

ALANA DEUSILAN SESTER PEREIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE MINAS
GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

**VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2012**

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

P436g
2012

Pereira, Alana Deusilan Sester, 1987-
Gestão do conhecimento nas secretarias estaduais de Minas
Gerais / Alana Deusilan Sester Pereira. – Viçosa, MG, 2012.
xii, 120f. : il. (algumas col.) ; 29cm.

Inclui apêndice.

Orientador: Telma Regina de Costa Guimarães Barbosa.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.
Referências bibliográficas: f. 113-117

1. Administração pública. 2. Gestão do conhecimento.
I. Universidade Federal de Viçosa. II. Título.

CDD 22. ed. 351


ALANA DEUSILAN SESTER PEREIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE
MINAS GERAIS**

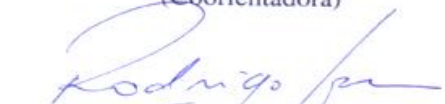
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 17 de fevereiro de 2012.


Edson Arlindo Silva
(Coorientador)


Nina Rosa da Silveira Cunha
(Coorientadora)


Marcos Tanure Sanabio


Rodrigo Gava


Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa
(Orientadora)

Dedico aos meus pais, Helio e Joana e
a minha irmã Vanessa.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença constante em minha vida, concebendo-me bênçãos, dando forças e coragem para superar todos os desafios e por possibilitar a concretização de tantas conquistas.

Aos meus pais, Helio e Joana, aos quais sempre serei grata, que com todo amor e dedicação, sempre me apoiaram e incentivaram, não medindo esforços para realização dos meus sonhos.

Aos meus familiares, especialmente, minha irmã, meu cunhado e avós, pelo carinho e paciência.

A minha orientadora, Telma Regina, pelas valiosas contribuições durante a orientação, pela dedicação, paciência, amizade e pelas lições de vida e de ciência.

À Universidade Federal de Viçosa, ao departamento de Administração e Contabilidade e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pelas oportunidades, ensinamentos e por acreditar em meu potencial. Aos professores e funcionários da Pós-Graduação, especialmente ao Prof. Afonso e Prof^a Suely e Luíza.

A todos os amigos do mestrado pelo companheirismo, amizade, por contribuírem na minha formação, proporcionando momentos inesquecíveis na minha vida e pela convivência essencial nessa caminhada.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela concessão da bolsa de Mestrado.

Às secretarias do estado de Minas Gerais, especialmente à Secretaria do Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; Turismo; Governo; Saúde; Fazenda; Planejamento e Gestão; Defesa Social e Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, pela confiança, disponibilidade, apoio a este trabalho e por terem me recebido sempre com muita atenção e solicitude.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, com a realização desta dissertação, muito obrigada!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE SIGLAS	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. Evolução dos modelos de Gestão Pública.....	6
2.2. Gestão por Resultados.....	7
2.3. Gestão do Conhecimento	12
3 – METODOLOGIA	22
3.1. Caracterização da pesquisa	22
3.2. Seleção das Unidades de Análise e sujeitos do estudo	23
3.3. Coleta de Dados	24
3.4. Modelo Operacional.....	26
3.5. Análise dos Dados.....	30
4. A GESTÃO POR RESULTADOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS	33
4.1. Choque de Gestão	33
4.2. Evolução na Gestão do Governo de Minas Gerais	35
4.3. Projeto Estruturador	37
4.4. Acordo de Resultado	38
5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS: PROJETOS IDENTIFICADOS	40
5.1. Projeto da Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e de Abastecimento (SEAPA) - Centro de Análises e Estudos Estratégicos.....	40
5.2. Projetos da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e de Ensino Superior - Observatório de Ciência e Tecnologia e Sistema Mineiro de Inovação	43
5.3. Projeto da Secretaria de Estado do Governo - Estratégias de Comunicação Interna: a experiência da divulgação do Acordo de Resultados	47
5.4. Projeto da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Trilhas do Saber	48
5.5. Projeto da Secretaria de Estado do Turismo - Portal do Turismo.....	51
5.6. Projeto da Secretaria de Estado de Defesa Social - Sistema Integrado de Defesa Social.....	53
5.7. Projetos da Secretaria de Estado de Saúde - Portal de Indicadores Estratégicos e Enterprise Project Management (EPM - Gerenciamento de projetos).....	55
5.8. Projeto da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Gestão Regionalizada e Participativa.....	58

5.9. Projeto da Secretaria de Estado da Fazenda - Modelo de Gestão do Conhecimento	61
6. ANÁLISE E DISSCUSSÕES DOS RESULTADOS	65
6.1. Caracterização da Gestão do Conhecimento nas Secretarias Estaduais.....	65
6.2. Identificação dos <i>inputs</i> , processamento e <i>outputs</i> e classificação dos processos de Gestão do Conhecimento adotados pelas Secretarias do Estado.....	88
6.3. Relação da Gestão do Conhecimento com a Gestão de Resultado no estado de Minas Gerais	99
7-CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI -ESTRUTURADA	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Gestão por Resultados no âmbito público	10
Figura 2 - Exemplo de diferenciação de produtos (<i>outputs</i>) e resultados (<i>outcomes</i>)	11
Figura 3 - O processo de gerenciamento da informação.....	14
Figura 4- Uma comparação entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento..	15
Figura 5 - Formas de Conversão do conhecimento.....	16
Figura 6 - Fase de processamento das entradas	17
Figura 7 -Gestão do Conhecimento como processo.....	28
Figura 8 - A lógica na evolução da gestão no governo de Minas Gerais.....	35
Figura 9 - Dinâmica de gestão da Segunda Geração.....	39
Figura 10- Estrutura do Centro de Análise e Estudos Estratégicos	41
Figura 11– Centro de Análises e estudos estratégicos	42
Figura 12 - Processo de Gestão do conhecimento da SEAPA	42
Figura 13 - Observatório de Ciência e Tecnologia	44
Figura 14 - Sistema Mineiro de Inovação	46
Figura 15–Projetos de Gestão do conhecimento da SECTES.....	47
Figura 16- Processo de Gestão do conhecimento da SEGOV	48
Figura 17– Trilhas do Saber.....	50
Figura 18 -Processo de Gestão do conhecimento da SEMAD.....	50
Figura 19– Portal de Turismo	52
Figura 20 - Processo de Gestão do conhecimento na SETUR	52
Figura 21 - Processo de Gestão do conhecimento da SEDS.....	55
Figura 22 - Portal de indicadores estratégicos	56
Figura 23–Processo de Gestão do conhecimento da SES	58
Figura 24 -Instâncias de Gestão Regionalizada	59
Figura 25 - Fluxo de Informações no processo de Gestão Regionalizada	60
Figura 26– Processo de Gestão do conhecimento da SEPLAG	61
Figura 27– Iniciativas de gestão do conhecimento na SEF.....	63
Figura 28– Macro etapas do projeto de gestão do conhecimento da SEF	63
Figura 29–Processo de Gestão do conhecimento da SEF	64

Figura 30– Identificação dos projetos de gestão do conhecimento nas secretarias do Estado.....	65
Figura 31 - Recursos considerados essenciais na execução dos projetos	83
Figura 32 - Resumo da Análise Sistêmica dos projetos de gestão do Conhecimento das secretarias	95
Figura 33 - Evolução na Gestão do Governo de Minas Gerais.....	99

LISTA DE SIGLAS

GC - Gestão do Conhecimento

GI- Gestão da Informação

GR - Gestão por Resultados

SEAPA – Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento

SECTES - Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

SEDS – Secretaria do Estado

SEF - Secretaria de Estado da Fazenda

SEGOV - Secretaria de Estado de Governo

SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SES - Secretaria de Estado de Saúde

SETUR - Secretaria de Estado de Turismo

RESUMO

PEREIRA, Alana Deusilan Sester, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2012. **Gestão do Conhecimento nas Secretarias Estaduais de Minas Gerais.** Orientadora: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Coorientadores: Edson Arlindo Silva e Nina Rosa da Silveira Cunha.

O objetivo deste trabalho é descrever a relação entre o processo da Gestão do Conhecimento realizado pelas Secretarias Estaduais com o contexto da Gestão por Resultados no estado de Minas Gerais. A pesquisa apoia-se em uma abordagem qualitativa e com base no objetivo proposto é classificado como um estudo de caso. As unidades de análise são as Secretarias do Estado de Minas Gerais e os sujeitos do estudo são os ocupantes dos cargos de superintendência, assessoria ou direção e aqueles indicados como importantes no processo, totalizando 31 entrevistados. As técnicas de coleta de dados empregadas foram: entrevista semi-estruturada; observação direta e a análise documental. Para caracterização do processo de gestão do conhecimento nas secretarias são utilizadas algumas dimensões definidas pelo estudo publicado pelo IPEA, no ano de 2005. Para classificar os projetos foram consideradas as variáveis retiradas da literatura e para tal classificação utilizou-se dois critérios: fenômenos centrais e processos críticos referentes à gestão do conhecimento e da informação. As secretarias que identificaram projetos de gestão do conhecimento foram: SEAPA, SECTES, SETUR, SEGOV, SEF, SES, SEPLAG, SEDS e SEMAD, totalizando onze projetos. Todavia, esses projetos são realizados como iniciativas isoladas nas secretarias apresentando a finalidade de gerenciar o conhecimento. Além disso, oito secretarias do Estado não apresentaram uma política de Gestão do Conhecimento e apenas em uma foi referida uma política de Gestão do Conhecimento, mas ainda não foi divulgada e não está sendo aplicada. Desta forma, pode-se concluir que a Gestão do Conhecimento nas Secretarias se caracteriza como um processo bastante incipiente e apresenta limitações na estrutura e no gerenciamento. Porém, é importante destacar que todas as secretarias investigadas demonstraram muito interesse em dar prosseguimento aos projetos e a maioria reconhece o quanto os projetos precisam avançar. Ressalta-se, ainda, que a maioria revelou que o projeto ainda está em estágio embrionário e que se trabalha em direção a uma gestão do conhecimento mais efetiva. Apesar dos projetos apresentarem falhas de cunho gerencial e operacional, as secretarias se preocupam em buscar soluções

para todos os problemas. Com base nas características dos projetos e na análise dos processos constata-se que 55% das secretarias analisadas realizam a gestão da informação ao invés da gestão do conhecimento. Apenas os projetos de quatro secretarias apresentam os elementos preconizados pela gestão do conhecimento como definidos na literatura. Considerando os indicadores e informações levantadas, pode-se afirmar que existe uma consonância entre os objetivos e os *outputs* dos projetos e os objetivos da Gestão por Resultado, o que permite afirmar uma relação e uma intenção de contribuição entre a Gestão do Conhecimento para a Gestão por Resultados no Estado. Esse fato sinaliza um bom sinal, sendo que os projetos apresentaram uma cultura voltada para os propósitos que a gestão por resultados propõe, mas para que haja contribuição de fato, os projetos podem e devem avançar na temática e possuir indicadores que comprovem a qualidade dos resultados dos projetos de Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

PEREIRA, Alana Deusilan Sester, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, February, 2012. **Knowledge Management in State Departments of Minas Gerais**. Adviser: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Co-advisers: Edson Arlindo Silva and Nina Rosa da Silveira Cunha.

The aim of this paper is to describe the relationship between the process of Knowledge Management conducted by the State departments with the context of Managing for Results in the state of Minas Gerais. The research supports on a qualitative approach based on the proposed objective is classified as a case study. The units of analysis are the departments of the State of Minas Gerais and the study subjects are the incumbents from bureau position, advice or direction and those indicated as important in the process, totaling 31 interviewees. The used techniques of data collection were: semi-structured interviews, direct observation and document analysis. To characterize the process of Knowledge Management in some departments dimensions defined by the IPEA study published in 2005 are used. To sort the projects variables taken from the literature were taken and for this classification, two criteria were used: core processes and critical phenomena related to Knowledge Management and Information. The departments that have identified Knowledge Management projects were SEAPA, SECTES, SETUR, SEGOV, SEF, SES, SEPLAG, SEDS and SEMAD, totaling eleven projects. However, these projects are accomplished as separate initiatives from the Department showing the purpose of Knowledge Management. In addition, eight departments of state did not have a Knowledge Management policy and only one was referred to a Knowledge Management policy, but it has not been published yet and it has not been applied. Thus, it can be concluded that the Knowledge Management in the departments is characterized as a fairly crude process and has limitations in the structure and management. However, it is important to highlight that all surveyed departments were very interested in the projects follow up and the majority recognizes that how much the projects should proceed. It should also be noticed also that the majority considered that the project is still in an embryonic stage and is being worked toward a more effective Knowledge Management. Despite the shortcomings shown from operational management stamp, the

departments are concerned to find solutions to all problems. Based on the characteristics of the projects and process analysis it is noticed that 55% of assessed departments perform Information Management rather than Knowledge Management. Only four departments projects show recommended elements from Knowledge Management as defined in the literature. Considering the indicators and information gathered, it can be stated that there is a line between the objectives and *outputs* of projects and aims of the Management by Results, which allow us to state a relationship and an intention to contribute between Knowledge Management for the Management by Results for the State. This fact indicates a good sign, and the projects had a culture geared to the purposes that the Management by results proposes, but for the real contribution the projects can and should advance the theme and have indicators that prove the quality of results of Knowledge Management projects.

1. INTRODUÇÃO

A década de 90 no Brasil foi marcada por transformações processadas nas estruturas políticas, sociais e econômicas essenciais para a reestruturação governamental e administrativa. Estas transformações visaram atender às exigências de um contexto marcado pelo processo de globalização, associado à difusão das novas tecnologias de informação. Em virtude disso, são exigidas novas competências, estratégias e instituições. Esse cenário de significativas mudanças vem justificar a demanda por um aumento no padrão de eficiência do Estado, ocasionando, assim, modificações na forma de gestão, racionalização e modernização da estrutura administrativa.

Adota-se, por conseguinte, um novo modelo de gestão, a Administração Pública Gerencial, que propõe a reforma do Estado e pauta-se em critérios de técnicas e racionalidade praticados na iniciativa privada. De acordo com Gonçalves (2006), para inserir o Brasil nesse novo modelo de desenvolvimento, já adotado por outros países como Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia, Austrália, entre outros, o Estado precisa fazer a gestão estratégica do conhecimento, seu ativo mais valioso, entre os servidores públicos, dos processos organizacionais e, principalmente, das redes de relacionamento interna e externa à organização.

Seguindo o arcabouço institucional da reforma administrativa do governo federal de 1995, o governo de Minas Gerais objetivou proporcionar ao Estado modernidade, agilidade e eficiência. Dessa forma, foi implantado o “Programa Choque de Gestão”, com a finalidade de reformar o Estado e, com isso, avançar em questões relacionadas à qualidade e à inovação nos serviços prestados pela Administração Pública.

Na primeira geração do Programa, foram adotadas medidas emergenciais, voltadas para a melhoria da eficiência dos gastos e redução de custos. Na segunda geração, iniciada em 2007 e denominada “Estado para Resultado” instituiu a concepção de um novo arranjo institucional baseado na teoria da Gestão por Resultados, propondo um conjunto de modificações institucionais que visassem buscas efetivas por resultados voltados ao interesse público.

Desse modo, as Secretarias de Estado desempenham importante papel neste novo modelo de gestão, sendo que secretários e outras autoridades respondem pelo cumprimento de metas e são avaliados pela capacidade de melhorar as condições de vida em Minas Gerais, traduzidas em indicadores sociais e econômicos.

Implementar a Gestão por Resultados exige que todos os envolvidos no processo se adaptem ao paradigma da mudança estrutural, cultural e administrativa. Além disso, para que a Gestão por Resultados seja efetiva é importante considerar alguns fatores críticos de êxito, dentre eles a análise e o uso da informação, bem como sua transformação em conhecimento (SERRA, 2007).

Nesse sentido, Wiig (2000) explicita que, dos fatores que influenciam a qualidade do fornecimento dos serviços públicos para a sociedade, o conhecimento é o primordial, uma vez que trata-se de um recurso básico que governa a natureza e a direção das ações na busca por resultados. Este autor acrescenta, ainda, que, sem o conhecimento adequado, as ações não só terão como base a ignorância como também serão arbitrárias ou sem efetividade.

Destarte, diante da “era da informação ou do conhecimento”, cenário vivenciado pela Gestão por Resultados, torna-se relevante a percepção de dois aspectos: de que a informação e o conhecimento consolidam-se como um dos principais fatores para o alcance dos resultados almejados pelo governo; e de que há um surgimento profícuo de novas abordagens e/ou ferramentas gerenciais atinentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações, sob a égide denominada Gestão do Conhecimento (GC).

O surgimento e o uso de uma nova prática de gestão se apresentaram a partir da consideração de que o conhecimento deve ser gerenciado, para que se torne elemento basilar do desempenho organizacional. O termo Gestão do Conhecimento tornou-se polêmico e motivo de discussões e debates devido ao fato de seu conceito ainda não ser um consenso na literatura.

Na Administração Pública, o papel da GC transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na elaboração de Políticas Públicas, na melhoria da qualidade de serviços e na disponibilização de conhecimentos aos cidadãos (ROSINI e PALMISANO, 2003).

Nesse sentido, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou dois estudos referentes à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito federal. O primeiro estudo, em 2004, investigou o emprego da GC em diversos órgãos públicos, tais como: em seis organizações do executivo federal, a saber: Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Serviço de Processamento de Dados (Serpro) e Petróleo Brasileiro (Petrobras) (BATISTA, 2004).

O estudo foi realizado em 28 órgãos da Administração Direta que empregam a GC -23 Ministérios, Casa Civil da Presidência da República, Comando da Aeronáutica, Comando da Marinha, Comando do Exército, Controladoria-Geral da União e seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro – e identificou diversas práticas relacionadas à GC, comprovando que há uma significativa preocupação dos órgãos públicos no que se refere a essa temática (BATISTA, 2005).

Porém, os resultados, desse estudo de 2005, apresentam que apenas 32%, correspondendo a oito organizações, sendo esses ministérios, afirmaram que contam com uma estratégia ou política de Gestão do Conhecimento e incluiu como elemento principal a gestão da informação. Dez organizações (40%) responderam que não possuem, mas planejam ter uma estratégia ou política nos próximos três anos, enquanto sete (28%) não têm política ou estratégia de GC. Entretanto, desses oito ministérios que afirmaram ter definido uma estratégia/política de gestão do conhecimento, o termo de Gestão do Conhecimento é empregado em duas somente. Já a expressão “gestão da informação” é usada por sete ministérios, enquanto apenas uma utiliza a expressão “compartilhamento do conhecimento”.

Em 2010, em uma publicação do governo do estado de Minas Gerais, o Inove Minas, o governador vigente no ano, Aécio Neves, aponta que: “A meta é criar as condições necessárias para transformar o conhecimento, uma riqueza potencial, em benefícios representados por mais produtividade, qualidade e competitividade” e, ainda, acrescenta que na sociedade pós-industrial, onde há mudanças de paradigmas, na qual o conhecimento é o fator decisivo, e a inovação o processo mais importante.

Portanto, em âmbito estadual, para que os resultados almejados pelo governo de Minas Gerais sejam alcançados, torna-se crucial que as Secretarias Estaduais - órgãos ligados à elaboração e implementação de ações, metas e planos, visando ao

desenvolvimento econômico, social e institucional do estado de Minas Gerais – implementem gestão do conhecimento, de modo a gerenciarem os conhecimentos que já possuem e também transformarem as informações em outros conhecimentos estratégicos para contribuir, assim, com o que propõe a Gestão por Resultados no Estado

Como as Secretarias Estaduais desempenham um papel importante na busca dos resultados determinados pelo governo e são avaliadas por meio do instrumento Acordo de Resultado, justifica-se a relevância da escolha das Secretarias como unidades de análises deste estudo.

Diante do exposto, a presente pesquisa encontra-se inserida em um contexto que visa identificar e compreender a temática GC nas secretarias estaduais, partindo-se da premissa que, exista alguma política ou iniciativa concernente à GC e que busque contribuir com a realidade das Secretarias focadas no alcance dessas metas, ante a conjuntura da Gestão de Resultados.

A escolha desse tema toma relevância na medida em que os resultados - tanto qualitativos quanto quantitativos - da GC são positivos e claramente percebidos nas organizações, uma vez que várias de suas práticas já são utilizadas no setor público. Em virtude disso, emergiu motivação para levantar dados sobre os resultados da GC nas Secretarias estaduais, bem como para investigar a consonância entre a criação desses métodos e a Gestão por Resultado adotada pelo estado de Minas Gerais.

A Gestão do Conhecimento é aqui abordada sob o ponto de vista de processo, como postula Valle (2010), de tal modo que, a partir da utilização da análise dos *inputs*, processamento e *outputs*, seja possível ter uma melhor compreensão do funcionamento e dos resultados alcançados pelos projetos em poder das secretarias estaduais estudadas, possibilitando um estudo descritivo sobre a GC em Secretarias do estado de Minas Gerais.

Ressalta-se que, nesta pesquisa, a gestão de resultados é um suporte de contexto, ou seja, o ambiente na qual as secretarias se inserem, a partir do qual o objeto deste estudo é problematizado. Não compete a esta pesquisa a discussão de resultados dos programas Choque de Gestão e Estado para Resultado. A gestão de resultados é explicitada e conceituada neste trabalho a partir do que ela se propõe, de seus objetivos e

de sua finalidade, sem sequer investigar e relatar se tais propostas se cumprem na realidade.

1.1.Problema de Pesquisa

Como a Gestão do Conhecimento realizada pelas Secretarias do estado de Minas Gerais se relaciona com o contexto da Gestão por Resultados?

1.2. Objetivos

Descrever a relação entre o processo da Gestão do Conhecimento realizado pelas Secretarias Estaduais com o contexto da Gestão por Resultados no estado de Minas Gerais. Especificamente, pretende-se:

- Caracterizar a Gestão do Conhecimento nas secretarias do estado de Minas Gerais;
- Identificar os *inputs*, processamento e *outputs*, e classificar o processo de Gestão do Conhecimento adotado pelas Secretarias do Estado.
- Verificar a relação do processo de Gestão do Conhecimento com o contexto de Gestão por Resultado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Serão abordados neste tópico, os fundamentos teóricos baseados na literatura pertinente, em função do objeto de investigação deste estudo e que norteará toda a discussão deste. Dessa forma, serão explorados os seguintes temas: Nova Administração Pública, Gestão por Resultados e, finalmente, a Gestão do Conhecimento, explicitando suas particularidades no setor público e Políticas de Gestão do Conhecimento.

2.1. Evolução dos modelos de Gestão Pública

Diante de uma realidade na qual a máquina pública se insere, um ambiente dinâmico de mudanças permanentes, a reforma administrativa é altercada como um processo de adaptação, à medida que as limitações são reconhecidas e reajustes são exigidos como alternativas de melhoraria no funcionamento do Estado.

Os anos 90 foram marcados como os anos da reforma do Estado e, particularmente, da reforma da administração Pública no Brasil. O final de século XX configurou-se, após as crises que ocorreram nos anos 80 - crise econômica mundial; crise fiscal do Estado, na qual a maioria dos governos encontrava dificuldades em financiar seus déficits; crise de governabilidade, que demonstrava a incapacidade dos governos em resolver os problemas econômicos e sociais de seus países (GOMES, 2009), um novo marco teórico e uma nova prática para a administração pública, a abordagem “gerencial”, também conhecida como a “nova administração pública” que substituiu a perspectiva “burocrática” anteriormente vigente.

A administração pública burocrática foi adotada em substituição a administração patrimonialista, que entendia o Estado como propriedade do rei, definindo as monarquias absolutas e confundindo o patrimônio público e o privado. Assim, a administração pública burocrática clássica foi adotada como alternativa de mudança a essa antiga administração. Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava a administração pública burocrática não se revelou na realidade, não havendo garantia de rapidez, qualidade e nem custo baixo para os serviços prestados ao público, não orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos e pregava o formalismo,

rigidez e o rigor técnico, concentrando, assim, em processos ao invés de resultados. (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Desse modo, a administração pública burocrática tornou-se obsoleta, devido a fatores como difusão das tecnologias de informação e a globalização que acirrou a competição entre países. Portanto, cresce a necessidade de uma abordagem baseada no controle de resultados, descentralização, conseqüentes de um aumento das expectativas e das demandas dos cidadãos que exigem, com isso, novas formas de orientação na prestação de serviços por parte da administração pública.

Assim, a “nova administração pública” parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos necessitam utilizar práticas gerenciais modernas para formular e implementar políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades na área social, científica e tecnológica para atender as novas demandas da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Esse autor, ainda, salienta que o esforço para identificar as melhores práticas do setor privado empresarial e sua aplicação na Administração Pública iniciou-se nos Estados Unidos nos anos 60. Também, no Brasil foram adotadas tais práticas: ênfase nos resultados e na necessidade de serem medidos (indicadores de avaliação), orientação para os clientes, qualidade na prestação dos serviços públicos, transparência da informação, dentre outros.

2.2. Gestão por Resultados

O termo “Gestão por Resultados” advém da Administração por Objetivos e é definida como um sistema que relaciona metas organizacionais com o desenvolvimento da organização, fazendo com que essas proporcionem um senso de direção às decisões e sirva de parâmetros para avaliação de desempenho (SERRA, 2007).

Bechelaine & Silveira (2010) contextualizam que a cultura de resultados tem início no setor público a partir da iniciativa de se repensar o papel do Estado, otimizar seu desempenho, de melhorar sua eficiência e a qualidade dos serviços. Para isso, é necessário incrementar elementos estratégicos que compõem a definição de gestão por resultados como o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores de desempenho e, portanto, é preciso que os órgãos e entidades da administração pública sejam capazes de

fornecer as informações necessárias para a elaboração desses objetivos e indicadores de desempenho com níveis adequados de qualidade.

A reforma da administração do setor público requer modelos de gestão capazes de orientar os gestores públicos para os resultados almejados pelo governo. Sendo assim, algumas ferramentas de gestão recebem significativa relevância para as organizações públicas, tais como: o planejamento estratégico e a gestão pública por resultados.

O modelo de Gestão por Resultados é uma das principais recomendações do receituário da Nova Administração Pública, uma vez que busca enfatizar na efetividade ou nos maiores interesses dos cidadãos e da sociedade, flexibilizando a condução dos processos e, conseqüentemente, influenciando na questão da disfunção relacionada ao apego exacerbado às normas e procedimentos, e propicia mais eficiência e *accountability* (GOMES, 2009).

Desse modo, Serra (2007) propõe-se uma definição que colhe os elementos comuns da Gestão por Resultados no setor público, sendo caracterizada por:

- uma estratégia onde são definidos os resultados esperados por uma instituição pública com relação à mudança social e à produção de bens e serviços;
- uma cultura e um instrumental de gestão orientados a melhorar a eficácia, eficiência, produtividade e efetividade no uso dos recursos do Estado para melhorar os resultados de desempenho das organizações e dos servidores públicos;
- sistemas de informação que auxiliem na tomada de decisões dos atores que participam dos processos;
- promoção da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos por meio de um processo de melhoramento contínuo;
- sistemas de contratação dos dirigentes públicos com vistas a aprofundar sua responsabilidade, compromisso e capacidade de ação;
- sistemas de informação que permitam monitorar a ação pública, fornecendo informações para aos cidadãos sobre os recursos utilizados (SERRA, 2007, p.37).

E com base nestes elementos, sugere-se a seguinte definição para a Gestão por Resultados, tal definição adotada como referência nesse estudo:

A gestão para resultados é um marco conceitual cuja função é de facilitar para as instituições públicas a direção efetiva e integrada do processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade em seu desempenho, a consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua das instituições (SERRA, 2007, p.37).

Dentre alguns dos objetivos da gestão por resultados, podem-se citar:

- (a) Oferecer elementos de informação, conhecimento e intervenção aos responsáveis pela administração pública que lhes permitam controlar e maximizar o processo de criação de valor a fim de atingir o melhor resultado possível a respeito do que se espera da ação de governo;
- (b) Contribuir na melhoria da capacidade de prestar contas das autoridades e das organizações públicas, para assim permitir que a sociedade, os órgãos de controle e a comunidade internacional possam avaliar sua gestão;
- (c) Ajudar a alocação descentralizada de objetivos e responsabilidades bem como à avaliação do desempenho daqueles que exercem as funções gerenciais – com o correspondente uso de incentivos e sanções.
- (d) O objetivo último da gestão por resultados no setor público é gerar capacidade nas suas organizações para que consigam, mediante a gestão do processo de criação de valor público, os resultados estipulados nos objetivos do programa de governo (SERRA, 2007, p.31).

Adiante, gestão por resultados pode ser entendida como um ciclo que começa com: (i) estabelecimento dos resultados desejados a partir da tradução dos objetivos de governo, focando na criação de valor público, a fim de otimizá-lo assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade em seu desempenho e a melhoria contínua das instituições; (ii) prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados e (iii) retro-alimenta propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação (GOMES, 2009).

De acordo com Lemos (2009), alguns dos princípios que norteiam a gestão para resultados, definidos na Segunda Mesa Redonda sobre Resultados realizada em Marrakesh em 2004, foram:

1. Foco do diálogo deve ser nos resultados, tanto interna quanto externamente, desde o planejamento estratégico até a implementação. É importante ter uma aproximação coerente entre todas as fases do processo: (a) ex ante, na fase da estratégia e planejamento, quando resultados esperados são definidos e a programação de custos e de impactos a serem alcançados são analisados; (b) durante a implementação do programa/projeto, quando o monitoramento é necessário para determinar o progresso e identificar a necessidade de correções no meio do caminho; (c) ex post, após a finalização do programa/projeto, quando os resultados alcançados são comparados com os objetivos iniciais; (d) após um certo tempo da conclusão do programa/projeto para verificar sua sustentabilidade.
2. Alinhar a programação, monitoramento e avaliação das atividades com os resultados esperados.

3. Manter os sistemas informacionais sobre os resultados o mais simples possível, com custo/benefício efetivo e amigável aos usuários, permitindo a aprendizagem e a *accountability* e, deve minimizar os custos transacionais e facilitar as análises comparativas.
4. As informações sobre os resultados devem ser utilizadas para enriquecer a gestão do conhecimento e para os processos de tomada de decisão, assim como para a prestação de contas e *accountability*. Portanto, as informações sobre os resultados devem estar sempre disponíveis ao público.

A gestão por resultado, no setor público, se apresenta como uma ferramenta cultural, conceitual e operacional, que orienta a priorizar o resultado em todas as ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental e a procurar conhecer e atuar sobre todos aspectos que afetem ou modelem os resultados da organização, conforme ilustra a Figura 1 (SERRA, 2007).

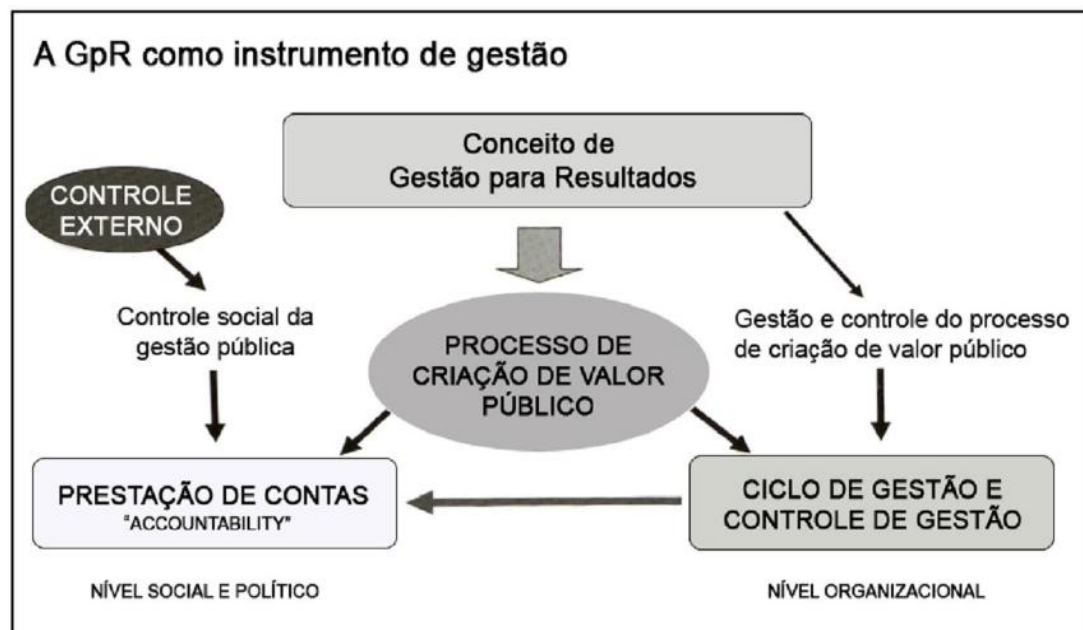


Figura 1 - A Gestão por Resultados no âmbito público
 Fonte: Serra (2007)

Implementar a gestão por resultados requer flexibilidade, ainda que haja uma clara estruturação do processo de criação de valor a ser produzido, porém para cada implantação será exigido desenho próprio. Todavia, para que o uso da gestão para resultados seja efetivo, convém considerar alguns fatores críticos de êxito, dentre eles

pode-se destacar: compromisso e gestão da mudança; apoio e envolvimento das autoridades políticas; iniciativa e compromisso gerencial; gestão do tempo; adaptação ao ambiente; visão global e implantação local; desenvolvimento equilibrado e sustentável; **análise e uso da informação; aprendizagem organizacional e individual**; e plano de trabalho por resultados (SERRA, 2007).

No modelo de gestão por resultados é importante distinguir os conceitos de resultados (*outcomes*) com o de produtos (*outputs*), uma vez que, esse modelo evidencia os resultados alcançados. Segundo Figueiredo e Figueiredo (1986), os produtos são indicadores do que o governo está fazendo e se as demandas estão sendo atendidas; já os resultados (*outcomes*) refletem em efeitos, sendo as conseqüências do produto (*outputs*), conforme ilustra a Figura 2. Ou seja, aumentar número de professores (*output*) não implica no aumento da qualidade na educação (*outcome*).

Em Minas Gerais, a gestão pública por resultados foi estruturada por meio de procedimentos de contratualização em um instrumento de avaliação de desempenho chamado de Acordo de Resultados, na 2ª geração do Choque de Gestão. Desse modo, através desse instrumento, o governo de Minas Gerais, especificamente, centralizado na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), passou a garantir que as demais secretarias de estado estariam buscando os resultados para o desenvolvimento do estado (CORRÊA, 2007).

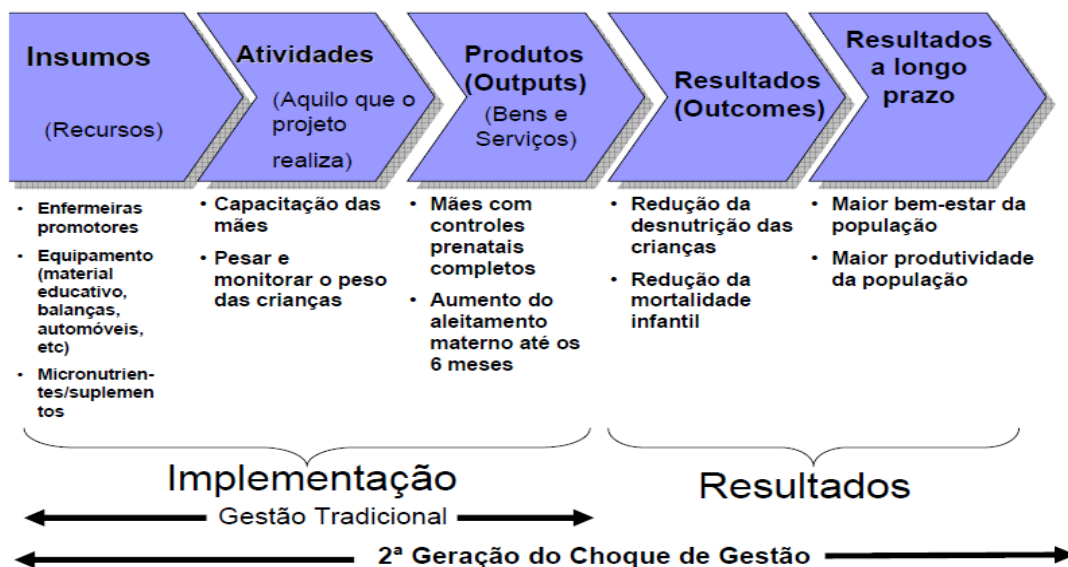


Figura 2 - Exemplo de diferenciação de produtos (*outputs*) e resultados (*outcomes*)
 Fonte: SEPLAG (2010)

2.3. Gestão do Conhecimento

A busca incessante por novos conhecimentos é justificada pela complexidade, pelo dinamismo das transformações ambientais, frente a um cenário de exigências de boa qualidade dos serviços públicos prestados e expectativa por resultados, e pelas incertezas que caracterizam esse ambiente. Assim, devido às inúmeras exigências, é necessário que organizações adotem novas posturas estratégicas e novos formatos organizacionais fundamentadas em ativos ligados ao conhecimento que sejam capazes de satisfazer essa demanda.

O surgimento e emprego de uma nova prática de gestão se apresentaram, a partir do reconhecimento da necessidade de uma atenção focalizada e um gerenciamento especializado sobre fenômenos e processos relacionados à informação e ao conhecimento nas organizações para o desempenho organizacional. Nesse sentido, Wiig (2000) aponta que a gestão de conhecimento explícita e sistemática é reconhecida agora como uma abordagem oportuna para melhorar o desempenho empresarial.

O termo “gestão do conhecimento” tornou-se um termo polêmico, motivo de discussões e debates devido ao fato de seu conceito ainda não ser um consenso (CHEN; CHEN, 2006), o que pode estar relacionado com a subjetividade deste tema.

Desse modo, Dalkir (2005, p. 4) assinala que “localizou mais de 100 diferentes definições para gestão do conhecimento, considerando apenas 72 definições de qualidade e uma das conclusões deste levantamento de definições foi a caracterização da gestão do conhecimento como um campo multidisciplinar”.

É perceptível que a falta de conformidade sobre a definição ou uma abordagem simplista e superficial sobre a temática, tem provocado desgaste no termo gestão do conhecimento, até mesmo em certa popularidade e um modismo gerencial, aumentando ainda mais a polêmica e a dificuldade dos gestores na obtenção de resultados com a gestão do conhecimento.

Para compreensão do processo de gestão do conhecimento é preciso distinguir epistemologias e conceitos sobre informações e conhecimento. Corroborando, Davenport e Prusak (1998) acrescentam que é essencial que as organizações saibam definir o que são dados, informações e conhecimento, uma tríade antiga, mas que o

sucesso ou o fracasso organizacional, muitas vezes, pode depender da aplicação desses elementos na solução de problemas e na tomada de decisões.

Nesta perspectiva, “dados” não sustentam a estruturação necessária para a tomada de decisões por serem ainda elementos que não conduzem a nenhuma compreensão do fato ou da situação. Para serem úteis, é preciso a realização de análises e transformações, gerando assim uma informação. Padoveze (1997), evidencia que a informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível e apresenta valor no processo decisório. Já o conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998) é:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, pág.6).

Destarte, Barbosa (2008) explica que o conhecimento, uma vez registrado, transforma-se em informação e esta, uma vez internalizada, torna-se conhecimento.

Assim, esse autor acrescenta que gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal, mas exercer o planejamento e controle do contexto, ou seja, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões. Nessa perspectiva, o desenvolvimento de uma cultura organizacional receptiva na qual se valoriza o compartilhamento do conhecimento é essencial para esse processo.

Davenport & Cronin (2000) identificaram três visões distintas da gestão do conhecimento:

- 1) Que a GC tem suas bases na biblioteconomia e na ciência da informação.
- 2) Identifica a gestão do conhecimento orientada para sistemas, enfatiza a extração e o descobrimento do valor contido em repositórios de dados e de informação por meio de técnicas sofisticadas, tais como *data mining*¹ e *data warehouse*². A

¹ A mineração de dados é parte de um processo maior conhecido como KDD – Knowledge Discovery in Database - ou busca de conhecimentos em banco de dados. É a etapa essencial do processo consistindo na aplicação de técnicas inteligentes de se extrair os padrões de interesse e que possam representar informações úteis (AMO,2008).

propósito da perspectiva de sistemas da gestão do conhecimento, deve-se salientar que, no campo da inteligência artificial, os sistemas especialistas são também conhecidos como sistemas baseados em conhecimento (*knowledge based systems*).

- 3) A GC tem seus fundamentos na teoria organizacional e considera o conhecimento como fator capaz de proporcionar a adaptação da empresa ao seu ambiente externo. Aqui, o aspecto central da GC é o relacionamento entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conceito de contexto capacitante onde o “conhecer” acontece, é um dos conceitos centrais.

Assim, de acordo com Barbosa (2008, p. 14), enquanto a Gestão da Informação focaliza a informação ou o conhecimento registrado, a Gestão do Conhecimento destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, precisa ser descoberto e socializado.

Alguns autores entendem a gestão da informação como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, utilizando, para isso, sempre que necessário, a tecnologia de informação (WILSON, 1989). Reis (2003) acrescenta que para que esta gestão seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas que possibilitem o fornecimento de informação com qualidade, no local e no tempo certo, e, principalmente com facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados.

Davenport (2001) apresenta o processo de gerenciamento da informação, ilustrada na Figura 3, sendo que após conhecer as necessidades e exigências de informação, o próximo passo é obtê-las, analisando a qualidade, segurança e confiabilidade; assim, dissemina-se a informação para o grupo que necessita e haverá sua utilização.

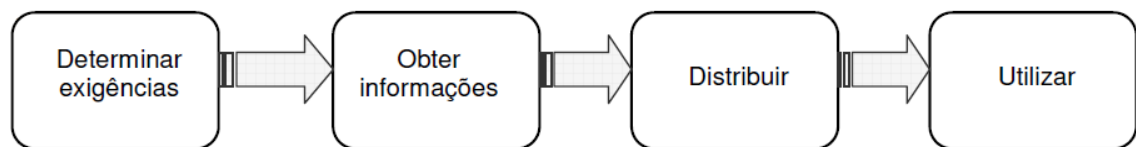


Figura 3 - O processo de gerenciamento da informação
Fonte: Davenport (2001)

² Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados. (BATISTA, 2005)

Alvarenga Neto (2002) concluiu que a gestão da informação é um componente da gestão do conhecimento, que por sua vez, essa inclui e incorpora outros aspectos, temas, abordagens e preocupações. De acordo com esse autor, a verdadeira gestão do conhecimento avança mais que a gestão da informação por incorporar outros temas pertinentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações, como, por exemplo: (i) a criação e uso do conhecimento, (ii) a gestão da inovação e da criatividade, (iii) o compartilhamento de informações, (iv) a aprendizagem organizacional e a preocupação com os registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional, (v) a mensuração e consolidação do capital intelectual encontrado nos capitais humano, estrutural e do cliente; (vi) a criação das condições favoráveis que devem ser propiciadas pela organização – o chamado “contexto capacitante” ou o “BA”. Uma comparação da gestão do conhecimento e da informação é apresentada na Figura 4:

<i>Critério</i>	<i>Gestão da informação</i>	<i>Gestão do conhecimento</i>
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

Figura 4- Uma comparação entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento
 Fonte: Barbosa (2008)

A conexão entre informação e conhecimento é evidenciada no modelo conhecido como espiral do conhecimento, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997).

Esses autores explicam sobre os dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito, que é decorrente da experiência de vida, associado à percepção e intuição, sendo, portanto, pessoal e de difícil transferência, e o conhecimento explícito ou codificado que pode ser descrito através da linguagem formal e sistemática.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), quanto ao conhecimento tácito e o explícito existe um processo de interação entre eles e um processo de “conversão do conhecimento”. Esses autores postulam a existência de quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização, externalização, combinação e internalização (Figura 5). Assim, é dada origem à expressão “Espiral do Conhecimento”, processo em que por vários fatores moldam-se as mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores como: campo de interação; diálogo ou reflexão coletiva; associação do conhecimento; e o aprender fazendo.

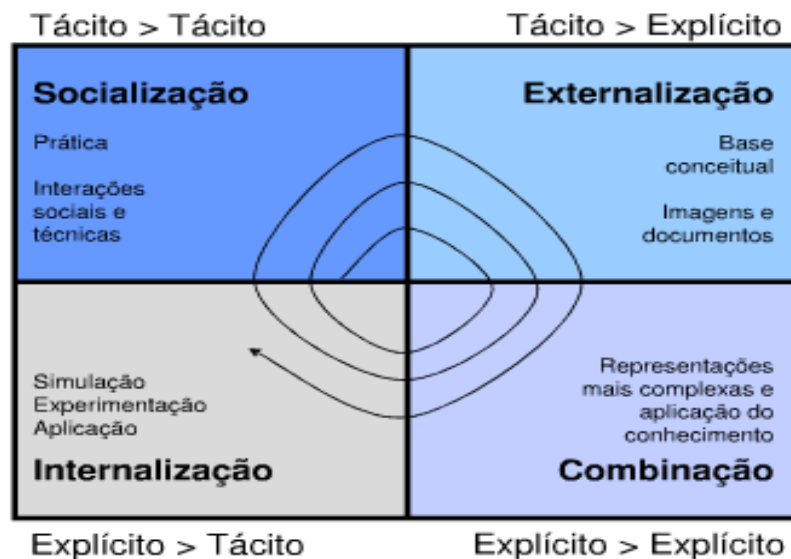


Figura 5 - Formas de Conversão do conhecimento
 Fonte: Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997)

Alguns autores, como Valle (2010) veem que um projeto de Gestão do Conhecimento pode ser considerado como um processo, utilizando como aporte a literatura sobre abordagem sistêmica, entretanto, somente com ênfase nas etapas: *inputs*, processamento e *outputs*. Os *inputs* compreendem as entradas que serão as fontes que alimentam o sistema e após serem processadas, produzirão resultados para a

organização. Essa forma de análise tem o fito de proporcionar melhor entendimento do fenômeno e a interdependência dos elementos envolvidos, considerando, ainda, a influência do ambiente em que está incorporada.

Assim, na fase de processamentos serão desempenhadas atividades que são denominadas como tarefa, como ilustra a figura 6.



Figura 6 - Fase de processamento das entradas
Fonte: Valle (2010)

Johnson (2004) revela que a maioria das organizações vem enfrentando dificuldades no desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento, por algumas razões específicas, dentre elas: as pessoas não reconhecem o valor do conhecimento, ou não têm habilidades e experiências necessárias, ou ainda, não usam o conhecimento transferido a ponto de incorporar no seu modo de trabalho; falta de comunicação e colaborando, dentre outros.

Alguns autores, ainda, consideram que as práticas de gestão do conhecimento demonstram a maneira que as organizações gerenciam o conhecimento. São consideradas práticas de gestão do conhecimento as atividades que reúnam as seguintes características: execução regular; finalidade de gestão da organização; basearem-se em padrões de trabalho; e voltarem-se para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior (BATISTA et al, 2005).

Esse autor, ainda, classifica as práticas de gestão do conhecimento em três grupos: ligadas a gestão de recursos humanos: que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento; práticas ligadas à

estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

2.3.1 – A gestão do Conhecimento no Setor Público

Comparando com as organizações privadas, a gestão do conhecimento no setor público é ainda pouco discutida e utilizada. Pesquisas apresentam sua relevância no âmbito público e resultados esperados tais como: (i) promoção da transparência na gestão pública, pelo fornecimento ao cidadão de acesso às informações governamentais e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito; (ii) melhoria da gestão e qualidade dos serviços públicos, com redução de custos pela gestão eficaz de processos; (iii) desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade; (iv) desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre áreas governamentais e (v) servidores públicos dotados de competências cognitivas para utilizarem, individual ou coletivamente redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento (FRESNEDA & GOULART, 2006).

Batista et al.(2005, p.36) contribuem com pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal, buscando entender o grau de explicitação e formalização das iniciativas de GC no âmbito dos órgãos pesquisados e utilizou, para isso, as dimensões: introdução do tema, grau de formalização; objetivos, iniciativas de GC (áreas e tipos de ações); alocação de recursos; facilitadores; obstáculos; resultados observados; e monitoramento e acompanhamento das iniciativas.

Logo, Batista et al. (2004), concluem em sua pesquisa que a gestão do conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla que apenas a melhoria do desempenho organizacional e dos serviços prestados ao cidadão, apresentando que as organizações devem gerir o conhecimento para:

- (a) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres;

- (b) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- (c) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e
- (d) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento. (BATISTA, 2004, p.11).

Lima (2010), com a intenção de compreender melhor e tentar estruturar as teorias existentes sobre gestão do conhecimento, para aplicá-las à realidade das organizações públicas, apresenta um arcabouço conceitual, apresentados no Quadro 1. Neste, ele identifica os eixos estratégicos norteadores das políticas de gestão do conhecimento para o setor público para que possa auxiliar na melhoria da eficiência do governo e aproximar cidadãos e governo rumo à consolidação de uma sociedade do conhecimento.

Quadro 1 - Eixos estratégicos, mecanismos de atuação e fatores críticos de sucesso de uma política de GC no setor público

Eixos Estratégicos	Mecanismos de atuação	Fatores críticos de sucesso
Formais	Criação de estruturas de apoio à política de Gestão do Conhecimento	Apoio político da alta gestão
Culturais	Cultura de colaboração e integração entre governo, servidores e sociedade.	Comprometimento de gerentes intermediários e servidores de carreira apoiadores da Gestão do Conhecimento
Gerenciais	Aplicação de técnicas e ferramentas que viabilizam as iniciativas de Gestão do Conhecimento	Capacitação de colaboradores em técnicas de gestão
		Utilização efetiva do potencial da Tecnologia da Informação

Fonte: Lima (2010).

2.3.2. Políticas de Gestão do Conhecimento

Diante da concretização de uma política de gestão do conhecimento, espera-se que as organizações tenham, assim, um documento orientador, com diretrizes para balizar os seus planos internos de implementação da gestão do conhecimento e, com isso, possibilitando uma uniformidade de ações, menor redundância e desperdício de recursos públicos; e a troca de conhecimentos entre essas organizações, na implementação de seus planos de Gestão do Conhecimento (GONÇALVES, 2006).

A política de gestão do conhecimento se caracteriza por conjuntos de diretrizes básicas para os processos, tais como a criação, aquisição, armazenamento, disseminação e compartilhamento do conhecimento, determinando assim, como serão realizados esses processos de Gestão do Conhecimento. A partir dessas diretrizes (ou seja, desta política instituída formalmente na organização) será feito um planejamento de Gestão do Conhecimento e dele decorrerão os projetos (que geralmente dizem respeito às práticas relacionadas aos processos de Gestão do Conhecimento).

Batista et al. (2005) revelaram, em seu estudo, a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para a efetiva institucionalização da Gestão do Conhecimento. Ressaltando-se a necessidade de uma política de gestão do conhecimento em situações nas quais ocorrem iniciativas isoladas de gestão do conhecimento; esforços pulverizados; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral.

As premissas básicas para uma política de gestão do conhecimento foram definidas formalmente pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico³(CEGE)

³ O Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) foi criado por meio de decreto, em 18 de outubro de 2000. É responsável pela gestão do governo eletrônico brasileiro, presidido pelo Chefe da Casa Civil da Presidência da República. O Comitê tem como integrantes: Secretários-Executivos dos Ministérios; Secretário-Geral do Ministério das Relações Exteriores; Subchefe do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; Secretário de Organização Institucional do Ministério da Defesa; Subsecretário-Geral da Secretaria-Geral da Presidência da República; Secretário de Avaliação, Promoção e Normas da Secretaria de Comunicação de Governo da Presidência da República; Procurador-Geral da União; Subcorregedor-Geral da União; Diretor-Presidente do Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. Entre as principais competências do Comitê Executivo de Governo Eletrônico, podem-se citar as seguintes: coordenar e articular a implantação de programas e projetos para a racionalização da aquisição e utilização da infraestrutura, dos serviços e das aplicações de tecnologia da informação e comunicação no âmbito da Administração Pública Federal; estabelecer diretrizes e estratégias para o

(BRASIL, 2004, p.18), são elas: (i) Gestão do Conhecimento institucionalizada como instrumento estratégico do governo; (ii) contribuição à estratégia de inserção do Brasil na Sociedade do Conhecimento; (iii) integração das esferas de Governo; e (iv) inclusão da sociedade e suas organizações como produtores de conhecimento;

Uma proposta metodológica inicial para a elaboração de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal, com base teórica formulada foi proposta pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica no âmbito do Comitê Executivo do Governo e refinada, após a revisão de literatura efetuada no trabalho de GONÇALVES (2006, p.46), e chegou-se à seguinte metodologia no que se refere ao processo de formulação da política:

Fase 1. Diagnóstico - realização de um diagnóstico da situação atual das iniciativas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal.

Fase 2. Problematização - definição dos problemas relacionados à falta de uma política de GC, por meio de estudos e pesquisas.

Fase 3. Inclusão na Agenda - formação de opinião quanto à necessidade de uma política de GC.

Fase 4. Definição de instrumentos - estabelecimento das alternativas possíveis de ação e valorização dos instrumentos.

Fase 5. Definição dos interessados - identificar as potenciais forças favoráveis ou contrárias à formulação da política ou a partes da formulação.

Fase 6. Estrutura organizacional - definição da estrutura organizacional necessária à implantação da GC.

Fase 7. Formulação - redação de uma minuta da política.

Nessa perspectiva, cabe salientar que a política de gestão do conhecimento deve direcionar, num esforço integrado, as estratégias de implementação, assegurando o alinhamento dessa em cada organização com suas diretrizes estratégicas definidas no seu processo de planejamento estratégico.

3 – METODOLOGIA

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo.

3.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa apóia-se em uma abordagem qualitativa, uma vez que visa compreender detalhadamente, bem como explicar, determinado fenômeno, buscando identificar algumas características desse para que seja melhor compreendido no contexto em que ocorre, sendo esse analisado em uma perspectiva integrada. A abordagem qualitativa abrange vários métodos, técnicas e instrumentos a fim de ajudar a compreender e explicar o que se observa (GODOI, MELLO E SILVA, 2010). O método qualitativo caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão mais detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, ao invés da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1999).

Com base no objetivo proposto neste estudo, é classificado como um estudo de caso, do tipo descritivo, pois busca descrever e analisar o processo de Gestão do Conhecimento no Estado de Minas Gerais, utilizando como unidades de análises as secretarias do Estado. Um estudo descritivo trata da “descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada” (CERVO e BERVIAN, 1983, p. 67).

Yin (2005) sustenta a idéia de que o método do estudo de caso apresenta uma vantagem comparativa sobre os demais métodos quando se pergunta “como?” e “por quê?” a respeito de uma série de eventos contemporâneos. Nesta perspectiva, o autor explica que o estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Com base em seu delineamento, o estudo é do tipo levantamento. Conforme Gil (2002), a pesquisa de levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer.

3.2. Seleção das Unidades de Análise e sujeitos do estudo

Têm-se como unidades de análise nesse estudo as secretarias do Estado de Minas Gerais. A escolha dessas unidades de análise se deve ao fato de que as secretarias estaduais possuem seus objetivos operacionais e suas competências legais referentes às suas ações setoriais a cargo do Estado, desempenhando um papel importante na busca dos resultados que são determinados pelo governo. Assim, a dinâmica da gestão por resultado refletiu diretamente nas secretarias estaduais que por meio de um instrumento Acordo de Resultados, passou a garantir que todas as secretarias estaduais estariam buscando os resultados para o desenvolvimento do Estado.

O critério de seleção das unidades de análise foi a existência e difusão institucional de algum projeto ou iniciativa de gestão do conhecimento que utilize essa terminologia ou que seja reconhecido pelos servidores responsáveis como tal ou para tal finalidade. Para isso, foram realizadas investigações nos sítios das secretarias, consultas via e-mail e por telefone. Essas investigações preliminares tiveram por objetivos levantar a existência de projeto ou iniciativa de gestão de conhecimento e identificar seus responsáveis e gestores. A consulta aos sítios permitiu também o levantamento da estrutura hierárquica da secretarias. As consultas por telefone e por e-mail visaram apresentar os objetivos do estudo, solicitar colaboração, selecionar as secretarias que obedeciam aos critérios adotados, esclarecer sobre a tipologia de informações que o estudo requeria e o instrumento de coleta de dados que seria utilizado.

Essa investigação preliminar permitiu a elaboração de um banco de dados com as características principais das secretarias do estudo. Ao final dessa investigação, do total das secretarias estaduais foram excluídas do estudo as Secretarias do Estado da Educação, Cultura, Desenvolvimento Econômico, Desenvolvimento Regional, Desenvolvimento Social, Transporte e Obras, Assuntos de Reforma Agrária e Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas, uma vez que essas não apresentaram quaisquer projetos ou iniciativas de gestão do conhecimento. Cabe ressaltar que é possível que algumas das secretarias excluídas possuam iniciativas ou projetos de gestão do conhecimento que não foram identificados pelos entrevistados,

pelo motivo de não serem difundidos entre todos servidores ou pelo fato de que fazem uso inconsciente dessa gestão.

Os sujeitos do estudo são os ocupantes dos cargos de superintendência, assessoria ou direção e aqueles indicados como importantes no processo, totalizando 31 entrevistados. Assim, em algumas secretarias foram entrevistados mais de uma pessoa por indicação dos próprios entrevistados, uma vez que, consideram estas pessoas importantes para a pesquisa.

Destaca-se que não coube à pesquisadora investigar a existência de algum projeto ou prática com a finalidade de gerenciar o conhecimento além dos citados ou reconhecidos pelos entrevistados nestas secretarias.

3.3. Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados empregadas foram: entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos responsáveis pelos projetos de gestão do conhecimento das secretarias; observação direta, por acompanhar o funcionamento e procedimentos relativos aos projetos e a análise documental, por ter como fonte de dados secundários a pesquisa em documentos disponíveis nas unidades de análise.

A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987), é um dos “instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo” e Alencar (2000) corrobora explicitando a importância de se realizar entrevistas, uma vez que, permite que o entrevistado manifeste suas opiniões, pontos de vista e argumentos. Triviños (1987) sugere que o entendimento do termo entrevista semi-estruturada é aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, consequência de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado. Já a análise documental, Sá-Silva (2009) a define como pesquisa das informações contidas em um documento, de modo que o investigador deve interpretá-las, sintetizar as informações, determinar tendências e, na medida do possível, fazer a inferência. Por sua vez, a observação direta é uma técnica de coleta de dados que não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja investigar (MARCONI; LAKATOS, 1990). Yin (2005)

assinala que as provas observacionais, resultantes da aplicação da técnica de observação direta, são úteis para fornecer informações adicionais sobre o objeto de estudo e sobre a observação do contexto.

O estudo conta com dados primários e secundários, cujo levantamento foi realizado no período compreendido entre 14 de maio a 26 de outubro de 2011. Os dados secundários foram coletados por meio de documentos disponibilizados pelas secretarias *in loco* e/ou pelos seus sítios na internet. O Quadro 2 apresenta as fontes documentais. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e de observações pessoais da pesquisadora.

Quadro 2 - Fontes secundárias utilizadas na coleta de dados

Fontes Secundárias		Secretarias
Categorias	Subcategorias	
Documento que formalize o projeto de Gestão do Conhecimento	Decreto, Plano diretor, Contrato, Prêmio de excelência em gestão pública, Elaboração de um documento padronizando realizada o projeto pela própria secretaria, documento feito pela consultoria contratada.	SECTES, SEDS, SEAPA, SECTES, SEF, SETUR, SEGOV, SEMAD e SEPLAG <i>in loco</i>
Informações institucionais nos sites institucionais	http://www.desenvolvimento.mg.gov.br/ ; http://www.turismo.mg.gov.br/ ; https://www.educacao.mg.gov.br/ ; http://www.fazenda.mg.gov.br/ ; http://www.planejamento.mg.gov.br/ ; http://www.saude.mg.gov.br/ ; http://www.agricultura.mg.gov.br/ ; http://www.tecnologia.mg.gov.br/ ; http://www.cultura.mg.gov.br/ ; https://www.seds.mg.gov.br/ ; http://www.urbano.mg.gov.br/ ; http://www.social.mg.gov.br/ ; http://www.governo.mg.gov.br/ ; http://www.esportes.mg.gov.br/ ; http://www.semاد.mg.gov.br/ http://www.transportes.mg.gov.br/ http://www.reformaagraria.mg.gov.br	SEAPA, SECTES, SEF, SEGOV, SEDS, SETUR, SEPLAG, SES, SEMAD, SEC, SEDE, SEDRU, SEDESE, SEE, SEEJ, SETOP, SEERF SEDVAN
Formulário de Inventário da oferta turística		SETUR <i>in loco</i>
REDS		SEDS <i>in loco</i>
Relatórios de atividades		SECTES <i>in loco</i>

(2008 e 2009)		
Plano Diretor		SECTES e SEAPA
Publicação Oficial do SIMI		SECTES

Fonte: Elaborada pela autora

As entrevistas semi-estruturadas, das quais o roteiro se encontra no apêndice 1, foram realizadas junto aos agentes responsáveis pelo projeto de Gestão do Conhecimento das secretarias, sendo que todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora e gravadas com consentimento dos entrevistados. Observou-se que, no caso das entrevistas adicionais, a partir da segunda ou terceira entrevista, pouca ou nenhuma nova informação se obtinha. Durante as entrevistas foram realizadas anotações que a pesquisadora considerou pertinentes derivadas do processo da observação direta.

As entrevistas tiveram uma duração média de 1h10min. O material resultante equivale a aproximadamente 890 minutos e 120 páginas de transcrição.

A postura dos entrevistados apresentou variações, porém grande parte dos entrevistados foi solícita e respondeu todas as questões propostas com clareza e desenvoltura mesmo quando se repetia um tema, mas sob ângulo diferente. Essa repetição foi propositalmente realizada como estratégia de pesquisa para confirmações e refutações. Foi possível observar que o nível de conhecimento sobre a temática de gestão do conhecimento e desenvoltura variou de acordo com o nível hierárquico na estrutura organizacional

3.4. Modelo Operacional

3.4.1. Gestão do Conhecimento

Nesta pesquisa, a Gestão do conhecimento é caracterizada tomando-se a terceira visão de Davenport & Cronin (2000) que enfatizam a transformação e compartilhamento do conhecimento tácito em explícito e criação de um contexto ou ambiente capacitante para isso. Além disso, utilizam-se das dimensões definidas pelo estudo publicado pelo IPEA (BATISTA et al., 2005) com devidas adaptações:

- **Introdução do tema:** compreende justificativa e os motivos os quais levaram a secretaria a criar e implantar os projetos.
- **Formalização:** compreende estabelecer se houve a preocupação em documentar o escopo, as iniciativas e a padronização dos procedimentos; permitindo uma clara identificação e priorização de ações.
- **Objetivos:** compreende identificar quais são os principais objetivos da Gestão do Conhecimento na organização;
- **Equipe:** compreende levantar informações sobre as equipes, tais como: área de atuação, formação acadêmica e conhecimento sobre a temática.
- **Iniciativas de GC** (áreas e tipos de ações): compreende esclarecer se existe uma política de Gestão do Conhecimento e identificar quais são as ações e iniciativas que o projeto exerce.
- **Recursos:** compreende entender quais recursos foram utilizados e quais foram considerados mais importantes.
- **Facilitadores:** compreende estabelecer quais elementos podem ser considerados como contribuintes do projeto
- **Obstáculos:** compreende identificar quais as principais dificuldades enfrentadas para execução do projeto;
- **Resultados observados na instituição:** compreende averiguar os resultados proporcionados para a secretaria e quais são os indicadores que comprovam.
- **Monitoramento das iniciativas:** compreende identificar quais são as formas de monitoramento estabelecidas para acompanharem o andamento do projeto

3.4.2. Processo de Gestão do Conhecimento

A abordagem da Gestão de conhecimento, como um processo, está apoiada em Valle (2010) ilustrada na figura 7, que considerou a Gestão do Conhecimento como processo, composto por entradas (*inputs*) que serão convertidas na etapa de “processamento” em saídas (*outputs*) ao seu ambiente.

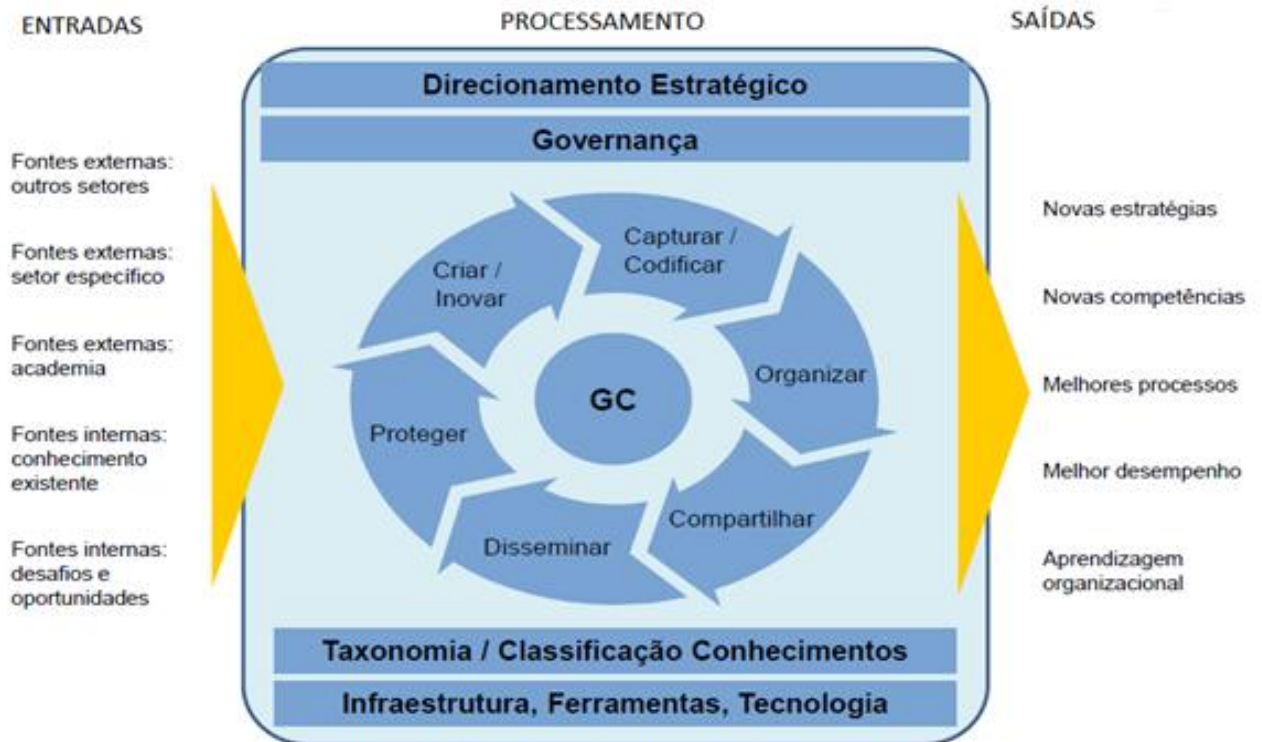


Figura 7 -Gestão do Conhecimento como processo
 Fonte: Adaptado de VALLE (2010).

A escolha de utilizar a abordagem apresentada por Valle (2010) na análise dos dados incide pelo sentido de ser uma estratégia de ação com o objetivo de gerar o entendimento de um fenômeno e a compreender a relação dos seus elementos.

3.4.2.1. Classificação dos projetos analisados

Complementarmente, para classificar e descrever os projetos nas categorias de gestão do conhecimento e da informação foram consideradas as variáveis retiradas da literatura, com aporte em Batista (2008), Alvarenga Neto (2005) e Nonaka e Takeuchi (1997) e ilustradas no quadro 3:

Quadro 3 -Critérios relacionados a gestão da informação ou do conhecimento

	Autores	Critérios	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Classificação dos projetos	Batista (2008), Alvarenga Neto (2005) e Nonaka e Takeuchi (1997)	Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
		Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento
			Análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação	Transferência de conhecimentos tácitos e explícitos.
			Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação	Estimular e promover a criatividade, a inovação e a aprendizagem.
			Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação	Educação continuada e propiciar um contexto organizacional adequado

Fonte: Elaborado pela autora com base em Barbosa (2008), Alvarenga Neto (2002) e Nonaka e Takeuchi (1997)

3.4.3. Relação entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão Por Resultados

Para se verificar o relacionamento entre a GC das secretarias estaduais e a Gestão por Resultados no governo de Minas Gerais, tomou-se a noção de Wiig (2000) de que o conhecimento é o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações na busca por resultados e que sem esse as ações serão arbitrárias ou sem efetividade; e de Guimarães & Campos (2009), que explicam que no programa Estado para Resultados a partir de 2007 houve a necessidade da criação de mecanismos de filtro das informações geradas pelo sistema, motivando a averiguação das providências tomadas.

Dessa forma, o estudo da relação da gestão do conhecimento com a gestão por resultados baseia-se na seguinte lógica: os *outputs* dos projetos de GC devem estar em

consonância com seus objetivos propostos e, além disso, os *outputs* e os objetivos destes projetos de GC devem apresentar consonância com os objetivos propostos pela gestão por resultados da GC.

Finalmente, para efeitos do estudo, são considerados como resultados da GC os apontados por SERRA (2007), e apresentados no quadro 4:

Quadro 4 -Objetivos da gestão por resultado

OBJETIVOS DA GESTÃO POR RESULTADOS	(a) Oferecer elementos de informação, conhecimento e intervenção aos responsáveis pela administração pública que lhes permitam controlar e maximizar o processo de criação de valor a fim de atingir o melhor resultado possível a respeito do que se espera da ação de governo;
	(b) Contribuir na melhoria da capacidade de prestar contas das autoridades e das organizações públicas, para assim permitir que a sociedade, os órgãos de controle e a comunidade internacional possam avaliar sua gestão;
	(c) Ajudar a alocação descentralizada de objetivos e responsabilidades bem como à avaliação do desempenho daqueles que exercem as funções gerenciais – com o correspondente uso de incentivos e sanções.
	(d) O objetivo último da gestão por resultados no setor público é gerar capacidade nas suas organizações para que consigam, mediante a gestão do processo de criação de valor público, os resultados estipulados nos objetivos do programa de governo (SERRA, 2007, p.31), cumprindo assim, o que se propõe o quarto objetivo específico.

Fonte: Serra (2007)

3.5. Análise dos Dados

Para análise dos dados foi utilizada a estratégia qualitativa: análise de conteúdo.

Análise de Conteúdo é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p.44).

Adiante, esta mesma autora, apresenta as diferentes fases da análise de conteúdo, essas que se organizam em torno de três pólos cronológicos: pré-análise, em que serão

definidos materiais e procedimentos a serem seguidos; exploração do material, que serão implementados os procedimentos escolhidos na pré-análise e, por último o tratamento dos resultados e sua interpretação, na qual serão geradas inferências que vão construir os resultados da investigação.

Assim, nesta pesquisa, o processo de pré-análise, “fase de organização propriamente dita” (BARDIN, 2009, p.121). Foi realizada a reunião e edição das entrevistas realizadas, ou seja, as entrevistas foram transcritas e o material foi editado e reunido e as gravações foram conservadas. Houve, ainda, a leitura e recortes dos materiais escritos cedidos pelas secretarias a serem usados nas análises.

Referindo-se a segunda etapa, a exploração do material, “tratar o material é codificá-lo” (BARDIN, 2009, p.129). Codificar corresponde transformar, ou por recorte (escolha de unidades de registo e de contexto), agregação e classificação (escolha das categorias) e enumeração (escolha das regras de contagem), os dados que se encontram em forma bruta de texto, permitindo assim, uma representação distinta do conteúdo, sendo nessa pesquisa adotada a transformação por recorte. Assim, este estudo priorizou a análise temática, que consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e “o tema é geralmente utilizado para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. (BARDIN, 2009, p.131). Geralmente, as respostas a questões abertas e entrevistas são analisadas tendo o tema por base. E, quanto às regras de contagem empregadas neste estudo foram: a de presença ou ausência de elementos no texto e de frequência que identifica o número de aparições dos elementos.

Prosseguindo a categorização, Bardin (2009, p. 145) afirma que: [...] as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Não obstante, neste estudo o critério de categorização utilizado foi semântico, formando assim, categorias temáticas. Utilizou-se também categorias extraídas da literatura como a classificação de Batista et al. (2005) sobre as práticas de GC e Fresneda & Goullart (2006) referente aos resultados esperados da GC na Administração Pública. Salienta-se que ao longo da pesquisa, as categorias sofreram alterações, considerando-se que elas se constituem em uma grade mista, ou seja, incorporam características das grades abertas e fechadas, de forma que, passam por transformações,

apesar das categorias terem sido criadas preliminarmente, com base na literatura. Na última etapa do método, o procedimento de inferência, optou-se pelo nível de análise de significação, ou seja, a partir das significações que as mensagens das entrevistas fornecem.

4. A GESTÃO POR RESULTADOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS

A Segunda Geração do Choque de Gestão tem a missão de estruturar uma gestão por resultados mais efetiva, no Governo de Minas Gerais. Suas bases estão expostas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023 (PMDI) e na estratégia do Programa Estado para Resultados (EpR).

Desse modo, buscou-se estabelecer resultados finalísticos para 11 áreas – as consideradas “áreas focais” de concentração dos melhores esforços e recursos visando transformações e melhorias. Assim, cada área de resultados foi alvo da intervenção de um grupo de projetos estruturadores, reunidos em função de sua sinergia, e monitorados por um grupo de indicadores finalísticos. A estratégia do Programa Estado para Resultados nasce imbuído dos princípios de qualidade fiscal e inovação em gestão pública, ao surgir para apoiar o novo modelo de Gestão – Estado para Resultados.

4.1. Choque de Gestão

No estado de Minas Gerais, a reforma gerencial da Administração pública, denominada Choque de Gestão, implantado em 2003, é caracterizado por um conjunto de medidas de rápido impacto como resposta encontrada para modernizar a máquina pública estadual que se encontrava totalmente arcaica num cenário de grave crise fiscal (VILHENA et al., 2006).

O Choque de Gestão foi sinteticamente definido como o conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento (VILHENA et al., 2006). O emprego dessa expressão “Choque de Gestão” teve o intuito de provocar a reflexão sobre a necessidade de reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública em uma nova modalidade de gerenciamento focado nos resultados para atender as demandas da sociedade (NEVES e MELO, 2007).

O cenário encontrado pelo Governador Aécio Neves, ao assumir o governo de Minas Gerais, no seu primeiro mandato, continha não somente uma crise fiscal, como também a forma de funcionamento do Estado estava sem condições de atender às necessidades da população. Nesse contexto, era circunstancial a adoção de práticas que

modernizassem e modificassem o padrão de comportamento da Administração Pública Estadual (NEVES e MELO, 2007).

Segundo essas autoras, o choque de Gestão sustentou-se em três grandes pilares que são:

- (a) alcançar o equilíbrio fiscal, por meio da efetiva disciplina financeira que não permite concessões de orçamento sem uma relativa fonte de receita para fazer frente aos gastos;
- (b) intensificar o esforço de geração de receitas;
- (c) melhorar a qualidade da gestão, reduzindo os gastos e planejando as prioridades orçadas em bases realistas, pagando-se em dia os fornecedores.(NEVES e MELO, 2007, pág.2).

Diante ao contexto desestruturado de déficits fiscais crônicos, endividamento crescente, planejamento e orçamentos desarticulados com ausência de instrumentos de controle, dentre outros fatores, era preciso revigorar o planejamento público em Minas Gerais e, assim, determinou-se a reforma administrativa. O planejamento adotado foi nomeado de Duplo Planejamento: um plano com estratégias de curto prazo para o primeiro ano de mandato e um planejamento estratégico de médio e de longo prazo (VILHENA et al.,2006).

Nesse sentido, esse planejamento duplo tem o objetivo de enfatizar estratégias no curto prazo, conjuntamente com a agenda focada em investimentos que apontassem a construção do futuro almejado de desenvolvimento de médio e longo prazo, incluindo a montagem dos instrumentos de planejamento estratégico: PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado) e PPAG (Plano Plurianual de Ação Governamental).

A gestão do plano de curto prazo iniciou no primeiro mês do primeiro mandato do governador Aécio Neves e ações foram tomadas como: extinção de secretarias, superintendências, diretorias, unidades administrativas e cargos comissionados; remodelaram-se instrumentos existentes, além da criação de um novo: o GERAES: Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado que inicia no PMDI e está presente em todos os instrumentos de planejamento e orçamento. O GERAES constitui-se de um conjunto de projetos estratégicos do governo, denominados de projetos estruturadores (VILHENA et al., 2006).

4.2. Evolução na Gestão do Governo de Minas Gerais

Na última década, o governo do Estado de Minas Gerais implementou ciclos de reforma e modernização da gestão pública conhecidas como Primeira e Segunda Geração do Choque de Gestão e, neste período vigente caminha-se para o desenvolvimento da Terceira Geração.

Enquanto na Primeira Geração do Choque de Gestão, no período de 2003 a 2006, foram adotadas medidas circunstanciais voltadas para a melhoria da eficiência dos gastos e redução dos custos (gastar menos com a máquina e, cada vez mais, com o cidadão), a Segunda Geração do Choque de Gestão vai além da ideia de responsabilidade fiscal e inclui a responsabilidade com o alcance dos resultados de desenvolvimento e a Terceira Geração se caracteriza pelo Estado em Redes, propondo uma gestão participativa e regionalizada. Essa evolução na gestão está ilustrada na Figura 8.

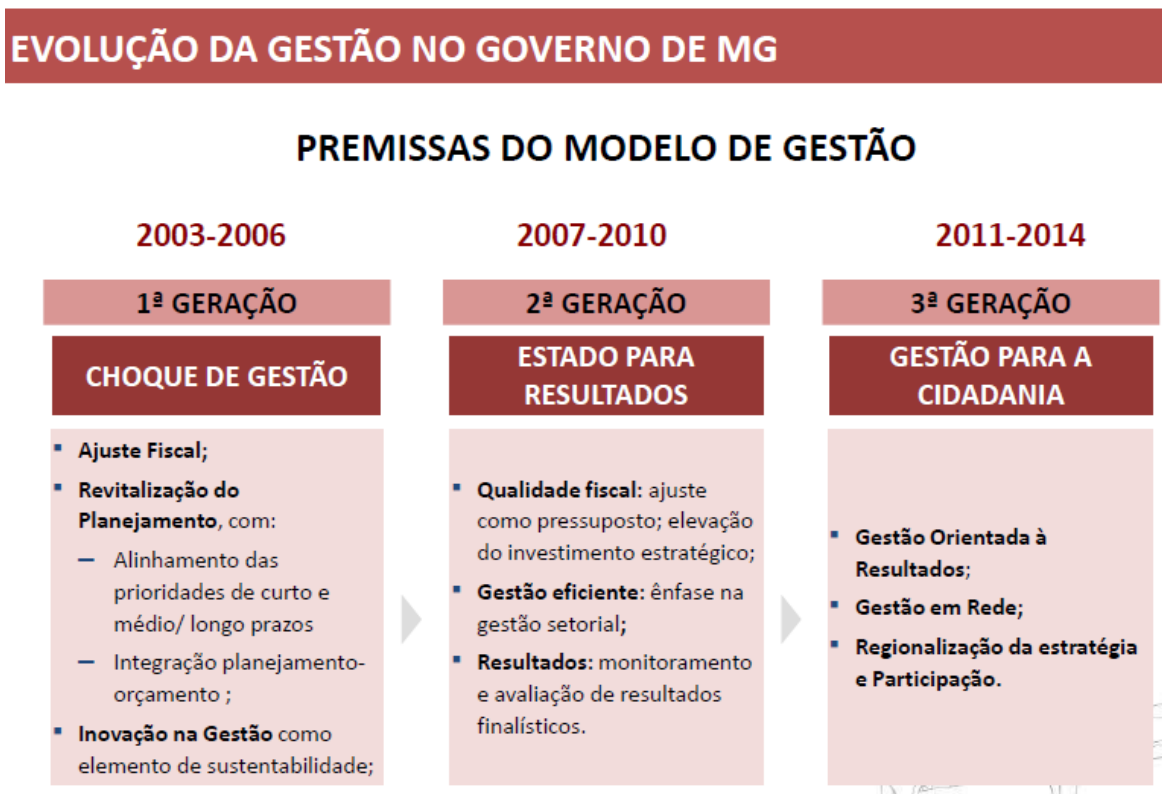


Figura 8 - A lógica na evolução da gestão no governo de Minas Gerais
Fonte: Vilhena (2012)

Nessa perspectiva, a segunda geração do Choque de Gestão, foco principal deste estudo, tem como objetivo precípua consolidar a implementação de um Estado para Resultados, e esse desafio inclui mudanças na forma de fazer o planejamento governamental, no funcionamento do aparato governamental e de seus respectivos arranjos institucionais, na gestão dos recursos e de pessoas (LEMOS, 2009).

No sentido de definir estratégias para fazer o futuro desejado se concretizar, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI foi reformulado para o período de 2007-2023, porém a visão de futuro do Estado manteve-se a mesma definida em 2003 - Tornar Minas o Melhor Estado para se Viver.

Assim, para materializar as estratégias que visam o alcance dessa visão, foram identificados os “núcleos focais”, denominados como áreas de resultados. Cada área de resultado agrega os principais desafios, objetivos, metas e iniciativas para obtenção de resultados efetivos. Dessa forma, para cada área de resultados foi definido os objetivos estratégicos e resultados finalísticos e serão alvos da intervenção de um grupo de Projetos Estruturadores (NEVES e MELO, 2007).

Já a criação do Programa Estado para Resultados (EpR) tem a função de apoiar o modelo de gestão do atual Governo, sendo esse um viés de ações de curto prazo. A estrutura formal criada legalmente, mostra que o Programa se subdivide em quatro unidades: (i) Unidade de Gestão Estratégica; (ii) Unidade de Indicadores; (iii) Unidade de Empreendedores; e (iv) Assessoria Técnica (VILHENA et al., 2006).

A Terceira Geração do Choque de Gestão (2011-2014) que apresenta o modelo de “Estado em Redes” buscará representar (Ladeira, 2012, p.20):

- Estruturação do Estado em um modelo de gestão transversal de desenvolvimento, com participação da sociedade.
- Regionalização das estratégias e metas governamentais, para que as políticas públicas possam chegar em todas as regiões mineiras e contribuam para diminuir as desigualdades existentes.
- Colaboração institucional e intersetorial nos âmbitos governamental e extra-governamental.
- Manutenção das bases dos modelos anteriores: equilíbrio fiscal, qualidade do gasto público e foco nos resultados. Arranjos institucionais com foco na gestão em rede: Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação em cada Pasta Governamental; Comitês Temáticos; Governança em Rede: foco regional.

Desse modo, a Terceira Geração do Choque de Gestão transforma a busca por resultados em Gestão para a Cidadania; colocando em evidência o cidadão. Esse que era considerado anteriormente apenas destinatários das políticas públicas implementadas

pelo Estado, agora ocupa também uma posição de protagonista na definição das estratégias governamentais, além de enfatizar a participação da sociedade civil organizada na priorização e implementação da estratégia governamental (VILHENA, 2012).

4.3. Projeto Estruturador

Após a construção da estratégia de longo prazo PMDI foi realizada a escolha dos projetos estruturadores, uma vez que, para cada projeto já havia a definição de um resultado esperado e uma estimativa inicial de custos, fontes de financiamento e prazos. Devido à restrição orçamentária e gerencial, no ano de 2003, foram escolhidos 30 projetos estruturadores que comporiam o portfólio de projetos submetidos à Gestão Estratégica de Recursos e Ações (GERAES) (VILHENA et al., 2006).

Segundo Geraes (2012), os projetos estruturadores são iniciativas estratégicas para atuação do Estado e, atualmente, no portfólio de Projetos do Governo de Minas Gerais existem 56 Projetos Estruturadores, esses são alvo de monitoramento intensivo e se decompõem nas seguintes atividades: elaboração de planos de projeto; análise de risco financeiro; planejamento e controle orçamentário e elaboração de Planos de Ação.

Cabe ressaltar que os projetos estruturadores são organizados através de áreas de resultados, e representa o detalhamento gerencial de ações prioritárias para alcance das transformações almejadas naquela respectiva área. Desse modo, nestes projetos são concentrados os melhores esforços e recursos, visando às transformações e melhorias desejadas na realidade vigente (LEMOS, 2009).

O Projeto estruturador caracteriza-se como uma iniciativa que:

- Busca transformar a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada;
- Possui efeito multiplicador do desenvolvimento econômico e social em virtude de sua capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas;
- Mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parcerias;
- Gera a percepção na sociedade de que quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída mediante ações concretas;
- Pode-se organizar como um projeto com elementos que permitem um gerenciamento intensivo (ALMEIDA & GUIMARÃES, 2006, pág. 61).

4.4. Acordo de Resultado

No âmbito institucional, novos instrumentos de gestão orientados para resultados foram adotados. Dentre as novas práticas administrativas do governo mineiro destaca-se o movimento de contratualização de resultados, cujo instrumento adotado foi denominado “Acordo de Resultados”. No caso das secretarias do Estado, o Acordo é uma pactuação de resultados mediante negociação do governador com os secretários.

Dentre as finalidades do Acordo de Resultados, pode-se destacar:

- fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, compatibilizando a atividade desenvolvida com as políticas públicas e os programas governamentais;
- aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade;
- aperfeiçoar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão pública, mediante instrumento caracterizado pela consensualidade, objetividade, responsabilidade e transparência;
- dar transparência às ações dos órgãos públicos e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa, mediante a divulgação, por meio eletrônico, dos termos de cada acordo e de seus resultados;
- racionalizar os gastos com custeio administrativo de forma a possibilitar maior destinação de recursos às atividades finalísticas do órgão ou entidade;
- estimular e valorizar servidores por meio da implantação de programas de capacitação, da valorização e profissionalização;
- estimular o desenvolvimento e a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores (DUARTE et al., 2006, p.98).

A avaliação de desempenho do servidor foi outro instrumento criado que visa ao acompanhamento e à avaliação contínua do desempenho do servidor. Seu objetivo é melhorar o desempenho dos servidores e finalizada a avaliação individual de cada servidor, é possível mensurar o resultado que será utilizado para cálculo de remuneração variável do servidor, o denominado Adicional de Desempenho e Prêmio por Produtividade (VILHENA et al., 2006)

Segundo SEPLAG (2011a), a 2ª Geração do Choque de Gestão, optou-se por tratar o Acordo de Resultados em 2 etapas. Assim sendo, na primeira etapa, pactuam-se as secretarias e entidades vinculadas, os grandes resultados para cumprimento da estratégia governamental, e a segunda etapa constitui em desdobramento da estratégia em um detalhamento das ações e indicadores por equipes de trabalho em cada órgão, em todos os níveis da organização, como metas para todas as equipes de trabalho, como ilustra a Figura 9. Essa segunda etapa do acordo foi criada com o intuito de disseminar o conceito de gestão por resultados em todos os níveis das organizações.

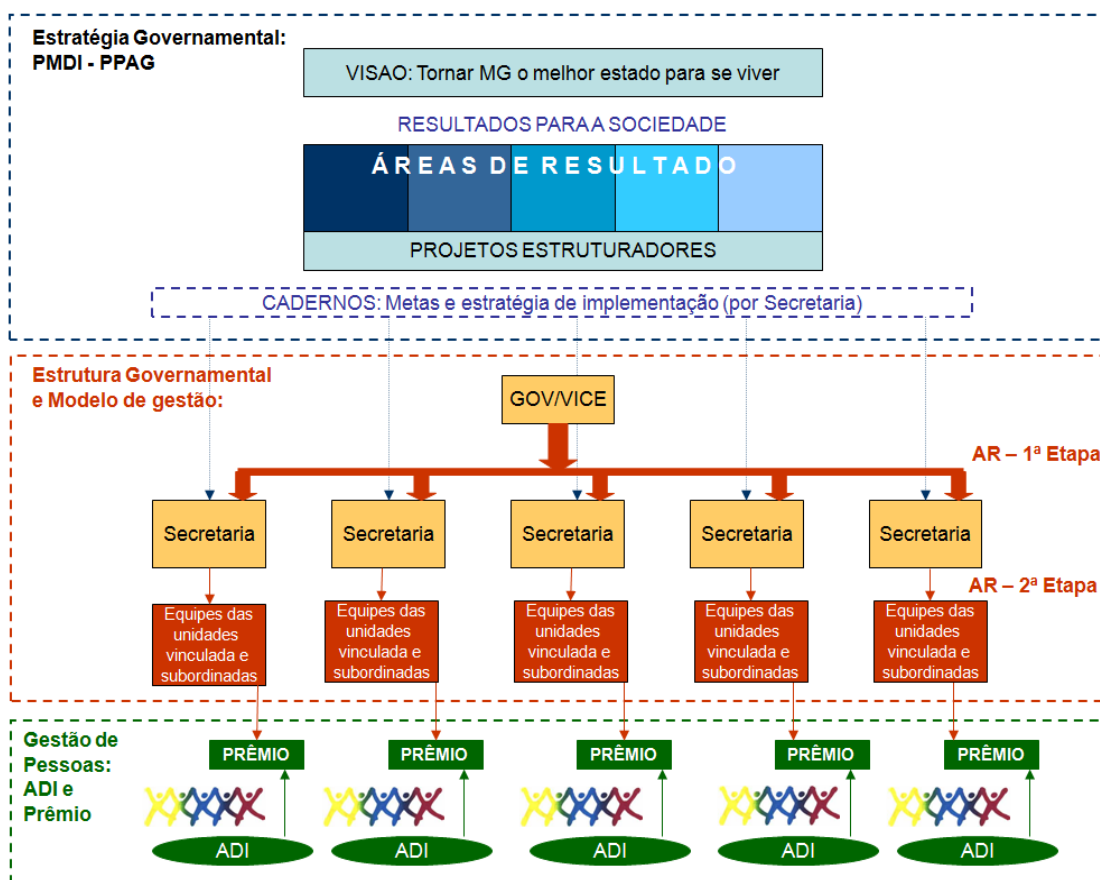


Figura 9 - Dinâmica de gestão da Segunda Geração

Fonte: SEPLAG (2011)

Essas políticas de incentivo vinculadas ao Acordo de Resultados passaram por processo de reformulação na Segunda Geração do Choque de Gestão, sendo que, o prêmio de produtividade passou a ser atrelado ao resultado de cada equipe, condicionado a um bom resultado do sistema operacional na primeira etapa do acordo de resultados.

5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS: PROJETOS IDENTIFICADOS

Esta seção contempla a apresentação de todos os projetos de Gestão do Conhecimento identificados nas secretarias estaduais de Minas Gerais. A apresentação dos resultados de cada projeto segue a seguinte lógica: contextualização organizacional e após as informações são coletadas referentes às dimensões do estudo do IPEA, na respectiva sequência apresentada na metodologia.

5.1. Projeto da Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e de Abastecimento (SEAPA) - Centro de Análises e Estudos Estratégicos

A Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e de Abastecimento de Minas Gerais (SEAPA) objetiva planejar, promover, organizar, dirigir, coordenar, executar, disciplinar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado, relativas ao fomento e ao desenvolvimento do agronegócio, ao aproveitamento dos recursos naturais renováveis, ao desenvolvimento sustentável do meio rural e à gestão de qualidade, transporte, armazenamento, comercialização e distribuição de produtos. A missão da instituição é a de promover o desenvolvimento sustentável do agronegócio e do meio rural mineiro, bem como ser reconhecida pela sociedade mineira como instituição competente na formulação, implementação e coordenação das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável do agronegócio e do meio rural.

5.1.1. Centro de Análises e Estudos Estratégicos

O Centro de Análises e Estudos Estratégicos representa uma central de informações para o agronegócio mineiro, viabilizando a organização e a gestão da informação com a elaboração de análises, estudos e pesquisas que venham a subsidiar as políticas de desenvolvimento sustentável da agricultura mineira.

A questão da Gestão do Conhecimento foi evidenciada na Secretaria, por meio do plano diretor, em 2005, conseqüência da percepção do Secretário da gestão atuante no período sobre a ausência de informações disponíveis sobre o agronegócio.

A estrutura do projeto de gestão do conhecimento na Secretaria é baseada em três pilares: um banco de dados, a análise conjuntural e os estudos estratégicos, como pode ser observado na Figura 10:



Figura 10- Estrutura do Centro de Análise e Estudos Estratégicos
Fonte: SEAPA(2011)

Diante do reconhecimento da importância destas informações para formulação de políticas públicas, a instituição cria um portal, para auxiliar no cumprimento da missão institucional no sentido de alcançar a visão estabelecida e as metas desejadas e exigidas pelo governo do Estado.

Do mesmo modo, o portal, como ilustra a figura 11 contém um conjunto de informações sobre o agronegócio mineiro, brasileiro e mundial, tais como relatórios mensais, divulgados internamente e para outras instituições; análise conjuntural; Centros de Inteligência; perfil do agronegócio; balança comercial do agronegócio; Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio; produção agrícola, dentre outros. Há, ainda, a divulgação destes relatórios, que utiliza do correio eletrônico como meio de disseminar as informações.

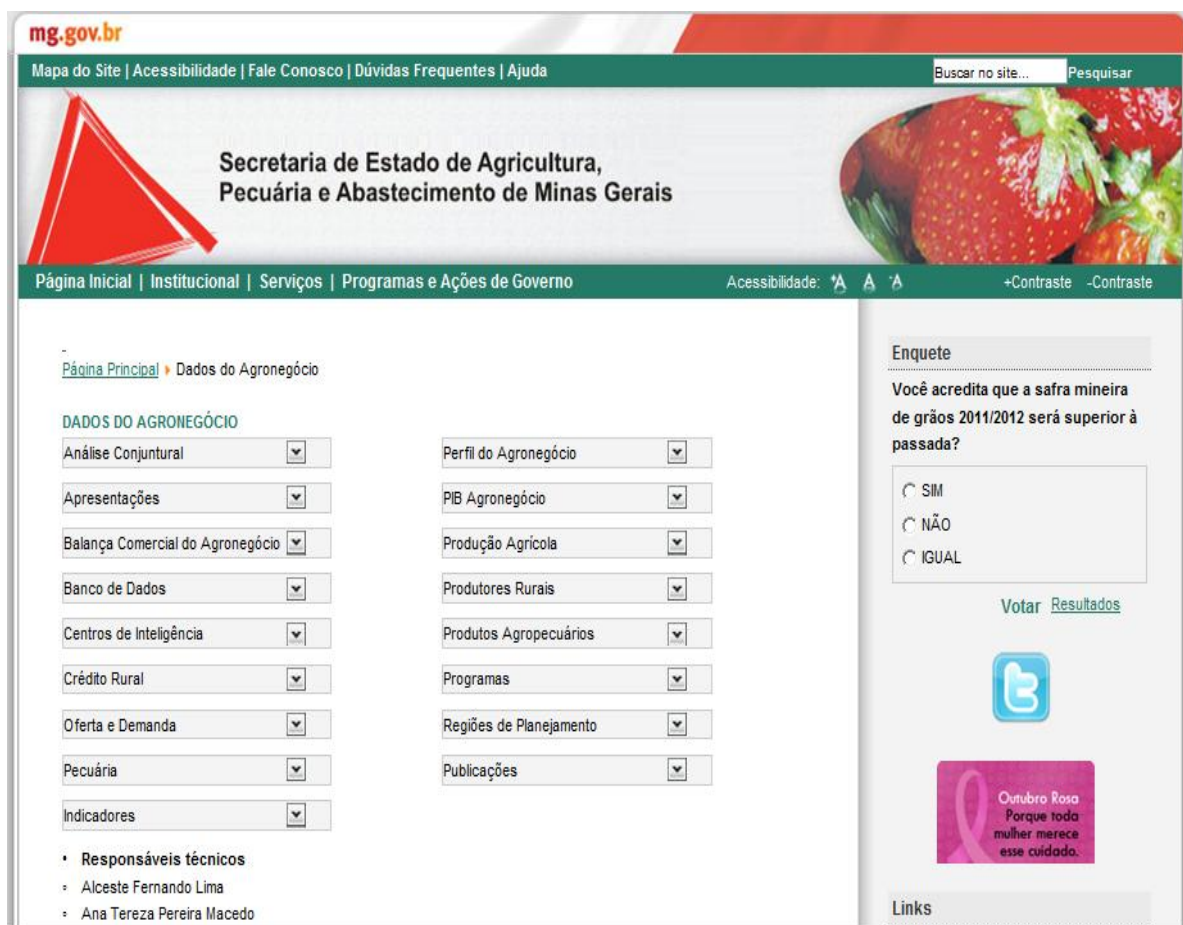


Figura 11– Centro de Análises e estudos estratégicos
 Fonte: SEAPA (2011)

A figura 12 mostra o sistema de gestão do conhecimento da SEAPA. Alerta-se para o fato de que os recursos materiais (financeiro, humano, físico, dentre outros) e o ambiente serão considerados em outras análises.

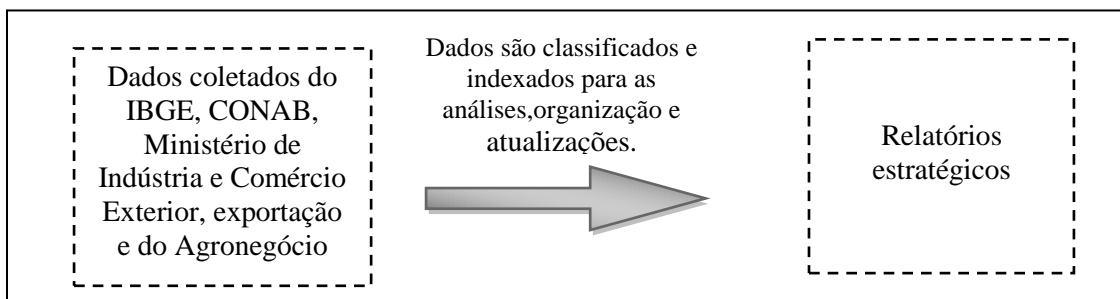


Figura 12 - Processo de Gestão do conhecimento da SEAPA
 Fonte: Elaborado pela autora

5.2. Projetos da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e de Ensino Superior - Observatório de Ciência e Tecnologia e Sistema Mineiro de Inovação

A Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e de Ensino Superior (SECTES) tem por missão promover a ciência, a tecnologia, a inovação e o ensino superior para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida em Minas Gerais. Objetiva formular e implementar políticas públicas que assegurem o desenvolvimento científico e tecnológico, a inovação e o ensino superior. A Secretaria é responsável por todas as ações setoriais a cargo do Estado relativas ao desenvolvimento e ao fomento da pesquisa, bem como à geração e à aplicação de conhecimento científico e tecnológico.

No campo da Gestão do Conhecimento, esta Secretaria possui dois projetos, o Observatório de Ciência e Tecnologia e o Sistema Mineiro de Inovação.

5.2.1. Observatório de Ciência e Tecnologia

O Observatório de Ciência e Tecnologia possui o objetivo de criar uma ferramenta de apoio à formulação de políticas públicas e de divulgação de indicadores, índices e relatórios de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado. Sendo assim, esse é um instrumento que disponibiliza dados e informações para a prospecção, avaliação e monitoramento das políticas públicas e da competitividade de Minas Gerais, com base nos avanços da ciência, da tecnologia, da inovação e do ensino Superior.

O Observatório de Ciência e Tecnologia oferece a seus usuários uma gama de possibilidades, com vistas a facilitar o acesso e à análise de dados relativos à ciência, à tecnologia e ao ensino superior em Minas Gerais, como apresenta a figura 13. Entre essas se destacam, principalmente, a visualização de gráficos de indicadores, relatórios e dados, dentre outros.

O surgimento do projeto decorreu da necessidade de disponibilizar informações estratégicas para suporte na elaboração de políticas públicas, com base nos indicadores pré-estabelecidos por manuais internacionais, quais sejam: manual de Oslo, proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica e manual de Frascati, para medição das atividades científicas e tecnológicas.

Durante o desenvolvimento, o projeto sofreu diversas modificações. Atualmente, o portal funciona com informações fornecidas pelos dados do Diretório do Grupo de Pesquisa (DGP) do CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e informações dos microdados do Censo da Educação Superior (CES) do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), como ilustra a figura 13.

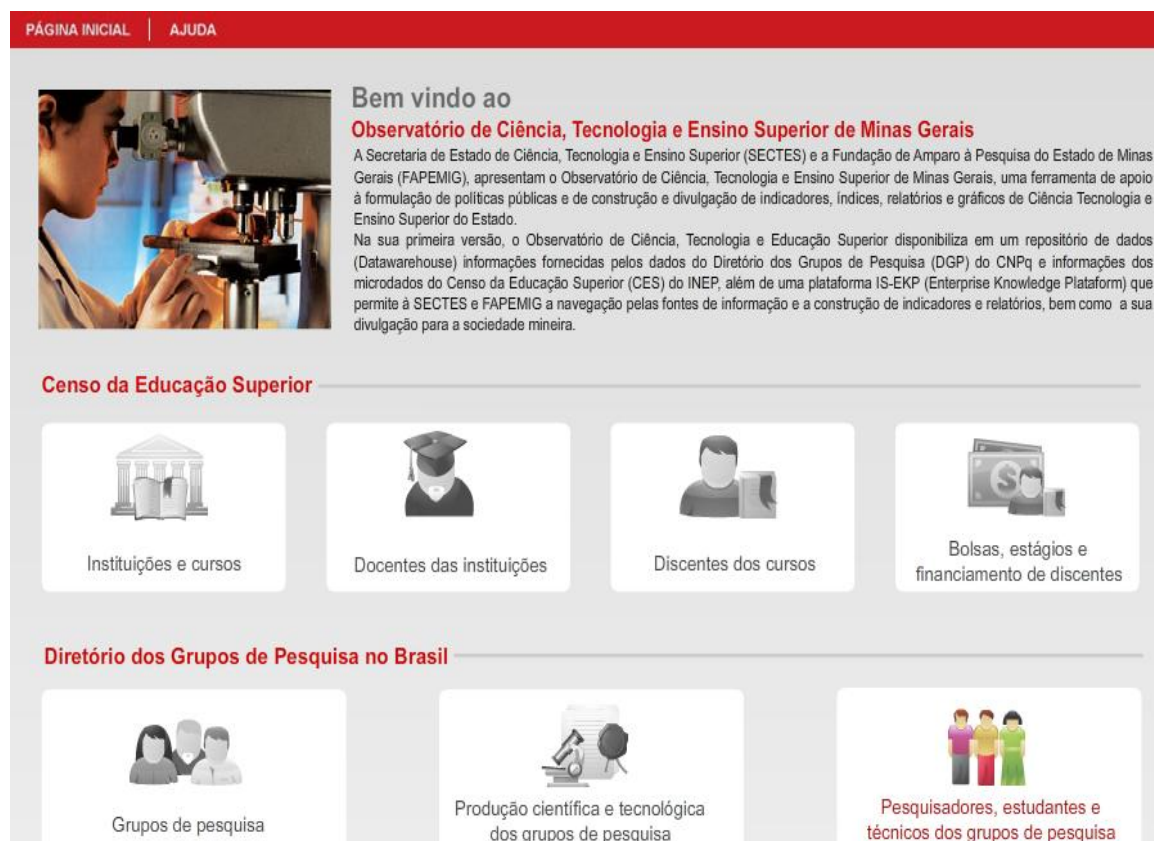


Figura 13 - Observatório de Ciência e Tecnologia
Fonte: SECTES (2011)

5.2.2. Sistema Mineiro de Inovação (SIMI)

O Projeto Estruturador Rede de Inovação Tecnológica (RIT) da SECTES tem o objetivo de ampliar a capacidade de geração e difusão de inovações tecnológicas em Minas Gerais, fomentando e articulando os diferentes agentes empresariais, governamentais, do setor acadêmico e da sociedade.

Assim, no intuito de atingir seus objetivos, o projeto desenvolve cinco linhas de ação, dentre elas o projeto Sistema Mineiro de Inovação (SIMI), instituído no ano de

2007, por meio do Decreto nº 44.418 de 12 de Dezembro de 2006, que estabeleceu todos os princípios vigentes, o modo de funcionamento e o escopo do projeto.

O SIMI decorre de uma demanda do governador em realizar, de fato, a inovação no Estado, ou seja, em utilizar dos conhecimentos gerados pelos pesquisadores no mercado e unir os principais atores, quais sejam, empresa, governo e universidade (pesquisadores).

O objetivo do projeto é articular os agentes de inovação e ações, visando a estimular a transformação de conhecimento em inovação, a fim de promover o desenvolvimento socioeconômico do Estado. Dessa forma, apresenta a missão de integrar e coordenar o ambiente de inovação, constituído pelo governo do Estado, instituições científicas e tecnológicas e segmento empresarial.

Desde a sua concepção, o SIMI foi criado idealizando uma rede de atores e o decreto foi responsável por estipular tanto as suas ações presenciais quanto a criação de um portal, a rede social de inovação, lançado e inaugurado por ocasião do I Fórum Mineiro de Inovação, em março de 2008. Deste fórum, que acontece anualmente, participam instituições estaduais e federais estratégicas que trabalham com Inovação em Minas Gerais, tais como a Secretarias, a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), reitores de universidades e outras instituições, que se reúnem para definir as diretrizes estratégicas do sistema.

As ações do SIMI integram os atores que fazem parte da cadeia de inovação, sendo eles as instituições de ensino e pesquisa, que produzem o conhecimento e ofertam soluções tecnológicas ao mercado; as instituições empresariais, que demandam soluções tecnológicas para aplicar no desenvolvimento de novos produtos, e as instituições governamentais e de fomento, que apóiam e estimulam o desenvolvimento da cadeia de inovação.

O portal é desenvolvido com base no conceito de *web 2.0* e é estruturado em três pilares: a rede social, que promove a interação social, proporcionando comunicação entre os usuários; a plataforma de inovação aberta, que conecta uma oferta a uma demanda tecnológica, ou seja, as empresas se abrem para o conhecimento desenvolvido em empresas de base tecnológica e em instituições de pesquisa e, finalmente, a plataforma de

conteúdo, onde há um compartilhamento de informações, reunindo conhecimento científico, notícias e eventos da área de inovação, conforme apresenta a figura 14.



Figura 14 - Sistema Mineiro de Inovação
Fonte: SIMI (2011)

A Figura 15 mostra o sistema de gestão do conhecimento da SECTES, incluindo os dois projetos já mencionados. Novamente, alerta-se para o fato de que os recursos materiais (financeiro, humano, físico, dentre outros) e o ambiente serão considerados em outras análises.

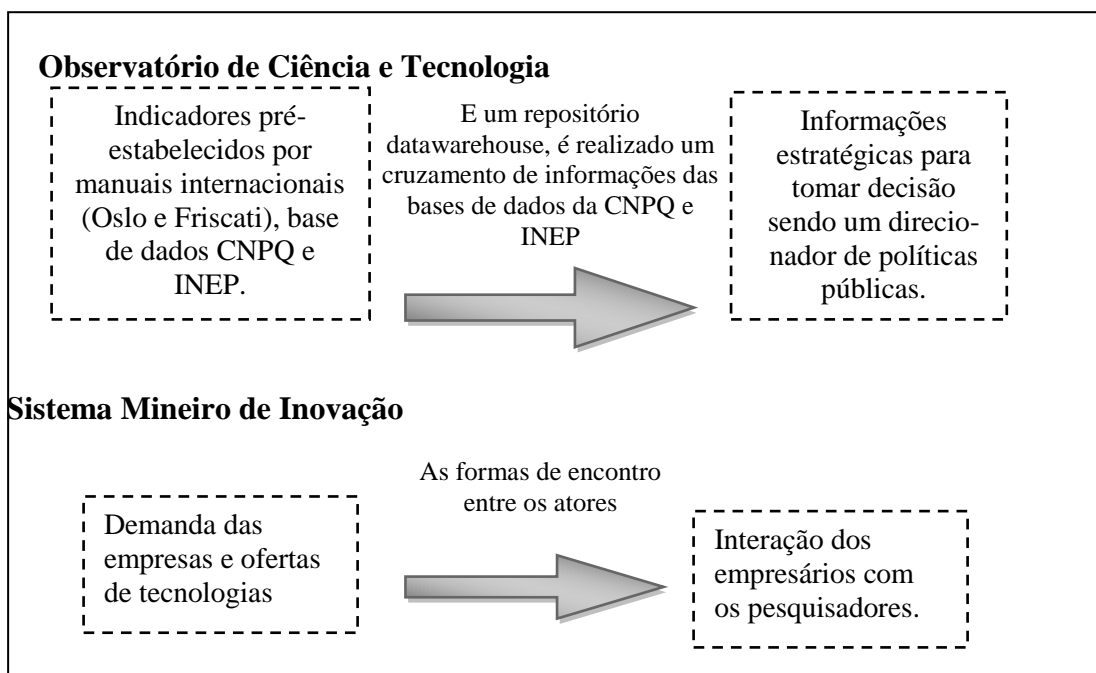


Figura 15–Projetos de Gestão do conhecimento da SECTES
 Fonte: Elaborado pela autora

5.3.Projeto da Secretaria de Estado do Governo - Estratégias de Comunicação Interna: a experiência da divulgação do Acordo de Resultados

A Secretaria de Estado do Governo (SEGOV) tem como missão coordenar a articulação política entre o Estado, os poderes instituídos e as esferas de governos e apoiar o funcionamento da governadoria, divulgando as ações e atos do governo orientados para a implantação das políticas públicas. Sua visão é a de ser o melhor apoio logístico e operacional à gestão governamental e à coordenação de ações políticas, primando pela divulgação transparente das ações do governo do estado de Minas Gerais.

5.3.1 - Estratégias de Comunicação Interna: a experiência da divulgação do Acordo de Resultados

A Assessoria de Gestão Estratégica da SEGOV (AGES) é responsável por este projeto e conta com uma equipe formada por nove servidores com formação profissional diversificada. A AGES realizou um diagnóstico do cenário para investigar o

conhecimento dos servidores sobre as estratégias de governo e sobre o Acordo de Resultados, bem como sobre as condições referentes à comunicação interna, com o propósito de elaborar um plano de ação.

Desse modo, o projeto abraçou o objetivo de disseminar informações referentes ao acordo de resultados. Dentre estas informações destaca-se o andamento dos indicadores pactuados no acordo de resultados.

Assim, as ações envolveram, primeiramente, a realização da Semana de Gestão Estratégica, na qual, durante quatro dias, foram realizadas palestras e oficinas para todos os membros da SEGOV, com intuito de aumentar o conhecimento sobre as ferramentas de gestão do Estado. Além disso, foram criados canais de comunicação: um *blog* e um boletim informativo. Por meio destes canais, os servidores poderão interagir diretamente com a AGES e com os gestores do Órgão, como pode ser observado pela fala do entrevistado

A figura 16 mostra o sistema de gestão do conhecimento da SEGOV. Não será considerado recursos materiais (financeiro, humano, físico, dentre outros) e o ambiente serão considerados em outras análises.

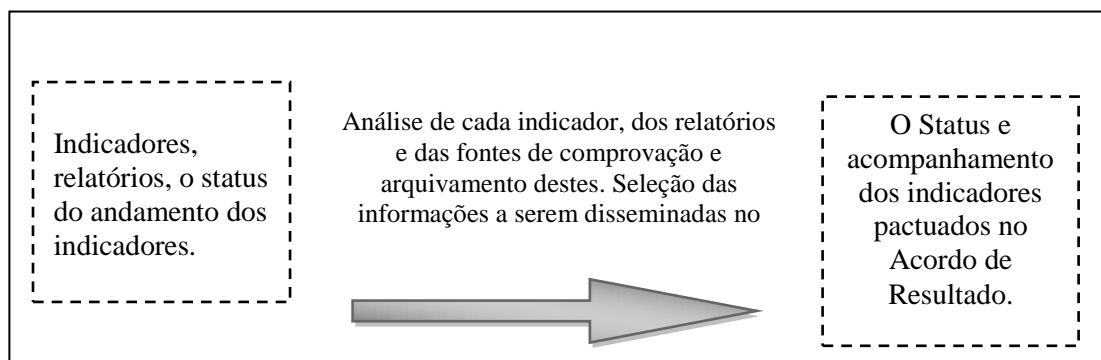


Figura 16- Processo de Gestão do conhecimento da SEGOV
Fonte: Elaborado pela autora

5.4. Projeto da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Trilhas do Saber

A Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) tem por missão garantir aos cidadãos o direito a meio ambiente sadio e assegurar a implementação de políticas compatíveis com o desenvolvimento sustentável. A Secretaria compreende as subsecretarias de Inovação e Logística do Sistema Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SISEMA), de Gestão e Regularização

Ambiental Integrada e de Controle e Fiscalização Ambiental Integrada. A SEMAD objetiva formular e coordenar a política estadual de proteção e conservação do meio ambiente e de gerenciamento dos recursos hídricos, bem como articular as políticas de gestão dos recursos ambientais, visando ao desenvolvimento sustentável no estado de Minas Gerais.

5.4.1 – Trilhas do Saber

Dessa forma, o projeto Trilhas do Saber é resultado da iniciativa do SISEMA para valorizar a necessidade contínua de desenvolvimento dos colaboradores em prol de uma gestão baseada em resultados.

O objetivo do projeto é criar uma cultura de educação corporativa, ou seja, uma instituição que fomente conhecimento, por meio da criação e da estruturação de ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e que promova a competência técnica dos servidores aos interesses, objetivos e planos estratégicos do SISEMA.

Desse modo, por meio do portal Trilhas do Saber são trocadas experiências – aulas virtuais síncronas, bem como informações sobre procedimentos, fluxos e conceitos a serem adotados para a instituição através de cursos, fóruns e da biblioteca virtual.

Igualmente, o projeto garante o desenvolvimento de um ambiente no qual os colaboradores sejam capazes de buscar sua própria capacitação e acompanhar o perfil da instituição. A explicitação do conhecimento tácito de funcionários, a sistematização das informações e o aproveitamento de pesquisas realizadas pelos servidores são considerados como resultados do projeto Trilhas do Saber, conforme ilustra a figura 17.



Figura 17– Trilhas do Saber
 Fonte: Trilhas do Saber (2011)

Assim, a figura 18 mostra o sistema de gestão do conhecimento da SEMAD. Alerta-se para o fato de que os recursos materiais (financeiro, humano, físico, dentre outros) e o ambiente serão considerados em outras análises.

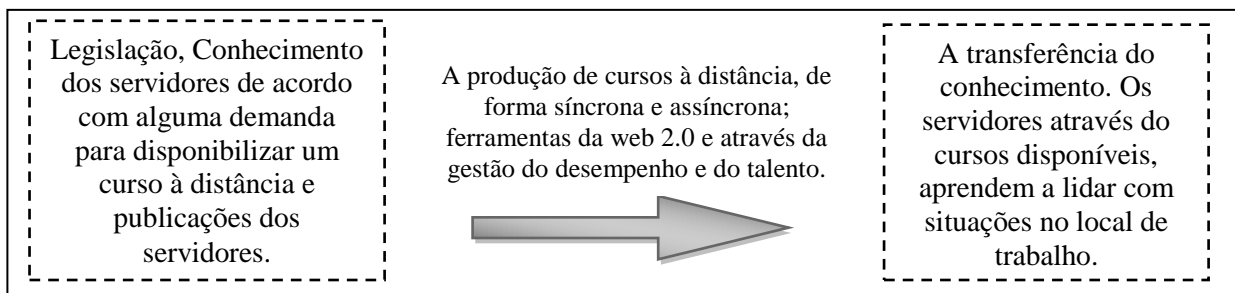


Figura 18 -Processo de Gestão do conhecimento da SEMAD
 Fonte: Elaborado pela autora

5.5. Projeto da Secretaria de Estado do Turismo - Portal do Turismo

A Secretaria de Estado do Turismo (SETUR) tem por missão fomentar o turismo, contribuindo para o desenvolvimento sócioeconômico do estado de Minas Gerais e tem por visão tornar Minas o melhor e mais visitado destino turístico do Brasil. A Secretaria tem por finalidade planejar, coordenar e promover as ações do turismo, objetivando a sua expansão, a melhoria da qualidade de vida das comunidades, a geração de emprego e renda e a divulgação do potencial turístico do Estado. Dentre suas atividades, a SETUR disponibiliza um serviço de informações turísticas sobre os principais destinos em Minas Gerais, como atrativos, serviços, equipamentos e principais eventos.

5.5.1. Portal do Turismo

Nessa perspectiva, a Superintendência de Políticas de Turismo elaborou um projeto que formaliza a criação de uma ferramenta, mais especificamente, um portal para auxiliar a divulgação, de uma forma mais interessante, das informações turísticas aos cidadãos, reunindo, para isso, informações de diversas fontes de dados.

O projeto do Portal do Turismo era uma etapa da ação “Promoção e Apoio à comercialização de Destinos Turísticos no Brasil e no Exterior”. Esta ação fez parte do projeto estruturador “Turismo Competitivo em Minas Gerais”.

Para isso, a proposta é que, através do portal (figura 19), que traz informações, com agilidade e objetividade, o turista possa decidir seu destino, montar e adquirir sua viagem por Minas Gerais.

O portal possui conteúdo direcionado, especificamente, ao *trade* turístico mineiro, sendo, ainda, uma ferramenta de comunicação que permitirá a participação e a integração dos usuários, com vários espaços para disseminação de informações, integração e discussão de temas importantes referentes ao turismo em todo o Estado.

Dessa forma, a sociedade poderá obter informações por meio de mecanismos propostos pela *web 2.0* acerca dos destinos mineiros, atrativos turísticos e serviços, bem como postar relatos de suas experiências em viagens pelo Estado.

Minas a seu gosto

Destinos
 Roteiros
 Segmentos

Redescubra as cidades mineiras onde se respira história, cultura e bons ares. Deguste a hospitalidade e o carisma do povo mineiro.

Pesquisar cidade:

Início: A B C D E F G H I J L M N O P Q R S T U V W X Z

- Araxá
- Belo Horizonte
- Brumadinho
- Caeté
- Camanducaia
- Capitólio
- Caxambu
- Diamantina
- Governador Valadares
- Ipatinga
- Itabira
- Juiz de Fora
- Maria da Fé
- Montes Claros
- Duro Preto
- Poços de Caldas
- Santana do Riacho
- São João Del Rei
- São Lourenço
- Sete Lagoas
- Tiradentes
- Uberlândia

Passe o mouse sobre as cidades

Banco de notícias

18/01
 CIDADES TURÍSTICAS DE MINAS

Eventos

19/01 38º CAMPEONATO BRASILEIRO DE VELA –

Blog Minas é Mais



Figura 19– Portal de Turismo
 Fonte: SETUR (2011)

Assim, A figura 20 mostra o sistema de gestão do conhecimento da SETUR.

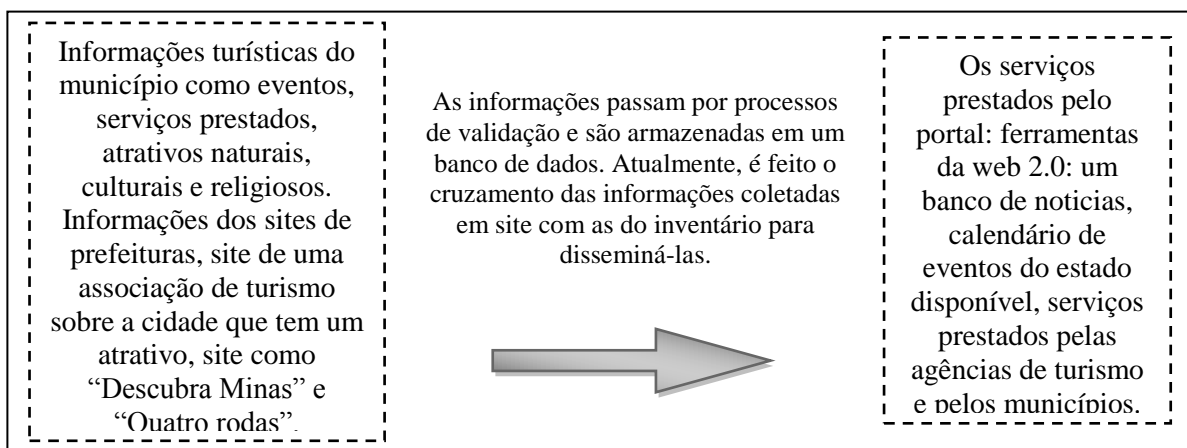


Figura 20 - Processo de Gestão do conhecimento na SETUR
 Fonte: Elaborado pela autora

5.6. Projeto da Secretaria de Estado de Defesa Social - Sistema Integrado de Defesa Social

A Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) tem por missão promover a segurança da população em Minas Gerais, desenvolvendo ações de prevenção à criminalidade, integração operacional dos órgãos de Defesa Social, custódia e reinserção social dos indivíduos privados de liberdade, proporcionando a melhoria da qualidade de vida das pessoas. A Secretaria apresenta as subsecretarias de Administração Prisional, de Atendimento às Medidas Socioeducativas e de Inovação e Logística do Sistema de Defesa Social.

5.6.1 - Sistema Integrado de Defesa Social

O motivo que induziu a implantação do projeto está relacionado ao aumento exponencial da criminalidade violenta, ao longo dos anos 90, e à constatação de que o modelo de policiamento não era suficiente. Diante da situação, constatou-se a necessidade de um salto em termos de gestão das informações, para que as polícias conseguissem dar suporte e resposta ao novo modelo de criminalidade que se implantou no Estado.

A concepção do projeto tem como marco inicial, em 2001, a partir da celebração de um contrato entre a Polícia Militar (PM) e a Fundação de Desenvolvimento de Pesquisa – Universidade Federal de Minas Gerais (FUNDEP-UFMG), para que esta prospectasse no mercado sistemas de informação que abrangessem todo o ciclo de justiça criminal e adaptasse essa solução à realidade de Minas Gerais. Em 2003, a SEDS foi criada e a Integração virou política de Estado componente do Projeto Estruturador.

O projeto SIDS fez parte de todas as carteiras de Projetos Estruturadores desde 2004. No período de vigência do PPAG- Plano Plurianual de Ação Governamental-2004-2007, ele compôs o escopo do Projeto Redução da Criminalidade Violenta. No período de vigência do PPAG 2008-2011, compôs o escopo do Projeto Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social. A partir do ano que vem e durante a vigência do PPAG 2012-2015, e comporá o escopo do Programa Gestão Integrada de Defesa

Social. Como o planejamento governamental se dá em ciclos, as definições de projetos seguem esses ciclos.

O objetivo é gerar informação útil para o processo de Gestão Estratégica, integração entre órgãos, troca de informações, sinergia de esforços, foco nos investimentos, eficiência nos custos e efetividade nos resultados finais.

O SIDS se constitui como uma importante ferramenta para direcionar a política de integração das organizações de defesa social do estado de Minas Gerais, reunindo os seguintes órgãos da segurança pública: Subsecretaria de Administração Prisional (Suapi) da Secretaria de Estado de Defesa Social (Seds), Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) e o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), informatizando as bases de dados e fornecendo instrumentos para suporte de uma decisão gerencial estratégica.

A implantação de um modelo de gestão integrado permite a geração de um conhecimento qualitativo sobre os fenômenos de defesa social e o compartilhamento de informações e recursos, possibilitando a execução de ações eficientes na área de defesa social, agilizando rotinas e acelerando a coleta, disseminação e localização de informações.

Dessa maneira, devido à complexidade do projeto SIDS e com o consentimento dos entrevistados, este estudo dará maior ênfase ao armazém de informações.

O armazém contém informações sobre o Registro de Eventos de Defesa Social (REDS), um boletim de ocorrência eletrônico e integrado, no qual podem ser registradas ocorrências sobre crimes, sobre infrações de trânsito, sobre busca e salvamento, incêndio, sinistro, vistoria feita pelo corpo de bombeiros, dentre outras e Controle de Atendimento e Despacho (CADS), onde devem ser geradas informações sobre o perfil do atendimento das instituições, detectando-se, por exemplo, os tipos de ocorrências registradas, o tempo médio das ocorrências etc.

A figura 21 ilustra a lógica do processo de Gestão do conhecimento da SEDS:

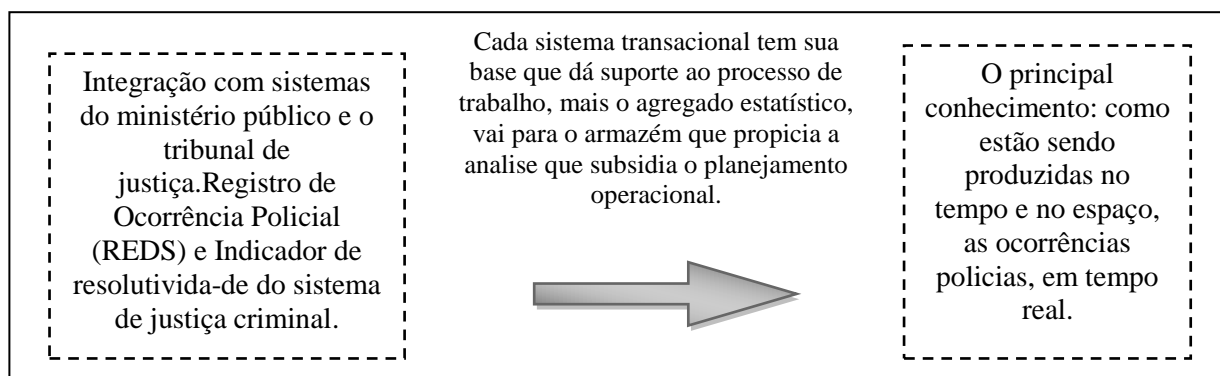


Figura 21 - Processo de Gestão do conhecimento da SEDS

Fonte: Elaborado pela autora

5.7. Projetos da Secretaria de Estado de Saúde - Portal de Indicadores Estratégicos e Enterprise Project Management (EPM - Gerenciamento de projetos)

A Secretaria de Estado de Saúde (SES) tem por missão formular, regular e fomentar as políticas de saúde de Minas Gerais, de acordo com as necessidades da população, assegurando os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS). Tem por visão ser a instituição modelo de inovação da gestão da saúde pública no Brasil, contribuindo para que Minas Gerais seja o estado onde se viva mais e melhor. Dois projetos de gestão do conhecimento foram identificados durante a fase de pesquisa exploratória e seleção das secretarias estaduais: Portal de Indicadores Estratégicos e Gerenciamento de Projetos. Outras iniciativas foram apontadas durante a coleta de dados, quais sejam, e *Blog da Dengue*. Entretanto, este estudo considera os dois primeiros projetos.

5.7.1. O Portal de Indicadores Estratégicos

O Portal de Indicadores Estratégicos surgiu devido ao desafio enfrentado pela SES de sistematizar o exagerado volume de informações e, assim, foi proposta uma vertente para a questão de alinhamento dos indicadores, dos dados que são produzidos nos sistemas, como no DATASUS (Banco de Dados do Sistema Único de Saúde), por exemplo. Como há uma grande quantidade de sistemas de informação, isso gera uma dificuldade de trabalhar com os dados, além da morosidade. Outro fato motivador do

projeto é a crescente utilização de indicadores para subsidiar a relação da SES com os outros entes federados, como os municípios, por exemplo.

O objetivo do projeto é ter uma ferramenta que possibilite aos gestores municipais e aos representantes do gestor estadual estabelecerem um processo de cooperação na gestão do SUS, qualificando as reuniões, no sentido de maior orientação para saúde com o foco nos cidadãos.

O portal de Indicadores Estratégicos, como ilustra a figura 22, possibilita a visualização dos principais indicadores de saúde e deve orientar o processo de tomada de decisão na SES e no SUS em Minas Gerais.

Na concepção do projeto, estes indicadores foram definidos a partir do Mapa Estratégico da SES e, por isso, apresentam não apenas os resultados finalísticos, bem como os dados referentes à estrutura, aos processos e sobre a gestão da saúde em Minas Gerais.



PORTAL DE INDICADORES ESTRATÉGICOS
Secretaria do Estado de Saúde de Minas Gerais

Portal de Indicadores Estratégicos **Condições de Saúde** Estruturação das Redes de Saúde Gestão em Saúde Socioeconômico e demográfico Painel de Bordo

CONDIÇÕES DE SAÚDE

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), nenhum ser humano (ou população) será totalmente saudável ou totalmente doente. Ao longo de sua existência, viverá condições de saúde, ou seja, enfrentará diferentes estados ou níveis de saúde.

Por meio do grupo de indicadores de Condições de Saúde é possível conhecer os principais determinantes das condições de saúde, ou seja, os fatores que podem interferir no estado de saúde de uma pessoa, além da frequência de ocorrência de determinadas doenças e o conjunto de causas de morte da população em determinado local e momento.

Esse Grupo é composto por três subgrupos de indicadores: *Mortalidade*, *Morbidade* e *Fatores de Risco*, que podem ser visualizados no Estado, nas Macrorregiões, nas Microrregiões e nos Municípios.

A mortalidade indica o número de óbitos em relação a um denominador específico, sinalizando quantas pessoas atingiram a pior condição de saúde. A morbidade, por sua vez, refere-se aos fenômenos ou ocorrências que diminuem a capacidade da pessoa, tanto física quanto psíquica. Por fim, os fatores de risco referem-se a um conjunto de condições que predisõem uma pessoa a maior risco de desenvolver uma enfermidade ou doença e que podem estar relacionados, por exemplo, à idade, ao sexo, ao histórico familiar e ao modo de vida.



Figura 22 - Portal de indicadores estratégicos

Fonte: Indicadores (2011)

5.7.2. Enterprise Project Management (EPM)

O Enterprise Project Management (EPM) - gerenciamento de projetos - tem a finalidade de disponibilizar todas as informações detalhadas e estratégicas sobre os projetos desenvolvidos pelas equipes.

Foi instituído o setor de projetos na SES, uma vez que, quando o governo fez o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) foram definidas 11 áreas de atuação e, dentro destas áreas, é na “Vida Saudável” que a SES concentra mais ações. Assim, para alcançar os resultados que o governo almeja, foram instituídos projetos estruturadores, aos quais são destinados maiores recursos, e os projetos associados que são aqueles que dão suporte aos estruturadores. Existem também outros projetos que perpassam por todas as Secretarias, como o projeto Descomplicar. Diante da quantidade de projetos executados, foi identificada uma necessidade de se ter uma cultura de gerenciamento de projetos na SES.

O objetivo é ter uma ferramenta para gerenciamento dos projetos, com metodologia apropriada ao conteúdo, tais como equipe participante do projeto, cronograma para acompanhamento, metas, anexo de todos os documentos referentes ao projeto, dentre outros.

Destarte, foi criado um portal de gerenciamento de projetos com a possibilidade de inserir as principais informações sobre determinado projeto, dentre elas: os cronogramas, com as ações necessárias para atingir o marco final, riscos, documentos, termo de abertura, especificação e aspectos contemplados ou não pelo projeto; a duração; os participantes; as metas e o orçamento.

O portal oferece também a possibilidade de acompanhamento das conquistas, problemas, evolução, de fotos anexadas, como no caso de obras em fase de construção, os resultados parciais e finalísticos, histórico e de lições aprendidas.

A figura 23 ilustra a lógica do processo de Gestão do conhecimento da SES:

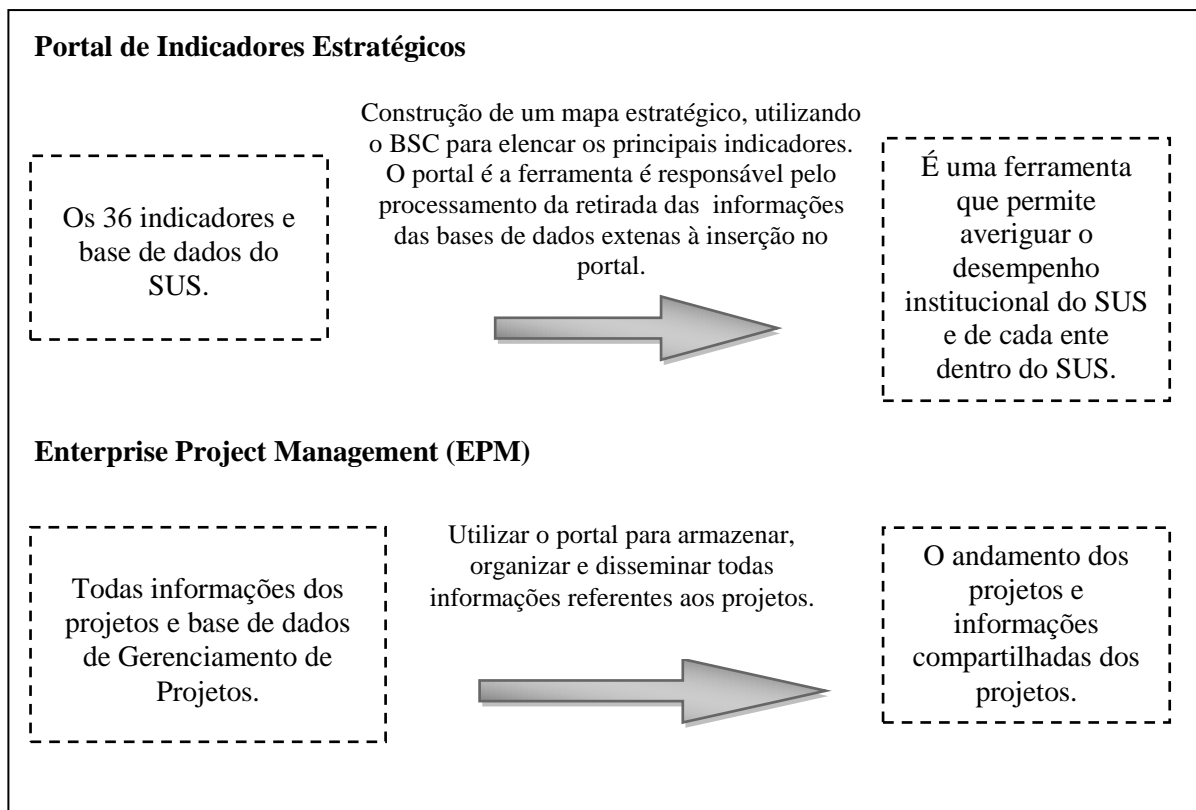


Figura 23–Processo de Gestão do conhecimento da SES

Fonte: Elaborado pela autora

5.8. Projeto da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Gestão Regionalizada e Participativa

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) tem como missão integrar as ações governamentais, por meio da coordenação do planejamento e da gestão pública, visando ao desenvolvimento do Estado e à melhoria da qualidade de vida dos que vivem em Minas Gerais. Tem como visão ser marco na transformação da gestão pública de Minas Gerais. A SEPLAG foi criada a partir de um marco legal, agregando funções de planejamento e coordenação geral às de recursos humanos e administração, funções antes atribuídas a Secretarias diferentes, proporcionando, assim, a criação da SEPLAG que assumiu a responsabilidade pela condução da política de choque de gestão.

5.8.1. Gestão Regionalizada e Participativa

Na busca de objetivos comuns e específicos e do alcance de resultados efetivos para as regiões do estado de Minas Gerais, surge uma iniciativa de GC, intitulada como “Estado em Rede: Gestão Regionalizada e Participativa, um projeto estruturador: Governança em rede”. O modelo busca aproximar a estratégia central das necessidades e particularidades regionais.

O modelo insere conceitos de governança em rede na rotina de planejamento e atuação do Estado, no intuito de aproximar o governo da população por meio da participação democrática na elaboração e no controle social da estratégia governamental e, por meio do compartilhamento de informações, busca priorizar a ação governamental através de demandas regionais.

O modelo será considerado a partir das dez Regiões de Planejamento, ou seja, de acordo com as seguintes regiões: Central; da Mata; do Rio Doce; do Jequitinhonha e Mucuri; do Norte de Minas; do Noroeste de Minas; do Alto Paranaíba; do Triângulo; do Centro Oeste de Minas; do Sul de Minas. Vale ressaltar que a consolidação da Gestão Regionalizada contempla a constituição de três instâncias governamentais de atuação: os Comitês Regionais; a Câmara Multissetorial e o Comitê Estratégico, conforme ilustra a figura 24.

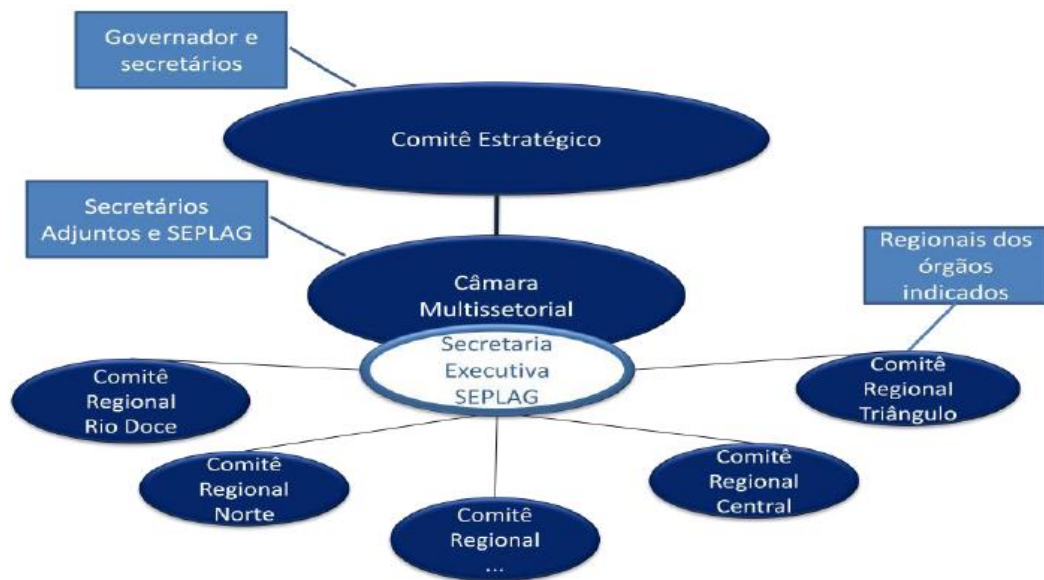


Figura 24 -Instâncias de Gestão Regionalizada
Fonte: Ladeira (2011)

Nesse sentido, a informação circula de modo que, através de informações dos comitês regionais - compostos por representantes de secretarias do Estado que atualmente possuem divisões regionais, da polícia civil e militar e corpo de bombeiros -, são levadas soluções e coletados outros problemas ou potencialidades *in loco*. Após obter as informações coletadas na região, estas são discutidas na Câmara Multissetorial, que é formada pelos secretários adjuntos, subsecretários ou lideranças de função semelhante dos órgãos, que posteriormente se reportam ao Comitê estratégico presidido pelo Governador do Estado e composto pelos Secretários das pastas representadas na rede.

A figura 25 apresenta o fluxo de informações para as diversas esferas e atores que ocorre no modelo. A garantia de acesso e o nivelamento de informações possibilitam o alinhamento estratégico das diversas partes.



Figura 25 - Fluxo de Informações no processo de Gestão Regionalizada
Fonte: Ladeira (2011)

Acompanhando a mesma lógica de implementação nas dez regiões de planejamento do estado de Minas Gerais, o segundo pilar da estratégia apresentado no modelo refere-se à constituição da instância de gestão participativa. Para seu desenvolvimento, foram estabelecidas como etapas: mapeamento de organizações da sociedade civil, realização de encontros regionais e criação de Fórum Regional Participativo.

A figura 26 ilustra a lógica do processo de Gestão do conhecimento da SEPLAG:

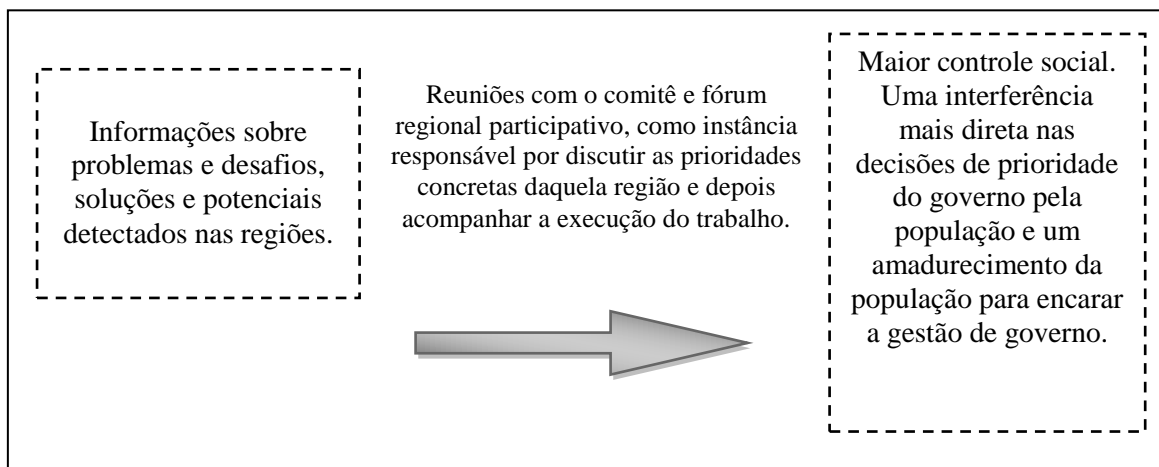


Figura 26– Processo de Gestão do conhecimento da SEPLAG

Fonte: Elaborado pela autora

5.9. Projeto da Secretaria de Estado da Fazenda - Modelo de Gestão do Conhecimento

A Secretaria do Estado da Fazenda (SEF) tem como missão institucional prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formular e implementar políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira. Sua visão é ser reconhecida como instituição de excelência no cumprimento da sua missão, pelo fato de possuir um fisco reconhecido como justo, eficaz e com ações transparentes; por contar com um quadro de funcionários qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho; por responder às mudanças agindo com flexibilidade diante da variação dos cenários político, econômico e social; por alcançar o equilíbrio estrutural das contas públicas e por contribuir para a transformação de Minas Gerais no melhor estado para viver, trabalhar e investir. Quanto à estrutura organizacional, a SEF compreende a Subsecretaria da Receita Estadual e a Subsecretaria do Tesouro Estadual, assessorias, superintendências e diretorias.

A SEF participa diretamente de dois projetos estruturadores: Eficiência Tributária e Modernização, este sendo o motivador da criação do projeto de GC, um projeto de inovação.

A iniciativa de GC da SEF partiu da percepção da importância de organizar e agregar valores aos conhecimentos da instituição, de modo que, como a SEF possui várias iniciativas com a finalidade de gerenciar o conhecimento, torna-se necessário que esses conhecimentos sejam organizados, compreendidos e absorvidos na Secretaria.

O objetivo do programa é o de identificação e definições de estratégias de implementação de GC na SEF, uma vez que existem várias iniciativas isoladas que são classificadas como práticas de GC, sendo mapeadas pela consultoria cerca de 50 iniciativas nas diversas unidades da Secretaria, dentre elas: práticas de compartilhamento, em que se realizam reuniões de trocas de experiências entre unidades de trabalho e entre comitês e órgãos da SEF; *Workshops* de Aprendizagem, para capacitar servidores em diversos temas críticos na SEF; Sistema Integrado da Administração da Receita Estadual (SIARE), uma plataforma de serviços ao contribuinte; Regulamento ICMS (RICMS), que possibilita a busca de Legislação Tributária; LegisFácil, um sistema que facilita a pesquisa à legislação tributária mineira; Falando com a Fazenda, instrumento de relação com a sociedade com o objetivo de viabilizar ações integradas entre a SEF e as entidades da sociedade civil, através de palestras e encontros, fale Conosco/Banco de Ideias, Sala de Imprensa (física e virtual); Mapeamento de processos, perfis e de competências, para identificar habilidades específicas; Programa de Educação Fiscal, que oferece aos cidadãos conhecimentos sobre administração pública; Boletim do Conselho; Sistema de Acompanhamento Processual; Realização da câmara itinerante junto ao meio acadêmico no tocante à educação tributária; Escrituração Fiscal Digital (EFD), um arquivo digital com um conjunto de informações referentes às operações, prestações de serviços e apuração de impostos do contribuinte; Educação à distância e política de segurança da informação, dentre outras, como ilustra a figura 27.

	Criação e Aquisição	Codificação	Organização	Compartilhamento	Disseminação	Retenção e Proteção
Estratégia	Fóruns Externos		SADE	@Fazenda		
			BSC	Gabinete Itinerante		
			Mapeamento de processos (SRH)	Portal Gestão da Estratégia		
	Congressos e Seminários		Mapeamento de competências (SRH)	IFisco (SAIF e STI)		
Desenvolvimento Organizacional	Lições Aprendidas (AS)	Documentação de Projetos		Reuniões Setoriais		
				Workshop de Compras (SGF)		
				Rodizio de servidores entre áreas (SCAF)		
	Inovação	Plano de Carreira		Pesquisa de Clima		
TI		Base de Conhecimento	MAF			Política de Segurança da Informação
	Blogs e Chat (SGF)		Banco de Perguntas e Respostas (FAC SAIF)			
				E-Learning		
			Legisla Fácil			
			Gestão de Contratos (SGF)		Nova Intranet SEF	

Figura 27– Iniciativas de gestão do conhecimento na SEF
 Fonte: Material Terraforum cedido pela Secretaria (2011)

As macroetapas do projeto, ilustradas na figura 28 são: Contexto: compreender e identificar o conhecimento a partir do contexto dos processos de trabalho provenientes de cada uma das áreas, departamentos e superintendências; Conhecimentos críticos: identificação dos desafios e conhecimentos críticos apontados pelas áreas de trabalho provenientes do contexto da SEF; Práticas de GC: identificação das práticas, iniciativas e ferramentas de GC presentes nas áreas de atuação da SEF; e Estratégia de GC: elaboração de estratégia de GC a partir do contexto das áreas e conhecimentos críticos da SEF - Alinhada à estratégia da SEF.

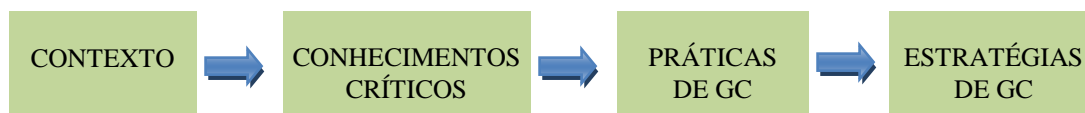


Figura 28– Macro etapas do projeto de gestão do conhecimento da SEF
 Fonte: Elaborado pela autora

O projeto busca identificar os conhecimentos críticos nas unidades da SEF e, para cada conhecimento, será implementada uma estratégia específica, indicando o processo ou as ferramentas de tecnologia da informação a serem inseridas.

A definição de um conhecimento crítico, segundo o entrevistado, é um conhecimento que está ligado à estratégia da organização, tem riscos de perdas iminentes, não se encontra no mercado, pois é específico da SEF.

A figura 29 ilustra a lógica do processo de Gestão do conhecimento da SEF:

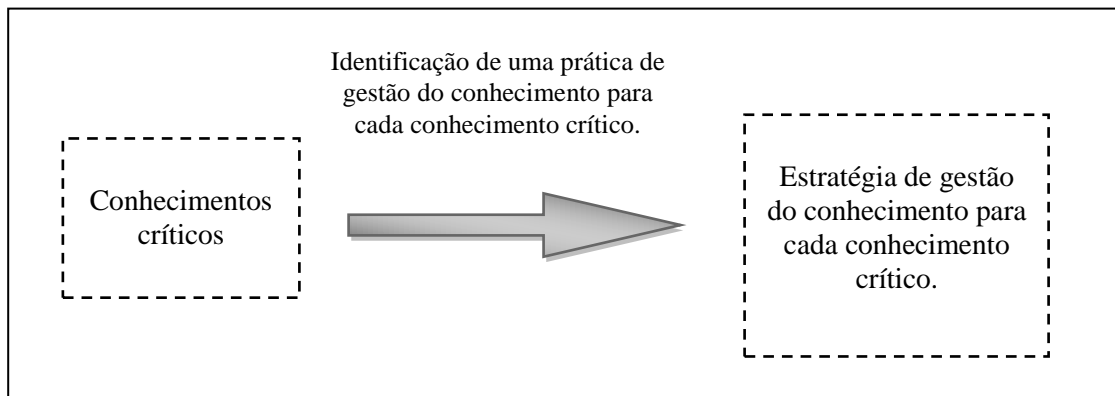


Figura 29–Processo de Gestão do conhecimento da SEF

Fonte: Elaborado pela autora

6. ANÁLISE E DISSCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a análise e discussões dos resultados, sendo divididas em três tópicos concernentes a cada objetivo específico proposto neste estudo.

6.1. Caracterização da Gestão do Conhecimento nas Secretarias Estaduais

Foram identificados, nas nove secretarias analisadas, onze projetos denominados como projetos de gestão do conhecimento ou com essa finalidade, uma vez que, na SES e SECTES foram identificados dois projetos, como ilustra a figura 30:

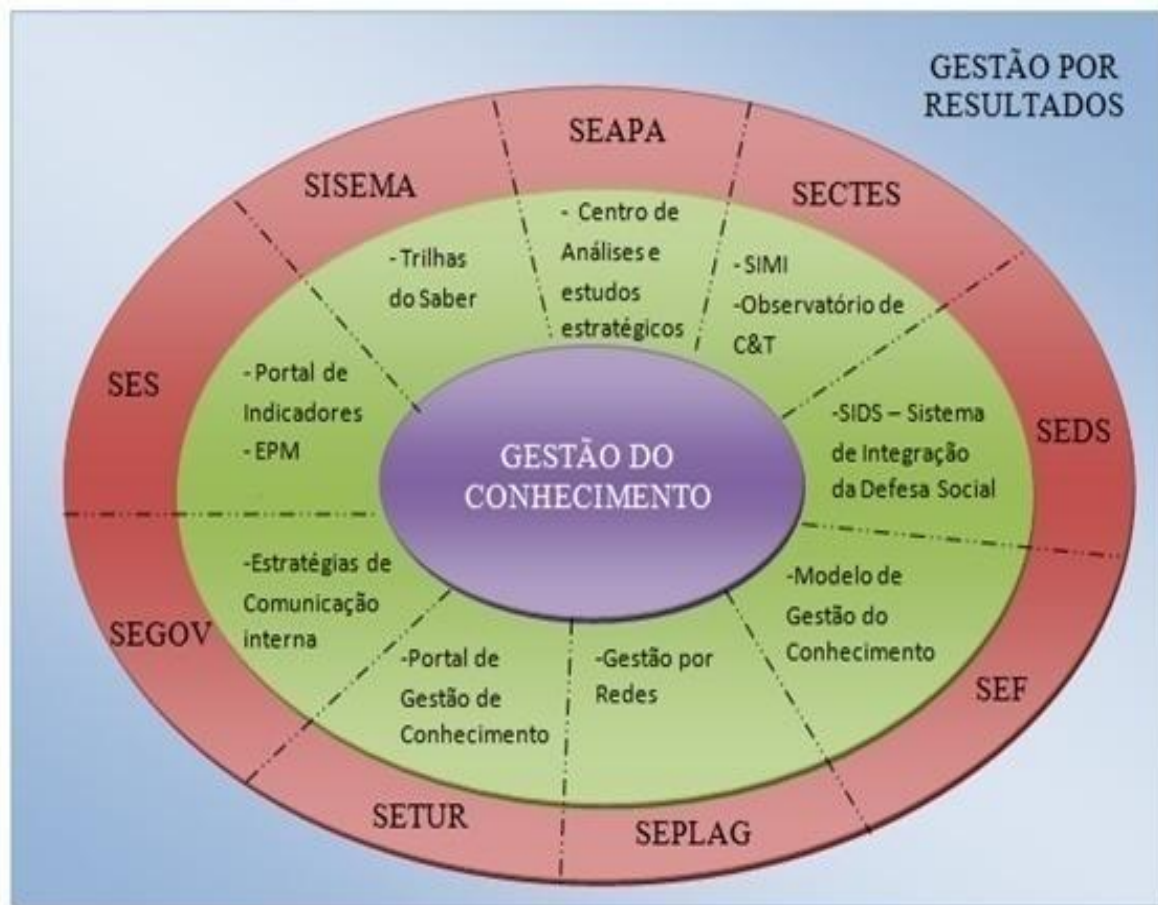


Figura 30– Identificação dos projetos de gestão do conhecimento nas secretarias do Estado
Fonte: Elaborado pela autora.

Os projetos em referência são considerados como iniciativas isoladas, uma vez que, não foi identificada nas secretarias do Estado uma política de Gestão do

Conhecimento baseando em Gonçalves (2006), que seria um documento orientador, com diretrizes para balizar os seus planos internos de implementação da gestão do conhecimento e partir dessas ser feito um planejamento de Gestão do Conhecimento e dele decorrer os projetos.

Assim, o cenário que as secretarias apresentam constitui-se de projetos sem uma definição e existência de uma política de Gestão do Conhecimento. Entretanto, um entrevistado, no final do ano de 2011, revelou que foi aprovada uma política de Gestão do Conhecimento na sua secretaria que poderá ser replicada as demais, mas como ainda essa política não foi divulgada, não foram relatadas informações sobre ela, além do fato que buscará preconizar elementos da Gestão do Conhecimento na secretaria. Dentre as secretarias que apresentaram não políticas, destaca-se a citação do entrevistado da E8:

Por política de gestão do conhecimento eu entenderia algo com ampla abrangência, tanto material, quanto processual (passando por todas as etapas da gestão do conhecimento). Sendo assim não existe uma política consolidada de gestão do conhecimento na Secretaria. Existem diversas iniciativas isoladas conduzidas por áreas específicas, mas todas estas iniciativas possuem restrições de abrangência material e/ou processual (E8).

A seguir, será analisada cada dimensão que está relacionada ao grau de formalização e explicitação da gestão do conhecimento no setor público:

6.1.1 – Introdução do projeto na secretária

É possível identificar diversos fatores que motivaram as secretarias de Estado à criação de determinadas práticas, iniciativas ou projetos de gestão do conhecimento, alguns fatores são encontrados em várias secretarias, porém, com algumas particularidades.

Conforme os entrevistados de quatro secretarias, os projetos de gestão do conhecimento foram criados diante da identificação de necessidade de informações estratégicas disponíveis. É o que se depreende de citações tais como:

“Surge de uma necessidade da secretaria em ter informações estratégicas de saída: seriam os indicadores, que seriam indicadores que mensuram a nossa gestão” (E3).

Observa-se que a carência de informações estratégicas implicava em uma dependência da Secretaria a outros órgãos do Governo, o que por consequência, gerava morosidade nos processos internos. Essa situação foi constatada por uma secretaria, conforme a citação abaixo:

Em 2003, com a posse do governador Aécio Neves, a primeira gestão, o secretário que assumiu percebeu que a estrutura da secretaria não havia muitas informações disponíveis. (...) como havia uma dependência muito grande de informação, a secretaria precisava de informação e tinha que pegar essas informações das vinculadas e isso demorava. Então, diante dessa demora, o secretário achou que seria interessante ter uma base de dados aqui na secretaria (E1).

Outro motivo que levou à criação dos projetos foi a percepção dos gestores de que, em função da mudança na gestão do Estado, seria necessário colaborar com, ou atender demandas dos Projetos Estruturadores, como no caso de seis secretarias.

Ainda, alguns dos projetos de gestão do conhecimento mencionados foram criados para oferecer suporte aos programas relacionados aos projetos estruturadores, na tentativa de promover o alcance dos indicadores estabelecidos no acordo de resultados, como em duas secretarias, como pode ser observado pela fala do entrevistado E6:

Para fazer o acompanhamento periódico do acordo de resultados, foi criada uma rotina das equipes encaminharem para Assessoria Estratégica da secretaria um relatório com os resultados que eles obtiveram em cada indicador, sendo assim, todo mês eles têm que mandar para a gente, o status desse andamento e comprovar o relatório técnico e depois a própria assessoria elabora um relatório e manda para todos os servidores (E6).

Uma outra secretaria implanta o projeto de gestão do conhecimento para atender também demandas do Governo, no sentido de oferecer uma visão mais regionalizada das prioridades do Estado e assim proporcionar atendimento mais efetivo das demandas coletivas e interação da sociedade nas discussões sobre os problemas e potencialidades daquela região como afirma o respondente E11:

(...) o modelo de gestão há oito anos no governo de Minas é elencar prioridades: chamando de projetos estruturadores, projetos priorizados. O governo vai nos órgãos e tenta priorizar alguns projetos dentro de toda lógica estratégica. O governo começa traçando uma estratégia, a partir desse cenário exploratório que ele faz para o futuro, tenta fazer áreas principais de ação e dentro dessas áreas ele começa a pensar os principais projetos que vão atacar os problemas detectados e quando ele começa a pensar nos projetos eles passam a ser os projetos prioritários e investe nesses projetos. Assim, o

governo percebeu que como nosso Estado é muito grande, fazer essas prioridades de forma central não adianta, uma prioridade detectada pelo governo vale mais para uma região, que para outra, temos que tentar encarar a lógica regional. Assim, o que estamos tentando fazer é ir às regiões, para tentar esclarecer quais são os problemas daquela região, ou seja, apurar mais o diagnóstico para priorizar mais estratégias por região (E11).

Esta motivação está de acordo com o que explicita Ladeira (2011), que a lógica da terceira geração do Choque de Gestão expõe que o Estado é extenso e as regiões possuem suas particularidades, tornando-se importante encarar uma lógica regional para atendimento mais efetivo das demandas coletivas e interação da sociedade nas discussões sobre os problemas e potencialidades daquela região.

Fatores internos promoveram a criação do projeto, com a eminente aposentadoria de alguns de seus servidores, tornou-se, assim, essencial resgatar o conhecimento tácito advindo das experiências ao longo dos anos e registrando-os em materiais para acesso dos demais funcionários, como declara o respondente E18:

A gente tinha pretensão mesmo de sanar alguns problemas que percebíamos. Muitos funcionários estão aposentando, e são pessoas que tem muito conhecimento, e não tinha aonde buscar esse conhecimento, a não ser através dessa pessoa mesmo. Tem muita questão em relação à própria produção e pesquisa que eles têm aqui e acabava se perdendo. Não tinha uma sistematização de como que é, como que circula a informação aqui. E essa informação, é no sentido daquela informação para melhorar a qualidade do trabalho da pessoa. Além disso, tinha também a questão de que todo ano a gente faz um levantamento das necessidades de treinamento. Então fizemos esse projeto de educação corporativa focada em desempenho. (E18)

Ao mesmo tempo, existe uma preocupação com o treinamento dos novos funcionários e apresenta, ainda, a capacitação dos servidores mais novos como outro fator para criação do projeto:

Então a gente tinha esse cenário: a gente viu que a grande maioria dos servidores antigos, com uns 20 a 30 anos de casa, estava para aposentar e novas pessoas estavam entrando, e essas novas pessoas, os novos servidores, não tinham aquele *know-how* que tinha o antigo de casa, então a gente tinha que capacitar essas pessoas para trabalharem da melhor forma (E18).

A preocupação de resgatar conhecimento advindo de experiências, ou seja, transformar o conhecimento tácito em explícito, é uma das quatro formas de criação do conhecimento mencionadas por Nonaka e Takeuchi (2008) e denominada externalização. As demais são: a socialização, combinação e internalização.

A dificuldade de sistematização das fontes de informação foi considerada também como fator motivador para criação de projeto de gestão do conhecimento. Como é sabido, ferramentas e tecnologias disponíveis no mercado permitem o agrupamento e a organização das informações com o fito de torná-las acessíveis e isso é fundamental para um bom funcionamento da organização e para acesso dos cidadãos, como é apontado pelo entrevistado E10:

Há dificuldade de sistematização das nossas fontes de informação, pois nossas fontes como eram todas em documentação, então, fica difícil você sistematizar esse tipo de informação, então, a partir dessa necessidade que foi feito o projeto, baseado justamente no volume que era muito grande de informação (E10).

Essa mesma secretaria apresenta também a necessidade de promover melhorias no serviço oferecido ao cidadão como outra motivação para a criação do projeto. Mudanças tecnológicas e o surgimento em ritmo acelerado de inovações tecnológicas, de ferramentas e práticas cada vez mais úteis, bem como web 2.0, com funcionalidades estratégicas, levam a necessidade de criação de uma ferramenta para sistematizar dados e informar cidadãos, como aponta o entrevistado E10:

A questão da fragilidade da gente ter uma ferramenta mesma acessível, visualmente interessante e com conteúdo interessante e que chame atenção do turista, uma ferramenta de acesso a informação e consolidando aquilo que estava em diversas outras fontes, com tendência muito ligada a da web 2.0 (E10).

Finalmente, encontra-se em duas secretarias a legislação como fator motivador da concepção de um projeto de gestão do conhecimento, estabelecendo os princípios e todo escopo do projeto:

No final de 2006 criamos um decreto, que estabeleceu o projeto e todos os princípios dele que até hoje são válidos, definiu como funcionaria, qual foi o escopo e qual órgão político dele (E4).

Constata-se que foram vários os fatores que motivaram a criação dos projetos nas secretarias estaduais. Dessa forma, foram criadas três categorias para agrupá-los: fator informacional; fator organizacional; e fator normativo como é apresentado no Quadro 5:

Quadro 5– Justificativas e motivadores para implantação dos projetos

Justificativa	Categorias	Subcategorias	Nº de Secretarias respondentes
	Fator informacional	Necessidade da secretaria em ter informações estratégicas disponíveis	4
		Necessidade da secretaria em divulgar informações internamente	2
		Dificuldade de sistematização das nossas fontes de informação	3
		Converter o conhecimento tácito para explícito	2
		Necessidade de uma ferramenta para informar os cidadãos	5
	Fator organizacional	Suporte aos projetos estruturadores, programas e ao acordo de resultados	6
		Capacitação dos servidores	1
	Fator normativo	Legislação	3

Fonte: Elaborado pela autora

Desde modo, o fator informacional, se destaca entre os entrevistados como fator mais mencionado (61%), fato esse que corrobora as assertivas propostas por Fresneda e Goullart (2006, p.5), que explicitam que um dos resultados esperados pela Gestão do Conhecimento pública está relacionado à questão informacional, tanto no fornecimento ao cidadão de acesso às informações governamentais e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político administrativas que lhe digam respeito quanto para melhoria da gestão e qualidade dos serviços públicos, com redução de custos pela gestão eficaz de processos .

6.1.2 – Formalização dos projetos

A formalização de projetos de gestão do conhecimento demanda documentação e padronização dos procedimentos. De acordo com os respondentes, em todas as

secretarias os projetos se encontram formalizados. Entretanto, a estratégia adotada para tal é bem variada, conforme quadro 6:

Quadro 6 - Formalização dos projetos de gestão do conhecimento

Formalização	Tipo de Documentação	Número de respondentes (Secretarias)
	Decreto	2
	Plano diretor	2
	Contrato	1
	Prêmio de excelência em gestão pública	1
	Elaboração de documento padronizado internamente.	4
	Elaboração do projeto pela consultoria contratada	1

Fonte: Elaborado pela autora

Salienta-se que, em alguns casos, o projeto foi formalizado através de mais de um procedimento: contratual e documento padronizado internamente; e um outro caso é uma secretaria que formalizou também de duas formas: por decreto e, também, por documento padronizado internamente na instituição .

Das nove secretarias analisadas, cinco (55%) utilizaram a terminologia “gestão do conhecimento” ao documentarem seus projetos. Os entrevistados das quatro secretarias que não utilizaram o termo “gestão de conhecimento” justificam que utilizaram termos relacionados e que este fato não anula o mérito e nem a finalidade do projeto como gestão do conhecimento. Dentre os termos utilizados, pode-se destacar: “compartilhamento de informações para o alinhamento estratégico”, “gestão estratégica e Gestão da Informação e Comunicação”; e gestão da informação, apesar do entrevistado afirmar que no documento que formaliza o projeto aparece a terminologia Gestão do Conhecimento, fato esse que não se comprovou na análise documental da pesquisadora.

6.1.3 – Equipe responsável pelos projetos

As iniciativas partiram de diferentes níveis na hierarquia das secretarias, sendo basicamente, cargos de liderança como secretário adjunto, superintendente, diretores, assessores e coordenadores e em diferentes áreas ou superintendências nas secretarias.

É possível observar nesta análise que não há uma unanimidade na gestão do conhecimento nas secretarias estaduais, sendo ela exercida por responsáveis por diversas áreas. O setor mais freqüente é o de Recursos Humanos, que ocorre em apenas duas secretarias. Esse resultado se contrapõe aos de algumas pesquisas como a de Carvalho *et. al* (2007) que identificou que o setor responsável pela liderança dos projetos de gestão do conhecimento são as áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Recursos Humanos (RH).

Nesse sentido, Alvarenga Neto (2005) contribui com essa análise, apresentando o resultado de um estudo de caso em que relatou que a gerência, em muitos casos, não sabe onde colocar os programas de gestão do conhecimento: se em recursos humano ou em tecnologia da informação. O autor acrescenta ainda, que o mais correto é constituir um setor independente para gestão do conhecimento, reportando-se à níveis executivos mais altos. Essa sugestão pode ser constatada, na presente pesquisa, em apenas um dos projetos que possui o setor específico, possuindo um coordenador geral, um gerente e três grandes equipes: a de parcerias, responsável para articulação dos atores, realização dos encontros de inovação, a criação de centros de P&D; equipe de comunicação e equipe de avaliação e monitoramento.

Outro aspecto que demonstrou grande variedade e pode ser considerado como um agravante para o sucesso dos projetos é a diversidade de formação escolar dos participantes das equipes dos projetos, não estando relacionados a áreas afins da temática gestão do conhecimento. As formações variam em: zootecnista, administradores públicos, relações internacionais, jornalista, gestor do agronegócio, agrônomo, economista, publicitários, historiador, pedagogo, gestão de pessoas, matemática, dentre outros.

Essa incompatibilidade de formação acadêmica com a área de gestão de conhecimento implica em que os gestores devam aprender com a prática, como aponta um dos entrevistados: “A responsável pelo projeto é fisioterapeuta e as demais são:

psicóloga e economista. Estamos aprendendo muito na prática, porque não é nossa formação não (E16).”

Além disso, a mencionada incompatibilidade pode ser o fator que tornou necessária tantas contratações de consultorias para auxiliar as equipes tanto na concepção ou no desenvolvimento, ou até mesmo em ambos.

Ainda, relacionado ao fato mão-de-obra especializada, foi constatado a existência da falta de conhecimento do que é o processo de gestão do conhecimento e como implantá-lo pelos entrevistados, uma vez que, grande parte desses revelou ter dificuldade ou não saberem de fato definir com clareza esse processo, como exemplo alguns respondentes declaram: “Não saberia definir isso não sabe, mas vai por aproximação”, “definir gestão do conhecimento é meio complicado” e “a questão da gestão do conhecimento não é muito clara para gente, porque é um conceito meio novo.” Outros entrevistados conseguiram responder, levando um tempo para formar uma linha de raciocínio.

Assim, as respostas podem ser classificadas em duas categorias, as que realmente correspondem a gestão do conhecimento e outras relacionadas à gestão da informação, baseando-se nos autores selecionados no referencial teórico dessa pesquisa, como apresenta o quadro 7.

Quadro 7 – Conceitos de gestão do conhecimento na percepção dos entrevistados

Conhecimento sobre a temática	Conceito	Enfoque da conceituação	Exemplo de Conceituação de Gestão do Conhecimento	Número de Secretarias respondentes
	Gestão da Informação	Ferramentas de Tecnologia de Informação	<p>(a) “É ter uma boa base de dados, que esses dados possam transformar em informação e que essa informação possa te permitir essa gestão da informação para você ter o conhecimento.”</p> <p>(b) “Conhecimento é um recurso. Como eu gero informação que seja confiável, que seja útil, que seja objetiva, oportuna, conveniente, para subsidiar o processo de gestão estratégica. Eu defino a gestão do conhecimento como isso: gestão de um conjunto de processos e recursos para gerar informação que seja útil para o processo estratégico.”</p> <p>(c) “Não saberia definir isso não sabe, mas vai por aproximação, acho que tem muito a haver com fluxo de informação, manter todo mundo a par das informações que são necessárias do bom funcionamento do trabalho de todo mundo, manter uma certa transparências do processo, a organização para que todo mundo fique sabendo das suas responsabilidades, suas ações, seus resultados, indicadores, etc., cria certa eficiência, diminui os custos de transição para atingir os objetivos.</p> <p>(d) “Como a capacidade de gerar e articular informações para tomar decisões.”</p> <p>(e) “Entra a questão que dada a diferença de informação, que trabalhada serve para alguma coisa, de publicar de forma acessível para todo mundo.”</p> <p>(f) “O que acontece: tem muitas informações por aí, informação, dado, tem muita coisa nesse sentido. O que acontece: quando a informação ela é importante para o servidor, quando ela tem significado para a gente, ela tem um sentido diferente, a gente precisa fazer a gestão disso. Porque essas informações são o negócio para a gente, para causar um impacto positivo para nossa instituição. Então acho que essa Gestão do Conhecimento é mais nesse sentido. É buscar informações que são relevantes para a organização e disponibilizá-las para as pessoas que são importantes também de conhecê-las naquele momento ali. Ela traz agilidade né, nos processos né, a partir do momento que a gente tem um maior número de servidores, um maior número de colaboradores bem informados, conhecendo o que a gente quer e onde a gente pretende chegar, a gente agiliza muito nosso trabalho aqui dentro.”</p>	6
	Transformação, criação e disseminação do conhecimento	<p>(a) Defino como todo conhecimento necessário que existe dentro da casa que é necessário para organizar, disseminar, compartilhar, reter para a própria organização que vai gerar valores para ela. Pegar todo conhecimento da casa ligado para as atividades da casa e organizar, disseminar,</p>	3	

	Gestão do conhecimento – ênfase nos processos		<p>compartilhar para os próprios servidores,</p> <p>(b) “Eu acho que além de você trabalhar não com a informação é você ter essas e utilizar essas informações e você gerir seu conhecimento, você tem “n” formas. Até definir GC é meio complicado. Por exemplo, base de dados são informações que não serve para nada, a GC é como você utiliza essas bases ou essas informações.”</p> <p>“É gerenciar tudo que é produzido, quando falo gerenciar é não somente só criar e o que você vai fazer é como você vai acompanhar o andamento do conhecimento que está sendo produzido na instituição.”</p>	
		Tácito para explícito	<p>“É à medida que a gente está tentando tirar as coisas da cabeça das pessoas, que o conhecimento próprio da pessoa e está tentando colocar de uma forma organizada, de uma forma mais pública que todo mundo tem acesso, mais disponível.”</p> <p>“A GC eu defino como uma forma de consegui internalizar para uma equipe ou grupo de trabalho as informações que estão intrínsecas a cada um dos membros deste grupo. Então, eu tenho meu conhecimento tácito, eu sei exatamente como funcionam as metodologias, mas quando a pessoa chave sai da organização esse conhecimento perde-se, ele não é externalizado dentro de procedimentos e documentações que consiga minimizar esse impacto. Tratar isso de tácito para explícito de forma técnica. Na minha opinião, a gestão do conhecimento estaria em cima disso e troca de experiências em troca de gestão, não ser só documental, mas ter reuniões de gestão, para saber o que está acontecendo aqui.”</p>	2

Com base nas respostas é possível observar que grande parte das secretarias conceitua a gestão do conhecimento como se essa fosse gestão da informação, como evidenciado. Essa grande confusão foi detectada por Alvarenga Neto (2005).

Por outro lado, algumas secretarias, entendem que gestão do conhecimento está relacionada a um conjunto de processos que visa a criação, transformação e disseminação de conhecimentos. Essa noção é pertinente e esta em harmonia com três correntes de entendimento sobre a gestão do conhecimento: a transformação; a criação do conhecimento dentro da organização; e a disseminação do conhecimento na organização, como explica Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) Takeuchi (1998) e Probst, Raub e Romhardt (2002) e quanto a criação do conhecimento que é evidenciada por Nonaka e Takeuchi (1997).

Assim, treinamentos referentes ao processo de gestão do conhecimento seria uma alternativa importante a ser adotada para capacitação dos servidores, inclusive dos responsáveis por esses projetos, para terem uma melhor compreensão do que significa gerir conhecimentos, oferecendo assim, melhores resultados e até mesmo projetos mais efetivos para as secretarias. Entretanto, dos onze projetos em estudo apenas em quatro desses foram destacados que houve incentivos em treinamentos. Ilustra-se, por exemplo, uma secretaria como pode ser constatada na fala do seu entrevistado: “Fizemos sim treinamento, um curso na Fundação João Pinheiro de TI, com duração de 3 meses, à noite, 2 vezes por semana com duração de 2 horas” (E1).

6.1.4 - Objetivos dos projetos

Reconhecidos os fatores que motivaram as secretarias estaduais a criarem práticas de gestão do conhecimento foram, portanto, estipulados os objetivos, os quais estão ilustrados no quadro 8.

Importante notar que os objetivos dos projetos de gestão do conhecimento das secretarias estaduais podem ser agrupados nas categorias apresentadas como resultados do estudo de Fresneda & Goullart (2006) relacionado à gestão do conhecimento na administração pública.

Quadro 8– Objetivos da Gestão do Conhecimento nas Secretarias do Estado

OBJETIVOS	Categorias	Subcategorias	Número de Secretaria (respondentes)
	Tratamento e disseminação de informações estratégicas aos tomadores de decisões governamentais e sociedades	Disponibilizar informações/conhecimentos utilizando práticas ou ferramentas tecnológicas.	6
		Divulgação de indicadores e relatórios	3
		Gerar informação útil para o processo de gestão estratégica.	1
	Melhoria da gestão e qualidade dos serviços públicos	Auxílio para formulação de políticas públicas mais efetivas.	2
		Efetividade nos resultados finalísticos do acordo de resultados.	2
		Atender com especificidade as demandas regionais.	1
		Mapear os conhecimentos críticos, detalhar e caracterizar os conhecimentos e apontar iniciativas e tecnologias para trabalhar, se gerir esse conhecimento.	1
	Desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade.	Criação e estruturação de ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento.	1
	Servidores públicos dotados de competências cognitivas para utilizarem, individual ou coletivamente, redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento.	Alinhar as competências técnicas dos servidores aos interesses, objetivos e planos estratégicos da secretaria;	1

	Promoção do aprendizado coletivo, capacidade de criação e inovação.	Transformação do conhecimento em inovação;	1
	Desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre áreas Governamentais.	Integração entre órgãos ou esferas de governo	2
	Promoção da transparência na gestão pública, pelo fornecimento ao cidadão de acesso às informações governamentais e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político administrativas que lhe digam respeito.	Incluir a sociedade na discussão dos problemas e potencialidades da região.	1

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria “Tratamento e disseminação de informações estratégicas aos tomadores de decisões governamentais e sociedades” recebe destaque pela grande quantidade de projetos com esse objetivo. No entanto, essa categoria é evidenciada por Barbosa (2008) como proposta da gestão da informação. Salienta-se que, uma mesma secretaria apresenta mais de um objetivo que se enquadra em categorias diferentes.

6.1.5 – Iniciativas e ações dos projetos

Dos onze projetos analisados, as práticas de portal, Blog, Modelo de Gestão do Conhecimento, Encontros/Fóruns e Armazém de Informações foram considerados como as iniciativas prioritárias de gestão do conhecimento, conforme apresenta o quadro 9:

Quadro 9 - Práticas de Gestão do Conhecimento

Classificação da Prática	Prática	Número de Secretarias Respondentes
Área de tecnologia	Portal	5
Área de tecnologia	Blog	1
Processos facilitadores	Modelo de Gestão do Conhecimento	1
Gestão de recursos humanos	Encontros/Fóruns	1
Área de tecnologia	Armazém de Informações	1

Fonte: elaborado pela autora

Porém, os entrevistados citaram outras práticas associadas a essas prioritárias, como exemplifica o quadro 10. Todavia, a figura não apresenta a lista completa, uma vez que, não foi propósito da pesquisa investigar exaustivamente se haveria a existência de outras iniciativas além das citadas livremente pelo entrevistado. Quanto a práticas associadas às práticas prioritárias é possível notar pela fala do entrevistado E15 que

prática prioritária é o portal e o conteúdo desse portal foi obtido com o uso de outra prática de Gestão do Conhecimento: BSC (Balanced Scorecard):

Nesse sentido, uma coisa importante que a gente fez foi a construção do mapa estratégico e usando o BSC (*Balanced Scorecard*) para tentar alinhar o que dados relevantes para gestão e transformar esses dados em informação, para tentar gerar conhecimento, com base nisso fizemos o mapa estratégico e elencamos os principais indicadores e criamos um portal desses indicadores estratégicos que está disponível, que consiste em uma ferramenta única de busca (E15).

Quadro 10 – Práticas associadas de gestão do conhecimento

Classificação da Prática	Prática	Secretaria
Área de tecnologia	Data warehouse	1
Gestão de recursos humanos	Fóruns	5
Gestão de recursos humanos	Educação Corporativa	2
Área de tecnologia	Balanced Scorecard (BSC)	1
Área de tecnologia	Wiki	1
Gestão de recursos humanos	Comunidade de conhecimento/aprendizagem	1
Processos facilitadores	Lições aprendidas/Memória Organizacional	3
Processos facilitadores	Sistema de gestão por competências	1
Área de tecnologia	Blogs e Chats	1

Fonte: Elaborado pela autora

Desse modo, analisando cada projeto isoladamente, é possível identificar que a estrutura de cada projeto corresponde ao emprego de uma prática relacionada à gestão do conhecimento, segundo classifica Batista *et.al*(2005).

Verificou-se, ainda, analisando tanto as práticas denominadas neste estudo como prioritárias e as associadas, que a categoria “área tecnológica e funcional” apresenta maior predominância, especificamente, o portal, prática de Gestão do conhecimento mais utilizada, em sete projetos. Esse fato nos leva à comprovação de que as pessoas, talvez inconscientemente, remetem a ideia de que a gestão do conhecimento apenas se consolida com a incorporação de ferramentas tecnológicas, no entanto, as ferramentas auxiliam muito, mas para uma gestão do conhecimento eficaz, vários outros fatores como mudança comportamental, cultural e organizacional, envolvendo aspectos humanos, de aprendizagem organizacional e criação de um contexto capacitante são essenciais.

Nesse sentido, Rossetti & Morales (2007) corroboram que convém lembrar que a gestão do conhecimento não envolve somente a utilização de ferramentas de tecnologia da informação, uma vez que essa somente não é suficiente, devendo assim, ocupar-se de outros fatores intrinsecamente ligados a características humanas, apesar de ainda pouco exploradas.

Os projetos em referência foram criados para atender a três distintos públicos-alvo, ou, beneficiários, como é ilustrado no quadro 11: (a) gestão interna - projetos que consideram a própria secretaria como a maior favorecida, uma vez que, os resultados facilitam os procedimentos internos; (b) os cidadãos, projetos com propósito de oferecer à sociedade acesso à informações/conhecimentos; (c) e outros órgãos relacionados, os projetos que oferecem ou facilitam interações estratégicas entre eles e as secretarias.

Quadro 11 – Público – Alvo dos processos de gestão do conhecimento

Público Alvo dos Projetos	Número de Secretarias Respondentes
Interno (Secretaria)	8
Cidadãos	3
Outros órgãos relacionados	2

Fonte: Elaborado pela autora

Salienta-se que existem projetos que apresentam mais de um público-alvo, uma vez que, nessa análise foram avaliadas tanto as iniciativas dos projetos quanto o objetivo que se propõe para determinar seu público-alvo. Como exemplo, o projeto de uma secretaria apresenta uma iniciativa (portal) que disponibiliza as informações estratégicas tanto para facilitar o trabalho internamente, quanto para informar os produtores e demais cidadãos, porém foi classificada “gestão interna”, pois o objetivo apresentado pelo entrevistado E1 foi:

“Objetivo é disponibilizar as informações, que possam balizar de acumulação de políticas públicas no estado de Minas. Quanto mais informações, melhor a nossa condição que essas políticas públicas vêm ao encontro da demanda. Se tivermos uma base, com informações corretas, sinalizando os cenários, estaremos mais habilitados para formular as políticas. (E1)”

Destarte, o público-alvo “gestão interna” apresenta maior predominância, em 72%% dos projetos. Isto pode demonstrar uma conscientização das secretarias sobre a importância do conhecimento para a organização e de saber trabalhá-lo, uma vez que, em oito projetos, seus propósitos estão relacionados ao sentido de gerar e disponibilizar as informações e conhecimentos internamente tanto para auxílio na formulação de políticas públicas, quanto com fito de agilizar seus processos e proporcionar melhores resultados. Esta constatação esta em acordo com Terra (2004), que define que a gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas para gerar resultados para a organização, e posteriormente, benefícios para os colaboradores.

Apenas em três projetos foram explicitados que o público-alvo era especificamente os cidadãos. Esses projetos estão em consonância com Fresneda & Goullart (2005, p.3) que explicam que “pensar em gestão do conhecimento na administração pública é pensar prioritariamente nos benefícios que ela pode trazer ao cidadão”; Gonçalves (2006, p.22) que defende que “implantar gestão do conhecimento no setor público não significa apenas colocar os serviços on-line e melhorar sua forma de acesso, mas implantar um conjunto de processos que possa, de fato, melhorar a interação do governo e cidadão”; e Lima (2010, p. 83) que conclui que “vemos na gestão do conhecimento uma forma de repensar o serviço público, para que haja uma aproximação entre a sociedade e o governo, daí o direito do cidadão ao acesso à informação”.

6.1.6 – Alocação dos recursos utilizados nos projetos

Os recursos mais utilizados e, conseqüentemente, considerados mais importantes para execução dos projetos foram recursos humano (35%), financeiros (29%), espaço físico (12%), equipamentos (12%), ferramentas tecnológicas (6%) e o conhecimento (6%), como ilustra o Figura 31.

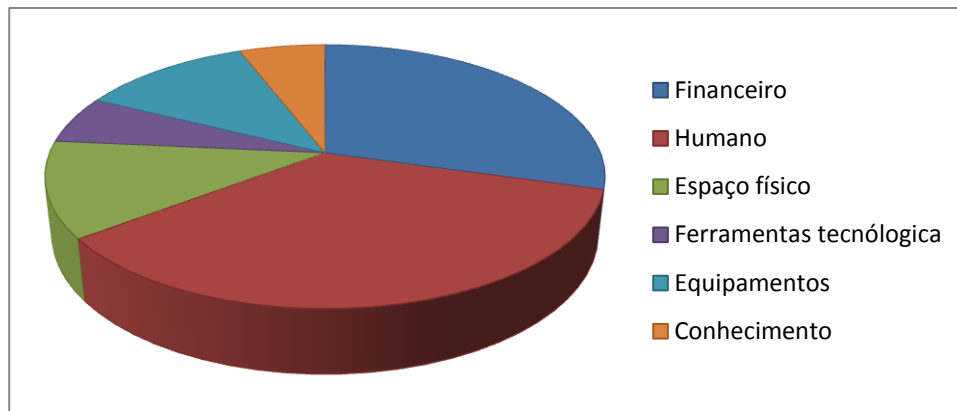


Figura 31 - Recursos considerados essenciais na execução dos projetos

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe destacar que dos entrevistados que revelaram o valor do projeto, a maioria afirma que o valor corresponde a uma quantia muito pequena em relação ao orçamento total da secretaria (aproximadamente 0,5%). Várias secretarias não aceitaram divulgar o valor gasto com o projeto ou não souberam estimar o valor. Das secretarias que revelaram, os valores foram: R\$150.000,00; R\$1.200.000,00; R\$1.600.000,00; e R\$1.700.000,00. Somente em uma secretaria o projeto não ocasionou dispêndio de recursos financeiros para compra de equipamentos, *softwares* ou contratação de serviços de terceiros, pois todos os recursos utilizados foram os disponíveis na estrutura da secretaria.

Como se pode observar, as secretarias que revelaram o valor afirmam não ter gastado nem 1% do orçamento da secretaria. Salienta-se que com esse fato não se pode concluir que as secretarias não estavam dispostas a gastos maiores com o projeto de GC e nem que gastos com os projetos de GC no setor público mostraram ser pequenos, uma

vez que, essa análise é meramente descritiva e não entra no mérito se os recursos estão sendo bem empregados e se os resultados são os desejados e estão em consonância com o propósito da temática de Gestão do Conhecimento.

6.1.7 – Facilitadores dos projetos

Como facilitadores dos projetos pôde-se observar fatores tais como: contratação de consultoria (90%), consenso dos gestores (100%), reuniões para acompanhamento (100%), treinamentos (44%) e servidores especializados referente à tecnologia da informação (22%).

Dos onze projetos analisados, em dez projetos houve a contratação de consultoria, seja para orientar ou para executar processo.

Quanto ao treinamento, assunto previamente discutido no tópico relacionado a falta de conhecimento dos servidores, cabe destacar que em quatro secretarias, o treinamento foi realizado por iniciativa ou incentivo da própria instituição e é considerado um fator facilitador por elas. O treinamento se deu de diversas maneiras, tais como: treinamentos em instituições de ensino apropriadas ou treinamento realizado pelos consultores e ainda por treinamento orientado por servidores mais experientes no projeto para os iniciantes.

No caso dos demais sete projetos, os responsáveis tiveram que aprender com a prática ou por acreditarem que as pessoas envolvidas na concepção do projeto já estavam capacitadas o suficiente, segundo evidencia o entrevistado E8: “Não houve treinamento, todo mundo que trabalhou na concepção da corporação dele, foram chamados a trabalhar nessa concepção porque tinham autoridade intelectual suficiente para falar disso.” Finalmente, em algumas secretarias, os próprios servidores buscaram sua treinamento por conta própria:

Não houve treinamentos para implantação do projeto. Por conta própria sim. Vi a necessidade do estado e que existia uma lacuna justamente na nossa diretoria, então, fui fazer uma pós-graduação em Gestão Estratégica da Informação na UFMG. Foi por necessidade pessoal e necessidade que eu vi que existia no foco do profissional na secretaria que conseguisse lidar com esse tipo de demanda, atualmente cresce muito. Foi por uma necessidade institucional mesmo, mas foi

por minha conta própria, porque identifiquei uma lacuna na minha área de trabalho diretamente, que me ia favorecer não só profissionalmente, mas para a instituição. (E10).

Dessa forma, cabe a formulação de um questionamento: É possível levar adiante e obter sucesso nos projeto de GC sem se preocupar com capacitação efetiva dos membros da equipe? Para responder, cabe refletir sobre a assertiva de Chen;Chen (2006), que a gestão do conhecimento apresenta um caráter dinâmico e complexo, necessitando assim, de especialistas para lidar com o assunto.

É observado, ainda que, análises anteriores apresentaram que a área de formação acadêmica das equipes é bem diversificada e a grande maioria não tem consonância com a temática de gestão do conhecimento, tendo até mesmo certa dificuldade ou confusão em definir essa terminologia, o que leva a inferir que treinamentos sobre o que é a Gestão do Conhecimento seria algo indispensável para que os projetos obtivessem melhores resultados.

6.1.8 – Problemas ou obstáculos enfrentados na implantação dos projetos

Nessa perspectiva, os problemas e obstáculos enfrentados pelas secretarias no que se refere à implantação dos projetos de Gestão do Conhecimento, podem ser classificados em três abordagens: problemas operacionais, técnicos e gerenciais, como apresentados no quadro 12:

Quadro 12 – Dificuldades para implantação dos projetos de gestão do conhecimento

DIFICULDADES E OBSTÁCULOS	Categoria	Subcategoria	Número de Secretarias respondentes
	Problemas Operacionais	Arrumar uma melhor forma de apresentação das informações	1
		Atualização das Informações	1
		Divulgação em locais errôneos no ambiente	1
		Dificuldade em lidar com um grande volume de informações	1
		Falta de conhecimento tecnológico	1
	Problemas Técnicos	Problemas com informações a serem extraídas do banco de dados	1
		Problemas de cunho tecnológico (falhas no funcionamento das ferramentas)	1
	Problemas Gerenciais	Falta de integração entre os órgãos envolvidos	1
		Definir no momento o que seria estratégico.	2
Preocupação dos gestores sobre a confidencialidade das informações internas		1	
Resistência de alguns funcionários		4	
A concepção do projeto não ter sido de forma integrada com outras diretorias que trabalham com a informação.		1	
Não possui recurso financeiro para os próximos anos		1	

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado, o problema mais mencionado está relacionado à resistência dos servidores à criação dos projetos nas secretarias. Assim, segundo a fala do entrevistado E11 é possível esclarecer quais foram às resistências:

Tivemos várias resistências. Primeiro é internamente no governo. Não é um costume, isso não acontecia, e têm resistências internas, o cenário tem tudo melhor que a gente imaginava, mas existem algumas pessoas que não querem investi diretamente nisso, acham que não é bom chegar lá para conversar com a pessoa que executa política na região porque ela não é qualificada para a conversa. Existe uma resistência que vai sendo quebrada à medida que o projeto vai acontecendo, porque as coisas estão acontecendo melhor que a gente esperava, porque chega lá e a reunião funciona bem e vai caindo um pouco essa resistência (E11).

No que se refere à resistência, ainda, é relevante destacar que 5% dos projetos obtiveram aceitação plena e nenhum tipo de resistência por parte dos servidores. Quanto às secretarias que não apresentaram resistência, o entrevistado E1 esclarece que:

Ela foi muito bem aceita, pois os próprios técnicos que trabalhavam aqui, quando eram demandas algumas informações, eles sentiam muita dificuldade para encontrá-las, então, facilitou demais. Hoje qualquer demanda,

prontamente temos como atender. Por exemplo, o secretário vai receber um grupo de pessoas sobre café, rapidamente nós podemos preparar relatórios (E1).

Corroborando essa análise da aceitação, o entrevistado E5 expõe na sua fala que: “Não houve resistência, a casa participou bastante, colaborando. A alta administração está atuando no projeto e as unidades estão participando ativamente” (E5).

As dificuldades encontrados nesta pesquisa apresentam grande similaridade com os resultados evidenciados por Batista et. al (2005): compreender melhor o que significa GC e o impacto que esta pode ter; deficiência de capacitação do pessoal; pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração; receio de que outros órgãos e o público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas / confidenciais e resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças.

6.1.9 – Resultados percebidos para a instituição

No que tange essa análise, ela não pôde ser aprofundada, uma vez que nenhuma secretaria apresentou resultados concretos da Gestão do Conhecimento para a instituição, ou seja, mensuráveis por indicadores e ressaltam que esse fato se justifica devido aos projetos serem novos, alguns em escala piloto, sendo difícil explicitar e medir resultados no momento. Porém, alguns fatores foram citados como resultados esperados e já percebidos na instituição como: processos mais eficientes; melhor performance do tempo, melhor relacionamento com outros órgãos; mudanças percebidas na cultura organizacional; um aumento da satisfação dos funcionários; melhor atendimento e melhorias na tomada de decisão.

6.1.10 – Monitoramento do projeto

Diante do fato de não poder estabelecer os resultados dos projetos para a instituição, o fator mais mencionado quanto ao monitoramento do andamento e/ou dos resultados dos projetos de gestão do conhecimento, se dá pelo instrumento Acordo de

Resultados. Isso já era esperado, uma vez que, no contexto da gestão por resultados o Acordo possui como um dos objetivos “fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, compatibilizando a atividade desenvolvida com as políticas públicas e os programas governamentais” (DUARTE *et.al.*, 2006, p.98).

6.2. Identificação dos *inputs*, processamento e *outputs* e classificação dos processos de Gestão do Conhecimento adotados pelas Secretarias do Estado

6.2.1. *Inputs* dos projetos de gestão do conhecimento

Os *inputs* destacados pelos entrevistados se referem a informações que alimentam o processo, não tendo sido consideradas outros insumos tais como recursos financeiros ou equipamentos. Os *inputs* encontrados estão descritos no quadro 13 e foram classificados nas seguintes categorias:

- Internet – compreendendo busca em sites tais como sites da prefeitura e outros. Esses *inputs* estão presentes em 3 secretarias.
- Indicadores: incluindo indicadores que foram pactuados no Acordo de Resultado na secretarias e outros indicadores presentes na literatura e em manuais internacionais.
- Bases de dados/sistemas externos: compreende dados que são necessários e estão armazenados em bases de dados ou sistemas fora das secretarias, tais como em bases do CNPQ, INEP e DATASUS.
- Bases de dados interna: compreende materiais produzidos pela secretaria, a documentos internos, tais como: inventários, registros de ocorrência policial e legislação; dados que estão armazenados em diversos sistemas de informação na secretaria e relatórios.
- Conhecimentos: compreende conhecimentos descobertos como críticos na secretaria e conhecimentos tácitos.
- Informações de uma região ou município: compreende informações do município como eventos, serviços prestados, atrativos naturais, culturais e religiosos ou problemas e desafios, soluções e potenciais detectados nas regiões.

Quadro 13 – *Inputs* dos projetos de Gestão do Conhecimento

	<i>Inputs</i>		Especificação	Nº de Secretaria	
	Categoria	Subcategorias			
INPUTS	Internet	Busca em sites	- Site de prefeituras, site de uma associação de turismo sobre a cidade que tem um atrativo. Site “Descubra Minas”, “Quatro rodas”. - Busca em sites do IBGE, CONAB, Ministério de Indústria e Comércio Exterior, exportação e do Agronegócio	3	
	Indicadores	Internos ou externos	- Indicadores pré-estabelecidos por manuais internacionais - Indicador de resolutividade do sistema de justiça criminal - 79 Indicadores pactuados no Acordo de Resultado - 36 indicadores	4	
	Bases de dados/sistemas externos	-----	- Variáveis das bases de dados da CNPQ e da INEP. - Integração com sistemas do ministério público e o tribunal de justiça - Base de Dados da DATASUS	3	
	Bases de dados internas	Materiais produzidos pela Secretaria		- Notícias, artigos, vídeos, sites, transparências de apresentações, artigos publicados.	2
		Documentos internos		- Inventários turísticos. - Registro de Ocorrência Policial (REDS). - Legislação.	3
		Sistemas de informações		- Banco de Dados e ferramentas de tecnologias com informações sobre fiscalização, tributação, arrecadação e gestão financeira do Estado - Base de dados de Gerenciamento de Projetos.	2
		Relatórios		- Relatórios são colocados no ambiente criado pelo usuário. - Relatório sobre o andamento dos indicadores.	

				2
Conhecimentos	Conhecimento crítico	- Conhecimentos críticos para cada uma das áreas através de reuniões com todos superintendentes		1
	Conhecimento tácito dos servidores	- Conhecimento dos servidores de acordo com alguma demanda para disponibilizar um curso à distância.		1
Informações de uma região ou município	-----	- Informações turísticas do município como eventos, serviços prestados, atrativos naturais, culturais e religiosos. - Informações sobre problemas e desafios, soluções e potenciais detectados nas regiões.		2

Fonte: Elaborado pela autora

É possível constatar que os *inputs* mais utilizados pelas secretarias nos projetos de gestão do conhecimento são os materiais e bases de dados que a própria secretária possui, 78% das secretarias, e os indicadores, aparecendo em 44% das secretarias que compõem o estudo.

O fato do *input* “indicador”, ter sido especificamente mencionado em quatro secretarias, pode ser justificado pelo cenário vivenciado pelas secretarias, Estado por Resultados, como corrobora Lemos (2009), por meio de indicadores, quais resultados devem ser entregues.

6.2.2. Etapa de processamento dos projetos de gestão do conhecimento

Na metodologia sistêmica, insumos retirados do ambiente são convertidos, através de um processamento, em produtos (*outputs*) a serem devolvidos ao ambiente. A fase de processamento está descrita no quadro 14 e foi classificada nas seguintes categorias:

- Organização, validação, classificação ou indexação dos *inputs*: esta fase compreende ao tratamento oferecido ao *input* de forma a facilitar sua localização posteriormente.
- Cruzamento de informações de bases de dados externas: compreende a obtenção e utilização de dados de várias fontes de dados ao mesmo tempo.
- Discussão entre os envolvidos dos projetos em reuniões: compreende debates sobre os *inputs* em reuniões gerenciais.
- Modalidade de ensino: compreende que os *inputs* são trabalhados e expostos em formas de cursos a distância para os servidores da secretaria.

Quadro 14 - Processamento dos projetos de Gestão do Conhecimento

PROCESSAMENTO	Categoria	Secretarias	Nº de Secretarias
	Organização, validação, classificação ou indexação dos <i>inputs</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Classificar e indexar os <i>inputs</i> identificados (E1); - Os servidores enviam para a Assessoria de Gestão Estratégica um relatório com informações sobre o andamento dos indicadores pactuados na segunda etapa do acordo de resultados. Eles comprovam as informações do relatório técnico, analisamos e pedimos justificativas quando necessário para ter um ajuste. Depois a gente elabora um relatório e manda para todos os servidores (E6). - As informações vão entrar no portal, vai ter uma equipe de validação, de uma empresa contratada da própria secretaria que vai checar se essa informação é real ou não, se está bem estruturada ou não, ou fazer as adequações necessárias para a linguagem mesmo do portal (E10). 	5
Cruzamento de informações de bases de dados externas	<ul style="list-style-type: none"> - As informações passam por processos de validação e são armazenadas em um banco de dados. É feito o cruzamento das informações que já existe na diretoria de pesquisa, que são aquelas de gabinete que foram coletadas do <i>websites</i> que são mais qualificadas e são cruzadas com as informações que são de formulário, dos inventários de forma que o usuário consiga ler de maneira agradável (E10). - De acordo com a demanda, é feito um cruzamento de informações das bases de dados e são apresentados em tabelas dinâmicas (E2). - Cada sistema transacional tem sua base que dá suporte ao processo de trabalho, mais o agregado estatístico, vai para o armazém que propicia a análise que subsidia o planejamento operacional (E8). - A ferramenta é responsável pelo processamento da retirada das bases de dados a inserção no portal das informações. Os dados são jogados no servidor FTP e realizado o cálculo, porque muitos envolvem o cruzamento de bases (E15). 	4	

	<p>Discussão entre os envolvidos dos projetos em reuniões</p>	<p>- Realização de reuniões gerenciais com o secretário, o subsecretario, as autoridades para discutir os status dos indicadores, havendo, portanto tomada de decisão nos mesmos (E6).</p> <p>- Reuniões com o comitê e fórum regional participativo, como instância responsável por discutir, as prioridades concretas daquela região e depois acompanhar a execução do trabalho (E11).</p> <p>- Após realização da contextualização, está sendo feito o de levantamento dos conhecimentos críticos para cada uma das áreas através de reuniões com todos superintendentes e a empresa que presta consultoria. Após esse processo, será feito o mapeamento das práticas de gestão do conhecimento e definir as estratégias para cada tipo de conhecimento (E5).</p>	<p>4</p>
	<p>Modalidade de ensino:</p>	<p>De forma síncrona e assíncrona; com colaboração (fóruns de discussões, chats, comunidades), sala de aula virtual, dentre outros (E18).</p>	<p>1</p>

Fonte: Elaborada pela autora

Inferese que cada ação apresentada como o processamento possui uma função, corroborando o modelo definido por Valle (2010), porém com uma ressalva: as fases responsáveis pela criação, disseminação, compartilhamento, capturação e proteção, ora são apenas de informações, ora de conhecimentos.

6.2.3. *Outputs* dos projetos

Assim, após o processo dos *inputs*, são liberadas as saídas de suas operações para o ambiente, como é apresentada no quadro 15. Desse modo, baseando-se nos autores Alvarenga Neto (2002), Batista (2008) e Nonaka e Takeuchi (1997), foram criadas duas categorias para os *outputs*: os produtos que se enquadram como de cunho informacional e produtos com vertente propensa a gerar conhecimentos.

Quadro 15 - *Outputs* dos projetos de gestão do conhecimento das secretarias do Estado

OUTPUTS	Categoria	<i>Outputs</i> (produtos)
	Produto Informacional	
		Informações estratégicas referentes à secretaria.
		Informações sobre estatísticas e como estão sendo produzidas no tempo e no espaço, as ocorrências policias,
		Informações dos indicadores pactuados no Acordo de Resultado.
		- Informações sobre indicadores que permite averiguar os desempenhos institucionais.
		- O andamento dos projetos e informações compartilhadas dos projetos.
Produtos de aprendizagem		Informações turísticas sobre os municípios disponíveis em uma ferramenta da web 2.0.
		Um ambiente para interferência mais direta da sociedade nas decisões de prioridade do governo, sendo que ela que tem informações muito relevantes para inserir na discussão.
		Interação entre governo, empresa e universidade para promover inovação.
		A transferência do conhecimento para capacitação dos funcionários sobre seu trabalho que executa.
	Estratégia de gestão do conhecimento para cada conhecimento crítico	

Fonte: Elaborado pela autora baseando-se em Alvarenga Neto (2002), Barbosa (2008) e Nonaka e Takeuchi (1997)

A figura 32 apresenta uma síntese da abordagem apresentada por Valle (2010) construída com os onze projetos. Como pode ser observada, grande parte dos *outputs* são

informações. Todavia, quatro secretarias apresentaram *outputs* mais focados no âmbito da gestão do conhecimento que é a criação do conhecimento (tácito para explícito), desenvolvimento de um ambiente propício, denominado contexto capacitante, como evidencia Alvarenga Neto (2005).

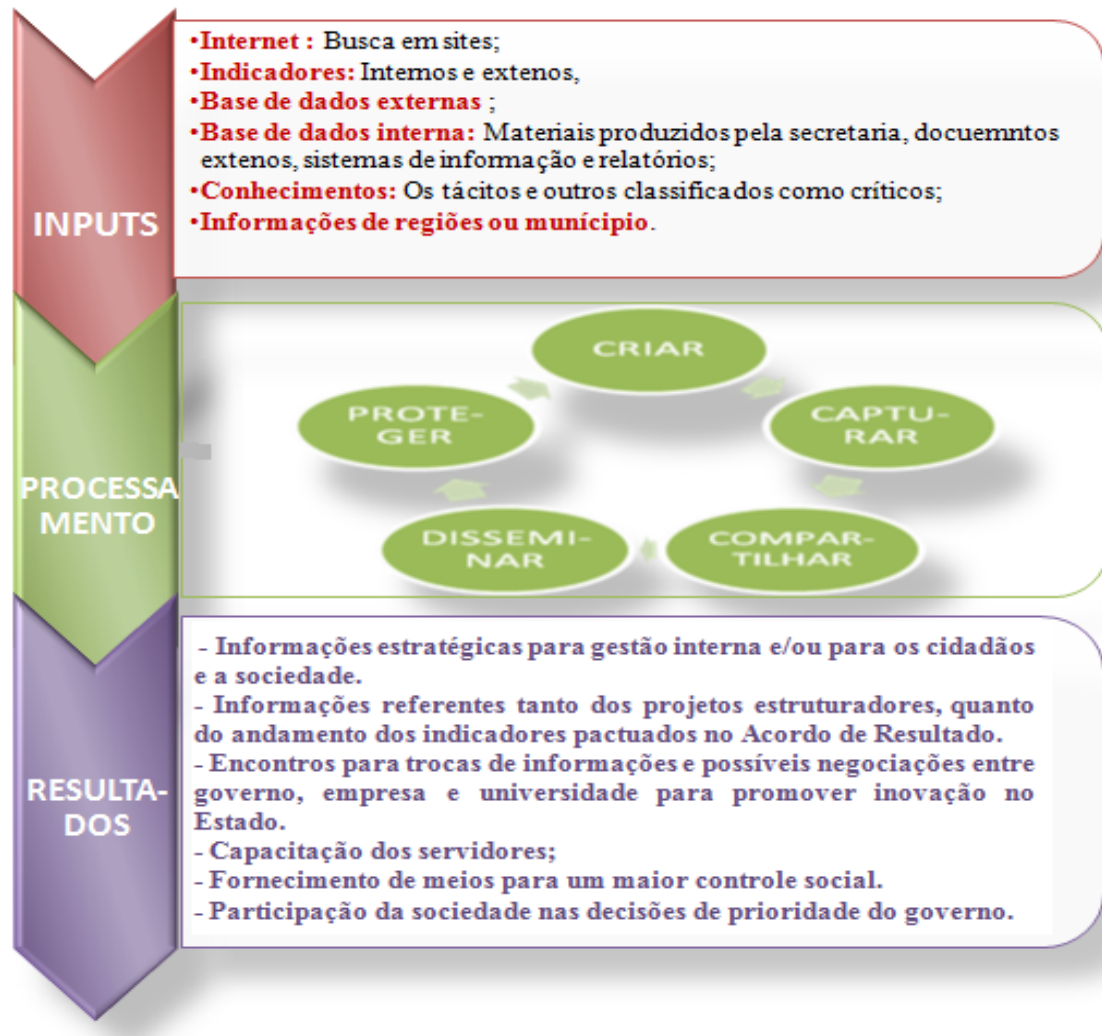


Figura 32 - Resumo da Análise Sistêmica dos projetos de gestão do Conhecimento das secretarias

Fonte: Elaborado pela autora

6.2.4. Classificação dos projetos analisados

Com base na análise apresentada sobre a fase de processamento dos projetos e nos *outputs* gerados, é possível distinguir uma classificação para os projetos, baseando-

se no modelo de Barbosa (2008): projetos de gestão do conhecimento ou projetos de gestão da informação.

Salienta-se que, a abordagem apresentada por Valle (2010) foi à análise decisiva que corrobora o pressuposto já previsto em análises anteriores, tais como na definição da gestão da informação, na justificativa da criação dos projetos e até mesmo nos objetivos que tendiam à gestão da informação, como apresentada por Alvarenga Neto (2005, p.21): “grande parte do que se convencionou chamar ou atribuiu-se o nome de gestão do conhecimento é na verdade gestão da informação e a gestão da informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento”.

O primeiro aspecto analisado foi referente aos *outputs* encontrados, segundo a classificação dos fenômenos centrais, como ilustra o quadro 16, de ambas as gestões. Assim, pode-se constatar que apenas quatro secretarias apresentaram *outputs* que se classificam como gestão do conhecimento no sentido de que, como evidencia Alvarenga Neto (2005, p.18), “são capazes de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, promover a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado ALVARENGA NETO (2005, p.18). Ademais, as outras secretarias se apresentam com características voltadas para a gestão da informação.

Quadro 16 - Análise de Fenômenos Centrais dos projetos nas secretarias estaduais

Categorias	
Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Subcategoria	Subcategoria
Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito e competências pessoais
Relatórios	
Informações estratégicas referentes a assuntos da secretaria.	
	Um ambiente para interferência mais direta da sociedade nas decisões de prioridade do governo, sendo que ela que tem informações muito relevantes para inserir na discussão.
Informações dos indicadores pactuados no Acordo de Resultado.	
Informações sobre indicadores que permite averiguar o desempenho institucional.	
	A transferência do conhecimento, um ambiente de compartilhamento do conhecimento.
	Interação entre governo, empresa e universidade para promover inovação.
O andamento dos projetos e informações compartilhadas dos projetos.	
	Estratégia de gestão do conhecimento para cada conhecimento crítico identificado na secretaria.

Elaborado pela autora baseando-se em Alvarenga Neto (2002) e Barbosa (2008)

Não obstante, complementarmente à análise dos *outputs*, o modelo de Barbosa (2008) permite analisar, ainda, a fase de processamento dos *inputs* em *outputs* para obter novas fontes de comprovação para a classificação neste estudo, como ilustra o quadro 17:

Quadro 17 - Processos críticos dos projetos nas secretarias estaduais

	Categoria	Subcategoria	Número de Secretarias	Processamentos
Processos críticos	Gestão da Informação	(a) Organização e tratamento da informação	3	- Organização, validação, classificação ou indexação dos <i>inputs</i>
		(b) Análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação		- Cruzamento de informações de bases de dados externas.
(c) Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação				
(d) Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação				
	Gestão do Conhecimento	(a) Descoberta e compartilhamento do conhecimento	6	- Ambiente de discussão e compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos dos projetos em reuniões, com a explicitação dos conhecimento tácitos.
	(b) Transferência de conhecimentos tácitos e explícitos.	- Encontros para promover inovação.		
	(c) Estimular e promover a criatividade, a inovação e a aprendizagem.	- Capacitação dos servidores		
	(d) Educação continuada e propiciar um contexto organizacional adequado			

Elaborado pela autora baseando-se em Alvarenga Neto (2002) e Barbosa (2008)

Assim, corroborando a análise da categoria “fenômenos centrais”, foi possível constatar que as mesmas secretarias que foram classificadas como “Gestão da Informação”, na análise apresentada no quadro 17, apresentaram na análise de

“processos críticos”, a classificação de gestão da informação também. Sendo assim, as outras mesmas quatro secretarias possuíram processamentos que se enquadraram na categoria de gestão do conhecimento.

6.3. Relação da Gestão do Conhecimento com a Gestão de Resultado no estado de Minas Gerais

Neste tópico, a análise de relação é baseada na percepção dos responsáveis pelos projetos, tendo apoio da farta literatura de gestão do conhecimento e da gestão de resultado. Cabe ressaltar que, a percepção dos entrevistados desconsidera a classificação (Gestão do Conhecimento ou Gestão da Informação) identificada em análises anteriores, uma vez que, todos os consideram como projetos de gestão de conhecimento.

Diante a evolução na Gestão do Governo de Minas Gerais, resgatada na Figura 33, é possível destacar que o período da gestão em que houve o maior número de criação de projetos foi em 2007-2010, na segunda geração do choque de gestão.



Figura 33 - Evolução na Gestão do Governo de Minas Gerais

Fonte: Vilhena (2011)

Os anos de 2009 e 2010 apresentaram-se como anos de significativos avanços na temática relacionados à criação de elementos preconizados pela gestão da informação ou do conhecimento nas secretarias. A concepção da grande maioria dos projetos teve início

a partir do ano de 2008, especificamente, 8 dos 11 projetos, correspondendo a 72% dos projetos. Esse resultado contribui com assertivas de que na segunda geração era necessário trabalhar as informações, segundo Guimarães & Campos (2008).

Outro fato que aponta para uma relação entre as gestões, do conhecimento e a de resultados, é a existência de vínculos entre os projetos e o instrumento Acordo de Resultados, com metas estipuladas. Além disso, em alguma secretarias, os projetos de GC fazem parte da carteira dos projetos estruturados, projetos que são considerados os prioritários das secretarias (quadro18):

Quadro 18- Relação da Gestão do Conhecimento com o acordo de Resultado

SECRETARIAS	PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	PROJETOS ESTRUTURADORES RELACIONADO
SEAPA	Centro de Análises e estudos estratégicos	AgroMinas Café
SECTES	Observatório de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	Rede de Inovação Tecnológica
SECTES	SIMI - O sistema mineiro de inovação	Rede de Inovação Tecnológica
SEDS	SIDS - Sistema de Integração da defesa social	PPAG 2004-2007: Projeto Redução da Criminalidade Violenta. PPAG 2008-2011: Projeto Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social PPAG 2008-2011: Projeto Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social
SEF	Programa de Implementação da Gestão do Conhecimento	Fortalecimento Institucional para Modernização da Gestão Fiscal.
SEGOV	Uso de comunicações internas: Status dos indicadores	-----
SEMAD	Trilhas do Saber	-----
SES	Portal de Indicadores Estratégicos	-----
SES	Projeto de gerenciamento de projetos	-----
SEPLAG	Projeto Gestão por Redes	Governança em Rede
SETUR	Portal de Turismo	Turismo Competitivo em Minas Gerais

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, os projetos que não fazem parte do projeto estruturador são os que possuem foco no Acordo de Resultados. É o caso do projeto da SEGOV, cujo objetivo é fazer acompanhamento periódico do acordo de resultados; do projeto da SEMAD, cuja demanda inicial era atender a uma meta prevista no Acordo de Resultados de 2008; e um dos projetos da SES, que possui a finalidade de gerenciar os projetos, tanto dos estruturadores, quanto dos associados, com informações detalhadas sobre eles.

Nessa perspectiva, de forma objetiva, buscou-se investigar se os entrevistados visualizam a existência de uma relação da Gestão por Resultados com a Gestão do Conhecimento, no sentido de que a partir da cultura imposta na busca por resultados, as informações e conhecimentos seriam indispensáveis e, assim, levou-os a criação dos projetos. O discurso dos entrevistados dos onze projetos apresentou unanimidade quanto à existência de uma relação direta. Para isso, foram criadas três categorias com os fatores apresentados como justificativas da relação: Relação de contribuição Instrumental, objetivo de monitorar o andamento dos indicadores que foram pactuadas no Acordo de Resultados, e objetivo de acompanhamento dos projetos estruturadores para aumento do desempenho deles; Relação de Contribuição Institucional, ou seja, para ajudar a desenvolver suas atividades internamente; e Relação de Ajuda Contextual, no sentido de provocar avanços para a terceira geração do choque de gestão, como está apresentada no quadro 19:

Quadro 19 – Percepção da relação dos projetos com a GR

Categorias	Subcategoria	Número de Secretarias Respondentes	Resposta dos entrevistados
Relação de Contribuição instrumental	Acompanhamento das indicadores do Acordo de Resultado	1	(a) “Instituindo uma dinâmica de acompanhamento com informações sobre os resultados dos indicadores, é possível encontrar mecanismos, correções e rumos de alguns desvios, para garantir o alcance do maior número possível de resultados positivos.” (E6)
	(a) O projeto de GC é um projeto estruturador (b) Acompanhamento das ações dos projetos	3	(a) Pelo motivo do projeto ser de um projeto estruturador e ter sido criado com a finalidade de ajudar a gestão e alcance de resultados na secretaria; (b) Devido ao projeto de gestão do conhecimento acompanhar exatamente os projetos estruturadores, e com esse acompanhamento propor ações necessárias para alcance de resultados detalhadas, a instituição está com uma nota melhor no acordo, dão de fato, resultados para secretaria.
Relação de Contribuição Institucional	Processo de trabalho	3	(a) “A partir do momento que a GC faz esse trabalho de orientar, comunicar, informar o conhecimento, isso ajuda no trabalho. Ajuda a melhorar o trabalho e vai fazer com que o pessoal traga os resultados financeiros para casa. A relação é muito grande. Trabalhar o conhecimento para melhorar o processo de trabalho e os resultados” (E5). (b) “Se você faz gestão do conhecimento, se você procura resultados sem disseminar informações que são importantes para o alcance esses resultados, o projeto tende ao fracasso. Por que como que as pessoas vão executar da melhor forma, sendo que ela não tem acesso à informação certa, correta, e

			<p>que é necessária para aquele momento? Então eu acho que é isso. Estar trabalhando com as competências dos servidores, técnicas e essenciais”(E18).</p> <p>(c) “Na GR nós assumimos um compromisso, e aqui está muito ligado. Aqui todos nossos produtos que estão ligados a GC estão ligado aos nossos resultados, ou seja, para termos um resultado temos que ter gerado aquele conhecimento, então nota do que precisamos e disponibilizamos as informações. No nosso caso tem uma relação forte, nos temos que gerar o conhecimento e disponibilizar, isso está contratado no acordo de resultados em função do que disponibilizamos”(E1).</p>
		1	<p>(a) “Como a gente ia continuar com a GR, se não tivesse o portal de indicadores, é uma relação muito direta, sem a GC a gente não consegue fazer a questão de GR. Porque de onde vão sair esses resultados, acompanhados, negociados então acho que é pela GC.” (E15)</p>
		1	<p>(a) “A minha gestão de resultados é tão boa quanto a minha estatística criminal. É tão boa quanto o meu sistema de gerenciamento. É tão boa quanto a minha análise. Se eu tenho recurso ruim, eu tenho resultado ruim. O ponto fundamental é diferente de outras políticas públicas, a fonte de informação fundamental para a avaliação finalística da Defesa Social, ela existe, ela é atualizada diariamente.(EDS)</p>
Relação de Contribuição contextual	Avanços na gestão por resultados	1	<p>(a) “Ter informações muito relevantes para inserir na discussão. A governança de gestão para resultados no formato que era aplicado para Minas Gerais, até o ultimo ano não contemplava isso e inserir esse elemento vai gerar uma eficiência muito melhor para o</p>

			<p>modelo de gestão para resultados, e os grandes autores já falam isso hoje, que o avanço do modelo é gerar controle social, para que os resultados não sejam para resultados do governante, ou do técnico mas que a sociedade deseja.</p>
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com base nessas citações, a relação de contribuição institucional é a mais mencionada, ou seja, demonstra que grande parte das secretarias possui a mentalidade que a Gestão do conhecimento pode contribuir na busca por resultados.

Conforme as citações apresentadas no quadro 19, os entrevistados defendem a assertiva de que os projetos foram criados para colaborar com o alcance de resultados na secretaria, podendo, assim, subentender disso que a Gestão do Conhecimento auxilia a Gestão por Resultados.

Constata-se, ainda, que os projetos apresentam objetivos e *outputs* em consonância com os objetivos referentes à Gestão por Resultado apresentados por Serra (2007) e aqui considerados como indicadores (Quadro 20), principalmente, com o primeiro objetivo da Gestão por Resultados que é oferecer elementos de informação, de conhecimento e de intervenção aos responsáveis pela administração pública.

Todavia, destaca-se que algumas ferramentas que têm a função de disponibilizar essas informações apresentam dados desatualizados ou incompletos, alguns dados estavam atualizados até o ano de 2008 e outros até o ano de 2009.

Assim, urge uma indagação: como utilizar essas informações, sem que essas sigam fatores que definem a qualidade da informação, tais como: confiabilidade, confidencialidade e disponibilidade para obter resultados na gestão por resultados?

Outra secretaria apresenta a mesma situação relacionada à falta de preocupação com o quesito qualidade, como se depreende da citação abaixo:

“(...) nós contratamos uma empresa que pegou todos esses documentos específicos que a gente tinha e fizeram um pente fino mesmo nessas informações se poderia ser usadas ou não, se tinha erros de preenchimentos ou não, se tinha erro de formatação nas respostas e formulários, lógico que não olha a qualidade das informações no escopo” (E10).

É imprescindível que para utilização dessas ferramentas e para que possam auxiliar os gestores, elas estejam com informações atualizadas, corretas, completas e facilmente acessíveis.

Por outro lado, nenhum dos projetos analisados apresentou compatibilidade com o objetivos da GR: “ajudar a alocação descentralizada de objetivos e responsabilidades bem como a avaliação do desempenho daqueles que exercem as funções gerenciais – com o correspondente uso de incentivos e sanções” .

Quadro 20 - Objetivos da Gestão por Resultados e Objetivos dos Projetos de Gestão do Conhecimento

OBJETIVOS DA GESTÃO POR RESULTADO	OBJETIVOS DOS PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ANALISADOS NA PESQUISA		OUTPUTS DOS PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Categorias	Categorias	Subcategorias	
Oferecer elementos de informação, conhecimento e intervenção aos responsáveis pela administração pública que lhes permitam controlar e maximizar o processo de criação de valor a fim de atingir o melhor resultado possível a respeito do que se espera da ação de governo.	Tratamento e disseminação de informações estratégicas aos tomadores de decisões governamentais	Disponibilizar informações/conhecimentos utilizando práticas ou ferramentas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Criação e disseminação de informações estratégicas para gestão interna e/ou para os cidadãos e a sociedade. - Organizar as informações sobre projetos estruturadores e sobre o andamento dos indicadores pactuados no Acordo de Resultado.
		Divulgação de indicadores e relatórios	
		Gerar informação útil para o processo de gestão estratégica	
		Mapear os conhecimentos críticos, detalhar e caracterizar os conhecimentos e apontar iniciativas e tecnologias para trabalhar, se gerir esse conhecimento	
Gerar capacidade nas suas organizações para	Melhoria da gestão	Auxílio para formulação de políticas públicas mais efetivas.	<ul style="list-style-type: none"> - A transferência do conhecimento, um ambiente

que consigam, mediante a gestão do processo de criação de valor público, os resultados estipulados nos objetivos da instituição.		Efetividade nos resultados finalísticos do acordo de resultados	de compartilhamento do conhecimento. Interação entre governo, empresa e universidade para promover inovação.
	Servidores públicos dotados de competências cognitivas para utilizarem, individual ou coletivamente, redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento.	Alinhar as competências técnicas dos servidores aos interesses, objetivos e planos estratégicos da secretaria;	- Encontros para trocas de informações e possíveis negociações entre governo, empresa e universidade para promover inovação no estado.
	Desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade.	Criação e estruturação de ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. (SEMAD).	
	Capacidade de criação e inovação.	Promover ambiente para inovação (SECTES);	
	Desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre áreas Governamentais	Integração entre órgãos ou esferas de governo (SEDS)	
Ajudar à alocação descentralizada de objetivos e responsabilidades bem como à avaliação do desempenho daqueles que exercem as funções gerenciais – com o correspondente uso de incentivos e sanções.	-----	-----	-----
Contribuir à melhoria da capacidade de	Promoção da transparência na gestão pública, pelo fornecimento	Atender com especificidade as demandas regionais.	- Participação da sociedade nas decisões de prioridade do governo.

prestar contas das autoridades e das organizações públicas, para assim permitir que a sociedade, os órgãos de controle e a comunidade internacional possam avaliar sua gestão.	ao cidadão de acesso às informações governamentais e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político administrativas que lhe digam respeito.		
		Incluir a sociedade na discussão dos problemas e potencialidades da região.	

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do exposto, considerando os indicadores levantados pode-se afirmar que existe uma consonância entre os objetivos dos projetos e os objetivos da Gestão por Resultado, o que permite afirmar que há uma relação e uma intenção de contribuição entre ambas as gestões. Entretanto, não se pode afirmar que exista uma efetiva e funcional relação de contribuição entre os projetos e o contexto da gestão por Resultados.

7-CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar e caracterizar o processo de Gestão do Conhecimento nas Secretarias de Estado de Minas Gerais para verificar se seus projetos contribuem com o contexto da Gestão por Resultados vigente. Três foram os pressupostos deste trabalho: (i) algumas secretarias estaduais possuiriam iniciativas de Gestão do Conhecimento, já que resultados de pesquisas anteriores mostraram que diversos órgãos e entidades públicas federais adotam práticas de Gestão do conhecimento; (ii) haveria projetos utilizando a terminologia de Gestão do Conhecimento mas que desempenham o papel preconizado na Gestão da Informação e (iii) devido ao contexto da busca incessante por resultados, esses projetos contribuiriam de alguma forma com contexto do seu ambiente – a Gestão por Resultado.

As secretarias que identificaram projetos de gestão do conhecimento: SEAPA, SECTES, SETUR, SEGOV, SEF, SES, SEPLAG, SEDS e SEMAD, apresentaram onze projetos: Centro de Análises e estudos estratégicos, Observatório de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, SIMI - O sistema mineiro de inovação, SIDS - Sistema de Integração da Defesa Social, Modelo de Gestão do Conhecimento, Uso de comunicações internas: Status dos indicadores, Trilhas do Saber, Portal de Indicadores Estratégicos, Projeto de gerenciamento de projetos, Projeto Gestão por Redes, Portal de Turismo, comprovando o primeiro pressuposto.

Esses projetos são realizados como iniciativas isoladas nas secretarias apresentando a finalidade de gerenciar o conhecimento. Além disso, oito secretarias do Estado não apresentaram uma política de Gestão do Conhecimento e apenas em uma foi referida uma política de Gestão do Conhecimento, mas ainda não foi divulgada e não está sendo aplicada.

Assim, no que se refere ao primeiro objetivo da pesquisa, caracterizar o processo de Gestão do Conhecimento, constatou-se que o fator informacional foi explicitado como a justificativa mais apontada para criação e implantação dos projetos na secretaria. Todos os projetos encontram-se formalizados de alguma maneira, sendo que a forma mais comum foi à formalização por meio de documento padronizado internamente. Salienta-se que em alguns casos, esses documentos não trazem a terminologia “Gestão do Conhecimento”, mas reconhecem ter o projeto essa finalidade.

É notável e expressiva a diversidade de áreas que abrigam as equipes responsáveis, as quais variam consideravelmente. Esse resultado contrapõe pesquisas que previam que as equipes responsáveis seriam da área de recursos humanos ou de Tecnologia da Informação.

Nota-se, também, a variedade de formação acadêmica dos membros das equipes responsáveis, sendo que a grande maioria possui graduação em áreas relacionadas à temática. Conseqüentemente, quando se buscou averiguar sobre o conhecimento dos responsáveis sobre a Gestão do Conhecimento, constatou certa dificuldade em definir essa gestão e, na maioria dos casos, abordou-se a conceituação da Gestão da Informação. Essa confusão semântica do termo é evidenciada por diversos autores, dentre eles Alvarenga Neto (2005) e ressaltam que a falta de consenso em definir essa gestão, por ter um caráter dinâmico e complexo, dificulta ainda mais a sua utilização mais efetiva.

Desse modo, não é surpreendente o fato de que, dentre os objetivos dos projetos, a categoria “Tratamento e disseminação de informações estratégicas aos tomadores de decisões governamentais e a sociedade” tenha recebido destaque: 70% dos projetos apresentam esse objetivo. Vale lembrar que essa categoria de objetivos é evidenciada por Barbosa (2008) como proposta referente ao que a gestão da informação preconiza. Outro objetivo que foi também destacado por seis secretarias refere-se à melhoria da gestão e qualidade dos serviços públicos.

As iniciativas e as ações dos projetos correspondem ao que Batista et al. (2005) denominam como práticas de Gestão do Conhecimento em suas três abordagens. Entre essas destaca-se a área de tecnologia, sendo o portal a ferramenta mais utilizada. Esse resultado nos direciona ao debate sobre a confusão que muitos possuem ao achar que fazer Gestão do Conhecimento equivale apenas a adotar uma tecnologia da informação, fato esse que Rossetti & Morales (2007) contestam.

Os recursos humanos foram os mais utilizados nos projetos e também considerados os principais. Esse resultado contribui com a constatação de Rossetti & Morales (2007). Além disso, 72% das iniciativas apresentaram um foco direcionado à “gestão interna”, demonstrando uma conscientização da importância de se trabalhar o conhecimento na organização.

O grande número de contratações de consultorias, em oito das nove secretarias, reuniões para discutirem o andamento do projeto e treinamento do pessoal, que apesar

de ocorrer em poucas secretarias, foram consideradas os facilitadores para implantação dos projetos. Salienta-se que treinamentos, diante da expressiva falta de conhecimento das equipes sobre Gestão do Conhecimento, é uma atitude essencial e emergencial que deve ser adotada para maior êxito dos projetos.

Quanto aos problemas, esses foram classificados em três categorias: problemas operacionais, técnicos e gerenciais, sendo esse último o mais apontado por ter havido resistência de alguns servidores.

Os resultados que os projetos proporcionam, bem como a monitoração desses, são pontos que não puderam ser abordados e explorados, uma vez que os projetos são de criação recente. Todavia, o instrumento Acordo de Resultados estipula algumas metas a serem cumpridas pelos projetos e pode ser considerado como uma forma de monitoração de resultados.

Assim, a Gestão do Conhecimento nas Secretarias se caracteriza como um processo incipiente e apresenta limitações na estrutura e no gerenciamento dos projetos, uma vez que são iniciativas isoladas, não podendo, assim, considerar que a secretaria executa a gestão do conhecimento e sim que possui apenas iniciativas referentes à temática. Os projetos apresentam também algumas falhas de cunho gerencial e operacional, como foram apresentadas na análise dos problemas e dificuldades enfrentadas pelas secretarias. Essas limitações comprometem o êxito da iniciativa. Todavia, cabe destacar que todas as secretarias demonstraram muita preocupação em relação à melhorias nos projetos e reconhecem que os projetos são recém-criados e têm que evoluir em muitos aspectos.

Constata-se que os *inputs* mais utilizados foram fontes de dados internas da secretaria e indicadores, tanto os que foram pactuados, quanto os indicadores externos. Na fase de processamento foi possível verificar que a “organização, validação, classificação ou indexação dos *inputs*” e o “cruzamento de informações de bases de dados externas” foram maneiras mais empregadas para converterem os *inputs* em *outputs*. Os *outputs*, por sua vez, se dividem em duas categorias: produtos informacionais e produtos de aprendizagem. A categoria informacional compreende os *outputs* que são simplesmente informações: turísticas, do agronegócio ou sobre boletins de ocorrências. Já a categoria de aprendizagem envolve *outputs* mais focados em criação de ambiente propício para compartilhamento de conhecimentos, promoção de inovação e de

aprendizagem organizacional, corroborando Alvarenga Neto (2005), sobre os elementos preconizados pela GC.

Diante das características apresentadas sobre os projetos e após análise do processo, foi possível comprovar que 55% das secretarias analisadas realizam a gestão da informação ao invés da gestão do conhecimento como titulam. Esse resultado comprova o 2º pressuposto da pesquisa. Apenas quatro secretarias apresentaram os elementos preconizados pela gestão do conhecimento definidos na metodologia e resgatados por Alvarenga Neto (2005, p.18): “transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, inovação, aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado”.

Considerando todos os projetos analisados, constatou-se que oito projetos foram criados na segunda geração do choque de gestão, ou seja, a partir de 2007. Além disso, constatou-se que a maioria pertence à carteira dos projetos estruturadores e são monitorados pelo instrumento Acordo de Resultado. De acordo com a percepção dos entrevistados, os projetos auxiliam veementemente a Gestão por Resultados.

Essa assertiva foi comprovada ao se analisar a consonância dos *outputs* dos projetos com os objetivos da Gestão por Resultados, principalmente, com o primeiro objetivo da Gestão por Resultados que é o de oferecer elementos de informação, conhecimento e intervenção aos responsáveis pela administração pública. Todavia, foi possível destacar que algumas ferramentas que tem a função de disponibilizar essas informações, apresentam dados desatualizados ou incompletos.

Entretanto, não se pode descartar o fato que as iniciativas de GC como esses projetos, embora isolados, levam a considerar que está havendo uma imersão desta temática no governo.

Diante do exposto e considerando os indicadores e informações levantadas, pode-se afirmar que existe uma consonância entre os objetivos dos projetos e os objetivos da Gestão por Resultado, o que permite afirmar que há uma relação e uma intenção de contribuição entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão por Resultados. Esse fato aponta um bom sinal, sendo que os projetos apresentaram uma cultura voltada para os propósitos que a gestão por resultados propõe, mas para que haja contribuição de

fato, os projetos podem e devem avançar muito na temática e possuir indicadores que comprovem a qualidade dos resultados dos projetos.

O estudo apresenta algumas limitações: (i) curto tempo de imersão nas atividades realizadas pelos projetos o que dificulta aprofundamentos para análise sistêmica, no que se refere à qualidade dos *inputs* e funcionamento da conversão na fase de processamento e análise detalhada dos *outputs*; (ii) foram selecionadas apenas as secretarias que na opinião dos respondentes apresentavam algum projeto de gestão de conhecimento, sem que se tivesse tempo ou condições operacionais para de fato verificar se as demais secretarias apresentavam ou não projetos similares; (iii) a coleta de dados dependente da percepção do respondente leva a uma visão limitada da realidade. Nesse caso, teria sido mais indicado a pesquisa-ação, ou a pesquisa participante, em que o pesquisador participa do dia a dia dos processos, mesmo sem interferir nas ocorrências, mas sendo uma testemunha da realidade; e (iv) alguns projetos são mais recentes do que outros, e dessa forma, o processo encontra-se em diferentes estágios em diversas secretarias, e não foi realizada uma análise que levasse em consideração os estágios. Além disso, o fato de ter projetos em diferentes estágios pode ter levado a não comprovação de algumas das dimensões procuradas no estudo.

Como futuras pesquisas, sugere-se fazer uma análise nas secretarias que não identificaram durante a coleta de dados exploratória iniciativas ou projetos de Gestão do Conhecimento, uma vez que grande parte delas devem apresentar algumas práticas e não reconhecem esse fato e fazem inconscientemente a gestão da informação ou do conhecimento. Outra sugestão é analisar a política de Gestão do Conhecimento, uma vez que, como não foi publicada, a entrevistada não disponibilizou detalhes sobre ela. Estudar profundamente sobre os *outputs* apresentados quanto a confiabilidade desses. E, ainda, acrescentar no estudo a temática sobre a Administração Pública Societal.

Por fim, acredita-se que, a partir deste trabalho, outras secretarias poderão repensar sobre a temática em seu âmbito e estabelecer com isso novas posturas e abordagens.

REFERÊNCIAS

AMO, S.; **Técnicas de Mineração de Dados, Universidade Federal de Uberlândia.** Disponível em: <www.deamo.prof.ufu.br/arquivos/JAI-cap5.pdf>. Acessado em: 19 de março de 2008.

ALMEIDA, B. & GUIMARÃES, T. B.; O Planejamento Estratégico de Longo Prazo. In: VILHENA *et.al.* **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas.** 235 f. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação). PPGCI - Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2002.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** 2005. 400 f. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação). PPGCI - Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2005.

BARBOSA, R. R. **Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas E Perspectivas. Informação & Informação.** Londrina, v.13, n.esp., p.1 - 25 , 2008.

BATISTA, F. **Governo que aprende - Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal.** Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.

BATISTA, F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BEHELAINÉ, C. H. O & SILVEIRA, M. C. O modelo de gestão pública por resultados em Minas Gerais analisado à luz da experiência do Programa Estado para Resultados. In: XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE). **Diretrizes do Governo Eletrônico – Oficinas de Planejamento.** Brasília: 2004.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. pp. 75-121.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHEN, M.-Y.; CHEN, A.-P. **Knowledge management performance evaluation: a decade review** from 1995 to 2004. *Journal of Information Science*, v.32, n.1, p.17-38, 2006.

CORRÊA, I. M. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487504, maio/jun. 2007.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. **Knowledge Management: semantic drift or conceptual**. Annual Meeting of the Association for Library and Information Science Education, San Antonio, Jan. 2000. Disponível em: <http://www.alise.org/nondiscuss/conf00_Davenport-Cronin_paper.htm>. Acesso em: 23 mar. 2010.

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

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001. 316 p.

DUARTE, K. et.al. Acordo de resultados. In: VILHENA, et.al. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

FRESNEDA, P. S. V.; GOULART, S. M. Levantamento da interação da GC nas organizações públicas. CTGCIE, **Relatório Interno**. Brasília, 2006.

FIGUEIREDO, A. M. C.; FIGUEIREDO, M. F. Avaliação Política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Textos IDESP**, n. 15, 1986.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GERAES. **Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado**. Disponível em <http://www.geraes.mg.gov.br/projetos-estruturadores>. Acesso em: 28 de janeiro de 2012

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. Tese (Doutorado do Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas), 2009.

GONÇALVES, S.M.G. **Elementos Básicos para Formulação de uma política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal**. 2006. 140f. Dissertação (Mestrado

em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.

GUIMARÃES, T. B.; CAMPOS, E. S.. Programa Estado para Resultados: balanço da implementação de um escritório de apoio à gestão estratégica e gestão por resultados em Minas Gerais. In: Congresso Consad de Gestão Pública, 2., 2009, Brasília. **Anais**. Brasília: Consad, 2009.

INDICADORES, **Portal de Indicadores Estratégicos**. 2011. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/> Acesso em: 21 de junho de 2011.

JOHNSON, L. K. Como disseminar as melhores práticas. Harvard Management Update. HSM Management Update, n. 12, p. 15. In: **HSM Management**, v. 3, n. 44, maio/jun. 2004.

LADEIRA, L. Terceira Geração do Choque de Gestão Gestão para a Cidadania, 2011. Disponível em: <http://www.conselhos.mg.gov.br/uploads/1/file/LEONARDO%20%20EVOLU%C3%87%C3%83O%20DA%20GEST%C3%83O%20EM%20MG.pdf>. Acesso em: 10 de outubro de 2011.

LEMOS, C. S. Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais. 2009. 126p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Rio de Janeiro: FGV, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2009.

LIMA, P. C. Políticas Públicas de Gestão do Conhecimento como estratégia de integração com a sociedade. Mestrado (Ciência da Informação). 2010. 104f. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEVES, F. S. & MELO, F. C. S. O Estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão”. In: XII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. **Anais...** Santo Domingo, República Dominicana, 2007.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NONAKA, I & TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação** Contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

REIS, C. **Planejamento Estratégico de Sistemas de informação**. Lisboa: Presença, 2003. pp.20-24.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSINI, A. M; PALMISANO, A. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. Ed. Cengage Learning, 2003.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**. São Leopoldo, v.1, n.1, p. 1-15, jul. 2009. Disponível em: <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em: 19 out. 2010.

SARAVIA, E. Introdução à Teoria da Política Pública. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, E. (Orgs.). **Políticas públicas**. Brasília: ENAP, v. 2, 2006.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. - Natal, RN: SEARH/RN, 2008. 140 p. Originalmente apresentado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), Caracas, 2007.

SEAPA, **Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2011**. Disponível em: www.agricultura.mg.gov.br. Acesso em: 21 de março de 2011.

SECTES, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior. **Inove Minas**. Publicação do Governo do Estado de Minas Gerais. 2010.

SECTES, **Secretaria de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior, 2011**. Disponível em: www.tecnologia.mg.gov.br. Acesso em: 25 de fevereiro de 2011.

SEF, **Secretaria do Estado da Fazenda**. Disponível em <<http://www.fazenda.mg.gov.br/>>. Acesso em: 03 de março de 2010.

SEPLAG. Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão. **Estado para Resultados – a 2ª Geração do Choque de Gestão**. Publicação Técnica. Belo Horizonte, 2010. Disponível em:http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/forum_spgf/arquivos/19_forum/Estado_para_Resultados.pdf. Acesso em: 24 ago. 2010a.

SEPLAG. Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão. **Gestão para Resultados Municipais**. Publicação Técnica. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao_resultados/arquivos/Acordo_Resultados.pdf. Acesso em: 6 de junho de 2011.

SEPLAG, **Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão**. Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso em: 03 de março de 2010.

SETUR, **Secretaria do Estado de Turismo de Minas Gerais**. Disponível em <<http://www.turismo.mg.gov.br/>>. Acesso em: 03 de março de 2010.

SIMI, **Sistema Mineiro de Inovação**, 2011. Disponível em: www.simi.org.br. Acesso em: 14 de novembro de 2011.

TRILHAS DO SABER, **Projeto Trilhas do Saber**, 2011. Disponível em: <<http://trilhasdosaber.meioambiente.mg.gov.br>>. Acesso: 12 de julho de 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VALLE, R. **Tutorial Gestão do Conhecimento 2010**. Disponível: <<http://www.slideshare.net/bvalle/km-brasil-2010-tutorial-gc-beto-do-valle-5814752>> Acesso em: 18 jan. 2010.

VILHENA, R. et al (Orgs). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

VILHENA, R. **Minas Gerais**. Disponível em: <http://imap-web.imap.org.br/IEIGP/wp-content/uploads/2011/Renata%20Vilhena.pdf>. Acesso em: 10 de janeiro de 2012.

WIIG, K. M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. Taiwan: Public Administrators of the City of Taipei, 2000.

WILSON, T. D. Towards an information management curriculum. *Journal of Information Science*, vol. 15, n. 4/5, , p.203-209, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI -ESTRUTURADA

PROTOCOLO DE ESTUDO CASO

Entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental (arquivos e documentos) e observação direta

- Secretaria:
- Entrevistado:
- Cargo do entrevistado:
- Duração da Entrevista:

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. A secretaria já fez algum diagnóstico ou um levantamento de necessidades de informação? Como fez? Qual setor responsável?
2. Existe uma Política de Gestão do Conhecimento na Secretaria?
3. Descreva qual é o projeto de GC existente nesta secretaria destacando seu funcionamento e aspectos prioritários.
4. Qual o ano de criação do projeto?
5. Qual a tarefa, ou quais tarefas que esse projeto implementado realiza? (criar, disseminar, capturar, organizar, compartilhar, disseminar ou proteger). Como?
6. Quais os beneficiários dos resultados parciais e finais desse projeto?
7. Quais as fontes de informação (interna ou externa) que dão suporte ao projeto de GC existente na secretaria?
8. Que tipos de dados, informações e conhecimentos são adquiridos? (Fontes: registros internos, sistemas de informação, pesquisas, contatos pessoais?)
9. Como a informação é organizada e armazenada?
10. Como a informação é tratada e processada?
11. Há algum tipo ou sistema de classificação/indexação adotado na empresa? Se positivo, qual?
12. Quais os resultados finais ou parciais são entregue ao usuário do projeto?

13. Como a informação é disseminada ou distribuída internamente? (Existem locais adequados para que as pessoas troquem e compartilhem informações? (reais e virtuais). Existe uma política para compartilhamento de informações? Quais as principais barreiras à esta política? *Existem atividades como feiras, workshops, simpósios, seminários destinados a promover a GC? A empresa estimula eventos internos ou externos?*
14. Quais as dificuldades, problemas e obstáculos enfrentados para a implantação desse projeto na secretaria?
15. Houve resistência quanto à implantação da GC? Por parte de quem?
16. Existem locais adequados para que as pessoas troquem e compartilhem informações? (reais e virtuais) Existe uma política para compartilhamento de informações? Quais as principais barreiras à esta política? Como sobrepujá-las?
17. Quais foram os motivos que levaram a implementação da GC? *O que levou a organização à GC?*
18. Quais as propostas e objetivos da GC? O que a organização espera alcançar com a GC?
19. Nos documentos gerenciais ou na estratégia, a organização utiliza os termos de GC ou Gestão da Informação, compartilhamento de conhecimento, dentre outros?
20. Na sua organização, novas estruturas organizacionais foram criadas a partir da criação ou para criação desse projeto? Quais? Justifique. *Tais como: Unidade corporativa para coordenar a gestão da informação/conhecimento, gestor de Informação/gestor de Conhecimento ou uma equipe de Tecnologia de Informação e Comunicação TIC), dentre outros.*
21. Favor especificar a percentagem aproximada do orçamento total da secretaria gasto para implantação desse projeto de GC.
22. Como a sua organização entende e define GC?
23. Descrever/dimensionar equipe liderança. Quais as áreas de conhecimento e de formação das pessoas? Quem lidera? Qual o número de profissionais da equipe?
24. Houve qualificação dessa mão de obra? Treinamentos? Quais?
25. Houve terceirizações e parcerias para que o projeto fosse implantado?
26. Existem documentos a respeito que formalize/institucionalize a GC na secretaria? Que tipos de documentos? *Ver documentos – análise documental.*

27. A secretaria investe em recursos, tais como equipamentos, espaço físico ou recursos financeiros para realização da GC?
28. Quais são os recursos considerados essenciais no processo de GC?
29. Quais os resultados alcançados até agora com a implementação do GC? Como eles são avaliados (aferidos ou medidos)?
30. Qual é a atitude dos funcionários com o projeto de GC?
31. Qual impacto da GC no processo decisório da organização?
32. Na sua organização, compartilhar conhecimento e informação é um dos critérios na avaliação do desempenho dos servidores?
33. Na sua organização, existe recompensa para quem compartilha informação e conhecimento?
34. Como as práticas de GC utilizadas contribuem com a GR?
35. O projeto de GC tem ligação com algum projeto estruturador?
36. No acordo de Resultado existem metas pactuadas referentes ao projeto?
37. Como se dá o monitoramento dos resultados do projeto?