empresas, de uma forma geral, vêm ultimamente procurando aplicar várias técnicas para garantir sua sobrevivência numa economia cada vez mais exigente, baseada na informação, no conhecimento e na comunicação. Esta conjuntura fomentou a criação de uma nova disciplina: a Gestão do Conhecimento (GC).

Se é difícil conceituar dado, informação e conhecimento, também o é conceituar GC. Para Alvarenga Neto (2005, p. 18)[2], "a GC é fenômeno complexo e multifacetado, seu conceito polêmico e controverso e acredita-se que a expressão, embora largamente utilizada, apresenta ênfases e interfaces diferenciadas, merecedoras de análises mais meticulosas e articuladas."

Já para Gutiérrez (2006, p. 121), a GC pode ser entendida como "a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma".

As empresas têm investido para criar e utilizar os diversos mecanismos existentes para a garantia da competitividade no mercado globalizado. Modelos de negócios tradicionais baseados em padrões pré-definidos e previsíveis, na segmentação do trabalho, gestão verticalizada e na produção em escala de bens tangíveis estão cedendo lugar para empresas com modelos flexíveis, organizadas em rede e com forte componente intangível, isto é, intensivas em inovação, tecnologia e inteligência (Cavalcanti *et al*, 2001). A adoção de práticas de GC já é identificada por essas organizações como importante aliada para alcance dos resultados.

---

[1]A visão apresentada baseia-se nas idéias dos seguintes autores: Miranda (1999), Silva e Neves (2003), Silva (2004), Wilson (2006), Tarapanoff (2006) Takeuchi e Nonaka (2008). As referências completas estão nas Referências Bibliográficas ao final do trabalho.

[2] ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa D. de. **Gestão do Conhecimento**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Juiz de Fora, 2005.

Na Administração Pública Federal, as iniciativas de GC encontram-se em níveis bastante distintos, conforme um estudo realizado em 2005 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre a Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Este estudo compara a situação do governo brasileiro com os governos dos países-membros da organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Nos órgãos da Administração Direta, isto é, integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, as iniciativas e resultados ainda apresentaram-se muito incipientes em torno do tema, com resultados modestos, atribuídos às iniciativas isoladas, por vezes dentro de um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações interna e externamente sobre práticas de GC; e também, devido ao desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma forma geral.

Na Administração Indireta, seis grandes empresas estatais pesquisadas (Petrobras, Eletrosul, Correios, SERPRO, Banco do Brasil e Caixa) apresentaram níveis de formalização, implementação e obtenção de resultados em GC mais avançados e similares ao das organizações públicas dos países pertencentes à OCDE. O estudo relacionou como consequência mais provável, o fato de essas organizações estarem inseridas no mercado, exigindo uma estratégia que busque obter vantagem competitiva num cenário onde atuam também concorrentes privadas. Como exemplo disso, a Petrobras atualmente encontra-se entre as quinze maiores empresas petrolíferas no âmbito internacional e, por ser detentora de uma das tecnologias mais avançadas do mundo na exploração de petróleo em águas profundas e ultraprofundas, ela expande a sua atuação para além do território brasileiro. Consciente do papel que o conhecimento teve na sua história de sucesso, a empresa investe na formação de seus profissionais e no desenvolvimento de ambiente voltado para o conhecimento, que garanta o seu crescimento sustentável no mercado (BALCEIRO; ANTÔNIO, 2010, p. 70).

O estudo do IPEA, entretanto, não fornece dados sobre iniciativas de GC em outras organizações da Administração Indireta como as fundações e autarquias, incluindo as Agências Reguladoras. Sabe-se, porém, que os desafios criados pela demanda de modernização da sociedade do conhecimento, em função do enorme volume de dados em circulação, exigem um gerenciamento sistemático das informações e do conhecimento existente também nestas organizações. Como exemplo desta preocupação, em 2003 iniciaram-se estudos para reformulação da Gestão Documental na Agência Nacional do Petróleo (ANP), que culminou na

aquisição de um novo software - Próton - gerenciador de informações e processos com foco em Gestão do Conhecimento (ALMEIDA; DUTRA, 2010, p. 100-103).

A organização das Agências Reguladoras é um dos marcos da Reforma da Gestão Pública instituída a partir de 1995[3]. Seu objetivo era tornar o Estado mais ágil e eficiente a partir da descentralização de sua estrutura organizacional, da administração por resultados, da competição por excelência e do controle social. O foco passaria a ser o atendimento às demandas da sociedade por melhores serviços, com utilização mais adequada dos recursos públicos e maior transparência das atividades governamentais.

Nesse contexto, o Estado passou a responsabilizar-se pela execução direta apenas em suas tarefas exclusivas de Estado como a formulação de políticas públicas e foram extintos os monopólios estatais em diversos setores econômicos. Estes fatores visavam favorecer a competição, elevar a qualidade na prestação de serviços e proporcionar maior eficiência. Esta era a visão de Estado que o Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso tinha. Coerente com ela, foram desenvolvidos diferentes processos de privatização de serviços de utilidade pública. Concomitantemente, foram sendo criadas as agências reguladoras, responsáveis por fiscalizar e criar normas para prestação desses serviços e arbitrar conflitos entre os agentes regulados e consumidores, visando promover o equilíbrio do mercado (DA ROSA, 2008).

As Agências Reguladoras Federais foram sendo criadas, de forma geral, à medida em que os setores que elas passariam a atender eram entregues à iniciativa privada, obedecendo ao calendário da tabela 1.

Tabela 1 - Cronograma de Criação e Setor de Atuação das Agências Reguladoras Federais

Agências Reguladoras Federais	**Datas de criação**	**Setor de Atuação**
Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL	26/12/96	Energia Elétrica
Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL	16/07/97	Telecomunicações
Agência Nacional do Petróleo – ANP	06/08/97	Petróleo e Derivados
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA	26/01/99	Vigilância Sanitária
Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS	28/01/00	Saúde Suplementar
Agência Nacional de Águas – ANA	17/07/00	Recursos Hídricos
Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT	05/06/01	Transportes Terrestres
Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ	05/06/01	Transportes Aquaviários
Agência Nacional de Cinema – ANCINE	06/09/01	Cinema
Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC	2005	Transportes Aéreos

[3] Essa era a visão do então Ministro da Desburocratização Bresser Pereira. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>.

A tarefa destas agências é mediar conflitos entre as empresas operadoras dos serviços e o consumidor, garantindo a prestação de serviços de qualidade, a preços adequados e, ao mesmo tempo, promovendo a sustentabilidade do setor e a eficiência das empresas (OCDE, 2008).

Trata-se de uma atuação, portanto, na fronteira entre o público e o privado, pois ao mesmo tempo em que são órgãos constituídos de poder público, necessitam em seus atos e processos de trabalho acompanhar e antecipar-se à dinâmica do mercado privado, conciliando interesses muitas vezes antagônicos.

Assim, a atuação das agências reguladoras depende fortemente de sua capacidade de transformar informações em conhecimento, isto é, a partir da informação sobre a atuação das empresas do setor, perfil e demandas dos consumidores e demais interessados, criar normas, regulamentos e induzir práticas por meio de políticas que promovam o equilíbrio entre os atores envolvidos a serviço do interesse público. Na atuação das Agências reguladoras, o conhecimento é, portanto, fator de produção fundamental.

Essa importância é ainda mais evidente nos setores que envolvem prestação de serviço de caráter social, como a Saúde, em que além das relações econômicas envolvidas estão em jogo direitos constitucionais. Diferentemente da regulação de setores mais tradicionais de fornecimento de bens tangíveis, como os de infraestrutura, a regulação da assistência à saúde lida predominantemente com um bem intangível, a vida, e por isso tem características próprias e peculiares.

De acordo com o relatório da OCDE (2008), a regulação da saúde suplementar no Brasil é resultado de uma demanda social por uma atuação mais efetiva do Estado em um mercado antes caracterizado pela livre atuação das empresas que definiam as regras, podendo, a seu critério, negar coberturas, recusar beneficiários, reajustar livremente seus produtos.

A regulação do setor que culminou com a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, vinculada ao Ministério de Saúde, buscou inicialmente resolver esses problemas e está estruturada em torno de duas questões: a regulação econômica, que busca garantir a sustentabilidade econômica das empresas de forma que possam cumprir seus compromissos na prestação dos serviços de saúde e a regulação assistencial, isto é, o estabelecimento de normas e a indução de práticas que visem garantir a qualidade do cuidado à saúde para os consumidores. (OCDE, 2008; CECILIO, 2005)

Pelo que foi descrito acima, criar iniciativas que promovam o compartilhamento, a criação e a aplicação de conhecimento na administração pública pode possibilitar, à sociedade, a prestação de melhores serviços públicos, mais

oportunidades de escolhas, maior personalização nos serviços prestados e maior controle e transparência com os gastos públicos (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007 *apud* CAMÕES, 2010, p. 16).

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo realizar o diagnóstico da situação atual das iniciativas de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), a fim de identificar e sugerir ações que possam ser implementadas, visando contribuir com os resultados da sua atuação na regulação do setor de saúde suplementar.

Para se obter sucesso na implantação de qualquer projeto de GC, seja em uma organização pública ou privada, existem etapas que devem ser observadas e planejadas cuidadosamente. Uma das etapas primordiais é o diagnóstico das atividades de GC na organização, que permite identificar quais os recursos de conhecimento são utilizados e quais precisam ser desenvolvidos e/ou aprimorados.

Para realização do diagnóstico na ANS, optamos por fazer uso do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), criado e disponibilizado gratuitamente pelo Banco Mundial para incentivar o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em organizações de todo o mundo e que vem sendo muito difundido e utilizado, principalmente, na área pública.

Segundo Fresneda e Gonçalves (2007 *apud* CAMÕES, 2010, p. 17), trata-se de “um instrumento útil e adequado para efetuar um diagnóstico inicial da GC em organizações públicas brasileiras”, auxiliando na formulação de políticas de Gestão do Conhecimento para o setor.

2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

Para se definir a estratégia de uma empresa, faz-se necessário analisá-la para compreender sob que circunstâncias foi criada, com que objetivos e onde pretende chegar. Também é preciso compreender como ela se configura internamente, de que forma acontecem as decisões, as definições do conjunto de atividades, como estas se interrelacionam e como geram o conjunto de valores que a empresa pretende entregar aos clientes. Isso requer uma análise de sua situação atual, com base nas variáveis geradas pelos ambientes interno e externo, para a definição de como pretende chegar ao futuro desejado. (PORTER, 2006; MINTZBERG, 1983 *apud* ANGELONI, 2008)

Diante destes conceitos, buscaremos identificar quais são as diretrizes estratégicas que norteiam a atuação da ANS e incitam a sua busca por resultados.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) foi criada através da Lei nº 9.961 [4], de 28 de janeiro de 2000, para atuar em todo o território nacional, como órgão de regulação, controle e fiscalização das atividades que garantam a qualificação da atenção à saúde no setor de saúde suplementar.

A ANS é uma autarquia sob regime especial, o que lhe confere autonomia administrativa, financeira, patrimonial e de gestão de recursos humanos, bem como, autonomia nas suas decisões técnicas e mandato fixo de seus dirigentes. Vinculada ao Ministério da Saúde, a agência está inserida em um mercado que, até então, não possuía um padrão de funcionamento. A normatização e o acompanhamento da assistência à saúde são diferenciais importantes em nosso país e estão inseridos no contexto maior da política pública para a saúde dos brasileiros.

De acordo com a ANS o Brasil tem hoje o segundo maior sistema privado de saúde do mundo e, como tal, enfrenta diversos desafios, sendo o maior deles o de fazer cumprir o previsto na Lei nº 9.656/98, que dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde.

Outro diferencial em relação a outros países, é que a regulação da assistência dos planos de saúde no Brasil não está calcada somente no monitoramento e fiscalização das condições econômico-financeiras das empresas, mas também na busca por boas práticas de governança neste setor.

Conforme explicitado na sua missão, o principal papel da ANS é de mediar os conflitos existentes entre os principais atores que atuam no mercado de planos de

[4] As informações da página 7 a 15 foram extraídas de documentos oficiais e do site da ANS. Disponível em: <http://www.ans.gov.br>.

assistência à saúde – operadoras, prestadores de serviço e beneficiários – através de medidas e ações de Estado que assegurem o interesse público:

> A missão da ANS é promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no País.

Com base em sua missão, a ANS quer garantir o equilíbrio nas relações existentes neste setor e contribuir para a promoção da saúde e prevenção das doenças, conforme observamos na sua visão:

> A visão da ANS é a de contribuir, através do exercício da sua função de regulação, para a construção de um setor de saúde suplementar, cujo principal interesse seja a produção da saúde. Um setor centrado no usuário; que realize ações de promoção à saúde e prevenção de doenças; que observe os princípios de qualidade, integralidade e resolutividade; que tenha uma concepção includente de todos os profissionais de saúde; que respeite o controle social e esteja adequadamente articulado com o Ministério da Saúde.

A ANS possui como valores institucionais “a transparência dos atos, que são imparciais e éticos, o conhecimento como fonte da ação, o espírito de cooperação e o compromisso com os resultados”.

A gestão da ANS é de responsabilidade de uma Diretoria Colegiada, composta por cinco diretores com mandatos não coincidentes de dois anos prorrogáveis por mais dois. O diretor-presidente é escolhido pelo Presidente da República entre os membros da Diretoria Colegiada e acumula as funções de diretor-geral da Agência, presidente da Diretoria Colegiada, presidente da Câmara de Saúde Suplementar e secretário-executivo do Conselho de Saúde Suplementar.

O organograma funcional da instituição é demonstrado a seguir:

Organograma da ANS

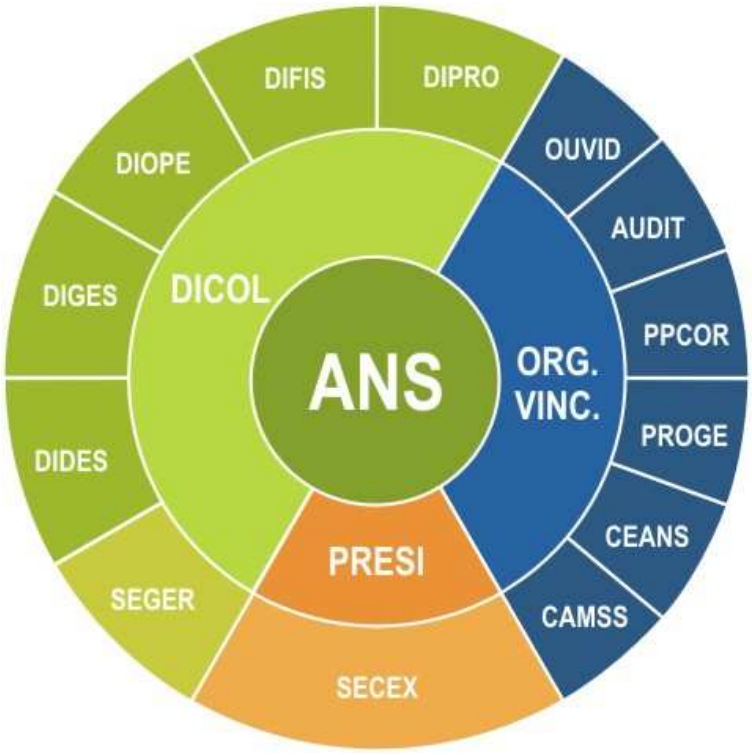


Figura 1 - Organograma da ANS.
Fonte: ANS, (2011).

A Diretoria Colegiada (Dicol) é composta pelos diretores de cada uma das diretorias, sendo um deles o diretor-presidente, a saber: Diretoria de Normas e Habilitação dos Produtos (Dipro), Diretoria de Desenvolvimento Setorial (Dides), Diretoria de Gestão (Diges), Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras (Diope) e a Diretoria de Fiscalização (Difis).

A Dicol tem como finalidade, entre outras atividades, uniformizar entendimentos e estimular a competição no setor de planos de saúde; definir a estrutura de cada unidade, suas competências e dos órgãos vinculados, bem como as atribuições de seus dirigentes; definir o diretor responsável por cada diretoria; cumprir e fazer cumprir a legislação da saúde suplementar. Esta diretoria deve reger a ANS de acordo com um contrato de gestão, assinado a cada ano com o Ministério da Saúde.

A Diope, a Dipro e a Difis são diretorias cujas atribuições relacionam-se diretamente às atividades-fim da ANS, isto é, a regulação, a normatização e a fiscalização do setor de saúde suplementar, enquanto a Diges e a Dides são diretorias de apoio à regulação, responsáveis por atribuições voltadas ao desenvolvimento de políticas de gestão e sistemas de informação, articulação com o SUS, qualificação e desenvolvimento do setor, dos processos internos e dos servidores e gestores da ANS e integração institucional. Diretamente ligada à Presidência da ANS, há ainda a Secretaria Executiva (Secex) com atribuições relacionadas às atividades

administrativas da Agência, tais como administração de recursos humanos, contratos, logística e infraestrutura e finanças.

As atribuições da Diope referem-se, principalmente, à elaboração de normas e políticas relacionadas à entrada e saída das operadoras de planos de saúde do setor, bem como seu acompanhamento econômico-financeiro de forma a garantir condições de solvência, isto é, “saúde financeira” para prestação dos serviços.

A Dipro atua na elaboração de normas e políticas relacionadas aos produtos das operadoras, isto é, os planos de saúde comercializados em seus aspectos econômico-financeiros: preços, revisões e reajustes, portabilidade, de estrutura e operação: registro, contratos, rede assistencial, e ainda quanto a aspectos assistenciais: modelos de assistência, garantia de acesso à cobertura mínima, carências, doenças e lesões preexistentes.

Se a Dipro e a Diope atuam na elaboração de normas para a regulação e funcionamento do setor, a Difis é a diretoria responsável pela fiscalização de sua implementação no mercado. Trata-se da diretoria que atua “na ponta” do processo de regulação estabelecendo contato direto com os beneficiários e sociedade civil organizada, recebendo e apurando denúncias sobre infrações às normas, fiscalizando as operadoras por meio de diligências, mediando conflitos entre operadoras e beneficiários na busca de soluções para problemas identificados e aplicando sanções pelo descumprimento da legislação. Atua ainda junto aos diversos atores do mercado de forma educativa e proativa visando minimizar problemas futuros e identificar práticas que possam retroalimentar as outras diretorias, subsidiando o aperfeiçoamento da atuação regulatória da ANS. A articulação entre a Difis, Dipro e Diope é fundamental, portanto, para o êxito do processo de regulação. Cabe destacar ainda que a ANS possui núcleos, que necessitam também atuar de forma integrada, responsáveis também pela fiscalização situados em doze cidades do país.

A Dides é reponsável pela formulação e coordenação das políticas de produção e divulgação de informações sobre o setor de saúde suplementar. É ainda responsável pela elaboração e manutenção de soluções de tecnologia da informação e pelos sistemas e bases de dados utilizados pela ANS em seus processos internos e externos e também pelos processos de articulação e ressarcimento ao Sistema Único de Saúde - SUS.

Por fim, a Diges desenvolve atribuições relacionadas à articulação, desenvolvimento e integração da ANS. Dentre as atividades desenvolvidas, ressaltamos a coordenação de projetos para qualificação dos processos internos da ANS, o planejamento execução e avaliação dos programas de desenvolvimento e educação permanente dos servidores e gestores da ANS, a elaboração de políticas

relacionadas à gestão documental, gestão do conhecimento e biblioteca, a coordenação, planejamento supervisão de projetos de pesquisa e de cooperação técnico-científica no Brasil e no exterior, bem como realização de estudos relacionados à qualificação do setor de planos de saúde.

Além das diretorias já citadas, a ANS conta ainda com órgãos vinculados que são unidades que não integram a estrutura hierárquica da ANS, apenas a organizacional: ouvidoria, auditoria interna, corregedoria, procuradoria federal, comissão de ética e câmara de saúde suplementar.

É por meio dessa estrutura que a ANS desenvolve suas principais diretrizes estratégicas que orientam sua atuação e a busca por resultados.

Como está previsto no artigo 14 da Lei 9.961/2000, que criou ANS, a administração da agência é regida por um contrato de gestão, negociado entre seu Diretor-Presidente e o Ministro de Estado da Saúde.

O contrato de gestão é um instrumento da administração por objetivos com a finalidade de estabelecer e pactuar resultados a serem alcançados e nortear a administração interna da ANS, por meio dos indicadores que permitam avaliar objetivamente a sua atuação administrativa, gerencial e financeira e o seu desempenho.

Por este contrato a ANS obriga-se a:

> [...] observar as diretrizes estratégicas estabelecidas no mesmo; a utilizar os indicadores relacionados propostos para a avaliação de seu desempenho; encaminhar ao Ministério da Saúde (MS) os relatórios gerenciais de atividades; elaborar e submeter aos órgãos competentes, o relatório anual da execução do contrato de gestão; avaliar periodicamente a pertinência e a consistência dos indicadores de desempenho, propondo ao Ministério da Saúde alterações e inclusões necessárias. (ANS, 2010, p. 2).

De acordo com o Contrato de Gestão 2010 da ANS, suas principais diretrizes estratégicas se desdobram em quatro eixos: a qualificação da saúde suplementar (QSS); o desenvolvimento institucional (DI); a sustentabilidade do mercado (SM) e a articulação e aprimoramento institucional (AAI).

> A Qualificação da Saúde Suplementar é a regulação da atenção à saúde, com eficiência e responsabilidade, a fim de garantir atenção de qualidade aos beneficiários, com enfoque relacionado à promoção da saúde e à prevenção de doenças. A Qualificação deve se dar para todos os envolvidos no setor de saúde suplementar, ou seja, os prestadores, operadoras, beneficiários e a própria ANS.
> O Desenvolvimento Institucional traduz-se na visão da importância da crescente capacitação de seus Recursos Humanos, com autonomia financeira, administrativa, patrimonial, valorizando a produção do

> conhecimento e viabilizando a informação ágil, para a tomada de decisão.
> A diretriz Sustentabilidade do Mercado visa o enquadramento do setor de saúde suplementar com a definição de responsabilidades, estabelecimento de regras financeiras: de atenção à saúde; de incentivo à concorrência e o combate à deslealdade no mercado. A forma como as operadoras ingressam (registro de planos, registro de operadoras), permanecem ou saem do mercado (atualização cadastral, acompanhamento econômico-financeiro, reajustes de contraprestações pecuniárias, padrões de troca de informações e fiscalização) é de responsabilidade da agência e se reflete no atendimento ao beneficiário. As atividades de fiscalização, monitoramento e regulação do mercado da agência devem apresentar eficiência suficiente para garantir que as operadoras apresentem-se com liquidez, solvência e garantam atenção à saúde de qualidade para seus beneficiários, garantindo o fluxo de informações entre os diversos atores do setor de Saúde Suplementar.
> A Articulação e o Aprimoramento Institucional é a diretriz estratégica que estabelece agenda comum ao Ministério da Saúde, nela está prevista a avaliação contínua sobre o desempenho da agência em regular o mercado e contribuir para o desenvolvimento do setor de saúde, a partir das percepções dos diversos atores do Setor de Saúde Suplementar. A articulação com outros atores, tais como os órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor e as Centrais Sindicais são essenciais à construção de interfaces e delimitação de atribuições individuais e coletivas. A articulação interna com os Núcleos Regionais de Atendimento e Fiscalização (NURAFs) promove maior eficiência e resolutividade na fiscalização. A percepção da qualidade da ação institucional também permeia esta diretriz, pela importância de avaliar como as partes integrantes do mercado de saúde suplementar (operadoras, beneficiários e prestadores) estão avaliando o desempenho da agência. A gestão do conhecimento passou a ser integrante dessa dimensão, bem como o aprimoramento da capacidade regulatória e de ferramentas e instrumentos de regulação. (ANS, 2010, p. 23).

Essas diretrizes estratégicas foram articuladas para a elaboração, em 2009, do Mapa Estratégico da ANS que utilizou a metodologia do Balanced Scorecard - BSC. A ANS optou pela metodologia do BSC como ferramenta de planejamento na construção do Mapa, por esta conferir objetividade às suas diretrizes estratégicas. Inclusive, por permitir a visualização dos objetivos estratégicos alinhados de forma adequada ao desdobramento da missão e visão da Agência. Além disso, entendeu-se que a formulação dos indicadores, relacionados aos objetivos estratégicos, favorece a divulgação para toda a organização da relevância dos benefícios das ações relacionadas aos segmentos envolvidos.

Os quatro eixos direcionais: Qualificação da Saúde Suplementar (QSS), a Sustentabilidade do Mercado(SM), a Articulação e Aprimoramento Institucional(AAI) e o Desenvolvimento Institucional(DI) foram hierarquizados e correlacionados com as quatro perspectivas estratégicas do BSC: a perspectiva do Resultado (para a sociedade), a perspectiva do Cliente (beneficiário); a perspectiva dos Processos Internos e a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. Cada uma das perspectivas

estratégicas relaciona-se a um conjunto de objetivos estratégicos que, por sua vez, apresentam indicadores correspondentes no Contrato de Gestão da ANS, para a medição de desempenho.

Assim, foram estabelecidos objetivos de resultados para a sociedade, com o foco voltado para o cliente/beneficiário, bem como, foram identificados objetivos e medidas para os processos internos, com destaque para os processos críticos que contribuirão para o alcance das metas pretendidas para a sociedade.

A figura 2 foi apresentada no Relatório de Gestão 2009, a fim de possibilitar uma melhor visualização das dimensões do BSC e os eixos direcionais da ANS. A dimensão de Resultado está relacionada ao eixo da Qualificação da Saúde Suplementar, a dimensão do Cliente expressa no eixo da Sustentabilidade do Mercado, os Processos Internos como Articulação e Aprimoramento Institucional e ainda a dimensão de Aprendizado e Crescimento no eixo de Desenvolvimento Institucional.

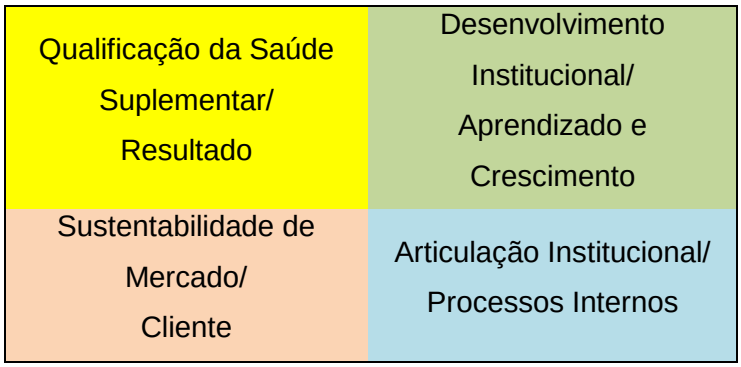


Figura 2 - Diretrizes Estratégicas 2009 e sua relação com as dimensões do BSC.
Fonte: ANS, (2009, p.13).

Abaixo podem ser observados os objetivos estratégicos elencados pela ANS para a construção do Mapa Estratégico 2009.

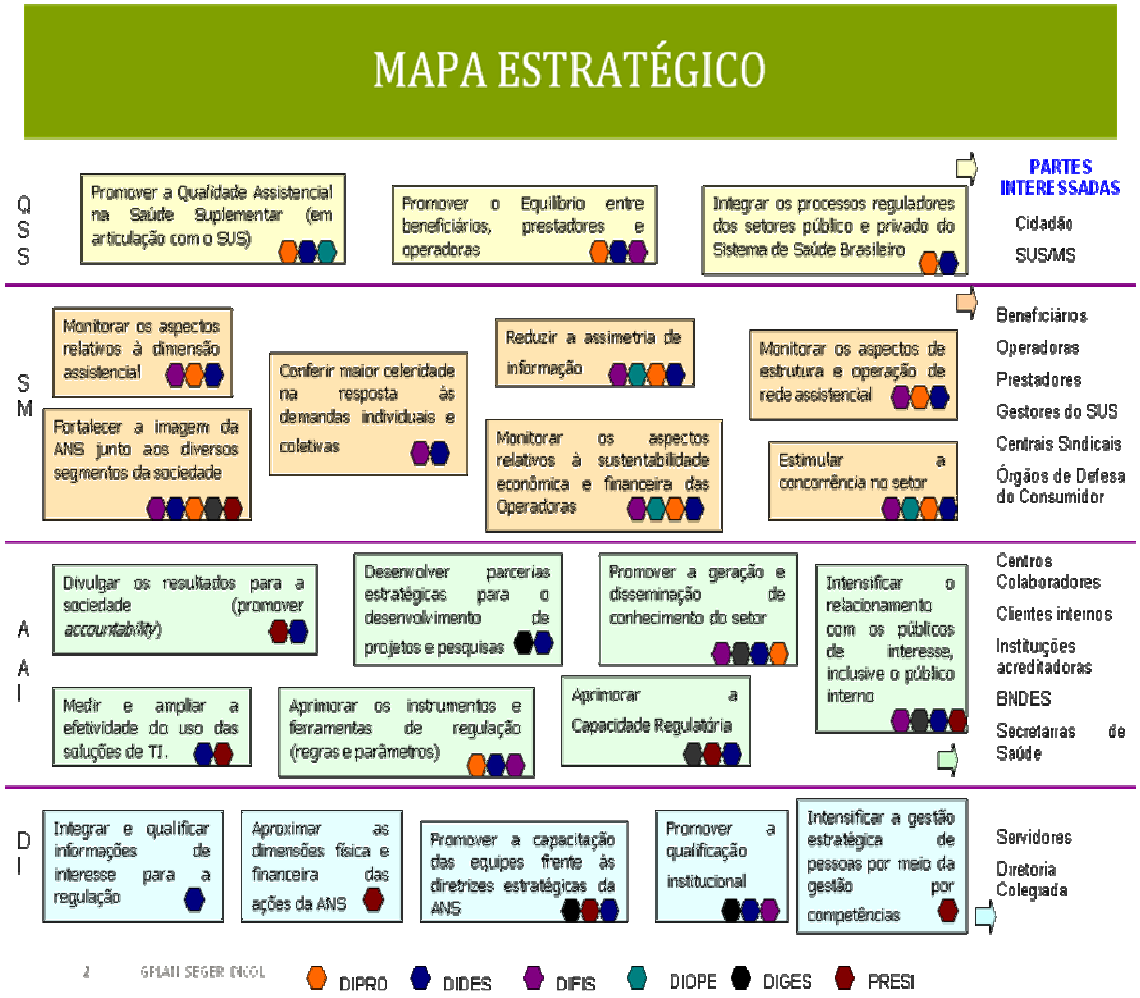


Figura 3 – Mapa Estratégico da ANS, 2009 (QSS: Qualificação da Saúde Suplementar; SM: Sustentabilidade do Mercado; AAI: Articulação e Aprimoramento Institucional; DI: Desenvolvimento Institucional).
Fonte: ANS, (2009).

Desta forma, as diversas perspectivas da ANS, com base no mapa estratégico, proporcionam uma visão dos objetivos estratégicos de curto e longo prazo, medições com foco externo (clientes e acionistas) e foco interno (processos internos de negócio, aprendizagem e inovação). O Mapa permitiu vislumbrar as demandas de novos programas, atualização de normas, criação de informativos dentre outras ações mencionadas no Relatório de Gestão (ANS, 2009, p. 16). Enfim, possibilitou avaliar que ativos precisam ser desenvolvidos, criados, adquiridos: os tangíveis e os intangíveis.

A ANS emprega também em sua estratégia a Agenda Regulatória, divulgada em seu portal corporativo, com características de um plano de ação com prioridades de curto prazo. A Agenda atual compreende ações no horizonte de 2011/2012, organizada em nove (09) eixos temáticos, vinculados ao mapa estratégico.

A explicitação da estratégia da ANS em seu portal corporativo e intranet, por meio das ferramentas apresentadas, é um importante passo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional com foco em resultados produzidos e na transparência das ações. O desafio é desdobrar esses objetivos em ações concretas e integradas que permitam a alavancagem para novos estágios de maturidade de desenvolvimento organizacional e consequente melhoria nos serviços prestados à sociedade.

> Hackett (2002) assegura que as organizações que tiverem melhor preparação para utilizar o conhecimento conseguirão agir de forma mais rápida, de modo a ultrapassar barreiras internas e externas, criando mais oportunidades para inovar, reduzir tempo de desenvolvimento de produtos/serviços e melhorar o relacionamento com o cliente. Sendo assim, é fundamental que a Gestão do Conhecimento faça parte do modelo estratégico de gestão da organização.(ANGELONI, 2008, p. XV).

Cabe destacar que a ANS contempla em sua estratégia, na dimensão de Articulação e Aprimoramento Intitucional, a Gestão do Conhecimento, que tem suas atividades reguladas pelo Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento (CPGC). A Resolução Administrativa - RA nº 35, de 13/04/2010, adotada pela Diretoria Colegiada, aprovou o regimento interno do CPGC da Agência. O comitê possui caráter consultivo e propositivo com a finalidade de promover, coordenar e articular as iniciativas de produção e divulgação do conhecimento no âmbito da ANS, visando o seu contínuo desenvolvimento institucional. Entretanto, de acordo com informações internas, o CPGC embora instituído, não chegou a realizar nenhuma reunião. Na próxima etapa deste trabalho avalia-se, por meio do método OKA, em que nível de desenvolvimento encontram-se as práticas de GC da ANS.

3 DIAGNÓSTICO

Para a elaboração do diagnóstico, foi realizada uma pesquisa de campo, quantitativo-descritiva e aplicada[5], uma vez que buscou-se analisar as atividades de GC desenvolvidas na ANS, com o propósito de aplicação de um plano de ação a partir dos resultados obtidos.

Como fontes de pesquisa bibliográfica, foram utilizados livros, dissertações artigos de periódicos, sites de universidades na Internet, e, participação em comunidades virtuais relacionadas ao tema Gestão do Conhecimento na Administração Pública e a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento através de seu site: http://www.sbgc.org.br. A principal fonte de pesquisa foi a comunidade virtual do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica - CT-GCIE no portal: http://catir.softwarepublico.gov.br.

Foram identificados diversos estudos que resultam em modelos e métodos específicos que possibilitam visualizar, gerenciar e medir o conhecimento, permitindo, de acordo com seus respectivos processos, viabilizar a análise inicial da GC nas organizações.

Para a realização do diagnóstico das iniciativas de GC na ANS, optamos pelo método Organizational Knowledge Assessment (OKA) – Avaliação do Conhecimento Organizacional. O método tem como objetivo identificar e avaliar as atividades de Gestão do Conhecimento em organizações públicas e foi criado pelo World Bank Institute, órgão ligado ao Banco Mundial.

> O Banco Mundial, entidade sem fins lucrativos, busca auxiliar, na assistência financeira e técnica, os países em vias de desenvolvimento, em torno do mundo. Entendendo que o conhecimento é insumo relevante para o desenvolvimento econômico e social, desenvolveu o método que é aberto e gratuito para toda a sociedade, a fim de permitir a disseminação e a evolução das organizações e dos países, bem como desenvolver a capacidade organizacional em gerenciar conhecimento. (WORLD BANK INSTITUTE, 2009. p.5; JOHNSON, 2007, p.5, *apud* CAMÕES, 2010, p. 39).

Para a escolha do método OKA, considerou-se o fato de este alinhar-se com os trabalhos desenvolvidos pelo Governo Federal Brasileiro, por meio do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), componente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), que objetiva criar as

[5] SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2006. Disponível em: <www.jjsoares.com>. Acesso em: 3 maio 2011..

diretrizes e os instrumentos para que a Gestão do Conhecimento seja implantada nas organizações públicas federais, como consequência da constatação da importância e necessidade de tratar o conhecimento no setor público e de formular uma política para tal. Também se levou em conta que o método permite uma visão geral da organização a partir da média dos resultados de cada participante, possibilitando assim que a organização passe a conhecer seus pontos fortes e suas fraquezas em relação aos recursos de conhecimento (FRESNEDA *et al.*, 2009). Por fim, o método OKA permite a comparação da situação da GC entre os vários Órgãos da Administração Pública Federal (APF) que o utilizam, podendo convergir, no futuro, para que conhecimentos e práticas da implantação da GC em organizações públicas passem a ser compartilhadas e criadas em conjunto, construindo sinergia e expressiva economia de escala. “Atualmente totalizam 207 o número de organizações que utilizaram o método OKA [...] 68% são da área governamental” (FRESNEDA *et al*. 2009, p. 14)

O método OKA contempla a aplicação de um questionário, composto originalmente por 203 perguntas, calcado em três elementos: pessoas, processos e sistemas (PAPA, 2008). Para cada um destes elementos, existe uma série de dimensões do conhecimento, perfazendo um total de 14, conforme demonstrado na figura 4.

> A GC impacta e depende, fundamentalmente, dos três elementos que compõem uma organização: Pessoas, Processos e Sistemas. Assim, uma organização deve se esforçar para quantificar sua capacidade de identificar informação, conhecimento, experiência e intuição por meio das Pessoas, dos Processos e dos Sistemas, para alcançar seus objetivos e gerar valor (FONSECA, 2006, p. 5 *apud* CAMÕES, 2010, p. 40).

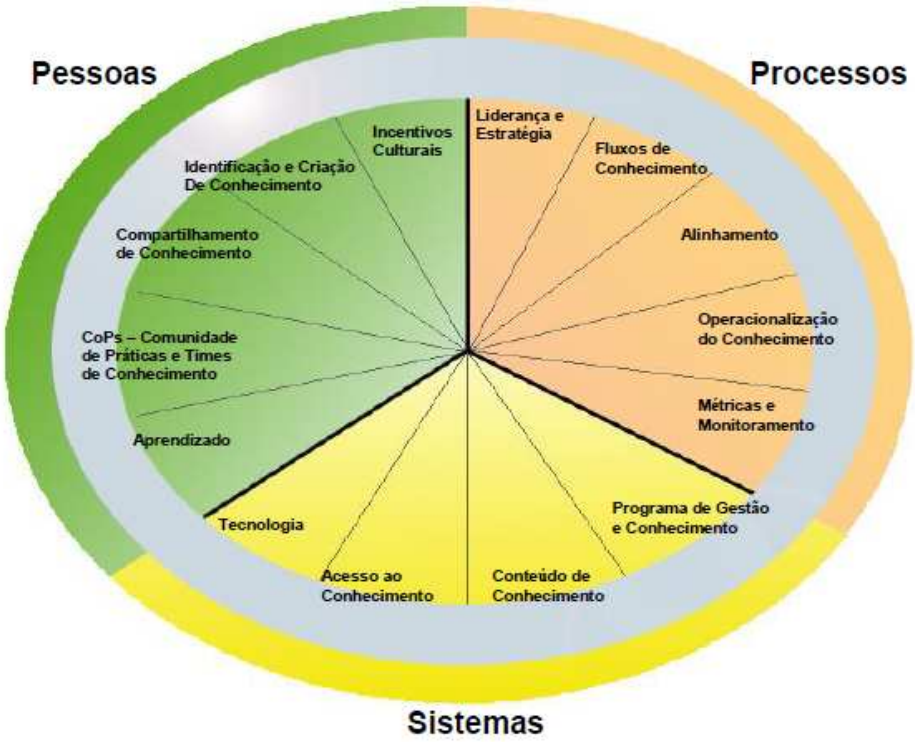


Figura 4 - Gráfico onde estão demonstradas as quatorze dimensões do conhecimento
Fonte: FRESNEDA, Paulo Sérgio V. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). P.13

O método OKA passou por vários testes realizados nos anos 2006 a 2008, por estudantes da University of Maryland, University College, nos Estados Unidos. Estes testes deram origem a alterações que já foram realizadas, sugestões de modificações e até a criação de novas versões da ferramenta. Um dos resultados constatou a necessidade de uma versão para empresas de pequeno porte (FRESNEDA *et al.*, 2009, p. 15).

À medida que o método OKA se destacou como uma alternativa para realização de diagnóstico da situação da GC em organizações públicas, o desafio para o CT-GCIE foi identificar e realizar as adequações necessárias para a sua utilização na Administração Pública Federal brasileira (APF). Numa parceria de cooperação entre o CT-GCIE e o Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (MGCTI), da Universidade Católica de Brasília (UCB), foram obtidos importantes resultados e melhorias do método: tradução do questionário do método OKA para o idioma português; adaptação dos conceitos e terminologia utilizada no questionário que se mostravam inadequadas ao entendimento no Brasil; elaboração do SysOKA, software de apoio para automação do método, que integra todas as funcionalidades do método, desde a aplicação do questionário até a geração do resultado através de diagrama final; tradução de informação sobre o método OKA para o idioma português, baseada em documentos disponibilizados pelo Banco

Mundial, criando um documento básico sobre o que é o método OKA, sua estrutura e descrição dos principais componentes como dimensões e métricas (FRESNEDA *et al.*, 2009, p. 15-16).

Hoje, a versão completa atualizada do método OKA, migrada para o SysOKA, é composta por questionário de 199 perguntas. Além disso, foi customizada uma versão simplificada com questionário de 29 perguntas, em inglês, também reconhecida e adotada pelo CT-GCIE, conforme se pode verificar na comunidade de prática do método OKA, em: http://catir.softwarepublico.gov.br.

As perguntas, tanto na versão completa, quanto na simplificada, são pertinentes às três dimensões já citadas nas quais se baseia o método: pessoas, processos e sistemas.

Tabela 2 - Dimensões do Conhecimento pesquisadas pelo Método Oka.

Dimensões do Conhecimento - OKA	
Pessoas	
Incentivos culturais:	São as atitudes culturais implícitas e explícitas, as crenças e os incentivos que existem dentro da organização para formar, criar e apoiar o uso dos ativos intelectuais para a obtenção de seus objetivos;
Identificação e criação de conhecimento:	Capacidade da organização em identificar e criar conhecimento, objetos de suas metas;
Compartilhamento de conhecimento:	Capacidade da organização em compartilhar conhecimento para permitir o alcance dos seus objetivos;
Comunidades de prática e times de conhecimento:	Visa identificar a existência de comunidades e equipes que influenciem a solução de problemas, a fim de possibilitar o alcance dos seus objetivos;
Aprendizado:	Capacidade e habilidade da organização para construir capital humano por meio de treinamento ou de outras atividades dirigidas, com vistas ao aprimoramento do conhecimento.
Processos	
Liderança e estratégia:	Verifica a adoção e execução da disciplina de gestão do conhecimento como princípio gerencial, pelos líderes da organização;
Fluxos de conhecimento:	Analisa como o conhecimento flui na organização, incluindo sua captura, armazenamento e disseminação;
Operacionalização do conhecimento:	Capacidade da organização em internalizar nos seus processos e negócios o conhecimento gerado dentro da organização (incluindo o desenvolvimento de novos produtos, marketing, e outros). Trata-se do *feedback* da real aplicação do conhecimento nos negócios, e em decorrência, os resultados advindos para a organização;
Alinhamento:	Efetividade com que os objetivos do Programa de Gestão do Conhecimento e seus resultados satisfazem os objetivos e as metas organizacionais;
Métricas e monitoramento:	Capacidade da organização em se avaliar, no que tange ao gerenciamento dos ativos intelectuais, além de acompanhar e identificar melhores práticas, informações externas, e aprendizado, que possam gerar valor para a organização, transformando-a;
Sistemas	

Tecnologia:	Existência e capacidade de infraestrutura tecnológica, que permitam a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas;
Acesso ao conhecimento:	Capacidade e infraestrutura existente, que permitam que os *stakeholders* acessem e compartilhem os ativos intelectuais da organização nos seus sistemas ou com outras pessoas;
Conteúdo de conhecimento:	Tipos de ferramentas que a organização produz ou executa para gerenciar a informação;
Programa de Gestão do Conhecimento:	Como o Programa de Gestão do conhecimento está construído dentro da empresa: sua natureza, seu desenho e capacidade para envolver pessoas, unidades, grupos, etc.

Fonte: Fonseca, (2006, p. 6 *apud* CAMÕES, 2010, p. 41-42).

3.1 APLICAÇÃO DO MÉTODO OKA NA ANS

Este trabalho orientou-se por meio da metodologia desenvolvida por CAMÕES (2010) para a aplicação do método OKA. O autor estruturou a aplicação do método OKA em quatro (04) etapas com suas respectivas fases e atividades. A estrutura, representada na figura 5, auxiliou a organização do cronograma de atividades empregado para a aplicação do referido método na ANS.

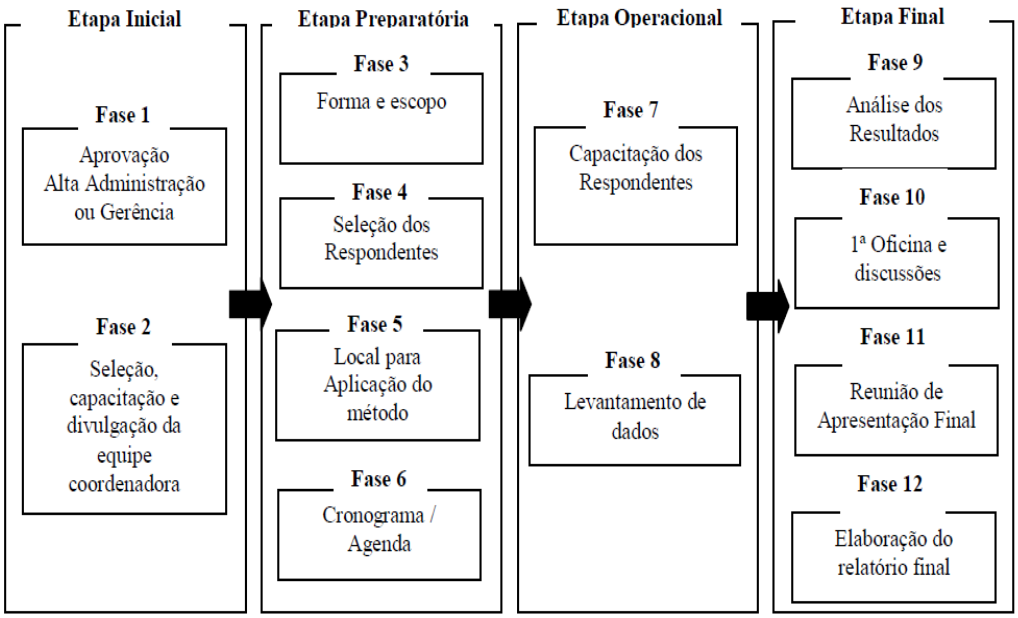


Figura 5 – Estrutura do método de aplicação do método OKA
Fonte: Camões, (2006, p. 69).

3.1.1 Etapa inicial

A etapa inicial dividiu-se em duas fases: a primeira fase foi a negociação feita com a unidade regimentalmente responsável pela elaboração e coordenação de políticas de gestão do conhecimento da ANS para a aplicação do método OKA. A solicitação foi formalizada por meio de carta em nome do Curso de Pós-Graduação em

Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial do CRIE/COPPE/UFRJ, solicitando autorização para a realização da pesquisa na Instituição.

A segunda fase foi a capacitação da equipe coordenadora, ou seja, os autores deste trabalho. Várias reuniões foram feitas para o estudo da aplicação do método com suas etapas, fases e atividades. Essas reuniões foram necessárias para que toda a equipe respondesse ao questionário, a fim de sanar as possíveis dúvidas dos respondentes, além de alinhar os entendimentos do grupo em relação às perguntas do método.

Inicialmente foram realizados os testes respondendo ao questionário com 199 perguntas que visam reconhecer através das respostas as iniciativas existentes em todas as dimensões. Essa versão tornou-se de difícil aplicação pelo tempo que os respondentes tinham que dispor para sua realização, cerca de 1h50mim.

Em função disso, optou-se por utilizar a versão simplificada, com 29 questões, disponibilizada no idioma inglês no site: http://catir.softwarepublico.gov.br. As perguntas que compõem esta versão fazem parte de uma seleção entre as 199 que já haviam sido traduzidas para o português e migradas para o software SysOKA, pelos alunos de mestrado da UCB. Para a aplicação da versão simplificada na ANS, identificou-se no SysOKA, através do número de cada questão, a tradução para cada pergunta. Essa versão reduzida demanda em média 15 minutos do respondente. A adoção dessa estratégia, certamente, favoreceu a participação de um maior número de representantes dos setores da ANS, como será mencionado posteriormente.

O cronograma de aplicação do método foi elaborado nesta etapa, antecipando a então denominada fase 6 da etapa preparatória.

3.1.2 Etapa Preparatória

Na fase 3, revalidação do escopo de aplicação do método, confirmou-se que abrangeria toda organização, ou seja, seria considerado a aplicação global do instrumento.

Nesta fase também foi decidido sobre o modo de aplicação do questionário, que poderia ser em papel ou eletrônico. Optou-se pela forma eletrônica e definiu-se também que seria respondido individualmente. A aplicação por meio eletrônico poderia utilizar a versão do software SysOKA, desenvolvido para essa finalidade, mas este não gerou resultados consistentes para a versão reduzida do método OKA. Em contato por e-mail com o coordenador do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e professor do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (MGCTI) da Universidade Católica

de Brasília (UCB), Paulo Sergio Vilches Fresneda, descobriu-se que não era possível utilizar o SysOKA para a versão simplificada do questionário.

Outro óbice em relação ao emprego do SysOKA foi a necessidade do respondente instalar o software nos equipamentos da ANS para possibilitar o acesso individual ao questionário. Além disso, como o software abriga o questionário completo (199 questões) a sua utilização forçaria o respondente a passar por todas as perguntas, quando o objetivo era responder apenas às 29 questões contempladas na versão simplificada do método.

Assim, para manter a alternativa de aplicação do método por meio eletrônico foi preciso elaborar um questionário com a ferramenta formulários do Google docs. Mantiveram-se as ponderações do método original, na mesma ordenação e dimensões (Pessoas, Processos e Sistemas). Tal tecnologia possibilitou o envio das questões para o e-mail dos respondentes, com uma conexão (link) para o formulário hospedado no Google docs.

Os dados foram armazenados em uma planilha no software Excel, que foram recolhidos ao término da pesquisa.

Na quarta fase, foram analisadas as características do público-alvo da ANS e definidas quais informações funcionais deveriam ser coletadas durante a aplicação do questionário, de forma que a identidade dos respondentes não fosse revelada. Desta forma, optou-se por identificar, grau de instrução, o sexo, a data de ingresso na instituição, a diretoria em que atua e o tipo de vínculo (efetivo ou comissionado). Decidiu-se encaminhar o questionário para todos os servidores da organização e, posteriormente, apurar a representatividade da amostra coletada. Destaca-se que não foram incluídos na amostra da pesquisa, os funcionários terceirizados e servidores temporários em função de não serem regidos pelo Regime Jurídico Único e, portanto, em decorrência de impeditivos legais não estarem elegíveis a participar, por exemplo, de ações de capacitação, avaliação de desempenho e de ter acesso a certos sistemas, o que poderia se tornar um viés no resultado da pesquisa. Inicialmente, a meta estipulada para a amostra foi a participação de, no mínimo, dez por cento do total de integrantes da ANS, que possui em seu efetivo 594 servidores, conforme dados de março de 2011. O que significa que seriam necessários no mínimo sessenta (60) questionários respondidos.

Tendo em vista a decisão de que o questionário seria enviado para a caixa do correio eletrônico, a fase 5, que trata da definição do local de aplicação do questionário, foi suprimida.

Conforme já dito, o cronograma constante da tabela 3, imprescindível para a preparação do início da etapa operacional, foi elaborado na etapa inicial.

Tabela 3 - Cronograma de Aplicação do Método OKA Na ANS

Evento	Data inicial	Data final	Envolvidos	Observações
Aprovação do Projeto – Método OKA	21 MAR	15 ABR	Grupo MBKM e a Gerência	Foi realizado pelo grupo um estudo aprofundado sobre a estrutura e estratégia da ANS bem como sobre o método OKA. Foi realizada reunião com a unidade responsável pela formulação do Programa de Gestão do Conhecimento de forma a obter aprovação para o estudo.
Capacitação da equipe MBKM no questionário e no método.	25ABR	25ABR	Grupo MBKM	O questionário foi respondido em conjunto com a finalidade de harmonizar o entendimento.
Preparação do Projeto – forma de resposta/ escolha dos respondentes/ambiente/ cronograma	25ABR	05MAI	Grupo MBKM	A forma de resposta : elaboração do formulário eletrônico de 29 questões, a serem hospedadas no Google docs. A escolha dos respondentes: todos os funcionários da ANS receberam e-mail solicitando participação na pesquisa, para posterior avaliação da amostra coletada. Ambiente: cada respondente em sua estação de trabalho ou outro local a seu critério. Cronograma: uma semana para coleta de material.
Aplicação do Questionário	06MAI	06MAI	Grupo MBKM	Preparação do e-mail para ser enviado.
	10MAI	10MAI	Grupo MBKM	Envio do questionário por e-mail com o termo de sigilo.
	10MAI	13MAI	Respondentes e Grupo MBKM	Período para os respondentes preencherem o questionário e grupo de MBKM oferecer o apoio ou help desk. Produção do texto para o diagnóstico, seguindo a metodologia da tese de Renato Camões.
	13MAI	13MAI	Grupo MBKM	Levantamento dos dados, ou seja, elaboração dos gráficos dos resultados .
Análise dos resultados	13MAI	13MAI	Grupo MBKM	Consolidação dos dados para análise para apreciação do Orientador.
1ª Oficina de discussões	14MAI	14MAI	Grupo MBKM e orientador	Avaliação dos próximos passos para a elaboração do texto e plano de ação do projeto. Preparar para qualificação do projeto. Ajustar o cronograma das atividades supracitadas.
Apresentação final dos resultados	18MAI e 25MAI	18MAI e 25MAI	Grupo MBKM	Reunião para acertos na parte escrita e apresentação do Projeto.
	25MAI	27MAI	Grupo MBKM	Elaboração do Relatório final e encaminhamento do Projeto
Qualificação do projeto pelo MBKM	04JUN	04JUN	Grupo MBKM, Professores MBKM e convidados.	Qualificação do Projeto no MBKM

Debate do resultado com ANS	01JUL	01JUL	Grupo MBKM e Comitê Executivo de GC.	Apresentação dos resultados da pesquisa para ANS.
Consolidação do diagnóstico das iniciativas de GC e Elaboração das recomendações para elaboração de um Plano de GC pela ANS	01JUL	26JUL	Grupo MBKM	

Dentro do cronograma apresentado, constatou-se que as fases da etapa preparatória foram muito meticulosas, exigiram a definição de uma estratégia de aplicação do método que fosse adequada ao dia-a-dia da ANS e seus servidores, sob pena de não se conseguir a adesão necessária para atender a meta de amostragem estabelecida pela equipe. Em consequência disso, houve um atraso no cronograma inicialmente programado, na ordem de uma semana, na etapa operacional.

3.1.3 Etapa Operacional

Na sétima fase, procurou-se informar brevemente, na solicitação encaminhada para as caixas postais dos respondentes, a importância do diagnóstico da Gestão do Conhecimento na organização para a implementação de um Plano de GC. Outro cuidado foi de tornar o mais amigável possível o formulário, a fim de facilitar o seu preenchimento e não ser necessária a capacitação dos respondentes, o que demandaria um tempo com o qual não contávamos.

O levantamento dos dados ocorreu na oitava fase e transcorreu de forma muito positiva, no primeiro dia da pesquisa já havia um total de 43 formulários respondidos. Inclusive, observou-se um entusiasmo por parte dos respondentes em torno do tema, com comentários incentivadores sobre a relevância do estudo para a ANS. O único questionamento sobre as perguntas se referiu ao campo “outros” existente em algumas questões. Na opinião de um respondente, o questionário deveria permitir uma opção para preenchimento complementar caso essa opção fosse selecionada.

3.1.4 Etapa Final

Na nona fase, foi realizada a análise dos dados quantitativos, por meio da exportação dos dados dos questionários para as tabelas e gráficos (ANEXO) que apoiaram a visualização dos resultados.

O número total de questionários respondidos foi de 93, o que representa 16% do total de empregados. Conforme pode ser visto no gráfico 1, que mostra o percentual de questionários respondidos em relação ao total de servidores que atuam em cada unidade, houve a participação de todas as áreas de lotação, com exceção da Ouvidoria.

Tendo em vista que se trata de um órgão público cujo acesso é em grande parte através de concurso público, a pesquisa revelou que 96% desta amostra é de servidor efetivo e 4% comissionado.

A pesquisa revelou ainda que 56% da amostra é do sexo masculino e que o grupo apresenta escolaridade elevada, sendo que 19% possui nível superior completo, 41% possui pós-graduação *lato sensu,* 30% mestrado e 8% tem doutorado ou pós doutorado.

Quanto ao tempo na empresa, os resultados apontam que 67% da amostra têm 5 anos ou mais, tendo ingressado na ANS antes ou no período correspondente ao primeiro concurso público realizado em 2005. Além deste, 33% dos respondentes ingressaram no período de 2007 a 2010, quando ocorreu o segundo concurso público da Agência.

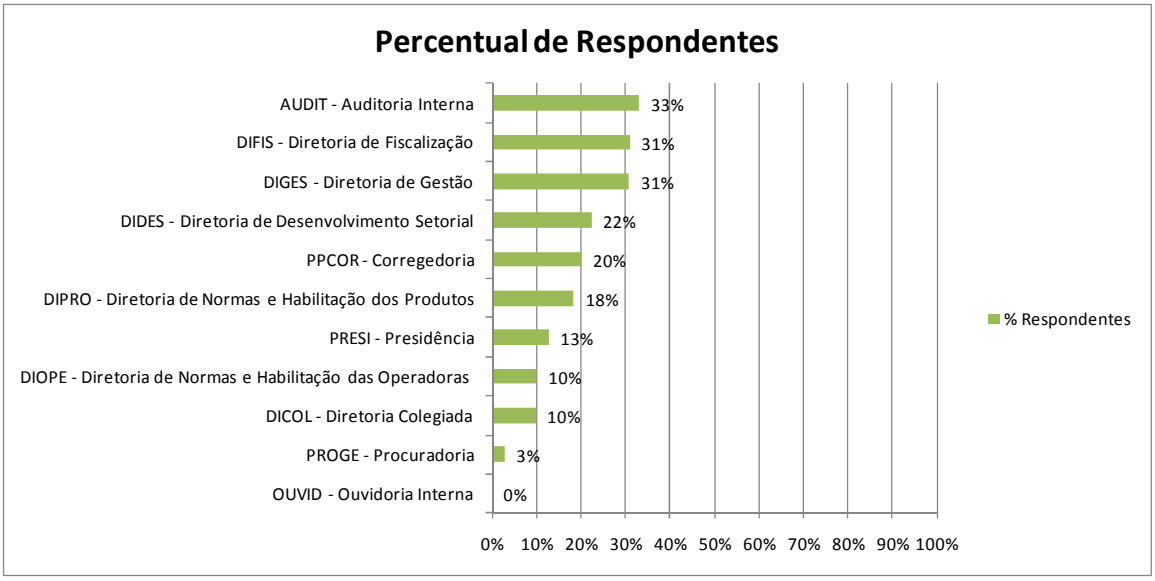


Gráfico 1 - Percentual de servidores que responderam à pesquisa em relação ao total de servidores que atuam em cada diretoria/unidade

A extração dos dados dos questionários gerou o diagrama radial da ANS, conforme apresentado no Gráfico 2, que demonstra a situação atual da GC da organização.

A leitura do resultado da pesquisa no processo de criação do diagrama radial foi baseada nos pesos dado pelo método OKA a cada resultado da pergunta,

considerando o máximo de pontos possíveis de alcançar em cada uma e viabilizando a ponderação dos resultados. O percentual encontrado, com base na poderação dos pontos, para cada dimensão do OKA, foi o que serviu de base para a criação do diagrama radial.

O gráfico nos mostra a pontuação, em percentual, de cada dimensão e possibilita a leitura dos resultados apontados pelo grupo de respondentes respeitando-se a importância de cada pergunta definida pelo método.

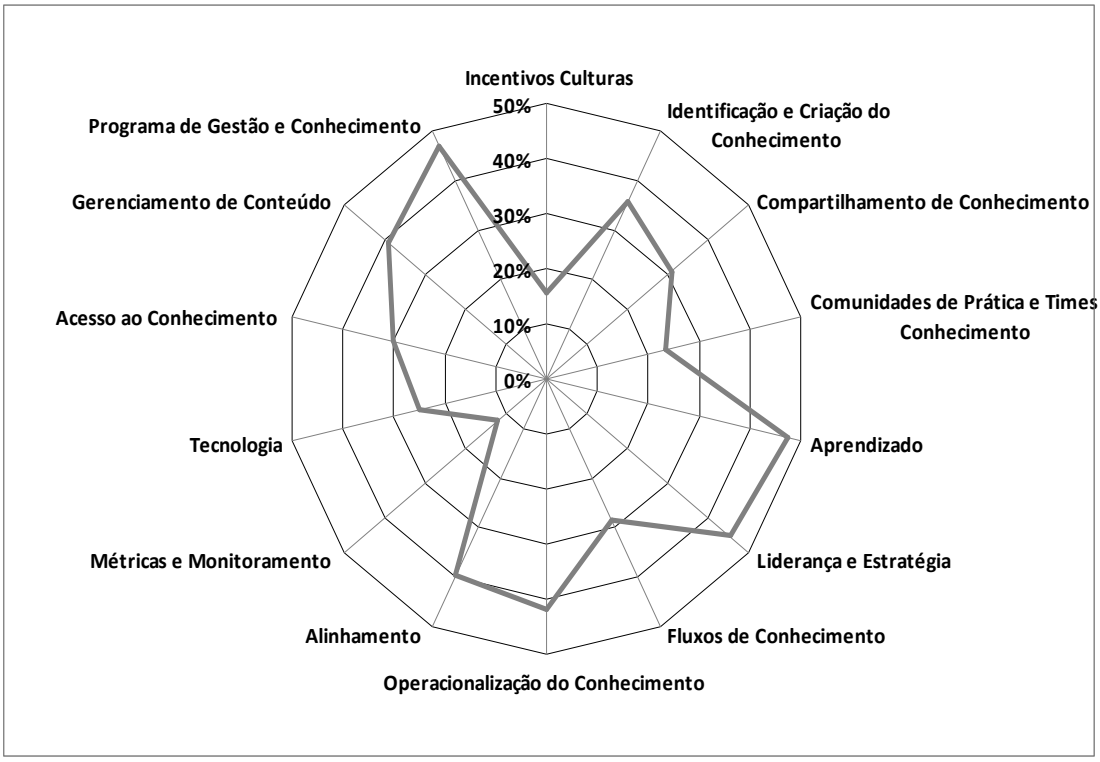


Gráfico 2 – Diagrama radial resultado do estudo na ANS

Em relação aos eixos Pessoas, Processos e Sistemas da metodologia OKA, encontramos os seguintes resultados:

a) Pessoas

Os resultados relacionados aos incentivos culturais demonstram que apenas 31% afirmam que a organização possui orçamento específico para um Programa de Gestão de Conhecimento. Os demais afirmam que não possui ou não souberam responder.

Sobre os incentivos usados na organização para que os empregados compartilhem conhecimento, 47% afirmam que isso é feito através de publicações e/ou disseminação de informações/idéias dos funcionários. Quase na mesma proporção, 42% afirmam que a organização não tem nenhum tipo de incentivo.

Em relação à identificação e criação do conhecimento, as principais fontes de informação obtidas e utilizadas no processo de decisão são as seguintes; pesquisas de mercado no setor de saúde, lições aprendidas, feedback dos funcionários e feedback de consumidores. Ressalta-se que as respostas “outros” e “nenhuma das alternativas” foram apontadas 34 vezes pelos servidores.

Os principais conhecimentos criados na organização, segundo os respondentes, são conhecimentos derivados de procedimentos (62 apontamentos), conhecimentos práticos derivados do *know-how* da organização (55 apontamentos) e conhecimentos de processos (48 apontamentos).

O diagnóstico de problemas na organização é classificado por 60% dos servidores como não muito ou nada eficaz, 32% consideram um pouco eficaz, 7% eficaz e apenas 1% como muito eficaz.

As atividades de compartilhamento do conhecimento mais apoiadas pela organização, na visão dos participantes, são os programas de treinamento (60 apontamentos), mensagens eletrônicas (52 apontamentos), realização de eventos em grupo (48 apontamentos) e grupos de discussão (46 apontamentos). E os principais mecanismos para compartilhamento de conhecimento entre os funcionários são participação em eventos presenciais (71 apontamentos), treinamentos ou oficinas (65 apontamentos) e intranet (60 apontamentos).

Os grupos de trabalho foram considerados como principais tipos de equipes existentes na organização por 81 participantes, já as redes de pessoas organizadas por processos ou funções foi apontada por 23 servidores.

A estrutura desses grupos, na opinião dos respondentes, é caracterizada por encontros regulares (43 apontamentos), regras e procedimentos (42 apontamentos) e meios eletrônicos para compartilhamento de informações (38 apontamentos). Os resultados usuais dos grupos são a criação ou execução de treinamentos (49 apontamentos), conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais da organização (35 apontamentos), e criação de conteúdos ou bases de conhecimentos (32 apontamentos).

Para 79% dos participantes, a ANS possui um plano de capacitação para toda a organização, 71% identificam também a existência de um plano de capacitação para cada unidade em separado e somente 35% afirmam que a agência possui um plano de capacitação para cada funcionário individualmente.

As principais ações de capacitação patrocinadas referem-se a ações formais como cursos externos (93 apontamentos), cursos internos (89 apontamentos), conferências (60 apontamentos), cursos online (60 apontamentos) e cursos universitários (41 apontamentos).

b) Processos

Em relação à existência de uma estratégia de GC claramente articulada na organização, 20% responderam que existe. Os demais, 80% ou não sabem ou responderam que não.

Sobre o apoio da Alta Administração ao programa de GC, 23% responderam que há apoio, 17% que não há e 60% não sabem.

Quanto aos tipos de conhecimentos e/ou informações registradas pela organização, o principal apontamento do grupo foi sobre documentos sobre projetos e produtos (53 apontamentos), seguidos de dados relativos ao desempenho dos funcionários (39 apontamentos), projetos de pesquisa (38 apontamentos), informações sobre clientes/consumidores e mensagens eletrônicas formais (37 apontamentos para cada), e resultados de grupos de discussões ou discussões eletrônicas (36 apontamentos). Havia quatro outras opções que tiveram baixa indicação.

Em relação à forma como a organização dissemina a informação ou o conhecimento para seus funcionários, a maioria apontou que é utilizada a intranet (79 apontamentos), seguido por mensagem eletrônica (54 apontamentos) e por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento (43 apontamentos). Apenas 6 respondentes afirmam que a informação ou o conhecimento não é disseminado.

Quando questionados sobre como o conhecimento é disseminado, a maioria respondeu que é por meio de apresentações formais (64 apontamentos), seguido de e-mails (59 apontamentos), conversas informais entre funcionários/equipes (46 apontamentos), reuniões de unidades organizacionais (35 apontamentos) e fóruns (30 apontamentos).

Inquiridos sobre se a organização possui políticas ou procedimentos formais para incluir conhecimento em seus processos operacionais, 43% afirmam que de certa forma existem procedimentos/políticas formais em algumas áreas. Somente 5% afirmam que há políticas e procedimentos formais e 52% afirmam que não existe ou não souberam responder.

Em relação ao alinhamento das atividades do programa de GC da organização com os objetivos organizacionais, somente 3% afirmam que estão muito alinhadas, 10% que estão um pouco alinhadas, 15% que estão alinhadas, 43% não sabem responder e 29% afirmam que não há alinhamento.

Questionados se o programa de GC identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização, 51% afirmam que não, e 43% afirmam que, de certa forma, esta informação é identificada em algumas unidades.

Sobre os tipos de métricas ou ferramentas de medição utilizadas pela organização para determinar o valor do conhecimento organizacional, os resultados apontam para um processo sistemático de avaliação de pessoal (35 apontamentos), seguido de pesquisas de satisfação dos funcionários (24 apontamentos) e pesquisa de satisfação dos clientes (16 apontamentos). Por outro lado, 33 servidores responderam que nenhuma das alternativas existentes eram contempladas pela instituição.

Quando perguntado se a organização inclui na avaliação de desempenho do funcionário algum item relacionado à GC, 32% afirmam que sim, 33% afirmam que não e 35% não souberam responder.

c) Sistemas

Em relação à infraestrutura tecnológica que permita o compartilhamento de conhecimento, os itens mais apontados pelos respondentes foram: intranet (89 apontamentos), biblioteca (83 apontamentos), sítio na internet (74 apontamentos), bases de dados usadas pela organização (52 apontamentos), e perguntas mais frequentes ou sistema de perguntas e respostas (47 apontamentos).

Na opinião de 59% dos participantes, essas ferramentas não se apresentam integradas aos fluxos de trabalho da organização com vistas a criar novos conhecimentos. Os 41% restantes afirmam que estão parcialmente integradas ou apresentam alguma integração.

O acesso aos repositórios de informação é classificado por 71% servidores como nada fácil ou não muito fácil, 18% consideram um pouco fácil, 10% consideram fácil e apenas 1 % muito fácil.

Em relação ao gerenciamento de conteúdo, questionou-se sobre como o servidor classifica a cobertura das áreas ou domínios do conhecimento dentro da organização quanto a alguns itens e o resultado encontra-se retratado na tabela abaixo:

Tabela 4 – Classificação da cobertura do conhecimento na ANS

Áreas/Domínios do Conhecimento	Escasso	Adequado	Excessivo
a) informação estratégica?	85%	14%	1%
b) políticas e procedimentos?	77%	18%	5%
c) informação setorial?	3%	62%	35%
d) dados estatísticos?	57%	40%	3%
e) inteligência de negócios e/ou dados indicadores?	78%	20%	2%
f) pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos?	84%	14%	2%
g) conteúdos relativos a clientes?	67%	32%	1%
h) documentos relativos a processos organizacionais?	70%	25%	5%
i) informações e estatísticas nacionais?	48%	48%	4%

j) recomendações feitas a clientes?	75%	25%	0%
l) experiências organizacionais prévias com clientes?	83%	17%	0%
m) informação do tipo avaliativa?	78%	20%	2%

De uma forma geral, a maioria dos itens foram considerados escassos, exceto pelas informações setoriais, consideradas adequadas por mais de 50%, obtendo inclusive o indicativo de ser excessiva.

No questionamento sobre em que medida a empresa reutiliza os seguintes conteúdos de conhecimento na organização como um todo, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 5 – Reutilização de conteúdos de conhecimento na ANS

Conteúdos de Conhecimento	**Alta Reutilização**	**Baixa Reutilização**	**Não sei**
a) documentos oficiais?	31%	29%	40%
b) publicações?	20%	43%	37%
c) materiais publicados na rede ou web?	19%	37%	44%
d) noticiários, boletins?	16%	41%	43%
e) vídeo conferências, fóruns eletrônicos, discussões eletrônicas?	6%	47%	47%
f) “novidades”?	3%	40%	57%
g) dados estatísticos?	31%	27%	42%
h) dados do tipo de Sistemas de Informação Geográficos - GIS?	7%	30%	63%
i) informações e publicações externas?	10%	40%	50%
j) informações pessoais, diretórios?	8%	35%	57%
l) conhecimento sobre processos organizacionais internos?	8%	52%	40%
m) conhecimento sobre clientes e beneficiários?	22%	40%	38%
n) informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)?	5%	49%	46%
o) informações sobre habilidades?	2%	55%	43%
p) outros?	0%	20%	69%

Em relação aos conteúdos de conhecimento, os itens que apresentaram maior reutilização foram o de documentos oficiais e dados estatísticos, avaliados como de alta reutilização por 31% dos respondentes, em seguida vieram o conhecimento sobre clientes/beneficiários com 22% e as publicações e materiais produzidos pela ANS com 20% e 19%. Chama atenção o grande percentual de avaliações de baixa utilização dos conteúdos e de respostas “não sei” o quê necessita ser avaliado.

Perguntados sobre a existência de um programa formal ou definido de Gestão do Conhecimento na organização, somente 25% responderam que sim e 16% responderam que somente em algumas unidades da organização, os demais, 59%, responderam que não existe ou que não sabem.

Sobre o questionamento se a organização possui mecanismos para avaliar se no programa de GC está sendo feito o que foi planejado, somente 14% afirmaram que sim. Este resultado pode sugerir que, dos 25% que conhecem o programa de GC, somente 14% consideram que o programa entrega o planejado.

A tabela 6 mostra de forma resumida os resultados obtidos:

Tabela 6 - Resumo dos resultados do diagnóstico

Dimensão do conhecimento	Pontuação	Principais itens da pontuação
Aprendizado	48%	A Agência possui um plano de capacitação para toda organização e, para cada unidade separadamente, que ocorre por meio de treinamentos externos e internos "in company", além de conferências profissionais e cursos “on line”.
Programa de Gestão e Conhecimento	47%	A maioria dos respondentes desconhece se há um programa de CG e os que conhecem a sua existência afirmam que não há mecanismo para avaliar se o programa alcança o resultado esperado.
Liderança e Estratégia	45%	Não há uma estratégia claramente articulada e com conhecimento na organização.
Operacionalização do conhecimento	42%	Políticas/procedimentos formais existem em algumas áreas da empresa na opinião do universo pesquisado.
Alinhamento	40%	As atividades do GC existentes não estão alinhadas às estratégias da organização e em algumas áreas há algum tipo de identificação do benefício de GC.
Conteúdo de Conhecimento	39%	A cobertura de mecanismos de conhecimento dentro da organização é considerada escassa bem como a reutilização do já existente.
Identificação e Criação do Conhecimento	36%	Os conhecimentos são criados na organização por meio de conhecimento de processos, procedimentos administrativos e conhecimentos práticos ("know-how"). O diagnóstico de problemas não é eficaz e a fonte de informação mais usada para o processo decisório é a pesquisa de mercado no setor de saúde.
Compartilhamento de Conhecimento	31%	As atividades de compartilhamento do conhecimento apoiados pela organização são somente programas de treinamento, mensagens eletrônicas (e-mails) e realização de eventos em grupos. As ferramentas empregadas são a intranet, os treinamentos e a participação dos empregados em eventos presenciais.
Acesso ao Conhecimento	30%	A identificação de fontes ou repositório de conhecimento não é considerada fácil pelos respondentes.
Fluxos de conhecimento	28%	As informações registradas pela organização são principalmente os documentos sobre projetos e produtos, seguidos por dados relativos ao desempenho dos empregados e projetos de pesquisa. Além disso, são disseminadas por meio da intranet e de mensagens eletrônicas.
Tecnologia	25%	Basicamente como ferramenta de gestão do conhecimento, a organização possui biblioteca, intranet e sítio na internet, mas que não se encontram integrados ao fluxo de trabalho para criar novos conhecimentos.

Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	23%	Quanto a times de conhecimento, a empresa trabalha majoritariamente com grupos de trabalho, que se apoiam em regras e procedimentos, meios eletrônicos para compartilhamento das informações e encontros regulares.
Incentivos Culturais	15%	O incentivo para o compartilhamento é baixo e se apoia somente na publicação de informações e ideias dos empregados. Poucos afirmam que há um orçamento definido para a GC que estimule suas práticas.
Métricas e Monitoramento	12%	As ferramentas utilizadas para determinar o valor do conhecimento na organização são a avaliação de pessoal, pesquisa de satisfação do empregado e pesquisa de satisfação do cliente. Pela análise das respostas, não há itens relacionados à gestão de conhecimento nas avaliações de desempenho dos empregados.

Na fase dez, os resultados da pesquisa quantitativa foram apresentados à ANS, em reunião realizada com o Grupo Executivo de Gestão do Conhecimento da instituição (GEGC). Este grupo foi constituído em maio de 2011 pelo Diretor interino de Gestão da ANS com o objetivo de "articular e integrar os programas relacionados ao conhecimento institucional e fomentar em conjunto com o Comitê Permanente de Gestão do conhecimento (CPGC) o planejamento, projetos, execução, controle e avaliação da produção e difusão do conhecimento no âmbito da ANS"[6]. O grupo, de caráter temporário, é constituído por servidores que atuam na Diretoria de Gestão, diretoria responsável oficialmente por estruturar um projeto gestão do conhecimento na ANS. O trabalho do grupo irá fomentar e orientar a ação do Comitê Permanente de GC que foi instituído pela Diretoria Colegiada em 2010, mas não chegou a ter uma atuação efetiva.

Além de apresentar os resultados, o objetivo da reunião era ouvir o grupo, saber quais as suas impressões, se validavam os resultados, e ainda, obter informações de caráter qualitativo que viessem enriquecer a pesquisa e o diagnóstico.

Na ocasião, foi possível ouvir muitos depoimentos que representavam as preocupações e as expectativas dos servidores sobre o tema GC na ANS. Um dos fatos que mais chamou a atenção do grupo nos resultados foi o grande percentual de respostas "não sei" que apareceu na pesquisa, interpretado como o desconhecimento do tema pela maioria dos servidores na ANS.

Dentre o grupo, que é formado por pessoas que se familiarizam com o tema, os depoimentos acabaram por revelar um problema na comunicação dentro da instituição. Apontaram a intranet como uma ferramenta pouco atrativa e que o canal de comunicação mais eficaz entre os servidores é o e-mail.

[6] Portaria DIGES 06/2011/DIGES de 19 de Maio de 2011.

Ficou clara a preocupação com a definição de ferramentas que ajudem a divulgar informações e a disseminar o conhecimento. Falou-se da necessidade de criar um espaço integrado de conhecimento que trouxesse o conceito da web 2.0 para dentro da instituição. Uma intranet com um formato mais atraente para trocas de experiência, ou um tipo “facebook corporativo”, ou ainda o “Banco dos Núcleos”, um banco de dados que reúna experiências, entendimentos e soluções de problemas vividos pelos núcleos regionais da ANS. Na ocasião, citou-se como exemplo o fato de: “às vezes, o Rio Grande do Sul e o Pará estão fazendo a mesma coisa, mas não sabem disso, não se falam, não compartilham [...]”.

Por outro lado, percebeu-se a preocupação de alguns servidores de que a GC não seja encarada apenas como uma questão de TI, “a informática não é a própria informação, é apenas um meio [...]”. A necessidade de utilização de ferramentas que sejam amigáveis e de fácil acesso é bem clara para o grupo. Além disso, existe a preocupação sobre as motivações que farão com que os servidores façam uso das ferramentas no ambiente corporativo e reconheçam benefícios nesta utilização.

Outro ponto de destaque na reunião foi o reconhecimento, por parte dos servidores, dos encontros e treinamentos formais agendados pela agência reguladora, como o principal espaço de partilha de conhecimento e integração dos servidores. No dia-a-dia, quando desempenham suas atividades, os servidores não costumam interagir. O grupo reconhece que a convivência e maior interação são essenciais para a disseminação e partilha do conhecimento. Falou-se da necessidade de criar momentos informais para que essa troca aconteça.

Outro resultado da pesquisa quantitativa que chamou a atenção do grupo foi, em relação à cobertura das áreas ou domínios do conhecimento dentro da organização, apresentado na Tabela 4 (página 29), em que um percentual alto de servidores respondeu que considera a cobertura ESCASSA no que se refere aos itens: informação estratégica (85%), experiências organizacionais prévias com clientes (83%), recomendações feitas a clientes (75%) e dados estatísticos (57%).

De acordo com a análise de um dos membros do GEGC, as recomendações feitas a clientes são parte essencial do trabalho de regulação da agência, e concluiu que é preocupante que 75% dos respondentes tenham avaliado a cobertura deste item como ESCASSA. Da mesma forma, é preocupante que 85% dos respondentes avaliem com ESCASSA a cobertura do item informação estratégica.

Por outro lado, o único item avaliado como ADEQUADO (62%) tendendo a EXCESSIVO (35%) foi informação setorial (setor de saúde). Ao mesmo tempo em que 57% dos respondentes avaliaram como ESCASSA a cobertura do item dados estatísticos, que também são informações setoriais, o que levou o grupo a concluir que

este deve ser um ponto de atenção, no sentido de avaliar a qualidade do material com informações setoriais que é sistematizado pela agência e se as informações geradas têm uma aplicabilidade clara para o servidor.

Na fase onze, ao submeter os resultados para apreciação da ANS, foi possível iniciar um detalhamento das informações geradas pelo método OKA. No entanto, após a aplicação do questionário OKA simplificado e de posse desses resultados, verificou-se que as iniciativas de GC na ANS ainda encontram-se incipientes, visto que todas as dimensões apresentaram índices abaixo de cinquenta por cento. Por essa razão foi difícil identificar e priorizar os pontos em que a organização deveria atuar para melhorar seus processos ou programas de gestão de conhecimento, de forma a impactar positivamente os seus resultados. Além disso, o método OKA não orienta para a leitura dos resultados, ele apenas o apresenta e compila com base no diagrama radial.

Frente a esta situação, decidiu-se recorrer a outros autores que tenham pesquisado sobre os fatores mais impactantes para a gestão ou implantação de um programa de gestão do conhecimento nas organizações.

3.1.5 Análise dos resultados com base em de Davenport e Prusak

Optou-se por trabalhar com a abordagem de Davenport e Prusak (2003, p. 184) que apontam para nove fatores que consideram como hipóteses que podem levar um projeto de gestão do conhecimento a obter sucesso. São eles:

- Uma cultura orientada para o conhecimento;
- Infraestrutura técnica e organizacional;
- Apoio da alta gerência;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial;
- Alguma orientação para o processo;
- Clareza de visão e linguagem;
- Elementos motivadores não-triviais;;
- Algum nível da estrutura do conhecimento
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Analisaram-se os significados de cada um desses pontos e percebeu-se que o questionário simplificado do OKA não abrange todas essas questões. Porém a abordagem dos resultados, considerando as orientações de Davenport e Prusak,

possibilitou uma perspectiva da ANS frente aos fatores críticos de sucesso na implantação de um projeto de GC.

a) Uma cultura orientada para o conhecimento

No Método OKA as questões relacionadas à Cultura e Incentivos buscam avaliar o grau com que a organização apoia atividades ligadas ao conhecimento, sua receptividade a ideias externas e tolerância aos riscos e comportamentos relacionados à inovação. Entretanto, no questionário simplificado, utilizado na pesquisa, as duas perguntas referentes a essa dimensão dizem respeito à existência de orçamento específico para o programa de gestão do conhecimento e os tipos de incentivos ao compartilhamento de conhecimento. O resultado quantitativo desta dimensão na ANS foi um dos mais baixos da pesquisa. Apesar disso, apenas a partir dessas perguntas não foi possível avaliar, de forma aprofundada, se a cultura da ANS é orientada ao conhecimento.

Para Davenport e Prusak (2003), uma empresa com a cultura orientada para o conhecimento tem empregados inteligentes e curiosos. Com base nos resultados, não pode-se afirmar que os funcionários da ANS tenham esse perfil, porém o elevado nível de escolaridade apresentado, em que 79% dos respondentes tem grau de instrução de pós graduação a pós doutorado, leva-nos a acreditar que esta hipótese é factível.

Os autores também destacam a ausência de inibidores do conhecimento como característica da cultura voltada para o conhecimento. Em função de 96% dos respondentes serem servidores efetivos, ou seja, concursados e com estabilidade, acreditamos que o medo de que o compartilhamento do conhecimento venha a lhe custar o emprego não existe. Além disso, na reunião com o GEGC foi ressaltada a percepção de que os servidores em geral estão motivados a expor suas ideias e compartilhar seus conhecimentos, o que pode ser corroborado pelo alto grau de participação nas diversas pesquisas institucionais que estão sendo realizadas na ANS. No entanto, não podemos responder se há ressentimentos, ou não, das pessoas em relação à organização, para tal seria necessário realizar uma pesquisa mais específica como a de clima organizacional.

Outro item que afeta esse fator é ter um projeto de gestão de conhecimento que seja aderente à cultura da organização, uma vez que este deve ser um ponto de atenção a ser considerado na elaboração da proposta de projeto.

Em resumo, pelos aspectos afetos à inteligência, à curiosidade, à estabilidade no emprego, pode-se afirmar que a ANS tem grande probabilidade de ter uma cultura orientada para o conhecimento.

b) Infraestrutura técnica e organizacional

Em relação ao fator de infraestrutura técnica, os autores afirmam que deve haver “um conjunto de tecnologias para a computação e comunicação. E que, no nível mais simples, significa ter um computador interligado em rede em cada mesa de trabalho, [...] para facilitar o intercâmbio de documentos por toda a organização” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 187).

Os resultados quantitativos apontam para a existência de infraestrutura de tecnologia da informação com computadores ligados à Internet e ferramentas de TI: intranet, sítio na internet, base de dados com dados utilizados pela organização. Entretanto, os resultados demonstram que essa infraestrutura não se encontra satisfatoriamente integrada aos fluxos de trabalho da organização com vistas a gerar conhecimentos e que o acesso a essas ferramentas e repositórios não é considerado fácil. Na reunião com o GEGC, foi apontado ainda o fato de não existirem ferramentas de TI em uma concepção de web 2.0.

Sobre a infraestrutura organizacional, Davenport e Prusak (2003) citam a importância de ter um conjunto de funções, estruturas organizacionais e qualificações que beneficiem cada projeto. A ANS não tem uma área específica em organograma para se dedicar exclusivamente à gestão do conhecimento, mas definiu um grupo multifuncional com representantes de diversas áreas da organização para analisar e propor ações que insiram na agência o conceito e atividade de gestão do conhecimento.

O Grupo Executivo é formado pelas áreas da Diretoria de Gestão responsáveis pelos processos de gestão documental e biblioteca, qualificação de processos internos, capacitação e pesquisa. Já o Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento é composto por representantes de todas as diretorias da ANS. A multifuncionalidade e a multirrepresentatividade dos grupos criados têm grandes chances de sucesso, pois trará a visão de diversas áreas da organização com suas características e necessidades próprias no momento de elaborar o projeto.

Cabe ressaltar, entretanto, que os dois grupos possuem representantes nomeados sem prejuízo de suas funções originais, isto é, os servidores continuam tendo como responsabilidade principal o desempenho de suas atribuições em suas áreas de origem, o que pode comprometer sua disponibilidade em se dedicar de forma mais aprofundada e qualificada ao desenvolvimento e gestão das iniciativas de GC. Esse aspecto pode ser considerado um ponto de atenção, pois entende-se que uma estrutura dedicada exclusivamente à gestão do Programa de Gestão de Conhecimento, traria maiores benefícios à organização.

c) Apoio da alta gerência

Esse fator fala da importância de ter o apoio dos executivos em projetos de conhecimento. Na nossa pesquisa, somente 23% afirmam que o programa de gestão de conhecimento tem apoio da alta administração e 20% afirmam que há uma estratégia de gestão de conhecimento claramente articulada.

É importante entender a quem interessa o programa e para atender a quais necessidades/estratégias da organização ele seria criado, dado que 72% dos respondentes afirmam que as práticas existentes de gestão de conhecimento na ANS não estão alinhadas aos objetivos da organização, ou não sabem dizer se estão alinhadas aos objetivos da organização.

Há, no entanto um fato que deve ser levado em consideração: a diretoria colegiada criou oficialmente um Comitê Permanente de GC. O grupo foi formado, mas não chegou a atuar de forma efetiva, razão pela qual o Diretor interino de Gestão nomeou um grupo executivo formado por servidores de sua diretoria para propor um projeto de Gestão do conhecimento para a ANS e fomentar as ações do Comitê. Obviamente, a criação dos grupos não significa um patrocínio efetivo, apenas sinaliza que há uma preocupação com o assunto, o que não deixa de ser uma oportunidade.

O resultado qualitativo demonstrou que a ANS necessita de um apoio mais significativo da alta gestão para alavancar suas práticas de GC. Este é um ponto fundamental para a elaboração de um programa de gestão de conhecimento.

d) Vinculação ao valor econômico ou setorial

Davenport e Prusak (2003) alertam para o custo elevado de um projeto de gestão do conhecimento e reforçam a importância de ter indicadores para apresentar os ganhos econômicos ou monetários, além dos ganhos indiretos para a organização.

Analisando esse fator, os resultados da pesquisa apontam que as ações/programa de gestão do conhecimento não identificam ou medem os benefícios que produzem, pois somente 6% responderam afirmativamente a esta pergunta e 14% afirmam que essas ações/programa não possuem mecanismos para avaliar se o que foi planejado está sendo executado. Mas quando perguntado sobre quais tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a organização usa para medir o valor do conhecimento, os respondentes apontaram para um processo sistemático de avaliação de desempenho, pesquisa de satisfação de funcionários e, pesquisa de satisfação de clientes. Provavelmente, pensaram nas métricas existentes na organização, sem, obrigatoriamente, vinculá-las somente à medição do conhecimento.

Consideramos esse fator como outro ponto de atenção, com o objetivo de criar indicadores para medir os ganhos financeiros e/ou não financeiros das iniciativas de GC a serem implementadas.

Sob o aspecto cultural da organização, acreditamos que essa ação não será problemática uma vez que, na análise das estratégias da ANS, verificou-se que está em uso o Balanced Scorecard, além de existir um sistema de avaliação de desempenho individual e institucional, o que nos leva a crer que existe o hábito de se definir objetivos, indicadores e metas.

No entanto, cabe ressaltar que, na reunião com o GEGC, observou-se que parte dos servidores da ANS não tem muito conhecimento sobre o uso da ferramenta BSC e, portanto, da estratégia da organização, embora todas as informações estejam disponíveis no sítio da ANS na internet. Este resultado destaca a necessidade de uma maior divulgação dos objetivos estratégicos da Agência para seu público interno.

e) Alguma orientação para processo

Neste fator, Davenport e Prusak (2003) não são categóricos ao afirmar que é necessário o desenho de um processo de gestão de conhecimento, porém citam a importância de ter claro quem são os clientes, o que é oferecido, o seu nível de produtividade e qual a satisfação deles.

No método simplificado OKA, há duas questões que nos permitem inferir que não há processos de GC estruturados na ANS. Ao serem questionados sobre a existência de uma estratégia de GC claramente escrita para toda a organização, 80% dos servidores responderam que não existe ou não souberam responder. Além disso, 52% afirmaram que não há ou, não souberam responder, se há uma política ou procedimento formal da organização para inserir conhecimento em seus processos operacionais. Em relação a esta mesma questão, 43% dos servidores identificam que há procedimentos para inserir conhecimento aos processos em algumas áreas da organização, o que pode indicar que algumas áreas possuem processos de GC, mas de forma segmentada e não alinhada.

Na coleta das informações qualitativas, os participantes do GEGC mencionaram a “falta de mapeamento dos processos” de forma geral na ANS. Segundo o grupo, os processos críticos, isto é, aqueles relacionados aos objetivos estratégicos da ANS deveriam ser mapeados e monitorados. Essa iniciativa poderia contribuir para um diagnóstico mais eficaz dos problemas da organização, uma vez que foi apontado como pouco ou nada eficaz por 60% dos servidores. O mapeamento e monitoramento dos processos críticos podem possibilitar uma visão mais sistêmica da organização, contribuindo para a maior integração do trabalho das diretorias, maior

agilidade nos processos, com redução de retrabalho devido à possibilidade de identificar sobreposição de funções, integração dos sistemas internos aos processos e redução de custos.

O resultado da pesquisa aponta, portanto, que essa visão precisa ser desenvolvida no momento da elaboração projeto.

f) Clareza de visão e de linguagem

Aqui os autores alertam para a importância de se ter clareza dos termos usados com o objetivo de se evitar interpretações erradas e o uso incorreto da informação.

Durante o qualitativo, confirmou-se que os conceitos de GC não estão nivelados dentro da Instituição, pois existem diversos entendimentos sobre o assunto, por exemplo, que a GC estaria mais relacionada às ferramentas de TI, como consta inclusive na própria estratégia da ANS. Inclusive, o grande número de “não sei” observado na pesquisa pode ser em decorrência dessa falta de nivelamento e entendimento desses conceitos por parte dos servidores. O método OKA propõe a realização de workshop para capacitação dos respondentes antes da aplicação do questionário. No entanto, como esta etapa não foi realizada pelos motivos já expostos, não se pode afirmar, de forma definitiva, que a sua realização poderia contribuir para a redução do número de respostas “não sei” no questionário.

Outra interpretação possível para a quantidade de respostas “não sei” pode estar relacionada ao desconhecimento quanto à existência de iniciativas de GC na ANS, o que pode evidenciar um problema de comunicação interna.

Este item deve ser o primeiro a ser pensado no momento da elaboração do projeto, a fim de possibilitar a adesão do maior número de servidores.

g) Elementos motivadores não-triviais

Segundo os autores, “os funcionários precisam ser motivados a criar, compartilhar e usar o conhecimento [...] Formas de motivação para comportamentos relacionados ao conhecimento devem ser incentivos duradouros e vinculados ao restante da estrutura de avaliação e remuneração” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 190).

Com base na análise do resultado da pesquisa, ao serem questionados sobre quais incentivos existem na organização para motivar o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, o item publicação ou disseminação de informações/ideias dos funcionários obteve 47 apontamentos, o item promoções obteve 4 apontamentos, e o item outros, obteve 6 apontamentos e o item nenhum, 39

apontamentos. Nesta questão havia, além dos itens acima, bônus, aumentos de salários, recompensas e prêmios, empregado do mês.

Já na pergunta sobre se a organização inclui na avaliação de desempenho do funcionário algum item relacionado à gestão do conhecimento, somente 32% responderam que sim.

Dessa forma, percebe-se que, em relação ao incentivo para o compartilhamento de conhecimento, o projeto a ser desenvolvido deve apontar atentamente para esses itens.

Consideramos esse fator como mais um ponto de atenção.

h) Algum nível de estrutura do conhecimento

Davenport e Prusak (2003) falam da importância de se ter um repositório de conhecimento estruturado, categorizado e com palavras-chave e tesauro para facilitar a consulta e pesquisa dos usuários.

Quanto a este fator, os conhecimentos registrados pela organização, os respondentes apontaram os seguintes itens: documentos sobre projetos e produtos, desempenho dos funcionários, projetos de pesquisa, mensagens eletrônicas formais, informações sobre clientes/consumidores.

A pesquisa apontou ainda que a cobertura de conhecimentos relacionados a informações setoriais e a dados estatísticos dentro da organização é adequada e até excessiva no caso das informações setoriais, enquanto que conhecimentos relacionados a questões estratégicas, pesquisa e desenvolvimentos e outros trabalhos analíticos e ainda experiências prévias com clientes são considerados escassos na organização.

Apesar do conteúdo registrado, o acesso aos repositórios de conhecimento é considerado como difícil por 71% dos respondentes.

O qualitativo confirmou a existência de ferramentas e repositórios de dados que são subutilizados pelos servidores em virtude de serem pouco amigáveis.

Considerou-se o acesso aos repositórios como um ponto de atenção. E o conhecimento que é registrado foi visto como uma oportunidade de melhoria.

i) Múltiplos canais para a transferência do conhecimento

Neste fator, os autores afirmam que, com base em sua pesquisa, os projetos de gestão do conhecimento bem sucedidos utilizam-se de múltiplos canais para a transferência do conhecimento. Mas reforçam a importância de se manter o contato face a face para reforçar a troca de conhecimento.

De acordo com o resultado da pesquisa, o conhecimento na ANS é disseminado principalmente em apresentações formais – treinamentos e eventos – e-mails, conversas informais entre funcionários/equipes, reuniões de unidades organizacionais.

Os treinamentos e eventos presenciais aparecem como os principais mecanismos de compartilhamento de informações apoiados pela organização. Ressalta-se que as ações de aprendizagem ocorrem também a partir de eventos formais, tais como treinamentos externos e internos e conferências. Os grupos de trabalho, principal tipo de equipe da instituição, são também caracterizados como uma estrutura formal, baseada em regras e procedimentos e reuniões regulares.

A pesquisa quantitativa apontou ainda a existência de diversas ferramentas para acesso ao conhecimento tais como biblioteca, sítio na internet, intranet, bases de dados. Porém, como vimos, a facilidade de acesso encontra-se comprometida.

Consideramos esse fator atendido pela ANS, pois além de múltiplos canais, ainda se utiliza da comunicação face a face que é fortemente indicada pelos autores. Observa-se, entretanto, a partir dos resultados quantitativos reforçados pelos da reunião qualitativa, que os meios e ferramentas existentes necessitam ser aprimorados e estão fortemente baseados em iniciativas formais. Verificou-se, por parte dos servidores, um desejo pelo desenvolvimento de mais canais informais para o fluxo dos conhecimentos.

Em relação à aderência da ANS aos fatores críticos de sucesso abordados por Davenport e Prusak, verificou-se:

Fatores considerados como favoráveis:

- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento;
- Uma cultura orientada para o conhecimento.

Fatores considerados como ponto de atenção:

- Algum nível de estrutura do conhecimento, quanto ao acesso ao repositório;
- Elementos motivadores não-triviais;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial;
- Apoio da alta gerência;
- Infraestrutura técnica e organizacional.

Fatores considerados como imprescindíveis para qualquer projeto de GC na ANS:

- Clareza de visão e de linguagem; e
- Alguma orientação para processo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento tem mudado a forma das sociedades produzirem riqueza, tornando-se o ativo mais importante para toda e qualquer organização, pública ou privada.

A Gestão do Conhecimento no setor público é vital para o melhor funcionamento da máquina pública e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. Para que o conhecimento seja um recurso básico na busca da efetividade das ações públicas no Brasil, faz-se necessária a formulação de políticas de conhecimento que ajudem os órgãos e empresas públicas a realizarem suas estratégias.

Pensando nisso, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, através do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica, empenham esforços para formular uma proposta de política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal brasileira.

Um estudo realizado pelo IPEA (2005) concluiu que existem iniciativas isoladas de GC na Administração Direta e pouco conhecimento do tema nessa esfera. O estudo apontou ainda que apenas oito ministérios possuem “um nível razoável de comprometimento estratégico com a Gestão do Conhecimento e apresentam iniciativas de curto prazo sendo implementadas” (BATISTA et al., 2005, p. 37), entre eles o Ministério da Saúde.

Entretanto, o estudo do IPEA (2005) não forneceu dados sobre iniciativas de GC em organizações da Administração Indireta como as fundações e autarquias, incluindo as Agências Reguladoras. Sabe-se, no entanto, que, na sociedade do conhecimento, existe uma demanda por informações de qualidade e conhecimento estratégico também para estas organizações. Neste sentido, o enorme volume de dados em circulação e o forte apelo por melhorias na prestação de serviços à sociedade, motivou a realização de diagnóstico da situação atual das iniciativas de Gestão de Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) a fim de fornecer informações sobre o estágio em que a Gestão do Conhecimento se encontra na organização, identificar pontos favoráveis e de atenção e sugerir ações que possam ser implementadas, subsidiando a organização na implantação de um projeto de gestão do conhecimento que possa gerar benefícios efetivos para a instituição e para a sociedade.

A realização de um diagnóstico detalhado é etapa fundamental para a identificação do projeto mais adequado à realidade da organização. Pensando nisso, para o diagnóstico utilizamos o método OKA – Organizational Knowledge Assessment

em sua versão simplificada. Para a escolha desta ferramenta levou-se em consideração o contexto da Administração Pública Federal em que a ANS está inserida e o incentivo do Governo Federal, através do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica, para adoção deste método de diagnóstico pelos órgãos Públicos.

Embora o questionário do método tenha se mostrado como um instrumento eficaz de coleta de dados sobre o contexto de gestão do conhecimento na ANS, na aplicação da versão simplificada, identificou-se algumas limitações principalmente em relação a análise e consolidação dos dados e orientação para formulação de um plano de ação, o que gerou a necessidade da busca por outros autores que orientassem essa formulação. O método OKA possui 14 dimensões do conhecimento organizadas em três eixos: Pessoas-Processos-Sistemas.

Segundo estudiosos, os três eixos foram definidos após intensa pesquisa bibliográfica em função de estarem diretamente relacionados à Gestão do Conhecimento em qualquer empresa. Entretanto, essa organização, embora coerente com as pesquisas na área, revela-se apenas didática, pois a correlação entre esses macroeixos e as dimensões pesquisadas não se apresenta linear, ou seja, é difícil identificar algo que pertença a apenas um eixo, uma vez que na prática há muitas interseções. Por exemplo, a dimensão Compartilhamento de Conhecimento, que se relaciona no método ao eixo Pessoas, está também fortemente identificada com o eixo Processos e também com o eixo Sistemas. Da mesma forma, a dimensão Criação e identificação do conhecimento poderia estar relacionada ao eixo Processos, assim como Liderança ao eixo Pessoas.

Portanto, a consolidação dos resultados apenas considerando os macroeixos torna-se pouco efetiva para identificação das forças ou fraquezas da organização em questão. Assim, foi necessário avaliar cada dimensão de forma detalhada para se chegar a um diagnóstico mais preciso.

A versão completa do instrumento aborda com detalhes, a partir de suas 199 questões, cada uma das 14 dimensões que influenciam na estruturação de projetos de GC. A apresentação das questões é organizada e considera a interdependência e pré-requisitos entre as perguntas. Isto é, se o participante responde, por exemplo, que não há comunidades de prática em sua organização, ele não precisa responder perguntas relacionadas a estrutura, funcionamento e resultados dessas comunidades.

A partir desta versão foi elaborado o sistema SysOKA que informatiza a aplicação, consolida os dados e gera o diagrama radial com os resultados das respostas. Observou-se que a versão completa do método já foi alvo de diversos

estudos com vistas ao seu aperfeiçoamento, o que a torna um instrumento de diagnóstico mais preciso e detalhado.

Entretanto, o grande número de questões e o excessivo tempo despendido para seu preenchimento, principalmente nos casos em que os participantes possuem pouca familiaridade com conceitos e práticas de gestão do conhecimento, acabam dificultando sua aplicação e a adesão de um quantitativo maior de funcionários, o que é importante para fornecer um diagnóstico mais fiel à realidade da organização. A proposta da metodologia de realização de um workshop sobre GC com a aplicação do método ao final pode ser uma solução, mas para isso é necessário que a organização já esteja sensibilizada para a importância do assunto a ponto de disponibilizar a participação de um número expressivo de funcionários durante um tempo ainda maior.

A utilização da versão simplificada do método foi a alternativa encontrada pelo grupo para possibilitar maior adesão dos servidores da ANS à pesquisa, considerando as limitações de tempo tanto dos participantes quanto do cronograma de pesquisa. Esta versão, composta por 29 questões retiradas do questionário completo, encontra-se disponibilizada na comunidade do GT- GCIE do Ambiente Catir ainda em inglês. Não foi encontrada na literatura do OKA nenhuma orientação quanto à sua aplicação e principalmente consolidação dos resultados, de onde se conclui que a versão é ainda pouco utilizada no Brasil.

Para facilitar a aplicação e consolidação, as perguntas foram transcritas na mesma ordem para a ferramenta de criação de formulários do Google docs, o que considerou-se como mais um diferencial para a adesão dos 16% dos servidores. O formulário é amigável, de fácil preenchimento e o acesso se dá por meio de um link enviado por e-mail aos participantes, que pode ser acessado de qualquer computador, inclusive fora da organização. A ferramenta consolida as respostas gerando gráficos para cada questão e ainda uma planilha em Excel que pode ser facilmente manipulada para gerar o diagrama radial. Essa ferramenta mostrou-se tão ou mais eficiente e flexível que o SysOKA, que não se aplica ao método simplificado e possui a limitação de exigir que todos os participantes tenham que preencher o questionário no computador em que está instalado o sistema, ou que este seja instalado no servidor ou na rede da empresa.

Apesar da versão simplificada do OKA se mostrar uma ferramenta de fácil aplicação e útil para possibilitar uma visão geral das dimensões de GC na organização, notaram-se algumas possibilidades de aperfeiçoamento para futuras aplicações tanto na ANS quanto em outras organizações,

Um primeiro aspecto a ser observado na versão simplificada diz respeito ao ordenamento das questões. A ordem em que as questões são apresentadas e o

encadeamento entre os assuntos pode dificultar o entendimento e confundir o participante da pesquisa. Como exemplo podemos citar, a primeira pergunta do questionário, relacionada à dimensão Incentivos Culturais, que questiona se a organização possui códigos orçamentários específicos para seu Programa de Gestão do Conhecimento. Entretanto, somente na penúltima questão, pergunta-se ao participante sobre a existência de um programa de gestão do conhecimento formalmente definido na organização. A penúltima questão, portanto, deveria estar entre as primeiras do questionário e, conforme a resposta, desobrigar o participante a responder sobre o orçamento do programa. A ordem, portanto, deveria considerar a lógica “do geral para o particular” de forma a minimizar dúvidas desnecessárias que gerem contradições entre as respostas e tornar o preenchimento do questionário mais fácil e agradável. Ressalta-se que essa reordenação poderia implicar ainda a própria reorganização da correlação entre os eixos e dimensões do método, auxiliando no momento das análises dos resultados.

Outro aspecto a ser observado em uma eventual reformulação do instrumento se refere à escolha das questões que compõem a versão simplificada. Por se tratar de um modelo mais enxuto, as perguntas escolhidas devem possibilitar respostas que realmente agreguem informações importantes na formulação do diagnóstico. Na presente versão, algumas perguntas parecem ser repetidas, trazendo poucas informações novas em relação a perguntas anteriores, podendo ainda confundir os respondentes e mesmo a interpretação dos resultados. Como exemplo, podemos citar a pergunta 13 que questiona se há uma estratégia de GC claramente articulada/escrita para a organização e a pergunta 28 que quer saber se há um programa de GC formal ou definido na organização. As diferenças entre as duas são muito sutis e, portanto, as respostas a cada uma tendem a ser muito parecidas. O mesmo acontece com as questões 16 e 17. A primeira pergunta como o conhecimento e informação são disseminados pela organização aos funcionários e a última como os conhecimentos implícito/tácito são disseminados. Embora as opções de resposta apresentem alguma variação, infere-se que o objetivo da questão é o mesmo.

Outra questão refere-se à opção de resposta em algumas perguntas o campo “outros”, que assim como na versão completa, se apresenta também na versão simplificada. Uma sugestão seria possibilitar ao participante especificar, ao marcar esse campo, o que ele está considerando na resposta. Desta forma haverá oportunidade de o participante manifestar práticas que podem ser específicas daquela organização, permitindo uma análise mais customizada daquela realidade e até possibilitando a inclusão de novas opções de respostas em aplicações futuras em uma perspectiva colaborativa.

O estabelecimento de uma padronização para análise e consolidação dos dados também é uma necessidade na versão simplificada, uma vez que não foram encontrados documentos com orientações em relação a esse processo. Há no instrumento um valor para ponderação de cada resposta, mas em algumas questões há possibilidade de mais de uma opção de resposta e ainda cada dimensão possui uma quantidade diferente de questões, o que pode desbalancear os resultados. Essa padronização da forma de análise e consolidação dos dados é importante para permitir a comparação entre resultados de diferentes organizações.

Como dissemos anteriormente, as limitações, principalmente em relação a análise, consolidação dos dados (quantitativos e qualitativos) e orientação para formulação de um plano de ação, levou a procurar outros autores, Davenport e Prusak (2003) para que ajudassem nesta etapa. A partir dos resultados obtidos no diagnóstico viabilizado pela ferramenta OKA, da análise qualitativa junto ao GEGC da ANS e da leitura sobre as premissas para se obter sucesso em um projeto de GC, segundo Davenport e Prusak (2003), classificou-se os resultados em três grupos: fatores considerados favoráveis; fatores considerados como pontos de atenção, ou seja, que não estão plenamente atendidos e fatores considerados como imprescindíveis e, por isso, críticos para o sucesso da implantação de um programa de GC na ANS.

Na ANS, considerando os fatores críticos de Davenport e Prusak, foram identificados como favoráveis a “cultura orientada para o conhecimento” e os “múltiplos canais para transferência do conhecimento”. A análise, permitiu destacar como pontos de atenção: a “necessidade de algum nível de estrutura do conhecimento”, principalmente quanto ao acesso aos repositórios, de utilização de “elementos motivadores não-triviais”, de “vinculação das iniciativas de GC ao valor econômico ou setorial”, de um apoio mais pró-ativo da alta gerência e de melhorias em relação a “infraestrutura técnica e organizacional”. Além disso, identificou-se como fatores imprescindíveis para a implantação de qualquer projeto de GC na ANS desenvolver “clareza de visão e de linguagem” acerca de GC e ainda “alguma orientação para processo”.

Assim, a recomendação deste trabalho é a elaboração de um Programa de GC composto de projetos que contemplem as especificidades da Agência. Segundo Balceiro (2010, p. 89) não existe uma metodologia única a ser aplicada para cada demanda identificada de GC, mas com base nas necessidades apresentadas, destacam-se alguns projetos que podem ser priorizados de forma a apoiar a ANS no alcance dos seus objetivos.

Os dois primeiros projetos aqui apresentados relacionam-se principalmente com os dois fatores imprescindíveis para a implantação de qualquer projeto de GC:

“clareza de visão e de linguagem” e *“alguma orientação para processos”,* respectivamente. Tratam-se de projetos estruturantes, que servirão de alicerce para a implantação dos demais.

A primeira iniciativa seria um Projeto de Sensibilização: divulgar e capacitar os servidores quanto aos conceitos e a visão de aonde a agência quer chegar com as iniciativas de GC. Para tanto, além das mídias e processos já utilizados rotineiramente, deve haver iniciativas como aplicações de dinâmicas, jogos e todas as ferramentas que propiciem o conhecimento e a interação da comunidade interna da ANS. A falta de clareza de visão e de linguagem pode ser o principal motivador do fracasso de um projeto, principalmente se este vai alterar o *status quo* vigente. Analisando a pesquisa ficou patente a necessidade de um forte investimento em um plano de comunicação para a implantação de projetos de GC na ANS. O número de respostas com o termo “não sei” evidenciou a falta de conhecimento existente das ferramentas e informações disponibilizadas pela ANS atualmente. Um plano de comunicação bem elaborado e realizado poderá ser o primeiro passo para iniciar um processo de colaboração e compartilhamento.

A segunda iniciativa poderia ser de um Projeto de Mapeamento do Conhecimento Estratégico Organizacional: classificar e identificar as fontes desse conhecimento na organização, disponibilizá-los para pesquisa independente de a fonte ser documentos, pessoas, ou banco de dados. Diferente do mapeamento de competências organizacionais, que identifica o que se deve saber, o mapeamento do conhecimento organizacional relevante tem como objetivo mapear o que se sabe, os conhecimentos estratégicos existentes na organização, possibilitando mensurar os “gaps” de conhecimento para o alcance das competências pretendidas. Esse ou esses mapas devem se converter em guias de fácil acesso para usar esse conhecimento de forma ágil e eficiente. Esses mapas podem também se transformar em incentivo para o compartilhamento de experiências, uma das atitudes mais desejadas nos projetos de GC. Uma experiência de sucesso foi realizada na Caixa Econômica Federal, conforme descrito por Angeloni (2008, p. 25). Ressalta-se que o mapeamento do conhecimento estratégico pode ser realizado a partir do mapeamento dos processos críticos, a partir da identificação do tipo de conhecimento necessário em cada etapa do processo, onde se encontra e como pode ser acessado.

A iniciativa de número três seria um Projeto para o Fortalecimento do uso da intranet: fomentar o uso da intranet, como ferramenta de comunicação interna. Portanto, faz-se necessário a reavaliação das ferramentas existentes e sua utilização dentro de padrões voltados para o conceito de web 2.0, ou seja, de ferramentas mais colaborativas, desenvolvidas com o intuito de criar aplicações web mais dinâmicas e

interativas, exemplos destas são as comunidades de relacionamento, blogs e podcasts internos, wiki, Really Simple Syndication (RSS), dentre outras. Segundo os especialistas, os custos para implementar essas ferramentas não são tão significativos, uma vez que o *open source* está muito presente na web 2.0. Há um consenso entre eles que afirmam que se gasta mais com a capacitação e a gestão da mudança do que com o desenvolvimento das aplicações.

É preciso lembrar, no entanto, que é de fundamental importância criar uma taxonomia própria da ANS, que viabilize o entendimento da forma de busca de informação pelos usuários dessas ferramentas e treiná-los para que tirem o melhor proveito possível das mesmas. Este projeto relaciona-se principalmente com os pontos de atenção: aperfeiçoamento de “estrutura técnica e organizacional” e “algum nível de estrutura do conhecimento” e vai ao encontro da necessidade identificada no diagnóstico quantitativo e qualitativo de criação de canais mais informais para compartilhamento e transferência de conhecimento.

Como última proposta o Projeto de Criação de Comunidades de Práticas: propiciar a troca das melhores práticas, das lições aprendidas, facilitar o benchmarking; dar visibilidade a expertise dos participantes entre outras. As comunidades são viabilizadas através de ferramentas colaborativas e possibilitam a criação de objetos do conhecimento que devem ser registrados num banco de dados para posterior utilização. Este projeto atende ao ponto de atenção “algum nível de estrutura do conhecimento” na medida em que permite além do compartilhamento do conhecimento e solução de problemas de forma mais informal, permite a criação de um repositório do conhecimento que pode ser estruturado, categorizado e com palavras-chave.

Ressalta-se que, para a implantação e manutenção de um programa de GC, é necessário pessoas disponibilizadas exclusivamente para isso, pois a manutenção e a constante inovação dos processos e ferramentas exigem dedicação exclusiva.

Destaca-se também que a implantação de um projeto de GC influi fortemente na cultura de uma organização e essa é uma das maiores dificuldades a serem enfrentadas, daí porque é importante que algumas diretrizes da Gestão da Mudança sejam estudadas e levadas em consideração.

A comunicação adequada será um grande passo para o convencimento das pessoas e para que elas reconheçam a urgência necessária ao ritmo das mudanças.

É preciso estar alerta porque é comum as pessoas se negarem a cooperar com algo que elas acham que é desnecessário ou equivocado. Daí porque um bom plano de comunicação é importante para que a visão de futuro e os conceitos a serem

empregados estejam claros o suficiente para que haja uma coalizão administrativa imprescindível à implantação de um projeto.

Quando da elaboração do plano, é necessário que se determine qual a atividade ou o conjunto delas quando devidamente implementada, significará um ganho, mesmo que pequeno, para que se possa comemorar.

Já é de domínio público que uma grande caminhada se realiza com pequenos passos. O importante não é contar os passos dados, mas verificar que, mesmo poucos, eles diminuíram a distância entre o ponto inicial e a reta de chegada. Esse reconhecimento quando feito com critério se torna incentivo importante para o resto da caminhada.

Num projeto que impacta e quebra paradigmas, é preciso que se tenha um senso de realidade muito acurado mas que não se perca também a noção do sonho; afinal mudar uma realidade a partir de uma visão de futuro pode ser parafraseado com a poesia de Tiago de Melo: “[...] sonhar, mas cavalgando o sonho e inventando o chão para o sonho florescer”.

Enfim, os resultados da implantação sistemática de Gestão do Conhecimento não são imediatos. No entanto, é possível por meio da própria ferramenta OKA, repetir a aplicação do questionário, daqui a um ano, e avaliar qual foi a evolução das iniciativas de GC na ANS.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (Brasil). **Contrato de Gestão**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/index.php/aans/transparencia-institucional/prestacao-de-contas/155-contratos-de-gestao>. Acesso em: 10 mar. 2011.

_____. **Organograma**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/index.php/aans/quem-somos/organograma>. Acesso em: 10 mar. 2011.

_____. **Relatório de Gestão**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/index.php/aans/transparencia-institucional/prestacao-de-contas/161-relatorios-de-gestao>. Acesso em: 10 mar. 2011.

ALMEIDA, Vanessa M. de.; DUTRA, Luís Eduardo D. Implantação da Gestão do Conhecimento com o uso de GED: um estudo de caso ANP. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. (Org). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010, p. 95-116.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa D. de. **Gestão do Conhecimento**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Juiz de Fora, 2005.

ANDRADE, Emmanuel Paiva de; SANTIAGO, Angelie de Castro. **Mapeamento de conhecimento**: localizando as fontes de riqueza de uma organização. [S.l.: s.n., 200-?]. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR82_0493.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BALCEIRO, Raquel B.; ANTONIO, José A. Carrinho. Implantação da Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em uma empresa de energia. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. (Org). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010, p. 69-93.

BASÉGIO, Túlio Lima. **Uma Abordagem Semi-automática para Identificação de Estruturas Ontológicas a partir de Textos na Língua Portuguesa do Brasil**. 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Faculdade De Informática, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/4/TDE-2009-06-09T170445Z-1994/Publico/403014.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2011.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2011.

BRASIL. Lei nº 9.656 de 3 de junho de 1998. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 jun. 1998. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9656.htm>. Acesso em 10 mar. 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Resolução Administrativa nº 35 de 13 de abril de 2010**. Aprova o regimento interno do Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento - CPGC da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. Brasília, DF, 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Diretoria de Gestão. **Portaria Diges nº 6 de 19 de Maio de 2011**. Constitui o Grupo Executivo de Gestão do Conhecimento da ANS – GEGC, estabelece suas competências e determina suas atribuições no âmbito da autarquia. Brasília, DF, 2011.

CAMÕES, Renato José da Silva. **Proposta e teste de um método de aplicação do método organizational knowledge assessment-OKA**: estudo de caso em organização militar. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <http://marakatu.ucb.br/pergamum/biblioteca>. Acesso em: 10 mar. 2011.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**: Um Roteiro Para A Ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CECILIO, L. C. O. et al. A saúde Suplementar na perspectiva da microrregulação. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Duas Faces da Mesma Moeda**: microrregulação e modelos assistenciais na saúde suplementar. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde, 2005. p. 63-79.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. Aplicação da técnica de mapeamento de fluxo de Processo no diagnóstico do fluxo de Informações da cadeia cliente-fornecedor. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2003. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2003. p. 01-08.

COSTA, M. D.; KRUCKEN, Lia. Aplicações de mapeamento do conhecimento para a competitividade empresarial. In: **KM BRASIL 2004**: Gestão do Conhecimento na Política Industrial Brasileira, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000957/01/mapas_do_conhecimento_costa_krucken.pdf> . Acesso em: 18 jul. 2011.

DA ROSA, Adima. Reforma do Estado Brasileiro e Agências Reguladoras no Contexto de Mundialização do Capital. In: BATISTA, Roberto (Org.). **Anais VI Seminário do Trabalho: Trabalho, Economia e Educação**. Marília: Ed. Grafica Massoni, 2008. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/adimadominguesrosa.pdf>. Acesso em 10 mar. 2011

DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FRESNEDA, Paulo Sérgio V. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)* In: **Anais do II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – PAINEL 20.** Brasília. Consad, 2008. 21p. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/uploads/Painel_20_Paulo_Fresneda_formatado.pdf>. Acesso em: 10 mar 2011.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. Diretrizes orientadoras para a implantação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal. In: **CONSAD** – Diretrizes orientadoras de GC na APF, 25 abril de 2008. Disponível em: <http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00000806.doc>. Acesso em: 10 mar. 2011.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez-Montoro. O conhecimento e sua Gestão em Organizações. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006. parte II, cap. 1, p. 117- 138.

MARTINS, Ana Elisa Santana. **Proposta de Gerenciamento e Medição de Desempenho para numa Instituição de Pesquisa Tecnológica do Setor Público, com Foco no Cidadão**. 2005. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Coppe, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999.

NOVAS formas de produção de conhecimento: utilização de ferramentas da web 2.0 como recurso pedagógico. [S.l.: s.n., 200-?]. Disponível em: <http://www.periodicos.udesc.br/index.php/udescvirtual/article/viewFile/1655/1332>. Acesso em: 18 jul. 2011

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Brasil**: fortalecendo a governança para o crescimento: relatório sobre a reforma regulatória. [S.l.], 2008. Disponível em: <http://www.regulacao.gov.br/eventos/seminarios-internacionais/teste-de-evento/material-didatico/livro-brasil-fortalecendo-a-governanca-para-o-crescimento>. Acesso em: 10 mar. 2011.

PAPA, Marcos Antonio. **Análise do método Organizational knowledge Assessment – OKA para diagnóstico da situação da Gestão do Conhecimento em uma organização de geração e transmissãode energia elétrica**: caso Eletronorte. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://marakatu.ucb.br/pergamum/biblioteca>. Acesso em: 10 mar. 2011.

PEREIRA, Bresser. Reforma Gerencial de 1995: **Reforma da Gestão Pública**: Apresentação. São Paulo, [200-?]. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>. Acesso em: 10 mar. 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2006. Disponível em: <www.jjsoares.com>. Acesso em: 3 maio 2011.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana. Comunidade de Prática. In: TEIXEIRA FILHO, Jayme; SILVA, Ricardo (Orgs.). **Gestão de Empresas**: na era do conhecimento. Lisboa: Serinews, 2003. cap. 3, p. 251-272.

SILVA, Sérgio Luís da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-152, 2004.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação Dialética do Conhecimento. In: _____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 1, p. 17-38.

TARAPANOFF, Kira. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementariedade. In: _____. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006. cap. 1, p. 19-36.

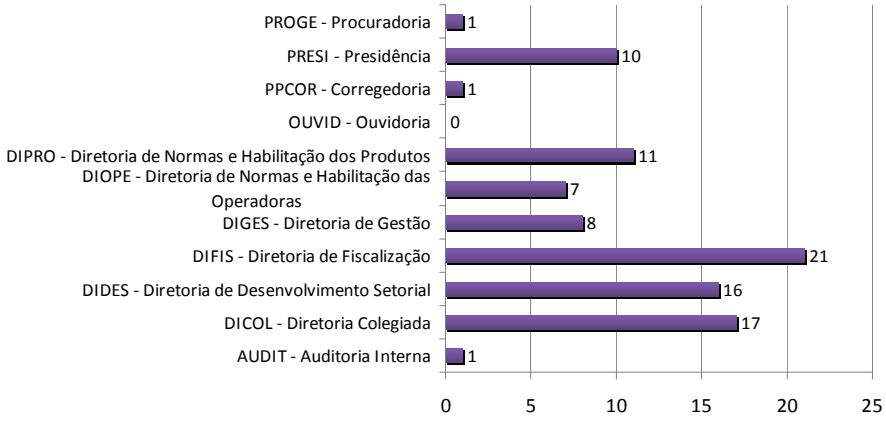
WILSON, Thomas Daniel. A problemática da Gestão do Conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006. cap. 1, p. 37-56.

ANEXO

Anexo I – Gráficos dos resultados

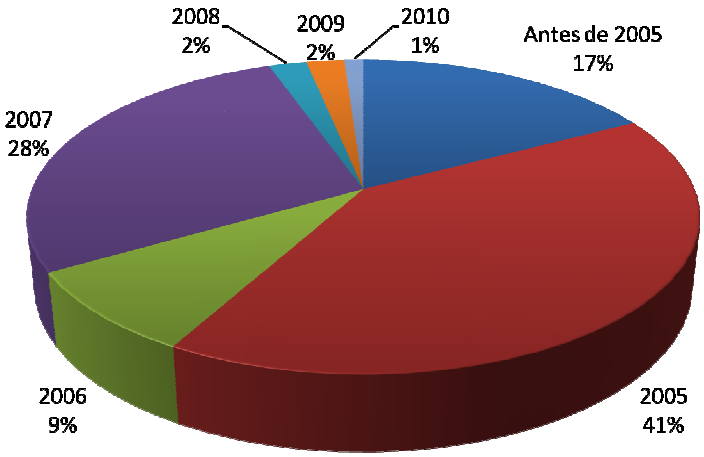
Perfil dos respondentes

- Diretoria ou órgão vinculado em que atua.



Perfil dos respondentes

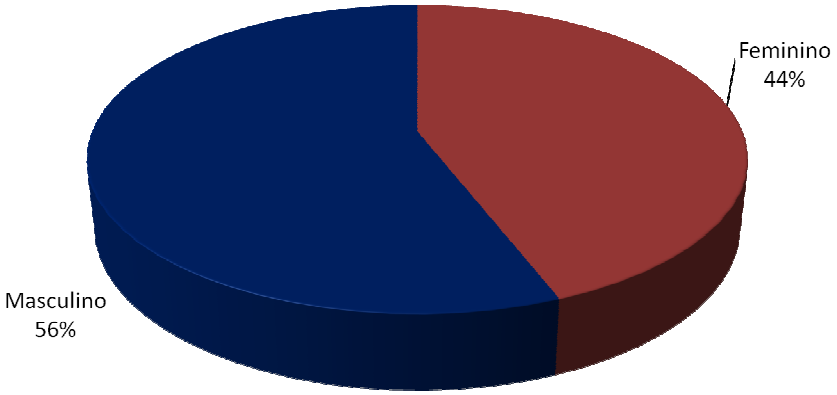
- Ano de Ingresso na empresa



Anexo I – Gráficos dos resultados

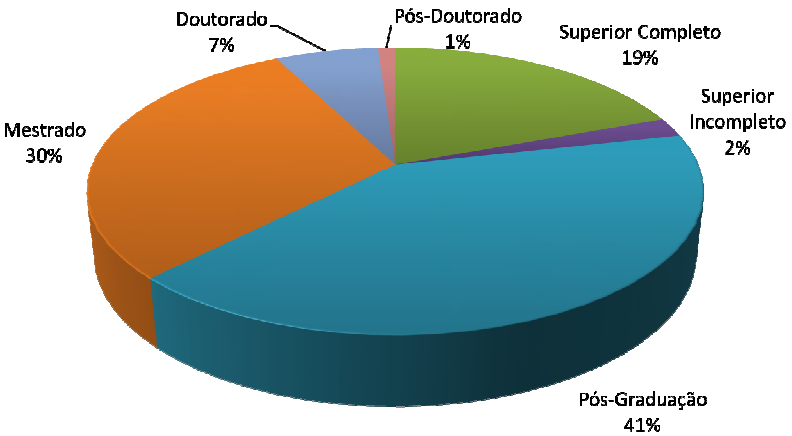
Perfil dos respondentes

- Sexo



Perfil dos respondentes

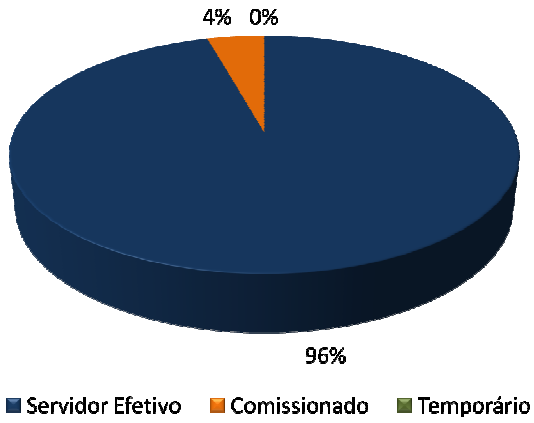
- Grau de Instrução



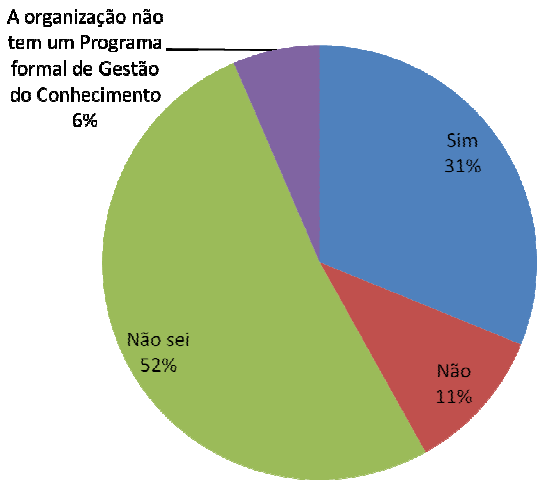
Anexo I – Gráficos dos resultados

Perfil dos respondentes

- Vínculo

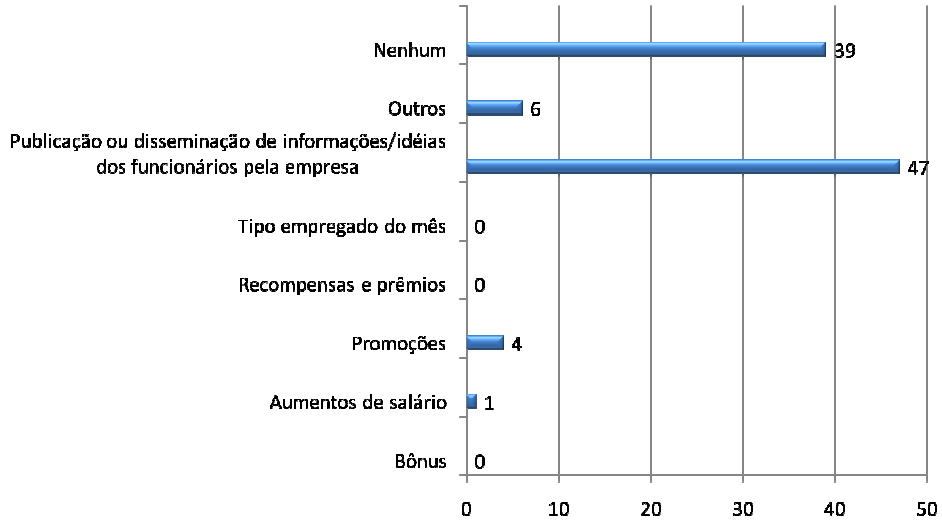


1) A organização possui orçamento específico (verba) para seu Programa de Gestão do Conhecimento?



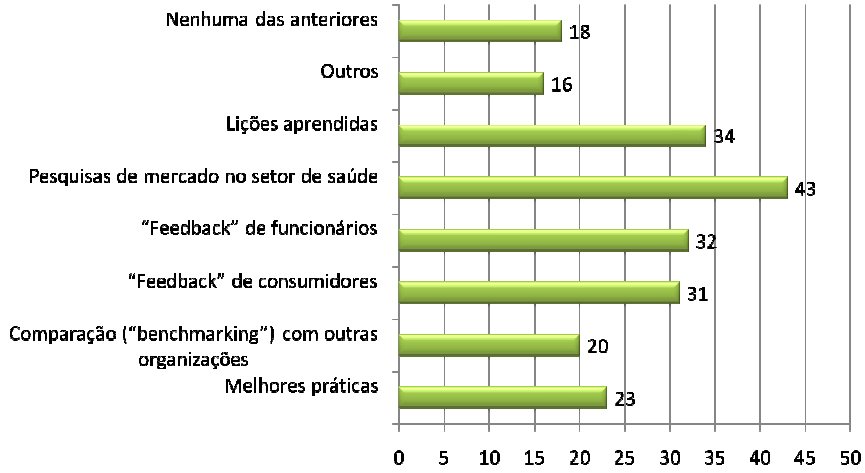
Anexo I – Gráficos dos resultados

2) Quais dos incentivos/recompensas abaixo existem na organização para que os funcionários compartilhem seus conhecimentos?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

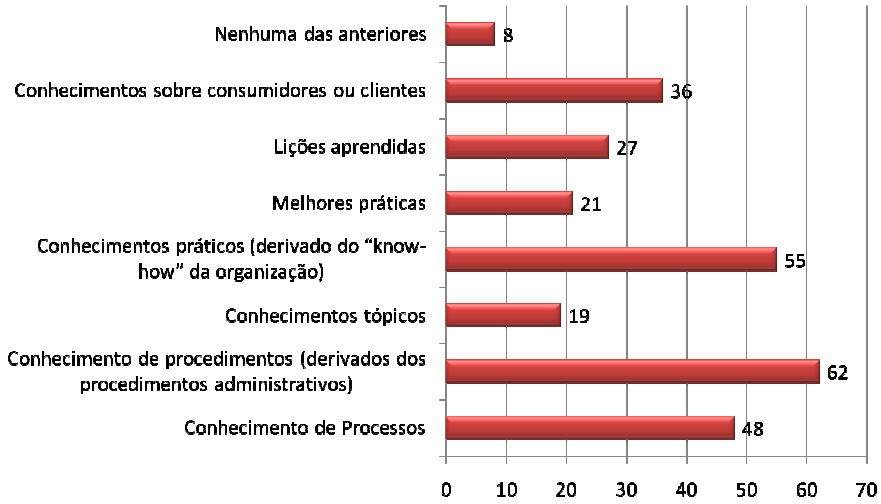
3) Quais das fontes de informação abaixo são obtidas e usadas nos processos decisórios da organização?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

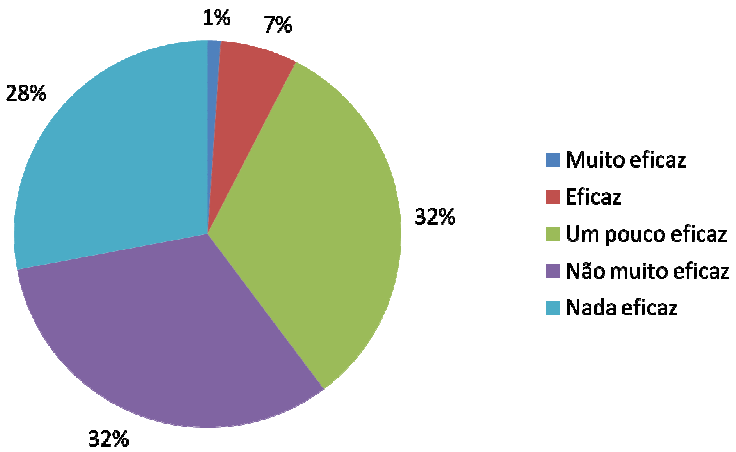
Anexo I – Gráficos dos resultados

4) Quais os tipos de conhecimentos, internos ou externos, são criados na organização?



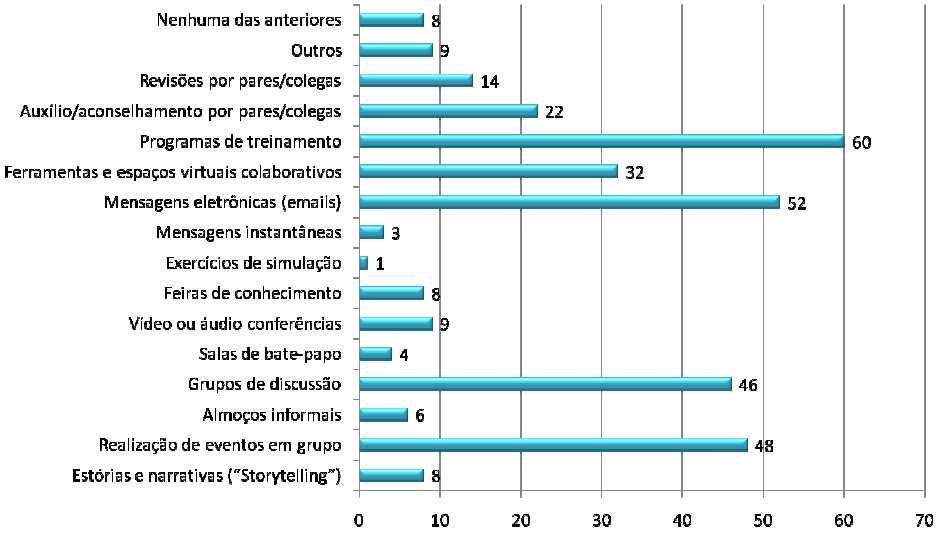
As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

5) Com que eficácia você acredita que as unidades da organização geralmente diagnosticam problemas internos (inclusive operacionais ou organizacionais)?



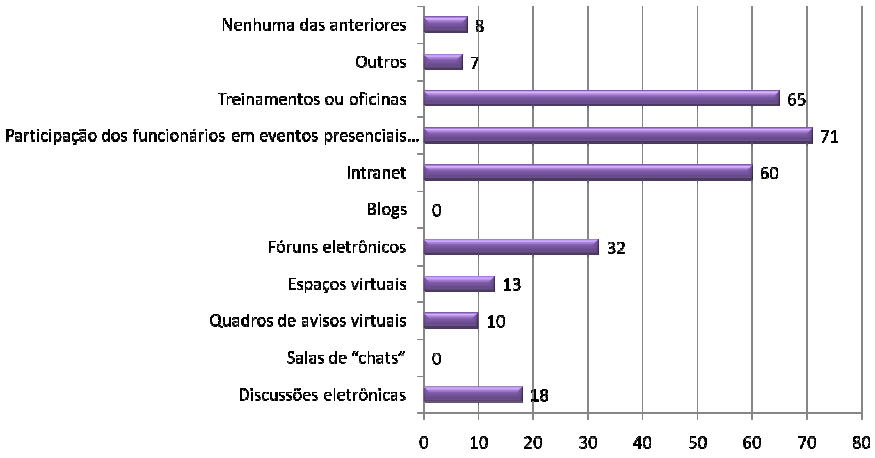
Anexo I – Gráficos dos resultados

6) Quais das atividades de compartilhamento de informações descritas abaixo são apoiadas pela organização?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

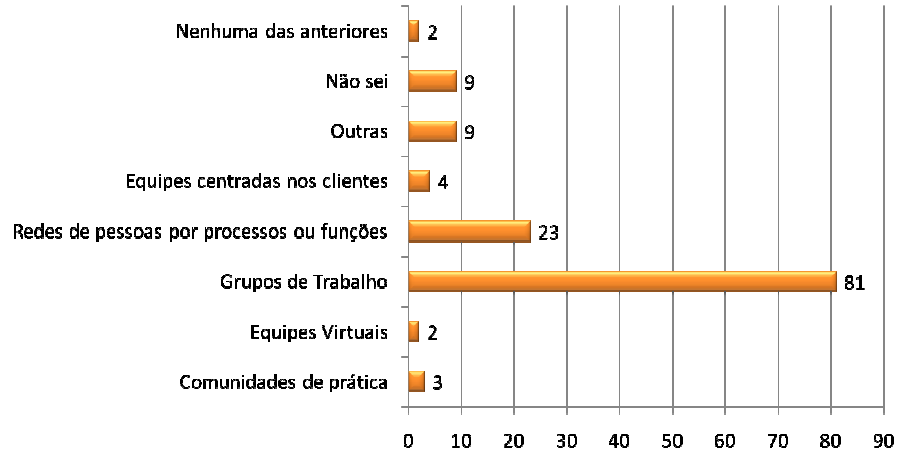
7) Quais dos mecanismos/ferramentas abaixo são empregados (as) pela organização, para possibilitar o compartilhamento de conhecimentos pelos funcionários?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

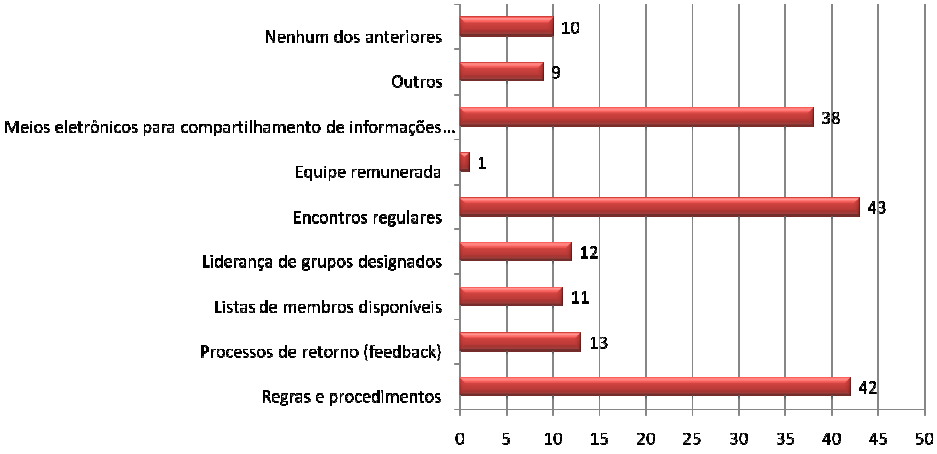
Anexo I – Gráficos dos resultados

8) Quais dos seguintes tipos de equipes existem na organização?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

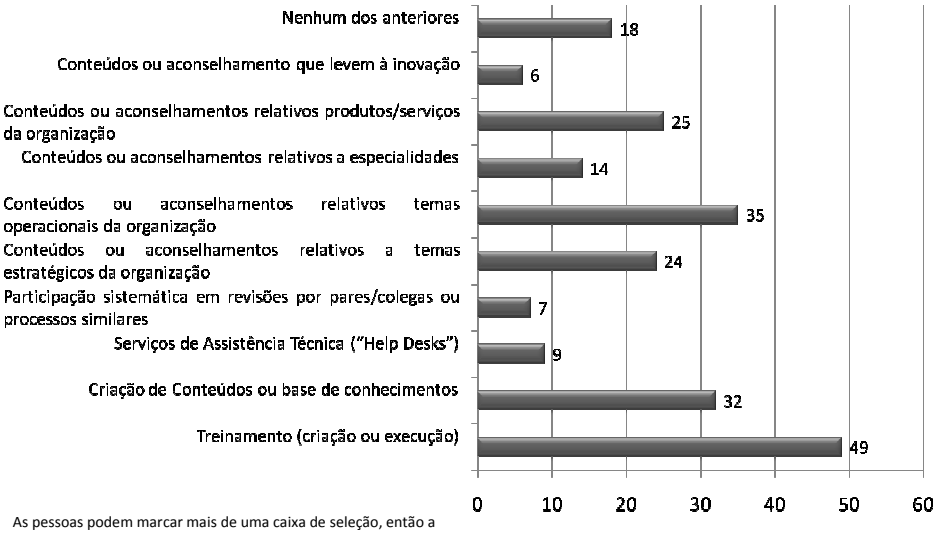
9) Quais dos itens abaixo caracterizam a estrutura das comunidades de prática, ou, quaisquer outros tipos de equipes existentes na organização?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

Anexo I – Gráficos dos resultados

10) Quais dos itens abaixo representam alguns dos resultados usuais das comunidades de prática, ou, quaisquer outros tipos de equipes existentes na organização?

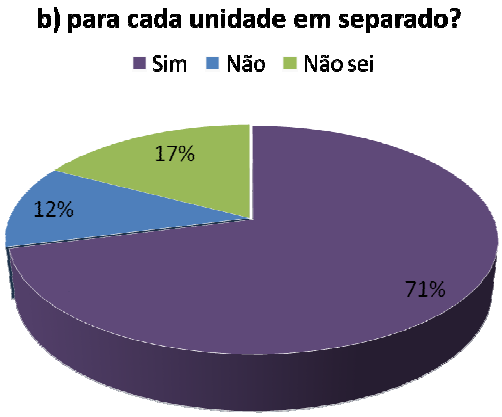


As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

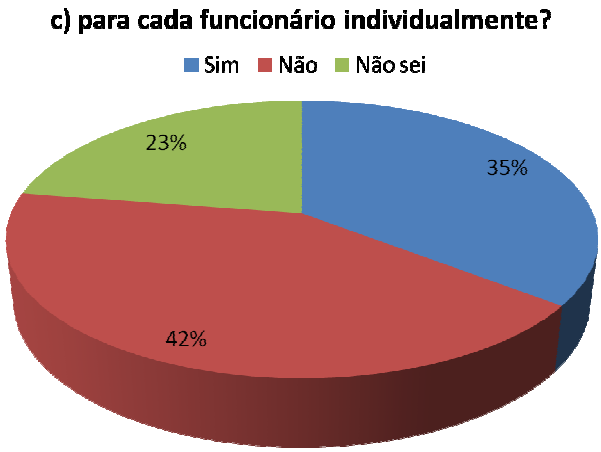
11) A organização possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação:

Anexo I – Gráficos dos resultados

11) A organização possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação):

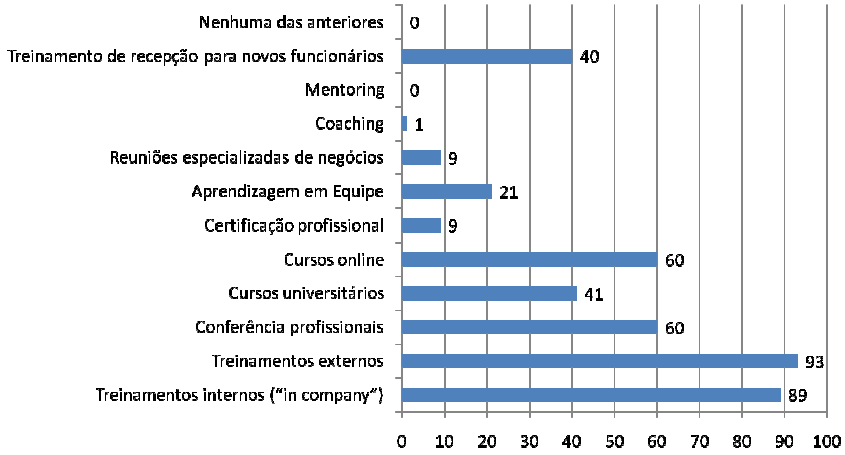


11) A organização possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação):

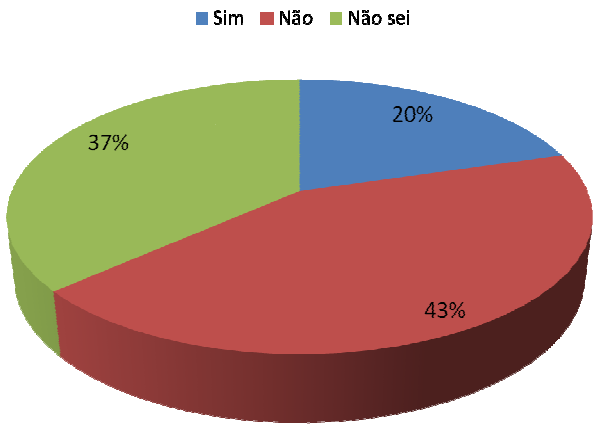


Anexo I – Gráficos dos resultados

12) Quais dos seguintes tipos de atividades de aprendizado são patrocinados pela organização?

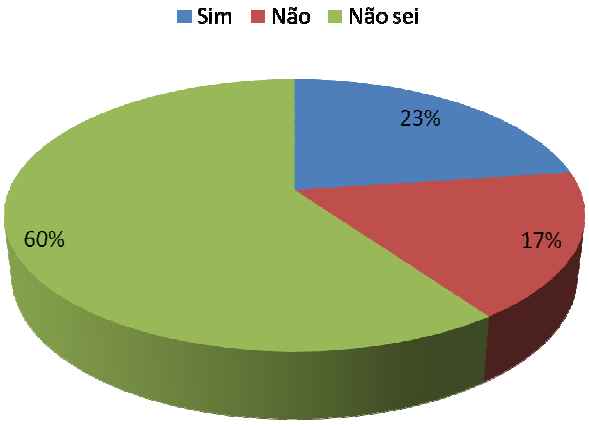


13) Há uma estratégia de Gestão do Conhecimento claramente articulada (i.e. escrita) para a organização?

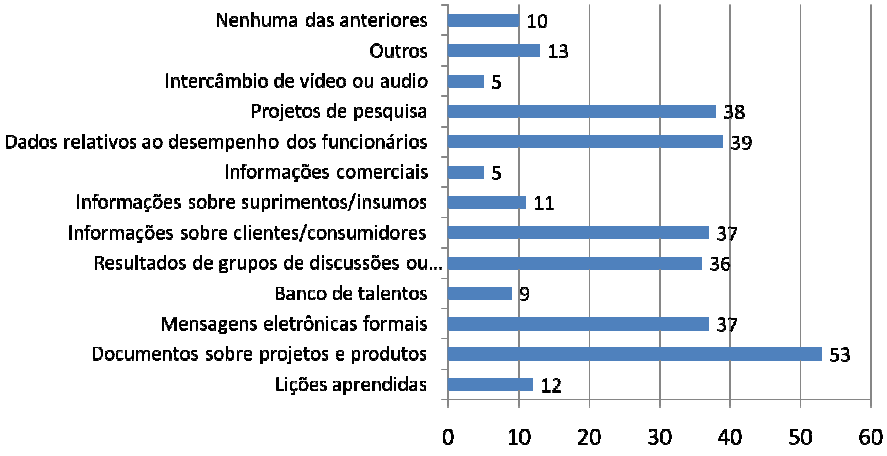


Anexo I – Gráficos dos resultados

14) O programa de Gestão do Conhecimento tem o apoio da Alta Administração?



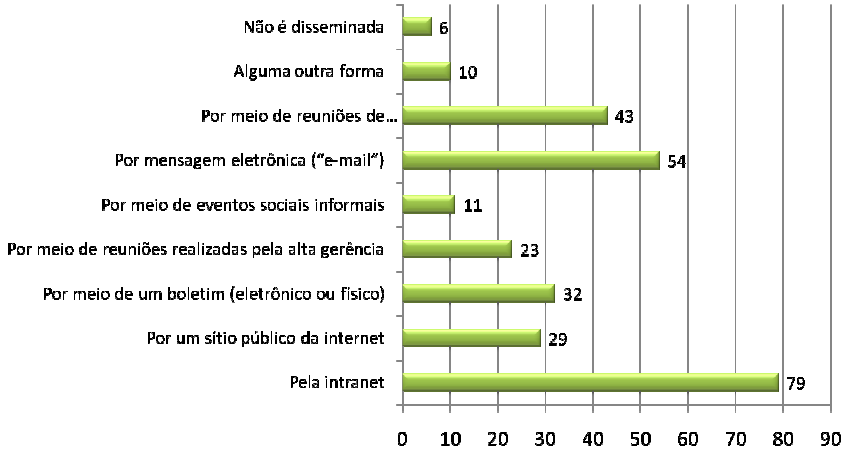
15) Qual dos tipos de conhecimentos e/ou informações abaixo são registrados(as) por sua organização?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

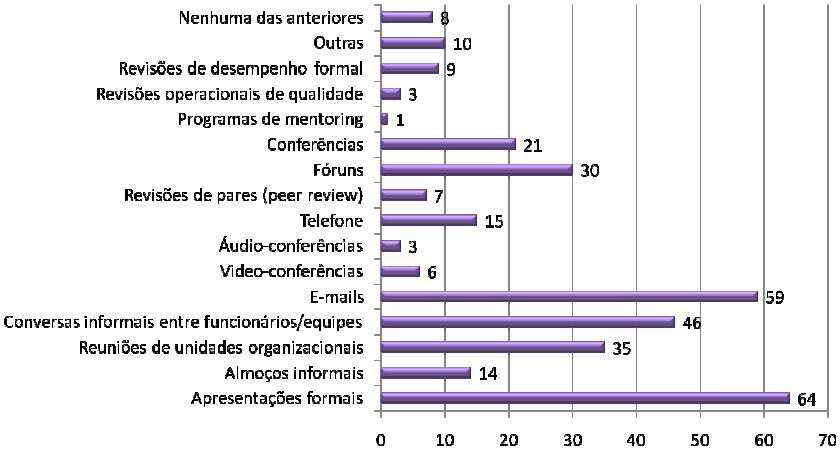
Anexo I – Gráficos dos resultados

16) Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela organização aos seus funcionários?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

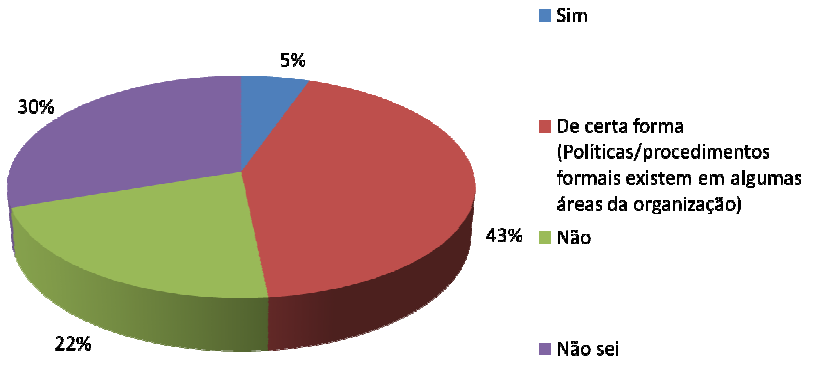
17) Como o conhecimento é disseminado?



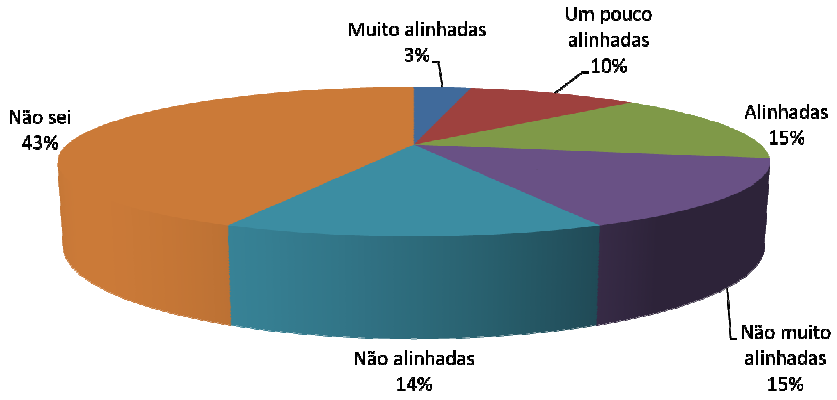
As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

Anexo I – Gráficos dos resultados

18) A organização possui políticas ou procedimentos formais para incluir ou inserir conhecimento em seus processos operacionais?

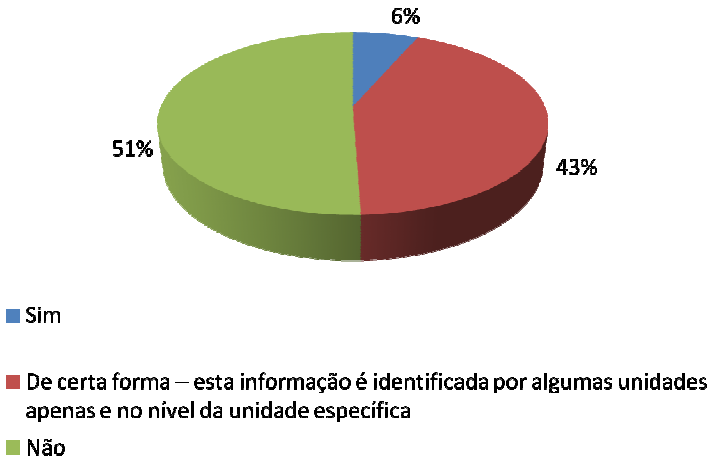


19) Em que medida as atividades do Programa de Gestão do Conhecimento da organização estão alinhadas aos objetivos organizacionais?

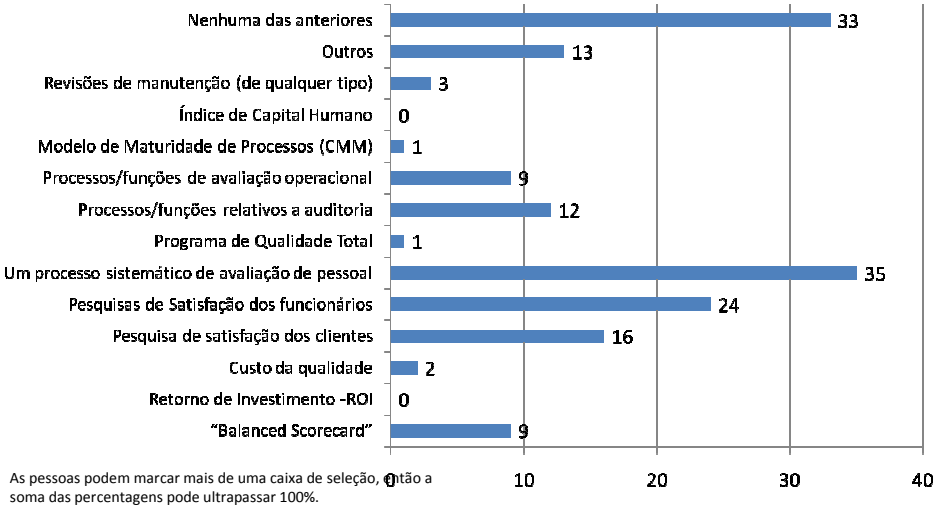


Anexo I – Gráficos dos resultados

20) O Programa de Gestão do Conhecimento identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização?



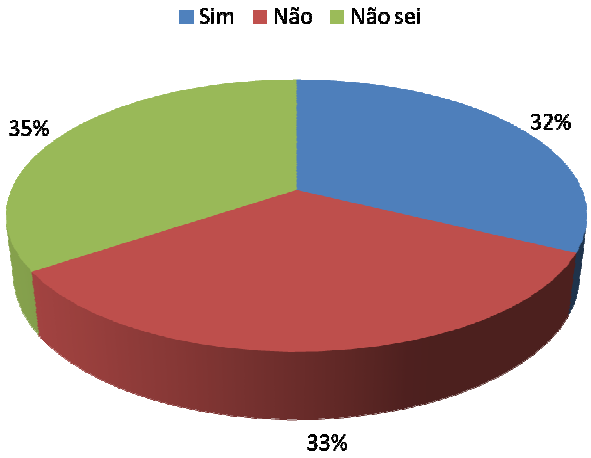
21) Quais os tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a organização usa para determinar o valor do conhecimento organizacional?



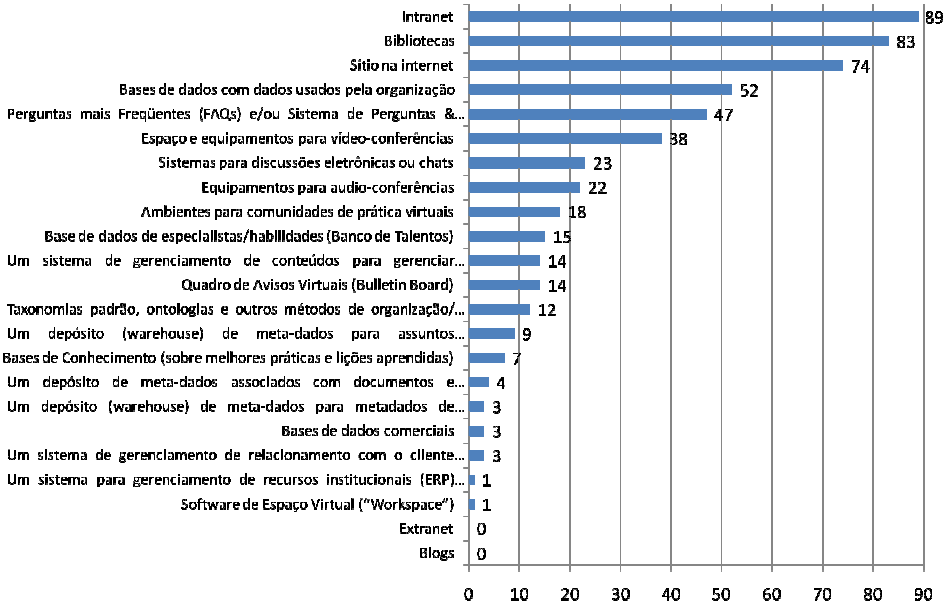
As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

Anexo I – Gráficos dos resultados

22) A organização inclui na avaliação desempenho do funcionário algum item relacionado a Gestão Conhecimento?

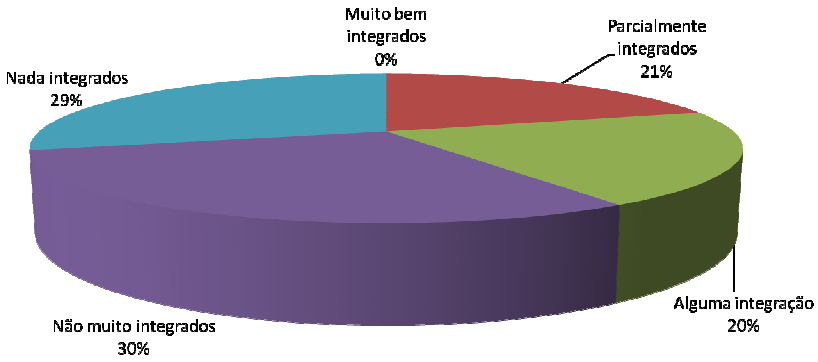


23) Quais dos itens abaixo a organização possui?

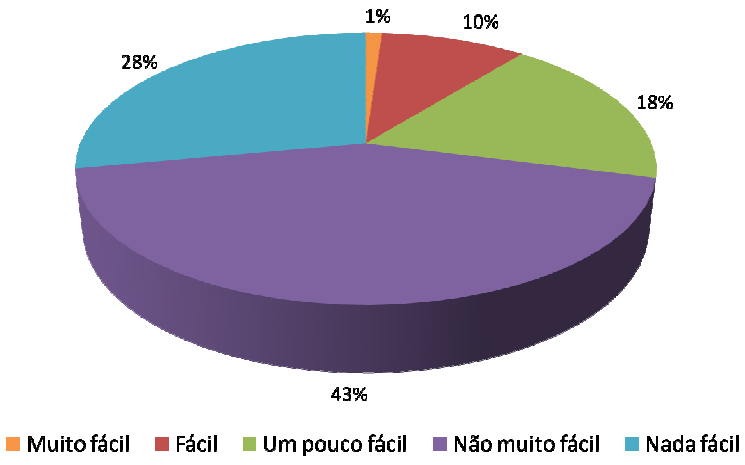


Anexo I – Gráficos dos resultados

24) Em que medida as ferramentas de Gestão do Conhecimento descritas acima estão integradas no fluxo de trabalho da organização, com vistas a criar novos conhecimentos?



25) Com que facilidade os funcionários identificam quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica?



Anexo I – Gráficos dos resultados

26) Como você classificaria a cobertura das áreas ou domínios do conhecimento dentro da organização quanto aos ítens:

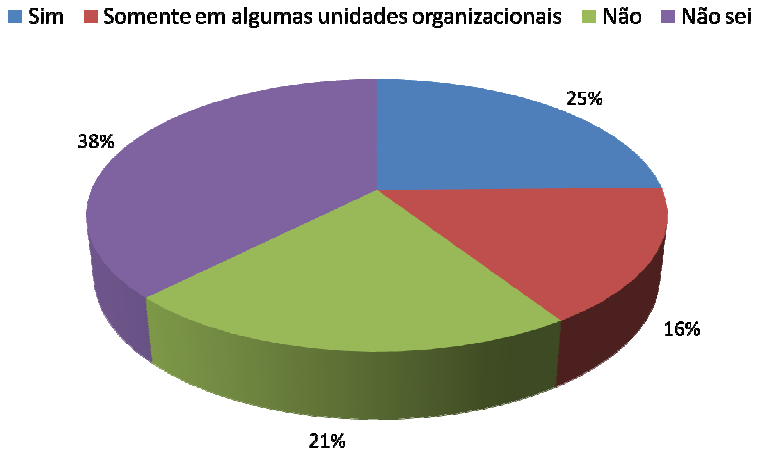
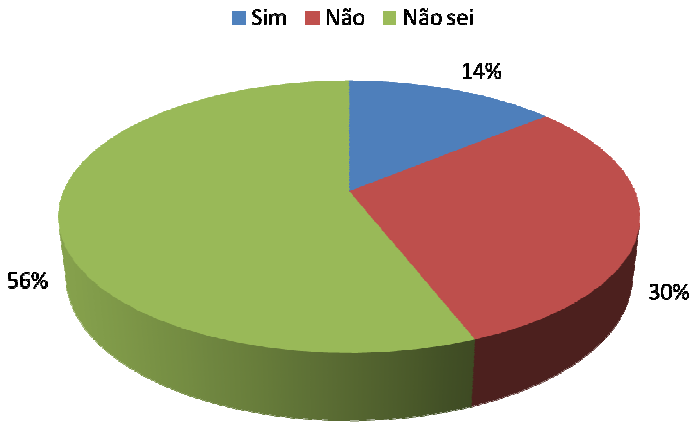
	Escasso	Adequado	Excessivo
a) informação estratégica?	85%	14%	1%
b) políticas e procedimentos?	77%	18%	5%
c) informação setorial?	3%	62%	35%
d) dados estatísticos?	57%	40%	3%
e) inteligência de negócios e/ou dados indicadores?	78%	20%	2%
f) pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos?	84%	14%	2%
g) conteúdos relativos a clientes?	67%	32%	1%
h) documentos relativos a processos organizacionais?	70%	25%	5%
i) informações e estatísticas nacionais?	48%	48%	4%
j) recomendações feitas a clientes?	75%	25%	0%
l) experiências organizacionais prévias com clientes?	83%	17%	0%
m) informação do tipo avaliativa?	78%	20%	2%
n) outros?	59%	16%	3%

27) Em que medida a empresa reutiliza os conteúdos de conhecimento na organização como um todo quanto aos ítens:

	Alta Reutilização	Baixa Reutilização	Não sei
a) documentos oficiais?	31%	29%	40%
b) publicações?	20%	43%	37%
c) materiais publicados na rede ou web?	19%	37%	44%
d) noticiários, boletins?	16%	41%	43%
e) vídeo conferências, foruns eletrônicos, discussões eletrônicas?	6%	47%	47%
f) “novidades”?	3%	40%	57%
g) dados estatísticos?	31%	27%	42%
h) dados do tipo de Sistemas de Informação Geográficos - GIS?	7%	30%	63%
i) informações e publicações externas?	10%	40%	50%
j) informações pessoais, diretórios?	8%	35%	57%
l) conhecimento sobre processos organizacioais internos?	8%	52%	40%
m) conhecimento sobre clientes e beneficiários?	22%	40%	38%
n) informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)?	5%	49%	46%
o) informações sobre habilidades?	2%	55%	43%
p) outros?	0%	20%	69%

Anexo I – Gráficos dos resultados

28) A Organização possui um Programa de Gestão do Conhecimento formal ou definido?



29) O Programa de Gestão do Conhecimento possui mecanismos para avaliar se o que foi planejado está sendo executado?