

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Carlos Eduardo Pereira Carpes

**AVALIAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO EM ENTIDADES DE SAÚDE DO
EXECUTIVO ESTADUAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Orientador: Prof. Dr. Gregório Varvakis
Co-orientador: Prof. Dr. Neri dos Santos

Florianópolis

2012

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da
Universidade Federal de Santa Catarina

Carpes, Carlos Eduardo Pereira
Avaliação do Compartilhamento do Conhecimento em
Entidades de Saúde do Executivo Estadual de Santa Catarina
[dissertação] / Carlos Eduardo Pereira Carpes ; orientador,
Gregório Jean Varvakis Rados ; co-orientador, Neri dos
Santos. - Florianópolis, SC, 2012.
170 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

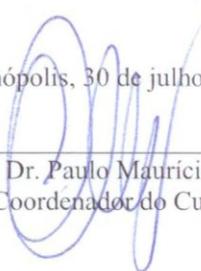
1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Compartilhamento do Conhecimento. 3. Avaliação. 4. Método
OKA. 5. Organizational Knowledge Assessment. I. Rados,
Gregório Jean Varvakis. II. Santos, Neri dos. III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Carlos Eduardo Pereira Carpes

**AVALIAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO EM ENTIDADES DE SAÚDE DO
EXECUTIVO ESTADUAL DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 30 de julho de 2012.



Prof. Dr. Paulo Mauricio Selig,
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



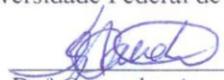
Prof., Dr. Gregório Jean Varvakis Rados,
Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina


Prof., Dr. Fábio Ferreira Batista,
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada



Prof.ª, Dr.ª Marilda Todocat,
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª, Dr.ª Gertrudes Aparecida Dandolini,
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a vocês que sempre me fizeram acreditar na realização dos meus sonhos e trabalharam muito para que eu pudesse realiza-los, meus pais Carlos e Zenei. Vocês são exemplos de amor, coragem, simplicidade e persistência. Tantas vezes usurpados da minha presença, mas não do meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao criador do universo, por iluminar e abençoar a minha vida.

Aos meus pais, pelo amor, pelo carinho incondicional, pela dedicação, pelo apoio e pela presença em todos os momentos de minha vida. Peço desculpas pelas minhas ausências.

Ao meu Orientador Prof. Gregório Varvakis pelos ensinamentos, pela liberdade de criação proporcionada e, ao mesmo tempo, pelas contribuições enriquecedoras compartilhadas nas discussões sobre o trabalho.

À querida Priscila Vogel pelo companheirismo, paciência e apoio dado quando precisei. Sem esse tipo de amor eu nada seria.

Aos exemplares servidores da Gerência de Planejamento do SUS pelo compartilhamento dos seus conhecimentos, participação e incentivo na construção do presente trabalho.

Aos gerentes regionais de saúde e servidores participantes desta pesquisa pela paciência e pelas contribuições fundamentais para conclusão deste trabalho.

Aos meus amigos, colegas de classe e aos membros do NGS – Pesquisa e Desenvolvimento, que me permitiram momentos de descontração e alegria, além de trocas inteligentes do saber.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram no desenvolvimento do presente trabalho.

I know I can't stop people from walking out the door - but how do I stop them from taking their knowledge with them?

(LABARRE, 1998)

RESUMO

Esta pesquisa teve como principal produto um diagnóstico baseado no Método OKA que identificou o nível de preparação das Gerências Regionais de Saúde (GERSA) em compartilhar o conhecimento e permitiu que fossem feitas análises da situação diagnosticada sobre os recursos de conhecimento dessas Gerências. Haja vista, que os trabalhadores das GERSAS compartilham o conhecimento durante a elaboração dos Instrumentos de Gestão pelos seus municípios. No entanto este processo não é gerenciado e nem tampouco avaliado. Para os fins deste estudo, selecionou-se um conjunto de vinte e oito das duzentas e três questões que compõem o método OKA. Estas questões foram selecionadas pelo pesquisador, pois estão diretamente relacionadas com o compartilhamento de conhecimento, elas totalizaram dezoito métricas das setenta estipuladas pelo método. As questões selecionadas abrangem as três categorias e sete subcategorias de análise todas retiradas do método OKA. Apesar de ser incipiente, o compartilhamento do conhecimento ocorre nas GERSAS apoiado na Categoria Pessoas, mas os servidores e gerentes ainda compartilham o conhecimento com muita precaução e certo receio. Dentro dos incentivos para o compartilhamento do conhecimento não há benefícios financeiros aos servidores, haja vista não ser permitido legalmente. No entanto, o reconhecimento é dado para os que possuem o conhecimento e não para os que mais compartilham o conhecimento. Na Categoria de Análise Processos, pouco menos crítica, destaca-se que a Liderança e as Estratégias utilizadas nas GERSAS surtem efeito e são relevantes para o compartilhamento do conhecimento. Foi possível perceber deficiências no Fluxo do Conhecimento, desde a captura e criação até o seu uso final pelos servidores e gerentes. Existem falhas que podem ser corrigidas por meio de um plano de ações para o compartilhamento. Por fim a Categoria Sistemas, ganha destaque pela sua alta contribuição para o compartilhamento do conhecimento nas GERSAS.

Considerando todo este cenário, este estudo do compartilhamento do conhecimento auxiliou no entendimento de como os servidores trocam entre si o que sabem e o que sabem fazer, no que diz respeito aos procedimentos que empregam para executarem o trabalho.

Palavras-chave: Compartilhamento do Conhecimento, Avaliação, Diagnóstico, Governo, Método OKA.

ABSTRACT

This research had as main product a diagnosis method based on the OKA which identified the level of preparation of the Regional Health Managers (GERSA) to share knowledge and allowed them to be done analysis of the situation diagnosed on the managements of these knowledge resources. Considering that the employees of GERSAS share knowledge during the development of management instruments for their municipalities. However this process is not managed, nor evaluated. For purposes of this study, we selected a set of twenty-eight of the two hundred and three issues the method comprising OKA. These issues were selected by the researcher, since they are directly related to the sharing of knowledge, they totaled eighteen of the seventy metrics stipulated by the method. The selected questions cover the three categories and seven subcategories of analysis method removed all OKA. Despite being in its infancy, knowledge sharing occurs in the category People GERSAS supported, but the servers and managers still share the knowledge with great caution and trepidation. Among the incentives for knowledge sharing, there is no financial benefit to the servers, due to not being legally allowed. However, recognition is given to those who have the knowledge and not for those who share more knowledge. In Category Analysis Processes, less critical, it is emphasized that the leadership and the strategies used in GERSAS take effect and are relevant to knowledge sharing. It was possible to detect deficiencies in the Flow of Knowledge, from capture and creation to its final use by servers and managers. There are gaps that can be remedied through an action plan for sharing. Finally, the Systems category, is highlighted by its high contribution to knowledge sharing in GERSAS. Given all this background, this study of knowledge sharing supported the understanding of how servers communicate to each other what they know and what they do, with regard to the procedures they employ to perform the work.

Keywords: Knowledge Sharing, Assessment, Diagnostic, Government, OKA Method.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia.	29
Figura 2 – Elementos e Dimensões do Método OKA.	61
Figura 3 – Diagrama com as pontuações por dimensão do conhecimento.	62
Figura 4 – Subcategorias pertencentes ao Compartilhamento do Conhecimento.	65
Figura 5 – Sistemática das categorias e subcategorias de análise.	66
Figura 6 – Sistema Único de Saúde.....	71
Figura 7 – Gerências Regionais de Saúde e seus Municípios.	73
Figura 8 – Exemplo interação Gerências Regionais de Saúde e seus Municípios.	74
Figura 9 – Corte para Análise dos Planos Municipais de Saúde – 2010 – 2013.....	77
Figura 10 – Mapa das GERSAS pesquisadas.....	79
Figura 11 – Consolidado para análise do compartilhamento de conhecimento.	86
Figura 12 - Analogia do banco de três pernas: Pessoas, Processos e Sistemas.	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese Dados, Informação e Conhecimento.	31
Quadro 2 – Resultados busca base WoS.	38
Quadro 3 – Estudos de Transferência Interna do Conhecimento.	41
Quadro 4 – Estudos de Transferência Externa do Conhecimento.	42
Quadro 5 – Métodos e Modelos de Avaliação e Diagnóstico em GC. ..	53
Quadro 6 – Resumo das categorias e subcategorias de análise.	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de pesquisas disponíveis 1991-2010.	40
Gráfico 2 – Incentivos para o Compartilhamento do Conhecimento. ...	87
Gráfico 3 – Disponibilização de tempo para Compartilhamento de Conhecimento.	88
Gráfico 4 – Apoio ao Compartilhamento “interfronteiriço” de conhecimento e informação.	89
Gráfico 5 – Políticas de compartilhamento de informação	89
Gráfico 6 – Práticas de compartilhamento de informação e conhecimento.	90
Gráfico 7 – Apoio a interação social para o compartilhamento de conhecimento.	91
Gráfico 8 – Mecanismos para o compartilhamento de informação e conhecimento.	91
Gráfico 9 – Formas de conhecimento compartilhado.....	92
Gráfico 10 – Noção de valor do conhecimento compartilhado	93
Gráfico 11 – Armazenamento da Informação coletada nos sistemas. ...	93
Gráfico 12 – Procura de conhecimento em outras fontes ao invés do sistema.....	94
Gráfico 13 – Fornecimento de informações e/ou conhecimentos para outros servidores.	95
Gráfico 14 – Valorização do Compartilhamento de Conhecimento.	95
Gráfico 15 – Mudanças nos processos internos.....	96
Gráfico 16 – Políticas ou procedimentos que exigem documentação do conhecimento produzido.	97
Gráfico 17 – Formas de armazenamento de informação.	97
Gráfico 18 – Acesso a informação armazenada.	98
Gráfico 19 – Disseminação de Informação.	98
Gráfico 20 – Diretório de fontes oficiais de informação.	99
Gráfico 21 – Disseminação de Conhecimento.	99
Gráfico 22 – Tempo gasto na procura de informações e/ou conhecimentos.....	100
Gráfico 23 – Sabem buscar novas Informações.	101
Gráfico 24 – Busca de Informações específicas em uma unidade que não as possui.	101
Gráfico 25 – Acesso aos Conhecimentos ou “ <i>know-how</i> ” de outros servidores.	102
Gráfico 26 – Identificação de fontes de Conhecimento adequadas para execução do trabalho.	102

Gráfico 27 – Necessidade de busca de Informações e/ou Conhecimentos por conta própria.	103
Gráfico 28 – Identificação de quem sabe determinados assuntos.	103
Gráfico 29 – Nível de Compartilhamento realizado por meio de sistemas <i>online</i>	104
Gráfico 30 – Diagnóstico GERSAS Satisfatórias.	105
Gráfico 31 – Diagnóstico GERSAS Intermediárias.	108
Gráfico 32 – Diagnóstico GERSAS Insatisfatórias.	111
Gráfico 33 – Diagrama consolidado.	114

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	CONTEXTO	23
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	25
1.4	OBJETIVOS	26
1.4.1	Objetivo Geral.....	26
1.4.2	Objetivos Específicos	26
1.5	ADERÊNCIA E INTERDISCIPLINARIDADE	26
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	29
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	31
2.3	GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
2.4	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	36
2.4.1	Definições Relacionadas ao Compartilhamento do Conhecimento.....	40
2.4.2	Inibidores do Compartilhamento do Conhecimento.....	47
2.4.3	Facilitadores do Compartilhamento do Conhecimento ...	48
2.5	AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1	MÉTODO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT (OKA).....	59
3.2	CONSTRUCTOS DE ANÁLISE	63
3.2.1	Definição dos Constructos de Análise	63
3.2.2	Ferramenta de Coleta de Dados.....	68
3.2.3	Ambiente da pesquisa	69
3.2.3.1.	Descentralização da Administração Pública	69
3.2.3.2.	Gerência Regional de Saúde - GERSA	70
3.2.3.3.	Planejamento do Sistema Único de Saúde - SUS.....	71
3.2.3.4.	Instrumentos de Gestão do SUS.....	72
3.2.3.5.	Plano Municipal de Saúde – PMS.....	72
3.2.3.6.	Como tudo acontece.....	73
3.2.4	Escopo e Delimitações da Pesquisa.....	75
3.2.5	Ferramenta de Seleção da Pesquisa.....	76
3.2.6	Participantes da Pesquisa.....	80
3.3	VISÃO DE MUNDO E MODALIDADE.....	81
3.4	TIPO DE PESQUISA	82
4	APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	85
4.2	PESSOAS	86

4.2.1	Cultura e Incentivos	86
4.2.2	Compartilhamento de Conhecimento	89
4.2.3	Conhecimento e Aprendizado	93
4.3	PROCESSOS	95
4.3.1	Liderança e Estratégias	95
4.3.2	Fluxo de Conhecimento	96
4.4	SISTEMAS	100
4.4.1	Acesso a Infraestrutura	100
4.4.2	Infraestrutura para Gestão do Conhecimento	104
4.5	INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE	104
4.5.1	Bloco I – Satisfatórias	105
4.5.2	Bloco II – Intermediárias	108
4.5.3	Bloco III – Insatisfatórias	110
4.5.4	Secretaria de Estado da Saúde	114
4.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	115
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA	
	TRABALHOS FUTUROS	121
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	123
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE A – Matriz Avaliativa	135
	APÊNDICE B – Classificação dos Instrumentos	140
	APÊNDICE C – Questionário	141
	APÊNDICE D – Amostra Pesquisada	151
	APÊNDICE E – Questionário usado para análise dos resultados, questão/código/question método OKA	154
	ANEXO A – Relatório dos Instrumentos	162

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Os cidadãos exigem do Estado muito mais do que o Estado pode oferecer. Os recursos econômicos e políticos são considerados escassos, mas é possível superar parcialmente essa limitação com seu uso eficiente pelo Estado. Com isso a função da administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir o espaço que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda.

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

O imenso campo de atuação e aplicação da Gestão do Conhecimento permite introduzir novas opções, procedimentos e práticas que podem auxiliar e impactar a administração pública na obtenção de vantagens administrativas.

Segundo Batista (2004), a Gestão do Conhecimento em uma sociedade democrática possui uma finalidade mais ampla que apenas a melhoria do desempenho organizacional e dos serviços prestados ao cidadão.

No entanto, a viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por vários fatores: estrutura governamental; responsabilidades; capacidades; informação; especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível (WIIG, 2002).

Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrárias ou sem efetividade. Pois o conhecimento é o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. (WIIG, 2002).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Então não é verdade que as organizações tomam decisões erradas por não possuírem o conhecimento, mas sim pelo fato do conhecimento estar escondido em algum lugar da organização ou na cabeça de alguém (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento algumas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais trabalhadores lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente (TONET E PAZ, 2006).

O fato de o conhecimento estar implícito, inacessível ou não ser divulgado favorece a decisão equivocada (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Para que as Gerências Regionais de Saúde cumpram integralmente seus papéis, os seus gerentes e servidores devem estar preparados para atender as demandas dos municípios pertencentes a sua região. Estes trabalhadores devem possuir uma base de conhecimentos técnicos e jurídicos sobre as especificações de cada produto que é elaborado pelos municípios. Como por exemplo: como compor uma equipe técnica responsável pela elaboração do Plano Municipal de Saúde; o que deve conter o Plano; onde encontrar os dados e informações necessárias que devem compor o Plano; como definir o perfil epidemiológico da população residente no município; quais sistemas de informação utilizar como fonte; como definir os problemas prioritários do município; como formular os objetivos, diretrizes e metas; e como definir a viabilidade e previsão orçamentaria para o Plano.

Estes são alguns dos questionamentos que surgem durante o processo de elaboração dos Planos Municipais de Saúde pelos municípios. No entanto, os conhecimentos necessários para a resolução desses problemas são muito dinâmicos, exigindo dos servidores uma atualização diária desses conhecimentos, além de treinamentos e uso de sistemas específicos para apoiar o processo de elaboração.

Para Davenport e Prusak (1998), embora haja uma profusão de conhecimento nas organizações, a existência não assegura o seu uso, sendo necessário estabelecer estratégias de trocas de conhecimento.

Para geração de um planejamento das estratégias de compartilhamento de conhecimento deve-se ter como base informações sobre a real situação dos recursos de conhecimento da organização. Pois a análise da situação diagnosticada faz com que a organização tome ciência das suas virtudes e fraquezas relacionadas à troca de conhecimento.

Neste estudo procurou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre o compartilhamento do conhecimento no processo de construção dos Instrumentos de Gestão nas Gerências Regionais de Saúde do Estado de Santa Catarina?

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Para as organizações o compartilhamento de conhecimento é uma forma de assegurar que seus trabalhadores possam repassar uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantir a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam (TONET E PAZ, 2006).

Observa-se que a literatura registra diversas denominações para o processo de compartilhamento de conhecimento, como por exemplo, transferência ou repasse, pois ainda não há consonância sobre o que é e como ocorre o compartilhamento de conhecimento (TONET E PAZ, 2006).

Para esta pesquisa considera-se que a transferência é um processo menor que está contido no macroprocesso de compartilhamento de conhecimento nas organizações, o qual será trabalhado neste estudo.

Contudo, a transferência de conhecimento sempre ocorre em uma organização, quer esse processo seja gerenciado ou não. As trocas cotidianas do conhecimento, localizadas e/ou fragmentadas, fazem parte da vida de uma organização (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Dessa maneira um grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de aperfeiçoar a reutilização do conhecimento (TONET e PAZ, 2006). Haja vista que o compartilhamento de conhecimento possui um papel fundamental na eficácia das organizações.

Inúmeros conceitos e definições têm sido abordados com frequência em publicações científicas nacionais e internacionais desde a década de 90, especialmente focados nos processos de criação do conhecimento e sua gestão.

Dessa forma, abordagens acerca do compartilhamento do conhecimento não têm sido destacadas (SZULANSKI, 1996, 2000; TONET e PAZ, 2006). Atualmente existem lacunas deste tema, fato motivador pelo qual se justifica a relevância científica da presente pesquisa, uma vez que se pretende contribuir com um diagnóstico específico do compartilhamento do conhecimento organizacional.

Hanley e Malafsky (2004) afirmam que as iniciativas de Gestão do Conhecimento precisam ser continuamente avaliadas, em todos os níveis da organização, para certificar-se que as ações requeridas e mudanças estão de fato acontecendo e, se necessário, elaborar redefinições.

Esta pesquisa teve como principal produto um diagnóstico baseado no Método OKA que identificou o nível de preparação das Gerências Regionais de Saúde (GERSA) em compartilhar o

conhecimento e permitiu que fossem feitas análises da situação diagnosticada sobre os recursos de conhecimento dessas organizações. Haja vista que os trabalhadores das Gerências Regionais de Saúde compartilham o conhecimento durante a elaboração dos Instrumentos de Gestão pelos seus municípios. No entanto este processo não é gerenciado e nem tampouco avaliado.

Considerando todo este cenário, este estudo do compartilhamento do conhecimento auxiliou no entendimento de como os servidores trocam entre si o que sabem e o que sabem fazer, no que diz respeito aos procedimentos que empregam para executarem o trabalho, os conhecimentos que utilizam e o que interfere nesse processo.

1.4 OBJETIVOS

Com toda problemática apresentada anteriormente, apresenta-se aqui os objetivos necessários à busca de soluções.

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar como ocorre o compartilhamento do conhecimento no processo de construção dos Instrumentos de Gestão nas Gerências Regionais de Saúde.

1.4.2 Objetivos Específicos

Identificar qual o processo de compartilhamento de conhecimento na construção dos Instrumentos de Gestão nas Gerências Regionais de Saúde.

Identificar quais os atores (pessoas) envolvidos no compartilhamento de conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde (GERSA).

Definir os constructos de análise que permitem diagnosticar o compartilhamento de conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde (GERSA).

1.5 ADERÊNCIA E INTERDISCIPLINARIDADE

Na gestão contemporânea, são os ativos intangíveis constituídos pelo conhecimento e as redes relacionais os fatores que agregam valor às organizações (EDVINSSON E MALONE, 1998; STEWART E RUCKDESCHEL, 1998; SVEIBY, 1998). Para Stewart e Ruckdeschel

(1998), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é reconhecido como o principal ativo das organizações, e a chave para uma vantagem competitiva sustentável. A fonte de riqueza, e da competitividade que até então estava fortemente caracterizada pelos bens tangíveis como capital financeiro e estruturas físicas, passa a ser o próprio conhecimento.

A área de GC objetiva a formar pessoas responsáveis pela utilização do conhecimento como fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento.

Este estudo pretende confirmar e reforçar a importância do conhecimento como fator agregador de valor e fonte de vantagem competitiva em organizações públicas.

Para isso busca-se arcabouço teórico nas áreas de Administração, Psicologia, Comunicação, Aprendizagem Organizacional, Engenharia, Mídia e Gestão do Conhecimento.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Em relação à estrutura formal da dissertação, o estudo organiza-se em cinco capítulos, o Capítulo 1 que apresentou os itens introdutórios, como a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos da pesquisa, as justificativas teórica e prática, a aderência ao PPEGC e a interdisciplinaridade do tema.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que norteia esta pesquisa. Inicialmente conceitua e diferencia Dado, Informação e Conhecimento. Em seguida apresenta conceitos de Gestão do Conhecimento e a sua aplicação na Administração Pública. A seguir, diferencia Compartilhamento de Conhecimento e Compartilhamento de Informação. Após aborda o foco deste estudo com uma Revisão de Literatura sobre o Compartilhamento do Conhecimento.

Depois aborda a Avaliação e Diagnóstico do Conhecimento Organizacional, e levanta os métodos e modelos de avaliação e diagnóstico em GC.

O Capítulo 3 apresenta o Método escolhido, *Organizational Knowledge Assessment* (Método OKA), detalha suas Dimensões e Subdimensões. Após apresenta-se os Procedimentos Metodológicos e descreve-se detalhadamente os procedimentos relacionados aos métodos e técnicas utilizadas na pesquisa. Mostra a Visão de Mundo do Autor e a Modalidade Científico-Tecnológica, expressa o Método Científico utilizado, o Tipo de Pesquisa, o Universo e Amostragem da Pesquisa e

descreve os Instrumentos de Coleta de Dados utilizados em cada etapa do estudo, além da forma como se tabulou e analisou os dados adquiridos, expressos pelos constructos de análise.

No Capítulo 4, são expressas as tabulações, análises e os resultados prioritários da pesquisa. Inicialmente é apresentado abordagens acerca da Descentralização da Administração Pública no Estado de Santa Catarina, após é apresentado as Gerências Regionais de Saúde e suas estruturas, a seguir é abordado o Planejamento no Sistema Único de Saúde (SUS), e detalhados os Instrumentos de Gestão do SUS utilizados para o planejamento. Depois de descrito o contexto onde a pesquisa foi realizada são apresentados os Dados Coletados finalizando-se com uma Análise e Discussão dos Resultados Obtidos.

Por fim, o Capítulo 5 destaca as considerações finais do estudo, onde são apresentados os principais resultados obtidos, as principais contribuições deste estudo e Recomendações para Futuras Pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica que fundamenta o estudo. Inicia com uma apresentação da revisão de literatura que sustenta este trabalho.

Inicialmente conceitua e diferencia Dado, Informação e Conhecimento. Em seguida apresenta o conceito de Gestão do Conhecimento adotado e a aplicação na Administração Pública.

Define-se Compartilhamento de Conhecimento, após aborda o foco deste estudo por meio de uma Revisão de Literatura que a partir de uma visão geral sobre avaliação do compartilhamento do conhecimento, trata os constructos compartilhamento do conhecimento e os métodos e modelos de avaliação e diagnóstico do conhecimento organizacional separadamente, dando a eles formas teóricas que servem de base para esta pesquisa.

Com essa construção teórica estabelecida, passa-se a criar uma aproximação entre os constructos, por meio da exploração dos elementos constitutivos da avaliação do compartilhamento do conhecimento, seguindo a visão adotada por este estudo.

2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para Tonet e Paz (2006) existe certa sobreposição entre as expressões compartilhamento de conhecimento e compartilhamento de informação, embora vários autores já tenham clareza a esse respeito, distinguindo e hierarquizando os termos: dado, informação e conhecimento (Figura 1). Davenport e Prusak (1998) afirmam que conhecimento e informação não são dados embora estejam relacionados.

Figura 1 – Hierarquia.



Fonte: Adaptado de Rowley (2007).

Para os autores, dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, desprovidos de relevância ou propósito e, no contexto organizacional, são geralmente utilizados como registros desses eventos ou de transações, sem significação, se considerados independentemente.

Em geral, os dados são armazenados em sistemas de tecnologia da informação, processados por *softwares* adequados, para que adquiram significados para a organização (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). E, embora possam contribuir como matérias-primas do processo decisório, não podem ser considerados isoladamente para a tomada de decisão.

Davenport e Prusak (1998) ainda caracterizam a informação como sendo dados acrescidos de relevância e propósito. A informação requer um mínimo de análise dos dados para a sua obtenção, e é conseguida por meio da mediação humana – pessoas transformam dados em informação – exigindo consenso em relação ao significado.

Para os autores a *“informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight”* (DAVENPORT E PRUSAK, 1998, p.4).

A informação é tratada por Davenport e Prusak (1998) como uma mensagem, seja visual, auditiva ou sensorial, o que nos remete a um sistema de comunicação, onde um emitente inicia o processo através da codificação e formatação dos dados, para a transmissão da mesma que, ao ser recebida pelo receptor, pode ou não ser significada por este último. Essa significação do receptor visa, segundo os autores, a mudança do modo como o destinatário vê algo, ou ainda, pode alterar o seu comportamento ou seu julgamento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.56) corroboram que a informação *“proporciona um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis”* e, nesse sentido, os autores destacam que a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Para Stewart e Ruckdeschel (1998), Sveiby (1998) e Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é reconhecido como o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável. A fonte de riqueza e da competitividade, que até então estava fortemente caracterizada pelos bens tangíveis como capital financeiro e estruturas físicas, passa a ser o conhecimento.

Sveiby (1998) relata que o conhecimento possui quatro características que o difere da informação: é tácito, orientado para ação, sustentado por regras e está em constante mutação. O autor corrobora

com Nonaka e Takeuchi (1997) e define o conhecimento como a “capacidade de agir” – a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber, ou seja, ela é contextual.

O Quadro 1 sintetiza os entendimentos e características sobre dados, informação e conhecimento.

Quadro 1 – Síntese Dados, Informação e Conhecimento.

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<p><input type="checkbox"/> Facilmente estruturado</p> <p><input type="checkbox"/> Facilmente obtido por máquinas</p> <p><input type="checkbox"/> Frequentemente quantificado</p> <p><input type="checkbox"/> Facilmente transferível</p>	<p><input type="checkbox"/> Requer unidade de análise</p> <p><input type="checkbox"/> Exige consenso em relação ao significado</p> <p><input type="checkbox"/> Exige necessariamente a mediação humana</p>	<p><input type="checkbox"/> De difícil estruturação</p> <p><input type="checkbox"/> De difícil captura em máquinas</p> <p><input type="checkbox"/> Frequentemente tácito</p> <p><input type="checkbox"/> De difícil transferência</p>

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Para fins deste estudo aceita-se que o conhecimento é a combinação de dados e informações à qual se adicionam habilidades, experiências e opiniões de especialistas, que resulta em um ativo valioso que pode ser utilizado no apoio à decisão (TSENG, 2004).

Salienta-se que o conhecimento tem recebido maior atenção por parte dos gestores e consultores organizacionais, uma vez que agrega valor aos bens e/ou serviços da organização (GEUS, 1998). Pois o conhecimento é o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrárias ou sem efetividade (WIIG, 2002).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), não é verdade das organizações não possuem conhecimento que acabam por tomar decisões erradas, mas sim pelo fato do conhecimento estar escondido em

algum lugar da organização ou na cabeça de alguém, ou seja, o fato do conhecimento estar implícito, inacessível ou não ser divulgado favorece a decisão equivocada.

Consoante Watson (2003) o conhecimento e, conseqüentemente, sua gestão são colocados como a futura base para a economia e a competitividade. Para o autor, a função da Gestão do Conhecimento é permitir que uma organização melhore seus recursos informacionais e o conhecimento por meio da recuperação e reaplicação de experiências.

De acordo com Davenport e Prusak (1998) a única vantagem sustentável que uma organização tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

Wiig (2002) define a Gestão do Conhecimento como sendo a construção, renovação, e aplicação de conhecimento de forma sistemática, explícita e deliberada para maximizar a efetividade organizacional e o retorno de seus ativos de conhecimento.

Com a Gestão do Conhecimento, busca-se estimular os profissionais a fazerem um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a organização possa utilizar, como em novas rotinas, novas ideias e novos conceitos (VON KROGH *et al.*, 2001).

Conforme Misra (2007) existem três dimensões estruturantes da Gestão do Conhecimento, que compõe a Tríade:

- processos: organizam tarefas e atividades da organização, representam a estrutura interna da organização;
- pessoas: congregam as competências (incluído o conhecimento), os relacionamentos, valores ou comportamentos dos indivíduos;
- tecnologia: devem servir aos processos e às pessoas. Organizam a tomada de decisão em termos operacionais, gerenciais e estratégicos, nos seus diferentes níveis, envolvendo valores, objetivos, exigências de conhecimento, fontes do conhecimento, priorização e alocação de recursos de ativos de conhecimento da organização.

Para esta dissertação adotar-se-á o conceito de Gestão do Conhecimento proposto por Tseng (2004, p.4) como sendo “*a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas*”.

Contudo, a Gestão do Conhecimento almeja o avanço de produtividade por meio da gestão de processos que melhoram os ciclos do conhecimento organizacional. As organizações já possuem conhecimentos, apenas não sabem como integrá-los e, conseqüentemente, não sabem como gerenciá-los.

2.3 GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em seu sentido mais estrito, a Administração Pública é o conjunto de entes (órgãos e entidades) constituídos pelo Poder Público (Estado) para a consecução do bem comum (DICKEL e GRANJEIRO, 1994). Conforme os autores, para qualquer sociedade, a administração pública é tão importante quanto complexa. Sua proposta e eficácia determinam, sob vários aspectos e particularidades, de uma forma ou de outra, a cultura, a qualidade de vida, o desenvolvimento e o grau de inserção da sociedade em um mundo cada vez mais globalizado.

Medauar (1999) argumenta que a tentativa de modernizar a administração pública, através de uma reforma administrativa, se faz necessário até que medidas efetivas propiciem melhoria contínua e crescente no funcionamento da administração. Segundo a autora, existem algumas medidas que possibilitam o processo da reforma, quais sejam: modelos organizacionais com menos graus hierárquicos; desconcentração e descentralização no intuito de promover maior poder de decisão; eliminação da superposição de órgãos semelhantes; treinamento e reciclagem contínua dos servidores públicos; instituição de carreiras em todas as funções; redução da exigência de papéis e documentos inúteis; implantação de controle de resultados e de gestão, dentre outros.

Conforme Pereira (2003), os cidadãos exigem do estado muito mais do que o estado pode oferecer; essa é a causa do vazio administrativo que se materializa. Os recursos econômicos e políticos são considerados escassos, mas é possível superar parcialmente essa limitação com seu uso eficiente pelo estado, quando não se pode contar com o mercado, pois sua alocação de recursos é uma solução permitida. Sendo assim a função da administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir o espaço que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda.

Para o autor, o objetivo principal deve ser construir um estado democrático, que possibilite aos políticos fiscalizar o desempenho dos burocratas e estes sejam obrigados a lhes prestar contas. Para tanto, é essencial uma reforma política que dê maior legitimidade aos governos,

o ajuste fiscal, a privatização, a desregulamentação; e uma reforma administrativa.

Conforme afirma Seabra (2001), as soluções para melhorar a eficiência das organizações públicas, tais como privatização, criação de agências semiautônomas e a introdução da administração gerencial baseada no estilo de negócios do setor privado aparentam ter-se tornado a ordem do dia no setor público ao redor do mundo, o que, no presente, convencionou-se chamar de a “nova administração pública”.

Osborne e Gaebler (1994) explicam que a administração pública necessita de um novo arcabouço conceitual, que permita compreender mais facilmente as ações do governo, uma nova forma de pensar o governo, enfim, um novo paradigma.

Para Cardoso e Faletto (2004), a consequência da reorganização do sistema econômico e do próprio sistema político mundial é justamente a reorganização dos Estados Nacionais de maneira que possam fazer frente aos novos desafios que estão presentes na conjuntura atual. E afirma ainda que Reformar o Estado não significa desmantelá-lo, mas sim e, antes de tudo, abandonar visões do passado de um Estado assistencialista e paternalista.

Corroborando com essa reflexão a abordagem de Weber (2004) considerada radical, impulsionou a transição do sistema de organização do Estado patriarcal, patrimonial, intensamente político e pessoal para o Estado burocrático racional, impessoal, eficiente e baseado em regras. As nações industrializadas e governadas democraticamente organizavam-se como Estado Burocrático segundo o autor.

Fountain (2005) descreve que uma das tarefas centrais da administração e da gestão pública são a projeção e a manutenção de organizações efetivas, em parte, por meio da reorganização reiterada de elementos estruturais e, em parte pela coordenação, pela função e pelos fluxos de processos por canais mais ou menos sistemáticos, que transportam informações, atividade, produção e tomada de decisões.

Os mecanismos de coordenação formais e informais abrangem desde o ajuste mútuo entre indivíduos e a supervisão até a racionalização (ou padronização) de *inputs*, *outputs* e até mesmo de indivíduos, por meio de treinamento, educação, incentivo e doutrinação.

Weber (2004) considera a padronização como uma maneira de racionalização essencial da burocracia. Assim a padronização reduz a variância de *inputs*, *outputs*, atividades e comportamentos; e atualmente visa-se aperfeiçoar a coordenação e o controle das organizações públicas.

Para Batista (2004) o vasto campo de atuação e aplicação da Gestão do Conhecimento permite aplicar novas opções, procedimentos e práticas que podem auxiliar e impactar a administração pública na obtenção de vantagens administrativas, como por exemplo, a padronização.

Todavia, é importante ressaltar que os processos de Gestão do Conhecimento devem estar profundamente alinhados as diretrizes principais da organização. Dessa forma, segundo Batista (2004), a Gestão do Conhecimento em uma sociedade democrática possui uma finalidade bem mais ampla que apenas a melhoria do desempenho organizacional e dos serviços prestados ao cidadão.

Para o autor, a Gestão do Conhecimento apresenta-se como uma estratégia da administração e pode fornecer subsídios para uma administração pública eficiente, assegurando a continuidade dos princípios originais dos novos parâmetros administrativos, além de servir como ferramenta fundamental para uma administração mais flexível, característica evidenciada pelo paradigma da “nova administração pública”.

Estes fatores também trazem uma promessa de aumentar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida. Assim, aumenta em importância a capacidade do setor público, em desenvolver ferramentas que apoiem o compartilhamento, a criação e a aplicação de conhecimento na área pública visando gerar benefícios para a sociedade (FRESNEDA *et al.*, 2009).

De acordo com Batista (2004) a finalidade da Gestão do Conhecimento é melhorar o desempenho de empresas do setor produtivo, organizações não governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos. Para as empresas privadas, por exemplo, isso significa melhorar a qualidade de bens e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência.

No entanto, para o autor, na Administração Pública além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes de maneira competente com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para:

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

- preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida;
- criar uma sociedade competitiva na economia global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento.

Batista (2004) completa ainda que a Gestão do Conhecimento é um conceito emergente, entretanto, práticas de criação, compartilhamento, transferência e uso de conhecimento já existem em algumas organizações. Diversas instituições desconhecem ou utilizam o termo Gestão do Conhecimento; todavia, executam processos com a utilização de técnicas e ferramentas que podem ser classificados como práticas de Gestão do Conhecimento.

Concorda-se com o autor que as práticas de gestão do Conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, aplicação e compartilhamento do conhecimento nas organizações.

2.4 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

As ações de Gestão do Conhecimento tentam promover o compartilhamento do conhecimento por meio de ideias e experiências, em qualquer forma que seja entre indivíduos e/ou grupos (CABRERA e CABRERA, 2002).

Mas para o Tseng (2004), o foco de compartilhar o conhecimento é transferir o conhecimento para o lugar correto, no momento correto e com a qualidade necessária. O conhecimento pode ser adicionado em bases de dados ou documentos. Este, então, fica disponível através de instrumentos onde outras pessoas podem acessá-los. No entanto, a melhor maneira de transferir o conhecimento é de pessoa a pessoa através de colaboração, *workshops*, discussões, dentre outros.

Compartilhar conhecimento envolve o processo de fazer com que uma pessoa acompanhe o pensamento de outra. Envolve, também, a utilização de *insights* para auxiliar outras pessoas a compreenderem a situação em que ela está envolvida de uma forma mais clara (MCDERMOTT, 1999).

O compartilhamento do conhecimento para ser exitoso, envolve processos de aprendizagem estendidos e não um simples processo de comunicação (CUMMINGS, 2004).

Contudo, para as organizações, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma maneira de garantir que seus trabalhadores repassem uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantam a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam (TONET e PAZ, 2006).

Para Probst *et al.* (2002), o compartilhamento e a distribuição do conhecimento corresponde à transferência deste por meio de trocas pessoais entre indivíduos. Dependendo do contexto, a partilha e distribuição do conhecimento podem representar o processo de distribuição deste para um determinado grupo, ou a transferência entre indivíduos ou dentro de equipes ou grupos de trabalho.

Com o apresentado, observa-se que a literatura, às vezes, registra diversas denominações para o processo de compartilhamento de conhecimento, como por exemplo, transferência ou repasse, exigindo assim uma extensa pesquisa bibliográfica para o entendimento do tema.

No entanto para Tonet e Paz (2006) ainda não há consonância sobre o que é e como ocorre o compartilhamento de conhecimento.

Para fins deste estudo aceita-se que a transferência é um processo menor que está contido no macroprocesso de compartilhamento de conhecimento nas organizações.

Segundo Prestes (2003, p.25) a pesquisa bibliográfica é “*aquela que se efetiva tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações provenientes de material gráfico, sonoro ou informatizado*”, com isso reunir fontes de informação sobre a temática pesquisada.

Assim, essa pesquisa se utilizou de uma lista de referências obtida por meio de busca avançada sobre compartilhamento de conhecimento.

Inicialmente buscou-se na base de dados *Web of Science (WoS)* o descritor “*knowledge shar**”, em todas as bases de dados, nos anos de 1945 até 2010, por todos os tipos de documentos, para verificar os artigos relacionados a esta temática e obteve-se 1.377 documentos.

Por meio do Quadro 2 é possível verificar os estudos mais citados na área até o ano de 2010.

Quadro 2 – Resultados busca base WoS.

	Autores	Título do Trabalho	Nº de Citações na WoS
1	Dyer e Singh (1998)	The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage	1362
2	Dyer e Nobeoka (2000)	Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case	498
3	Davenport <i>et al.</i> (1998)	Successful knowledge management projects	423
4	Bock <i>et al.</i> (2005)	Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate	285
5	Wenger e Snyder (2000)	Communities of practice: The organizational frontier	273
6	O'dell e Grayson (1998)	If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices	235
7	Hansen (2002)	Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies	215
8	Tsai (2002)	Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing	175
9	Bechky (2003)	Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor	165
10	Cummings (2004)	Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization	165
11	Tallman <i>et al.</i> (2004)	Knowledge, clusters, and competitive advantage	115
12	Appleyard (1996)	How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry	114

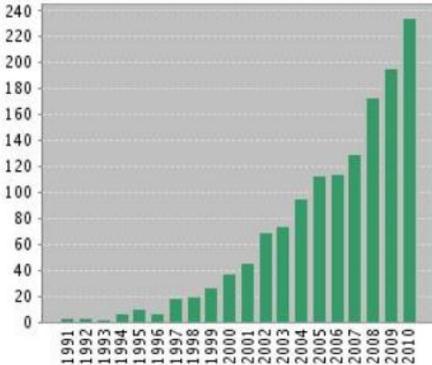
	Autores	Título do Trabalho	Nº de Citações na WoS
13	Cabrera e Cabrera (2002)	Knowledge-sharing dilemmas	110
14	Lee (2001)	The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success	90
15	Oxley e Sampson (2004)	The scope and governance of international R&D alliances	85
16	Goodman e Darr (1998)	Computer-aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments	82
17	Choi e Lee (2003)	An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance	78
18	Dyer e Hatch (2006)	Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships	76
19	Hansen <i>et al.</i> (2005)	Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases	75
20	Hsu <i>et al.</i> (2007)	Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations	74
21	Jarvenpaa e Staples (2001)	Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise	74
22	Zhuge (2002)	A knowledge grid model and platform for global knowledge sharing	69
23	Abrams <i>et al.</i> (2003)	Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks	67

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir do levantamento bibliográfico realizado para este estudo, foi possível perceber que vem aumentando ao longo dos anos o interesse em estudar o compartilhamento de conhecimento, alcançando

o número de 224 publicações ano de 2010, como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Número de pesquisas disponíveis 1991-2010.



Fonte: *Web of Science* (2010).

Como observado, o aumento de interesse pelo assunto reforça o objetivo deste estudo, por meio do entendimento do processo de compartilhamento de conhecimento, almeja-se contribuir com os estudos sobre o tema, por meio de uma visão organizacional.

2.4.1 Definições Relacionadas ao Compartilhamento do Conhecimento

Para esta pesquisa o compartilhamento de conhecimento é um processo pelo qual o conhecimento é trocado entre as pessoas, membros ou trabalhadores de um grupo, uma comunidade ou de uma organização.

As atividades de compartilhamento de conhecimento são geralmente apoiadas por sistemas de gestão do conhecimento. No entanto, a tecnologia constitui apenas um dos muitos fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento nas organizações, tais como cultura organizacional, confiança e incentivos (CABRERA E CABRERA, 2002). O compartilhamento do conhecimento constitui um grande desafio no campo da Gestão do Conhecimento, porque alguns funcionários tendem a resistir para compartilhar seus conhecimentos com o resto da organização (CIBORRA E PATRIOTA, 1998; BOCK E KIM, 2002).

Entender o significado de compartilhamento de conhecimento é um trabalho desafiador. Parece simples à priori, mas se torna complexo

à medida que apresenta diferentes e variadas relações. Segundo Tonet e Paz (2006) a literatura apresenta estudos com abordagens que focam diferentes aspectos, contudo, nem sempre estabelecem definições ou conceitos, mas sim entendimentos sobre o compartilhamento de conhecimento.

Em meados dos anos 90, alguns estudiosos já haviam tentado explicar como o compartilhamento de conhecimento ocorria nas organizações. Essa pode ser uma das definições pioneiras encontradas na literatura. Segundo Appleyard (1996), o compartilhamento de conhecimento é a transferência útil do saber ou informação em toda a organização. O estudo examina o compartilhamento de conhecimento em uma indústria de semicondutores. Investiga como o fluxo do conhecimento perpassa a organização, apresentando mecanismos de compartilhamento de conhecimento (APPLEYARD, 1996).

Já no estudo de Bou-Llugar e Segarra-Ciprés (2006), apresentam-se duas tabelas sobre a evolução dos estudos de transferências de conhecimento, tanto internamente, quanto externamente, onde identificaram similaridades das características de transferência interna e externa (Quadro 3).

Quadro 3 – Estudos de Transferência Interna do Conhecimento.

ESTUDOS DA TRANSFERÊNCIA INTERNA DO CONHECIMENTO		
Autores	Características do Conhecimento	Resultados/Efeitos
Zander e Kogut (1995)	Codificação, Aprendizagem, Complexo, Dependente de Sistemas, Observável	Grau de codificação e a facilidade como são ensinadas têm uma importante influência na velocidade da transferência.
Szulanski (1996)	Casual Ambiguidade	Casual ambiguidade do conhecimento é uma barreira para a transferência interna do conhecimento.
Hansen (1999)	Complexo (tácito e sistêmico)	Forte vínculo de inter-relação entre as unidades facilita a transferência do conhecimento sistêmico entre membros dos projetos de P&D. Ao contrário, o baixo vínculo encoraja a busca do uso do conhecimento em outras unidades.
Ranf e Lord (2000)	Tácito e Complexo	A retenção de colaboradores é uma maneira de reter o conhecimento individual e proteger valiosos tipos de conhecimento, que são tácitos e socialmente complexos.
Lord e Ranf (2000)	Tácito	<i>Tactiness</i> é uma barreira para a transferência interna do conhecimento entre unidades organizacionais diversificadas.

Fonte: Bou-Llugar e Segarra-Ciprés (2006).

As contribuições do trabalho de Bou-Llugar e Segarra-Ciprés (2006) são a sugestão de um quadro teórico para estudar a transferência interna de conhecimento estratégico, com uma proposta de características e conhecimentos estratégicos. As principais conclusões

são que as características do conhecimento que geram vantagem competitiva também criam inibidores para a transferência interna do conhecimento. A questão de pesquisa tratada pelos autores é o que as empresas devem fazer para transferência estratégica do conhecimento dentro da empresa, limitando a transferência involuntária do conhecimento.

Quadro 4 – Estudos de Transferência Externa do Conhecimento.

ESTUDOS DA TRANSFERÊNCIA EXTERNA DO CONHECIMENTO		
Autores	Características do Conhecimento	Resultados/Efeitos
Inkpen e Dinur (1998)	Tácito e Explícito	Alto grau de interações entre os indivíduos é requerido na transferência do conhecimento tácito. Há uma relação positiva entre transferência de conhecimento estratégico e o desenvolvimento de relações estratégicas entre as organizações.
Shenkar e Li (1999)	Tácito	A igualdade na formação de <i>joint venture</i> é o veículo de escolha que as organizações buscam para a transferência do conhecimento tácito.
Simonin (1999)	Tácito, Complexo e Específico	<i>Tacitness surge</i> como o determinante mais significativo para a transferência do conhecimento em alianças estratégicas internacionais.
Bresman et. al. (1999)	Grau de articulação (tácito e explícito)	Articulação do conhecimento está significativamente associado com o processo de transferência. A transferência de tecnologia de <i>know how</i> é facilitada pela comunicação, visitas e encontros.
Helman e Nickerson (2002)	Tácito e complexo	Ambos causam problemas na transferência do conhecimento entre colaboradores da empresa. Para solucionar tal problema, sugere-se práticas de gerenciamento para melhorar a comunicação e a transparência entre as partes envolvidas.

Fonte: Bou-Llusar e Segarra-Ciprés (2006).

Hansen (1999) considera que a transferência de conhecimento depende da intensidade da relação entre a fonte e a unidade receptora de conhecimento. Os resultados mostram que fortes laços interunidade facilitam a transferência de conhecimento. Em contraste, uma fraca relação interunidade incentiva que um grupo busque o conhecimento útil em outras subunidades.

Para Bou-Llusar e Segarra-Ciprés (2006) a transferência de conhecimento é, portanto, uma tarefa complexa para as organizações e requer meios apropriados de comunicação. Esta situação é semelhante à transferência de conhecimento entre as organizações. Assim, Teece e Chesbrough (1996) argumentam que organizações envolvidas na transferência de conhecimento devem realizar a difícil tarefa de coordenação. Diferentes contextos culturais entre as organizações

também tornam a transferência de conhecimento difícil (BHAGAT et al., 2002).

Conforme Davenport e Prusak (1998), a transferência de conhecimento sempre ocorre em uma organização, quer esse processo seja gerenciado ou não. Transferências cotidianas do conhecimento, localizadas e fragmentadas, fazem parte da vida de uma organização.

Segundo os autores, embora haja uma profusão de conhecimento nas organizações, a existência não assegura o seu uso, sendo necessário estabelecer estratégias de transferência de conhecimento.

Para Tonet e Paz (2006) o grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de aperfeiçoar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente. Para os trabalhadores, de uma forma geral, compartilhar conhecimento é um procedimento que ajuda a suprir a necessidade de aprender continuamente, imposta a cada profissional que deseja manter-se qualificado para o trabalho que realiza.

Gerenciar o conhecimento exige um esforço consciente dos líderes de todos os níveis organizacionais, para operar processos chaves que permitam adquirir, criar, compartilhar e aplicar o conhecimento de que a organização necessita para o seu bom desempenho (BRYANT, 2003).

A Gestão do Conhecimento de uma organização engloba o conhecimento tácito e explícito que os indivíduos possuem sobre os sistemas e processos de trabalho além dos bens fornecidos e serviços prestados pela organização. Engloba também o conhecimento explícito registrado em documentos, manuais, bases de dados e sistemas de informação, e ainda, o conhecimento tácito que é compartilhado coletivamente, na forma de rotinas de trabalho e por meio da cultura organizacional (BRYANT, 2003).

O compartilhamento de conhecimento é definido por Hansen (1999) como a prestação ou recebimento de informações sobre a tarefa, *know-how* e comentários sobre um produto ou procedimento.

Já Srivastava *et al.* (2006) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros.

No entanto, Szulanski (2000) disserta sobre transferência do conhecimento, ressaltando que essa transferência não deve ser vista

como um ato em que uma pessoa passa algo à outra, e sim, como processo, constituído de diferentes estágios, cada um com suas dificuldades próprias.

Para Balerini (2003), tal compartilhamento ou transferência pode acontecer por: conversas informais (cafezinho); trocas presenciais semi-estruturadas, via *brainstorming*; meios presenciais estruturados, como palestras, conferências e treinamentos; trocas virtuais simples, como e-mails e trocas virtuais organizadas (educação à distância e videoconferência).

Cada vez mais, a transferência de conhecimento, tanto dentro como fora dos grupos, desempenha um papel fundamental na eficácia das organizações (ARGOTE, *et al.*, 2000; ARGOTE *et al.*, 2003).

Alguns estudos a cerca do compartilhamento de conhecimento focam o conhecimento tácito – aquele que está na cabeça das pessoas, difícil de ser explicitado. Dentre os estudos que consideram este tipo de conhecimento mais relevante pode-se citar Bock, Kankanhalli e Sharma (2006) *apud* He e Wei (2009), que abordam os fatores que apoiam e inibem os indivíduos no compartilhamento de conhecimento; Hansen (2002) que descreve o compartilhamento em redes de conhecimentos; Tsai (2002) já trata em seu estudo da rede intraorganizacional de modo semelhante a Dyer e Nobeoka (2000) que estudaram a rede de trabalho da Toyota.

Por sua vez, o conhecimento explícito – aquele que está nos manuais, repositórios ou registrado em algum meio físico – junto ao conhecimento tácito são considerados nos estudos de Nan (2008) ao discutir a assimetria de informação; Im e Rai (2008) exploram em seus estudos o compartilhamento de conhecimento no relacionamento entre parceiros no longo prazo; e Vorakulpipat e Rezgui (2008) que apresentam o compartilhamento de conhecimento no modelo de gerações de Gestão do Conhecimento.

Cabe destacar o estudo de caso da Toyota que detalha como é facilitada a transferência de conhecimento interorganizacional dentro e fora de sua rede de produção. Dentre os resultados foram identificadas seis rotinas institucionalizadas de compartilhamento de conhecimento denominadas da seguinte forma: Associação de Fornecedores, Consultoria *On-site*, Equipes de aprendizagem de fornecedores, Resolução de Problemas, Transferência de empregados, e Retorno do desempenho (DYER e NOBEOKA, 2000). Os pesquisadores definiram o que é entendido por conhecimento. Explicam que a maioria dos estudiosos divide o conhecimento em dois tipos: (1) o conhecimento explícito ou informação, e (2) o conhecimento tácito ou *know-how*

(KOGUT e ZANDER, 1992). A informação é definida como o que pode ser facilmente modificável vez que as regras necessárias para decifrá-la são conhecidas. Argumentam que transmitir “*sem perda de informação inclui fatos, proposições axiomáticas e símbolos*” (KOGUT e ZANDER, 1992, p.386). Em comparação, o *know-how* envolve o conhecimento que é tácito, intrínseco, complexo e difícil de ser codificado (KOGUT e ZANDER, 1992; SZULANSKI, 1996).

Lee (2001) pesquisou o impacto do compartilhamento de conhecimento, da capacitação organizacional para o processo e da qualidade da parceria, em projetos de terceirização, concluindo que o compartilhamento de conhecimento está associado de forma significativa com os benefícios gerados pela parceria e que a qualidade desta é mediadora entre compartilhamento de conhecimento e sucesso na terceirização.

Já, Bock e Kim (2002), realizaram estudo exploratório sobre atitudes relacionadas com o compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional, chegando a conclusões tais como: (a) a expectativa de poder contribuir com sua competência pessoal para o desempenho da organização tem efeito positivo sobre a atitude do indivíduo de compartilhar conhecimento; (b) a expectativa de que a oferta de conhecimento pessoal possa contribuir para desenvolver relacionamentos com outros empregados tem efeito positivo sobre a atitude de compartilhar conhecimento; (c) a atitude voltada para compartilhar conhecimento tem efeito positivo sobre a intenção de compartilhar conhecimento, e esta, afeta positivamente o comportamento de compartilhar conhecimento.

O conhecimento obtido em redes nas organizações é outra forma de se estudar o compartilhamento de conhecimento. Pode ser explicado considerando o alcance e os benefícios do compartilhamento de conhecimentos interunidades em empresas de várias unidades. Um estudo de projetos em divisões com pequenas redes para outras divisões que possuíam conhecimentos relacionados indicam a obtenção de mais conhecimento de outras divisões e que foram concluídos mais rápidos, provavelmente por causa dos benefícios resultantes de buscas de conhecimento para equipes de projeto nesta rede. Em contrapartida, nem o conhecimento disponível, nem o tamanho da rede explica a quantidade de conhecimentos obtidos a partir de outras divisões e tempo de conclusão do projeto (HANSEN, 2002).

Em grupos de trabalho o compartilhamento de conhecimento também tem sido estudado. Os resultados apontam que grupos de trabalho exercem efetivas trocas de conhecimentos e de informações,

know-how e *feedback* com clientes, especialistas da organização, e outros de fora do grupo. O argumento é que o valor dos aumentos de compartilhamento de conhecimento acontece quando grupos de trabalho são estruturalmente diversos. Um grupo de trabalho estruturalmente diverso é aquele em que os membros, em virtude de suas diferentes filiações organizacionais, papéis ou posições, expõem fontes únicas de conhecimento (CUMMINGS, 2004).

Sveiby (1998) define dois modos distintos para o compartilhamento de conhecimentos: por meio da informação ou da tradição. Pela informação, o conhecimento é compartilhado de forma indireta (palestras, apresentações audiovisuais, manuais, livros).

Pela tradição, o conhecimento é compartilhado de forma direta; neste processo, o receptor participa da transferência, que acontece de indivíduo para indivíduo, por meio do aprendizado prático.

A informação é propícia para o compartilhamento de conhecimentos explícitos, enquanto a tradição deve ser utilizada no compartilhamento de conhecimentos tácitos.

No que se refere ao uso da tecnologia, Davenport e Prusak (1998) ressaltam que ela não cria o conhecimento, mas que é um sistema que contribui para a distribuição, o armazenamento e o intercâmbio de dados e informações, e para a criação, o compartilhamento e a utilização de conhecimentos.

Na medida em que as organizações se utilizam de métodos administrativos diversos baseados em aspectos como Qualidade Total, *Benchmarking* e Reengenharia de Processos, comparando o desempenho de suas unidades, surgem evidências surpreendentes das diferenças entre unidades indicando a necessidade de melhoria quanto à utilização da informação e conhecimento dentro da organização.

Szulanski (1996) resalta que a experiência tem demonstrado que a transferência de capacidades dentro da organização não tem sido fácil e, embora pesquisas recentes tenham examinado os impedimentos para a transferência interna das melhores práticas, tal abordagem ainda não tem sido privilegiada a contento pela literatura acadêmica.

O autor define que a transferência das boas práticas internas da organização possui sentido concreto e não ambíguo para os praticantes, pois pertence à replicação na organização de uma prática interna que é desempenhada de modo superior em alguma parte da organização e é considerada igualmente superior às outras práticas internas. Define prática como uso cotidiano do conhecimento feito pela organização, ressaltando que na maioria das vezes têm um componente tácito, que se

encontra embutido parcialmente em habilidades individuais ou em arranjos sociais colaborativos (SZULANSKI, 1996).

Para o autor, o termo transferência destaca que o movimento do conhecimento dentro de uma organização é uma experiência diferente, não um processo gradual de disseminação, e depende das características de todos os envolvidos, especialmente fonte e receptor. Assim, transferir boas práticas e/ou experiências remete à troca de conhecimento organizacional entre uma fonte e um destinatário, pressupondo-se que tal troca consiste na replicação exata ou parcial de uma prática interna que é realizada em determinado setor da organização de forma superior.

Davenport e Prusak (1998), Senge (1990) e Nonaka *et al.* (2001) destacam que a cultura organizacional é o fator diferencial que influencia o compartilhamento do conhecimento, pois ela pode conter características potencializadoras ou inibidoras do diálogo entre indivíduos ou dentro do grupo. Davenport e Prusak (1998) ainda colocam que a cultura organizacional é um fator que influencia diretamente o compartilhamento do conhecimento, havendo muitos inibidores que podem prejudicar a troca do conhecimento.

2.4.2 Inibidores do Compartilhamento do Conhecimento

Alguns obstáculos podem dificultar o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações, dentre eles a noção que o conhecimento é propriedade e posse. Uma das melhores maneiras de neutralizar essas noções é tranquilizar os trabalhadores que autoria e a atribuição serão mantidas (DALKIR, 2005).

Para Dalkir (2005), quanto mais à informação é compartilhada entre os indivíduos, há mais oportunidades para que a criação do conhecimento ocorra.

O autor afirma que existe um risco em compartilhar o que se sabe, porque, na maioria dos casos, os indivíduos são mais recompensados por aquilo que eles sabem, e não pelo que compartilham.

Como resultado, a acumulação de conhecimento muitas vezes leva a consequências negativas, a reinvenção da roda, sentimentos de isolamento e resistência às idéias de fora da organização (DALKIR, 2005).

Outro fator comum levantado pelo autor para a não partilha de conhecimentos é que o prestador não tem certeza que o receptor vai entender e usar corretamente o conhecimento ou o destinatário não tem

certeza sobre a verdade ou a credibilidade do conhecimento compartilhado.

Soley; Pandya (2003) e Davenport; Prusak (1998) também selecionaram alguns fatores que tendem a dificultar ou inibir o compartilhamento de conhecimento nas organizações, como por exemplo: diferenças de vocabulários e quadros de referências, intolerância a erros que ocorrem no processo de aprendizagem, descaso em relação a necessidades individuais, ausência de relacionamentos duradouros, falta de atribuição de mérito pela evidência de conhecimento, falta de recompensas pelo compartilhamento do conhecimento, prerrogativa de posse do conhecimento por alguns grupos.

No entanto, existência de conflitos não administrados, desconfiança, ausência de cooperação, injustiças e não atribuição de méritos são elementos presentes em culturas que dificultam o compartilhamento de conhecimento (SOLEY E PANDYA, 2003).

Além disso, estruturas administrativas demasiadamente burocratizadas e formais, com hierarquização rígida de cargos e tarefas, tendem a impedir a circulação e criação de conhecimento, e consequentemente seu compartilhamento (BIRCHAM, 2003; NONAKA E TAKEUCHI, 1995).

Tsai (2002) investigou os efeitos de estilos de coordenação sobre o compartilhamento de conhecimento entre unidades da organização, buscando mostrar como estruturas hierárquicas formais e informais influenciam a capacidade da organização para trocar internamente conhecimento da organização. O autor concluiu que estruturas centralizadas apresentam impacto negativo sobre o compartilhamento de conhecimento na organização, e que quanto maior o controle da direção sobre as unidades organizacionais, menor é o compromisso dos trabalhadores em compartilhar conhecimento.

2.4.3 Facilitadores do Compartilhamento do Conhecimento

Para Dalkir (2005), praticantes da Gestão do Conhecimento frequentemente negligenciam as questões cruciais de gestão de aprendizagem organizacional, motivação e cultura na formulação de uma estratégia de Gestão do Conhecimento. Os trabalhadores do conhecimento precisam ter um clima em que a partilha de conhecimentos seja incentivado, e eles precisam de um motivo para compartilhar o conhecimento. Os incentivos continuam sendo um dos desafios mais importantes enfrentados na Gestão do Conhecimento hoje.

Um incentivo é considerado uma recompensa ou alguma forma de feedback positivo dado quando um comportamento desejado é exibido.

Uma taxonomia foi desenvolvida por Callahan (2004) apud Dalkir (2005), divide os incentivos em três grandes classes: I) Incentivo remuneratório: existem onde um agente pode esperar alguma forma de recompensa material - especialmente dinheiro - em troca de agir de uma maneira particular. II) Incentivos morais: existem em uma determinada escolha, é amplamente considerado como a coisa certa a se fazer, ou como algo particularmente admirável. É a aprovação de uma pessoa ou até mesmo a admiração de uma comunidade com uma pessoa. III) Incentivos coercivos: existem onde uma pessoa pode esperar que a omissão de uma maneira particular resulte em uma força física que será usado contra ele (ou seus entes queridos) por outros membros da comunidade - como por exemplo, pena de prisão, castigo, ou confiscar e destruir seus pertences.

He e Wei (2009) elencaram uma série de estudos que abordam os facilitadores do compartilhamento de conhecimento, sob a ótica dos indutores ao compartilhamento e à procura por novos conhecimentos. Dentre os facilitadores identificados na pesquisa, são citados os sistemas de recompensas, relações recíprocas, clima organizacional, confiança; linguagens e visões compartilhadas, controle de supervisão, reputação, centralidade, experiência, percepção de valor, facilidade de acesso ao conhecimento, capital relacional; condições de incentivo.

Para Zhuge (2002), o compartilhamento se dá *Peer-to-Peer*, quando os agentes trabalham dentro de um mesmo nível hierárquico, realizando o mesmo tipo de tarefas. O compartilhamento ocorre de maneira mais favorável entre estes membros, devido a três principais motivos: (1) Membros que trabalham nos mesmos tipos de tarefas possuem facilidade em compartilhar experiências passadas para solucionar problemas; (2) Possuem a mesma base de conhecimento, facilitando a compreensão diante do compartilhamento do conhecimento, e (3) Possuem maior número de interesses em comum (afinidade).

Já Dyer e Nobeoka (2000), abordam que o sucesso entre os envolvidos em uma rede deve ser construído sobre um tripé constituído por três dilemas fundamentais que levam ao compartilhamento do conhecimento: (1) motivação dos membros a participar e compartilhar conhecimentos de valor (enquanto previne *spillover* para os concorrentes); (2) prevenção de *free riders* – organizações que se colaboram da rede, mas não a retroalimentam; e (3) reduzir os custos

associados ao descobrimento e acesso a diferentes tipos de conhecimento.

Sundaresan e Zhang (2004) ressaltam ainda a importância do alinhamento entre os sistemas de recompensa e a troca de conhecimento entre os membros e as reais necessidades da organização, ou seja, o que deve ser de fato compartilhado pelos atores, para que ocorra geração de valor.

Sistemas de incentivo e mecanismos de recompensa para troca de conhecimento favorecem a partilha mesmo quando o receptor não está completamente apto a receber todo o conhecimento a ser transmitido, além de promover a indução da troca por parte dos atores envolvidos, possibilitando a obtenção de seus reais níveis de conhecimento (SUNDARESAN e ZHANG, 2004).

Para Soley e Pandya (2003); Davenport e Prusak (1998) é necessário criar mecanismos que facilitem o estabelecimento de uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento, que estimule a aprendizagem contínua das pessoas, e valorize tanto o que sabem como a disposição que possuem para repassar aos outros aquilo que aprenderam, e também, para receberem de outros soluções para o que não sabem. Tal cultura reforça o compromisso das pessoas com a organização e aumenta a consistência da conduta dos indivíduos. A formação de uma cultura propícia ao compartilhamento supõe a existência de oportunidades de contato pessoais, já que o mais importante canal de troca do saber entre pessoas, dentro das organizações, são os seus encontros

Davenport e Prusak (1998) afirmam que enxergar o contexto organizacional como sendo propício e o ato de compartilhar conhecimento como benéfico e vantajoso, também auxiliará a troca a ser mais efetiva.

Para Dalkir (2005) a cultura e o clima organizacional também podem ajudar o compartilhamento de conhecimento. Como por exemplo, uma cultura organizacional que estimule a descoberta e a inovação e as organizações que premiam o trabalho coletivo e ajudam a criar um clima de confiança entre os trabalhadores.

Vale salientar que pessoas que compartilham a mesma cultura de trabalho tendem a se comunicar melhor e compartilhar conhecimentos, de forma mais eficaz, do que aquelas que não têm uma cultura em comum (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

As culturas onde o compartilhamento pode ocorrer mais facilmente são aquelas que valorizam a cooperação entre as pessoas, o respeito às ideias de todos, a aceitação da diversidade, aquelas onde os

indivíduos sentem liberdade para tentar experiências novas, mesmo quando sujeitas a erros, onde existem desafios e pressão para novas conquistas, entre outras características (AL-SAYED E ALMAD, 2004).

Para o efetivo gerenciamento do conhecimento é importante medir, pois sem medições válidas e confiáveis torna-se muito difícil desenvolver a abrangente teoria do conhecimento (AHN e CHANG, 2004).

2.5 AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Medir diretamente algo intangível, como o conhecimento e seu uso, é muito difícil. De fato, sem fazer essas medidas fica impossível a sustentação de um programa de Gestão do Conhecimento em uma organização (MOREY *et al.*, 2000; KRENG e TSAI, 2003; BOSE, 2004).

Nos estudos apresentados por Batista (2004) constatou-se a inexistência de indicadores para avaliar o desempenho dos projetos de Gestão do Conhecimento em seis organizações públicas analisadas, assim como a inexistência de sistemas de acompanhamento dos resultados. Conforme o autor, no Banco do Brasil, não há evidências de que a empresa trabalha com indicadores de efetividade para avaliar o impacto das práticas de GC. O Banco apenas colhe informações qualitativas para introduzir melhorias em algumas práticas, como é o caso das Trilhas de Desenvolvimento Profissional, por exemplo. No Serviço Federal de Processamento de Dados, existe apenas apuração de dados quantitativos relativos ao uso das ferramentas da Tecnologia da Informação; são indicadores eventuais, não sistematizados.

Conforme o estudo de Batista (2004) quando avaliada a utilização de indicadores para monitorar ou avaliar a Gestão do Conhecimento de modo amplo, a maioria das organizações públicas revelou utilizar alguma forma de indicador. Foram citados: monitoramento por meio do controle de acessos aos sistemas; número de assinantes por comunidades; número de comunidades; número de documentos acessados na *intranet*/portal; número de patentes anuais; número de atualizações do perfil na *intranet*/portal, horas de treinamento por empregado, produtividade, absenteísmo e qualidade de serviços.

O acesso a recursos como propriedade, trabalho e capital determinaram a vantagem competitiva para muitas organizações no período da era industrial. Contudo, na era do conhecimento e da informação a vantagem competitiva vem do acesso e gerenciamento

adequado das informações e do conhecimento que são imprescindíveis para a gestão e para os negócios das organizações (Batista, 2004).

Os talentos, as capacidades, habilidades e ideias dos funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes constituem o capital intelectual da organização (STEWART E RUCKDESCHEL, 1998). Que para Sveiby (1998) são considerados como ativos invisíveis por não serem contabilizados, ou seja, intangíveis, por não serem palpáveis. Contudo, o valor de mercado de uma organização é constituído pelos seus ativos tangíveis e intangíveis e o seu desempenho é afetado pelos dois tipos de ativos (SVEIBY, 1998). Mas, para que a organização saiba o real valor dos ativos intangíveis é necessário ter um processo de medição e avaliação do desempenho desses ativos (KRENG e TSAI, 2003).

Faz-se necessário, portanto, um conjunto balanceado de indicadores não financeiros que, juntamente com os indicadores financeiros, possam também medir o desempenho de outros aspectos importantes da organização, tais como benefícios do produto, satisfação dos clientes, marcas, patentes, pesquisas, inovações e também o conhecimento (RAUB e STHAPIT, 2001; KRENG e TSAI, 2003).

Nesse contexto, as organizações estão incorporando a gestão dos intangíveis, isto inclui o conhecimento como uma alternativa de trabalhar seu capital intelectual, ou seja, o capital formado pelos seus funcionários, o capital formado pelos seus sistemas gerenciais e de conhecimento e o capital formado pelos relacionamentos externos (STEWART e RUCKDESCHEL, 1998), para buscar atingir suas metas, objetivos e estratégias organizacionais.

A necessidade e utilidade de avaliar e diagnosticar a Gestão do Conhecimento nas organizações é relatado como uma atividade fundamental por diversos estudiosos e pesquisadores (PROBST *et al.*, 2002; PERSSON e ORR, 2003; BOSE, 2004; HANLEY e MALAFSKY, 2004; KAPLAN e NORTON, 2004; KANKANHALLI e TAN, 2005; FONSECA, 2006; KIM, 2006).

O planejamento das atividades e ações no contexto da Gestão do Conhecimento pressupõe primeiramente a realização de um diagnóstico da situação vigente (KRENG e TSAI, 2003; PERSSON e ORR, 2003).

Diversos têm sido os métodos propostos para avaliar o grau de maturidade em que uma organização se encontra no que diz respeito à Gestão do Conhecimento. Usualmente são métodos qualitativos e procuram contemplar uma série de dimensões do conhecimento, tais como cultura, liderança, processos do conhecimento, alinhamento com os objetivos estratégicos da organização, dentre outros.

Os Métodos e Modelos dão um caminho para a melhora e também podem ser usados como base para comparação (KLIMKO, 2001).

Os modelos de maturidade são movidos pela necessidade de ter um roteiro claro de corte para qualquer organização que está embarcando na implementação da Gestão do Conhecimento. Ele fornece uma visão clara, com uma descrição do caminho a ser seguido.

Os Métodos podem ser considerados como uma aplicação da abordagem estruturada para a implementação de Gestão do Conhecimento e também podem fornecer um entendimento comum das terminologias envolvidas na implementação de Gestão do Conhecimento para as várias partes interessadas (KURIAKOSE *et al.*, 2010).

O caminho para o sucesso na implementação de Gestão do Conhecimento envolve mudanças significativas na mentalidade das pessoas, em tecnologia de processo, e outras infraestruturas, além dos sistemas, processos e cultura da organização.

Se por um lado o sucesso da Gestão do Conhecimento passa pela capacidade das organizações em efetuar medições, avaliações e diagnósticos do ativo conhecimento e de seu impacto sobre o desempenho e sobre as estratégias organizacionais, por outro lado, isso é uma das maiores dificuldades, pois não é possível medir o conhecimento ou seu impacto, mas sim as atividades ou resultados associados à aplicação do conhecimento (PROBST *et al.*, 2002; AHN e CHANG, 2004; KANKANHALLI e TAN, 2005; KIM, 2006).

Probst *et al.* (2002) comentam que medir o sucesso da GC passa por medir o conhecimento, o que parece quase impossível, porque seu valor depende das circunstâncias, o que significa separá-lo em situações, épocas e pessoas específicas e isso leva a uma medição aproximada.

Na revisão de literatura referente a este tema foram encontrados vinte e cinco Métodos e Modelos de Avaliação e Diagnóstico de GC, que são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Métodos e Modelos de Avaliação e Diagnóstico em GC.

NOME DO MODELO	AUTOR	DISP.	ACESSO AS MÉTRICAS	INDICADOR	COMPARAR
Knowledge Journey	Consulting (1999)	Privado	Não	Não Financeiros	Sim
KM3	Gallagher e Hazlett (2000)	Privado	Não	Não Financeiros	Sim

NOME DO MODELO	AUTOR	DISP.	ACESSO AS MÉTRICAS	INDICADOR	COMPARAR
IT Advisor, KM Landscape	Honeycutt (2000)	Público	Não	Não Financeiros	Não
KMMM (Infosys)	Kochikar (2000)	Público	Não	Não Financeiros	Sim
KMMM (APQC)	O'dell (2000)	Privado	Não	Não Financeiros	Sim
KMMM	Klimko (2001)	Público	Não	Não Financeiros	Sim
Stage Model of organizational KM	Lee e Kim (2001)	Público	Sim	Não Financeiros	Não
K-Business Readiness Assessment	Skyrme (2001)	Privado	Não	Financeiros	Não
Capability Maturity for KM	Bertziss (2002)	Privado	Não	Não Financeiros	Não
KMMM (Siemens)	Ehms e Langen (2002)	Público	Não	Não Financeiros	Não
KPQM	Paulzen <i>et al.</i> (2002)	Público	Não	Não Financeiros	Sim
KMM (Intel)	Kulkarni e St Louis (2003)	Público	Sim	Não Financeiros	Sim
Vision-KMMM	Weerdmeester <i>et al.</i> (2003)	Público	Sim	Não Financeiros	Sim
KM Assessment Model	Woitsch <i>et al.</i> (2003)	Público	Sim	Não Financeiros	Sim
Decision making Capability Maturity Model (DM)	Kaner e Karni (2004)	Privado	Não	Não Financeiros	Não
K3M	Source (2004)	Privado	Não	Não Financeiros	Não
Strategic KMMM	Kruger e Snyman (2005)	Público	Não	Não Financeiros	Não
KMCA	Kulkarni e Freeze (2005)	Privado	Não	Não Financeiros	Não
5iKM3	Mohanty e Chand (2005)	Privado	Não	Não Financeiros	Não
KMMM(Software Industry)	Natarajan (2005)	Privado	Não	Não Financeiros	Não

NOME DO MODELO	AUTOR	DISP.	ACESSO AS MÉTRICAS	INDICADOR	COMPARAR
OKA (WBI)	Fonseca (2006)	Público	Sim	Não Financeiros	Sim
KMMM (Technology)	Gottschalk e Solli-Sæther (2006)	Público	Não	Não Financeiros	Não
Know-Net KM Assessment	Isaai e Amin Moghaddam (2006)	Privado	Não	Não Financeiros	Não
KMMM (Nuclear Industry)	Boyles <i>et al.</i> (2009)	Privado	Não	Não Financeiros	Não
G-KMMM	Pee e Kankanhalli (2009)	Público	Sim	Não Financeiros	Sim

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Kochikar (2000) desenvolveu um KMMM (*Knowledge Management Maturity Model*) genérico, no contexto da *Infosys Technologies Ltda.* O modelo tem cinco fases: padrão, reativa, consciente, convicta e partilha. A metodologia de avaliação é objetiva. O modelo não especifica nada sobre a validação. As áreas fundamentais são consideradas pessoas, processos e tecnologia.

Consulting (1999) desenvolveu um KMMM chamado “*Knowledge Journey*”. O modelo tem cinco fases, quais sejam: conhecimento, conhecimento caótica, conhecimento consciente focado, o conhecimento gerenciado e conhecimento centrado. O modelo não especifica a metodologia de avaliação nem de validação. O modelo especifica as características dos diferentes níveis de maturidade em termos de áreas-chave, a saber, as pessoas, o conteúdo do processo, e tecnologia.

Klimko (2001) desenvolveu um modelo que tem cinco fases, a saber: descobridor do conhecimento inicial, criador do conhecimento, gerente de conhecimento e renovador do conhecimento. O modelo não especifica a metodologia de avaliação nem de validação. O modelo especifica as características de cada etapa em termos de foco, processos-chave, o desafio, ferramentas e armadilha.

Paulzen *et al.* (2002), desenvolveu o Modelo de Maturidade para Melhoria da Qualidade em Gestão do Conhecimento. Os autores chamam de KPQM. O modelo tem cinco fases, a saber: inicial, ciente, estabelecida, quantitativamente gerenciada e otimização. Embora o modelo discuta a avaliação de todo o mundo, ele não especifica claramente a metodologia. A validação do modelo é discutida como o

trabalho futuro. Áreas-chave identificadas são a organização, pessoas e tecnologia.

Gottschalk e Solli-Sæther (2006), desenvolveu o Modelo de Maturidade de Tecnologia de Gestão do Conhecimento em escritórios de advocacia. O modelo tem quatro estágios de crescimento, ou seja, as ferramentas de usuário final, quem sabe o quê, o que sabem e o que eles pensam. O modelo não especifica a metodologia de avaliação nem de validação. O modelo discute as características da tecnologia em cada nível. Também o modelo discute a classificação do conhecimento no núcleo, avançado e inovador e administrativas, declarativo, processual e analítica.

Ehms e Langen (2002), desenvolveram um KMMM, mantendo as exigências da *Siemens* em mente. O modelo tem cinco fases, a saber, inicial, repetido, definido, gerenciado e otimização. A metodologia de avaliação descrita é objetiva. O modelo não discute a metodologia de validação. O modelo identifica oito áreas-chave: a estratégia a saber, os objetivos e conhecimentos, meio ambiente e parcerias, pessoas e competências, colaboração e cultura, liderança e apoio, estruturas de conhecimento e formas de conhecimento, tecnologia e infra-estrutura e processos, papéis e organização

Kulkarni e Freeze (2005), desenvolveram um Modelo de Avaliação da Capacidade de Gestão do Conhecimento (KMCA), para determinar os níveis de capacidade de uma organização em diversas áreas do conhecimento. O modelo identifica seis níveis de capacidade, ou seja, difícil, possível, incentivados, permitido, geridos e continuamente melhorado. O modelo especifica a metodologia de avaliação subjetiva com perguntas típicas. O modelo é validado por métodos empíricos. O modelo classifica o conhecimento em quatro áreas, a saber: experiência, lições aprendidas, documentos, conhecimento e dados. Estas áreas são chamadas áreas de conhecimento a capacidade, que são essencialmente as áreas de atuação.

Mohanty e Chand (2005), desenvolveram uma KMMM, mantendo as exigências da *Tata Consultancy Services* em mente. O modelo tem cinco fases, a saber: inicial, a intenção iniciativa, inteligentes e inovadoras. A metodologia de avaliação descrita é objetiva. O modelo não discute a metodologia de validação. As áreas fundamentais são consideradas pessoas, processos e tecnologia. Os autores chamam o modelo como 5iKM3.

Winsdom Source Technologies desenvolveu um KMMM (SOURCE, 2004). O modelo tem oito níveis de maturidade, ou seja, infra-estrutura padronizada para a partilha de conhecimento, o fluxo de

informações *top-down* de qualidade assegurada, *top-down* de medição de retenção, aprendizagem organizacional, base de conhecimento organizacional, processo orientado a partilha de conhecimento, processo de melhoria contínua e auto-organizacional. O modelo não especifica a metodologia de avaliação nem de validação. O modelo especifica as características dos diferentes níveis de maturidade em termos genéricos, sem explicitamente identificando eventuais áreas chave específicas. O modelo é chamado K3M.

Gallagher e Hazlett (2000), propuseram um KMMM genérico. O modelo tem quatro fases, são elas: *K-aware*, *K-Managed*, *K-habilitado*, e *K-otimizado*. A metodologia de avaliação é objetiva. Um estudo de caso é proposto para validar o modelo. Áreas-chave identificadas são infraestrutura de conhecimento, cultura, conhecimento e tecnologia do conhecimento. O modelo é nomeado como KM3.

Natarajan (2005), desenvolveu uma KMMM para a indústria de *software*. O modelo tem quatro estágios. Cada estágio é chamado de K-estágio. O modelo não especifica a metodologia de avaliação. O modelo é validado por estudo de caso. Áreas-chave identificadas estão de prontidão de processos de negócios, infraestrutura tecnológica, o comportamento humano e liderança. .

Kruger e Snyman (2005), desenvolveram uma KMMM Estratégico. Ele identifica seis fases na maturidade, ou seja, as TIC como um facilitador de GC, decidindo sobre os princípios GC, capacidade de formular toda a organização política do conhecimento, a construção de estratégias de conhecimento, formulação de estratégias e conhecimentos KM onipresente. O modelo não especifica a metodologia de avaliação nem de validação. O modelo especifica as características dos diferentes níveis de maturidade em termos genéricos.

Pee e Kankanhalli (2009) haviam proposto um KMMM genérico. O modelo tem cinco fases, quais sejam: inicial, ciente, definido, gerenciado e otimização. A metodologia de avaliação é objetiva. Um estudo de caso é usado para validar o modelo. As áreas fundamentais são considerados pessoas, processos e tecnologia. O modelo é nomeado como G-KMMM.

Boyles *et al.* (2009), propuseram um instrumento de avaliação KM, no contexto da indústria nuclear. A avaliação é baseada no modelo com cinco níveis. Identifica sete áreas-chave, a saber, a política, de recursos humanos, treinamento, documentação, a tecnologia, o conhecimento tácito e da cultura KM. No modelo de nível cinco de cada área-chave progride de “não utilizado”, “um pouco”, “até certo ponto”,

“em grande” e “a uma extensão muito grande”. A Metodologia de auto-avaliação é prescrita pelos autores.

O'dell (2000) da APQC desenvolveu um KMMM genérico para aplicação em APQC mapa do caminho para resultados da GC. O modelo tem cinco fases: iniciar, desenvolver, padronizar, otimizar e inovar. O modelo não especifica a metodologia de avaliação. Também não especifica nada sobre a validação. O modelo especifica as características dos diferentes níveis de maturidade em termos genéricos, sem explicitamente identificando eventuais áreas específicas chave.

Os Métodos de Avaliação do Conhecimento Organizacional e Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento encontrados descrevem o desenvolvimento de uma entidade ao longo do tempo. A entidade pode ser qualquer coisa de interesse. Pode ser uma organização, uma tecnologia, um produto ou um processo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo definem-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação. Apresenta-se um panorama geral sobre o Método escolhido, *Organizational Knowledge Assessment* (Método OKA), detalha seus elementos e suas dimensões.

Mostra-se onde e como será realizada a pesquisa, o escopo, qual o tipo de pesquisa, o universo da pesquisa, a amostragem, os instrumentos de coleta de dados, a visão de mundo do autor, a modalidade científico tecnológica, o método científico adotado e a forma como se tabulou e analisou os dados adquiridos.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa, apresentados nos tópicos a seguir têm como objetivo formatar a metodologia seguida por este estudo. Estes tópicos subsidiaram a pesquisa, de modo a individualizar e a detalhar os procedimentos adotados, as etapas e a sistemática utilizada para sua efetivação, visando conferir-lhe sustentação metodológica, viabilidade e validade científica.

3.1 MÉTODO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT (OKA)

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação para fazer as análises acerca do compartilhamento de conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde esta fortemente baseado no método proposto por Fonseca (2006).

Sveiby (1998); Raub e Sthapit (2001); Malhotra (2002); Smith e Mckeen (2004) apresentam uma série de Modelos e Métodos de avaliação e diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Existem modelos que priorizam quase que exclusivamente os indicadores financeiros e aqueles, na outra ponta da escala, que se detêm nos indicadores não financeiros.

Contudo, Bukowitz e Williams (1999) afirmam que a maior parte encontra-se em estágio experimental de desenvolvimento em função da Gestão do Conhecimento ser uma prática organizacional recente.

Uma avaliação do Conhecimento Organizacional ou a Gestão do Conhecimento em uma organização deve fundamentalmente buscar quantificar a capacidade da organização em alavancar informação, conhecimento, experiência e intuição entre suas pessoas, processos e sistemas a fim de atingir seus objetivos e gerar valor.

As Organizações Públicas também necessitam buscar meios para garantir a sua subsistência e efetividade. Dessa forma, para realização de

um diagnóstico viável procurou-se um método onde os seguintes fatores estivessem presentes:

1. Disponibilidade para o uso público;
2. Possibilidade de acesso às métricas e formas de cálculos;
3. Produção de resultados por indicadores não financeiros; e
4. Resultados apresentados passíveis de comparação entre organizações.

Selecionou-se entre os métodos pesquisados e estudados, o método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*, ou seja, método de Avaliação do Conhecimento Organizacional, elaborado pelo World Bank Institute (FONSECA, 2006).

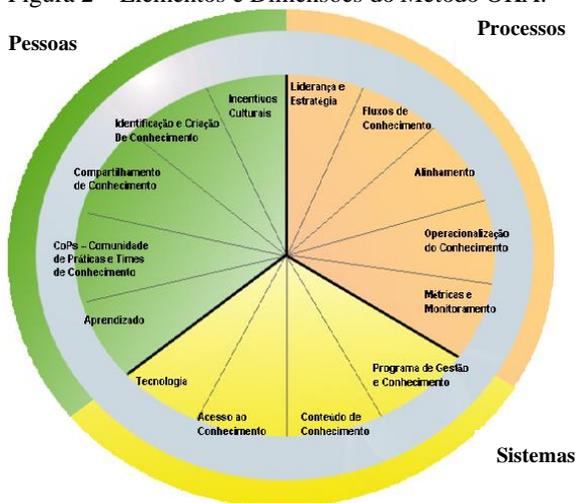
Essa escolha também foi determinada pela relevância do método no Brasil haja vista a sua breve emergência. Até os dias de hoje aproximadamente 207 organizações utilizaram o método OKA no exterior. Destas organizações, 68% são da área governamental. No Brasil, mais de 6 organizações utilizaram, todas elas governamentais. Entre as organizações públicas que já aplicaram o método estão: Câmara dos Deputados; Eletronorte; Ministério da Agricultura; Exército Brasileiro; Companhia Hidroelétrica do São Francisco; Serviço Federal de Processamento de Dados; dentre outras.

Por se tratar de um método relativamente novo e acessível, estão disponíveis inúmeras possibilidades de pesquisa e contribuições para o método, fato que também o tornou merecedor de grande atenção nesta pesquisa.

O Método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial (WBI) baseado em uma extensa revisão de literatura e experiências do Banco, concebido com o objetivo de avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma Organização na utilização adequada de seus ativos intelectuais (FONSECA, 2006).

O método OKA está apoiado em um interessante tripé composto por três categorias de análise, chamadas de “Elementos Básicos”, são eles: Pessoas, Processos e Sistemas. Ele inclui 14 “Dimensões do Conhecimento” (Figura 2) e cada uma delas incorpora uma série de métricas, escolhidas como resultado de entrevistas e pesquisa na área de “Gestão do Conhecimento” e da experiência derivada do Banco Mundial. Inicialmente, 70 métricas foram escolhidas para o teste da ferramenta, levando a um posterior acréscimo de métricas demográficas, decorrentes de sua aplicação em diversos países do mundo, incluindo o Brasil.

Figura 2 – Elementos e Dimensões do Método OKA.



Fonte: Fonseca (2006).

Ao todo, o instrumento para levantamento de dados do método OKA, é composto por 203 (duzentas e três) questões, as respostas de cada uma das questões são submetidas a um método de apuração, um diagrama que quantifica e estabelece valores para cada uma das “Dimensões do Conhecimento” que compõem os “Elementos Básicos” definidos pelo Método.

Como mencionado o método está fragmentado em quatorze subcategorias de análise, chamadas de “Dimensões do Conhecimento”, sendo que apenas uma dessas subcategorias de análise chama-se “Compartilhamento de Conhecimento”.

Para Fonseca (2006) é importante ressaltar que cada subcategoria de análise não necessariamente interfere em apenas um aspecto, mas impacta em vários deles. Como exemplo, podemos citar o foco deste estudo, o compartilhamento de conhecimento, que contém certamente sistemas (tecnologia) e processos (políticas), mas fundamentalmente dá a sua maior contribuição na ampliação dos ativos intelectuais quando interfere com pessoas. A tecnologia e as políticas do compartilhamento de conhecimento, neste caso, podem estar incluídas em outras dimensões tais como infraestrutura de Tecnologia da Informação para GC e Liderança e Estratégias, respectivamente.

Corroborando com esta ideia, retoma-se Cabrera e Cabrera, (2002) que afirmam que as atividades de compartilhamento de

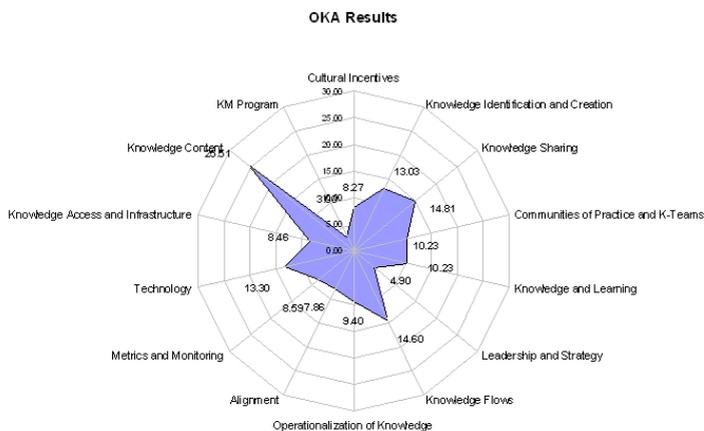
conhecimento são geralmente apoiadas por sistemas de gestão do conhecimento. No entanto, a tecnologia constitui apenas um dos muitos fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento nas organizações, tais como cultura organizacional, confiança e incentivos.

A metodologia utilizada pelo OKA irá focar na avaliação da capacidade das Organizações em ampliar seus ativos intelectuais através do prisma de Pessoas, Processos e Sistemas. As dimensões utilizadas estão baseadas em uma extensa revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento, e buscam refletir quais destas três áreas mais fortemente impactam nas mudanças.

As respostas de cada uma das questões do questionário de avaliação são submetidas a uma metodologia de apuração que gera um valor para cada uma das 14 (quatorze) dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um gráfico tipo “Radar” (Figura 3).

Essas pontuações demonstram o nível de preparação do conhecimento da organização por dimensão do conhecimento.

Figura 3 – Diagrama com as pontuações por dimensão do conhecimento.



Fonte: Fonseca (2006).

Segundo Fonseca (2006) o resultado é fornecido por um avaliador que participou da pesquisa e também por uma visão geral da organização, que é obtida pela média dos resultados de cada um dos participantes.

As dimensões utilizadas para avaliar a GC nas organizações necessitam cobrir todos os aspectos-chaves através dos quais seus líderes podem interferir nas Pessoas, Processos e Sistemas a fim de efetivamente conduzir os ativos intelectuais para a geração de valor real para a organização, como observado na maioria dos métodos e modelos analisados.

3.2 CONSTRUCTOS DE ANÁLISE

Para análise do compartilhamento de conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde construiu-se um conjunto de determinantes retirados do Método OKA, fundamentados pela literatura e que embasam as perguntas do questionário.

Pretende-se com as categorias e subcategorias de análise, e os instrumentos de pesquisa realizar uma avaliação do compartilhamento de conhecimento nas GERSAS e produzir considerações sobre os principais facilitadores e inibidores da dinâmica desse processo.

3.2.1 Definição dos Constructos de Análise

Para os fins deste estudo, selecionou-se um conjunto de vinte e oito das duzentas e três questões que compõem o método OKA. Estas questões foram selecionadas pelo pesquisador, pois estão diretamente relacionadas com o compartilhamento de conhecimento, elas totalizaram dezoito métricas das setenta estipuladas pelo método.

Os códigos das questões foram mantidos exatamente como os originais disponíveis pelo método OKA com o objetivo de facilitar a futura localização das questões.

As questões selecionadas abrangem as três categorias de análise do método OKA: Pessoas, Processos e Sistemas. Essas categorias de análise utilizadas para avaliar a GC na organização necessitam cobrir todos os aspectos-chaves através dos quais seus líderes podem interferir a fim de efetivamente conduzir os ativos intelectuais para a geração de valor real para a organização. O Quadro 6 resume as categorias e subcategorias de análise utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 6 – Resumo das categorias e subcategorias de análise.

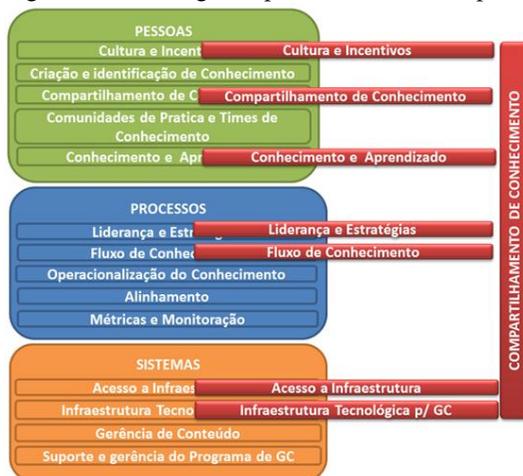
CAT.	SUBCATEGORIA	QUESTÕES	DEFINIÇÃO
PESSOAS	Conhecimento e Aprendizado	PKL-6 PKL-7 PKL-8	A capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano através de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento.
	Compartilhamento de Conhecimento	PKS-4 PKS-7 PKS-8 PKS-10 PKS-11 PKS-18	A capacidade da organização e de seus servidores em compartilhar ativos intelectuais de maneira a permitir que a organização atinja suas metas.
	Cultura e Incentivos	PCI-2 PCI-11 PKIC-5	Os aspectos culturais implícitos e explícitos, crenças e incentivos que existem dentro das organizações para formatar, criar e dar suporte ao uso dos ativos intelectuais (incluindo o conhecimento) para atingir suas metas.
PROCESSOS	Liderança e Estratégias	RL-3 RL-7	A utilização das técnicas de GC como modelo de gestão dos líderes e gerentes da organização.
	Fluxo de Conhecimento	RKF-2 RKF-5 RKF-6 RKF-10 RKF-11 RKF-12	A natureza e a capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais dentro da organização. Inclui captura, armazenamento, disseminação, e outros aspectos de distribuição do conhecimento.
SISTEMAS	Acesso a Infraestrutura	SKAI-1 SKAI-2 SKAI-3 SKAI-10 SKAI-12 SKAI-13 SKAI-15	A capacidade e a infraestrutura existente permitindo o acesso e interação dos stakeholders com os “ativos intelectuais” da empresa (sejam eles sistemas ou outras pessoas).
	Infraestrutura Tecnológica para GC	SKMTI-11	A capacidade e existência de infraestrutura tecnológica que permita a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Apesar do Método OKA possuir uma subcategoria chamada “Compartilhamento do Conhecimento” observou-se a necessidade de suprimir algumas questões pertencentes a essa subcategoria de análise e adicionar outras questões pertencentes as demais categorias de análise, pois o compartilhamento de conhecimento permeia por varias

subcategorias de análise, essas escolhas também objetivaram a adequação da aplicação ao ambiente a ser pesquisado, resultando na Figura 4 que sintetiza a escolha das subcategorias necessárias para a pesquisa.

Figura 4 – Subcategorias pertencentes ao Compartilhamento do Conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria de análise Pessoas é compreendida neste estudo como o elemento básico que congregam as competências, incluído o conhecimento – principal fator de geração de valor organizacional – os relacionamentos, valores ou comportamentos dos indivíduos. Os Processos organizam tarefas e atividades da organização, representam a estrutura interna da organização e os Sistemas devem servir aos processos e às pessoas. Eles organizam a tomada de decisão em termos operacionais, gerenciais e estratégicos, nos seus diferentes níveis, envolvendo valores, objetivos, exigências de conhecimento, fontes do conhecimento, priorização e alocação de recursos de ativos de conhecimento da organização.

As categorias e subcategorias de análise estão expressas e sistematizadas conforme a Figura 5, a qual sintetiza todos os constructos utilizados para este estudo.

Figura 5 – Sistemática das categorias e subcategorias de análise.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Dentro da categoria de análise “Pessoas” existe a subcategoria de análise “Conhecimento e Aprendizado” que aborda a capacidade da organização em desenvolver o seu capital humano por meio de treinamentos ou outras atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento. Nesta subcategoria se verifica a coleta de informação e conhecimento, as fontes de conhecimento, além da interação e troca de conhecimentos entre servidores, por meio da utilização e reutilização do conhecimento e “*know-how*”.

Na subcategoria “Compartilhamento de Conhecimento” observa-se a capacidade da organização e de seus servidores em compartilhar ativos intelectuais de maneira a permitir que a organização atinja suas metas. Verifica-se o suporte dado pela organização às atividades ligadas ao compartilhamento de informação e conhecimento, bem como o compartilhamento do conhecimento tácito e conhecimento explícito. Além das práticas de compartilhamento, ferramentas e espaços colaborativos. Como por exemplo, treinamentos, *coaching*, *peer review*, Videoconferências e Grupos de discussão. Verifica-se a interação Social por meio de mecanismos *online* de compartilhamento de conhecimento como as Salas de *Chat*, *Blog*, *intranet* e Fóruns eletrônicos, além de Base de dados de clientes e fornecedores, Melhores Práticas, Lições Aprendidas, banco de decisões e *Brainstorming*.

A subcategoria “Cultura e Incentivos” expressam os aspectos culturais implícitos e explícitos, crenças e incentivos que existem dentro da organização para formatar, criar e dar suporte ao uso dos ativos intelectuais. Verifica-se o compartilhamento interunidades, interfronteiriço, interdepartamental e o uso de estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento, como uma estrutura de comunicação entre unidades e outros tipos de estruturas que conduzam ao compartilhamento de conhecimento. Observa-se práticas de compartilhamento durante o horário de trabalho como *Workshops*, Seminários, Encontros, Almoços Informais, além das Políticas de compartilhamento e valorização do conhecimento como diferencial para a organização.

A categoria de análise “Processos” possui a subcategoria de análise “Liderança e Estratégias” que aborda a utilização das técnicas de GC como modelo de gestão dos líderes e gerentes da organização. Além de verificar lideranças que atuam na gerência e supervisão da arquitetura organizacional, dos processos ou das políticas da organização. Esta subcategoria se baseia no fato de que a liderança está mais apta a modificar estruturas organizacionais, a fim de adaptá-las e torná-las favoráveis às necessidades dos Programas de GC, se houver. Por fim, visualiza-se a valorização do compartilhamento do conhecimento pela gerência e a existência ou não de mudanças nos processos organizacionais internos.

Na subcategoria de “Fluxo de Conhecimento” é apresentada a natureza e a capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais dentro da organização. Incluindo os processos de captura, armazenamento, disseminação, e outros aspectos de distribuição do conhecimento.

E, por fim, na categoria de análise “Sistemas” são abordadas a subcategoria de “Acesso a Infraestrutura” que é capacidade e a infraestrutura existente que permite o acesso e a interação dos servidores com os “ativos intelectuais” da organização, sejam eles sistemas ou outras pessoas. Verifica-se a medição dos resultados e uso de conteúdos na organização além do processo para acessar o conhecimento da organização, como o acesso ao conhecimento implícito da organização e os mecanismos que a organização possui para encontrar conhecimento.

A subcategoria “Infraestrutura Tecnológica para GC” mostra a capacidade e a existência de infraestrutura tecnológica que permite a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas. Mostra o uso da infraestrutura tecnológica como, por exemplo, o compartilhamento realizado por meio de sistemas *online*.

3.2.2 Ferramenta de Coleta de Dados

Os instrumentos utilizados durante a coleta de dados da pesquisa foram questionários para a coleta de dados primários. O questionário estruturado foi utilizado para a obtenção de informações dos entrevistados, sobre compartilhamento de conhecimento na GERSA.

Tendo em vista que a Gestão Estratégica do Conhecimento acontece de maneira “*middle up down*” (do meio para baixo e do meio para cima), o questionário foi aplicado em servidores que ocupam cargos de níveis gerenciais (tático) dentro das nove Gerências Regionais de Saúde (GERSA) do Estado de Santa Catarina, mais especificamente com Gerentes Regionais de Saúde e servidores estaduais designados para atuar na Divisão de Planejamento dessas Gerências.

Ainda com relação ao instrumento de pesquisa, antes de aplicá-lo para a amostra selecionada, foi feito um pré-teste, tendo sido selecionados alguns especialistas, cujos resultados apontaram alguns subsídios para melhoria do instrumento, levantando as questões que tiveram pouca dificuldade de compreensão e àquelas com mais dificuldade.

Para um melhor aprimoramento do questionário, contou-se com as análises e sugestões de quatro servidores da Secretaria de Estado da Saúde, lotados na Gerência de Planejamento do SUS, todos com larga experiência em Planejamento e Gestão em Saúde.

O pré-teste possibilitou também, ao pesquisador a visualização de quais termos apresentavam um maior grau de incompreensão conceitual. A partir destas constatações, modificou-se a linguagem, idioma e a redação de algumas questões até torná-las mais claras para os respondentes.

O questionário principal (Apêndice C) aplicado nesta pesquisa possui um conjunto de 28 (vinte e oito) questões, todas retiradas do Método *Organizational Knowledge Assessment* (Método OKA), algumas questões foram modificadas ou adaptadas para melhor entendimento dos respondentes, mas as suas essências foram mantidas. As questões são formadas por perguntas fechadas com uma escolha e fechadas com múltiplas escolhas, com uma série de respostas possíveis.

Este questionário é objetivo, limitado em extensão e acompanha instruções que visam esclarecer o propósito da aplicação, ressaltam a importância da colaboração dos informantes e facilitam o preenchimento do instrumento. Ele foi encaminhado para 9 (nove) Gerentes Regionais de Saúde e 12 (doze) Servidores designados para atuar na Divisão de Planejamento das Gerências Regionais de Saúde (GERSA) do Estado de

Santa Catarina, totalizando 21 entrevistados, tendo obtido um retorno de 100%. O questionário é composto de 8 (oito) páginas, sendo 2 (duas) de identificação, e 6 (seis) com espaço para assinalar. Os critérios utilizados para verificar a opinião do pesquisado, são valorativos.

Para responder o questionário, os entrevistados acessaram o formulário eletrônico (Plataforma FORMSUS/DATASUS), disponibilizado via *e-mail* aos participantes da pesquisa.

Sabe-se que o método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (*Organizational Knowledge Assessment – OKA*) foi concebido para avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma Organização na utilização adequada de seus ativos intelectuais.

Dessa forma o questionário aplicado também ficou subdividido nas categorias de análise propostos pelo método, com o foco principal de responder aos objetivos desta pesquisa.

A utilização desse método fornece a esse estudo vantagens metodológicas, pois estabelece previamente as categorias de análise, subcategorias e indicadores fundamentais para uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Com o apresentado e apoiado no Método OKA esta pesquisa científica se mostra rigorosa do ponto de vista metodológico.

3.2.3 Ambiente da pesquisa

Nesta etapa apresenta-se o contexto da pesquisa, o ambiente onde foi realizado o estudo proposto, se mostrará como é composto o Sistema Único de Saúde e seus princípios, a estruturação do Estado de Santa Catarina, assim como as Gerências Regionais de Saúde que compõem a administração pública descentralizada no Estado.

3.2.3.1. Descentralização da Administração Pública

A descentralização é um dos princípios norteadores do Sistema Único de Saúde (SUS), consagrada na legislação constitucional e na prática social. A organização da gestão no setor saúde inclui, além da descentralização, os mecanismos de regionalização e hierarquização das ações e serviços de saúde, com a participação da população no importante papel de controle social. Fundamentado em uma concepção sistêmica, solidária e integralizadora, este modelo orienta a promoção de níveis crescentes de organização da atenção à saúde, incluídos os âmbitos assistenciais, de vigilância, de educação e de formulação políticas.

Esse novo arranjo institucional impôs novos desafios para gestão estadual do SUS, considerando que, com a reforma administrativa, as estruturas regionais passaram a estar organizacionalmente vinculadas às Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR), e não mais ligadas à estrutura organizacional da Secretaria Setorial – a Secretaria de Estado de Saúde (SES).

Ela tem como pressupostos a regionalização e hierarquização, que são formas de organizar o sistema, buscando torná-lo mais eficaz em relação ao atendimento e aplicação de recursos.

Onde a Regionalização é a distribuição dos serviços numa determinada região, levando-se em conta os tipos de serviços e sua capacidade de atender à população, evitando a duplicidade de ações.

E a Hierarquização é um sistema de saúde hierarquizado, organizado segundo a complexidade das ações desenvolvidas, cuja continuidade da assistência deve ser assegurada principalmente pelo estabelecimento de um sistema de referência.

Conhecendo as necessidades de saúde da população e a oferta de serviços numa determinada região, é possível regionalizá-los e hierarquizá-los de forma a tornar mais eficiente a rede de serviços de uma região.

Assim, a regionalização da saúde apresenta-se como uma das alternativas necessárias e indispensáveis ao avanço do SUS, embora ainda encontre dificuldades de completa implantação. As populações dependem de serviços localizados em outros municípios, o que gera uma interdependência dos sistemas municipais que deve ser organizada regionalmente, considerando os limites de recursos existentes, para alcançar os princípios constitucionais de integralidade e equidade, conformando sistemas regionais.

3.2.3.2. Gerência Regional de Saúde - GERSA

A reestruturação do Governo do Estado de Santa Catarina, fundamentada na descentralização, criou as Gerências Regionais de Saúde, vinculadas administrativamente às Secretarias de Desenvolvimento Regionais (SDR) e tecnicamente a Secretaria de Estado da Saúde. Estas novas estruturas necessitaram de uma adequação ao perfil demográfico, epidemiológico e das características quantitativas e qualitativas da rede de saúde em cada região (SANTA CATARINA, 2006).

As Gerências Regionais de Saúde têm um papel importante na atuação junto aos municípios de sua região de abrangência. A

proximidade das gerências junto aos municípios favorece o desenvolvimento de ações realizadas pelos municípios e demonstra compromisso do poder público com o direito à saúde (SANTA CATARINA, 2006).

O âmbito de atuação das Gerências de Saúde segue o modelo de atenção à saúde, organizado em quatro áreas: vigilância em saúde, regulação, auditoria e planejamento (SANTA CATARINA, 2006).

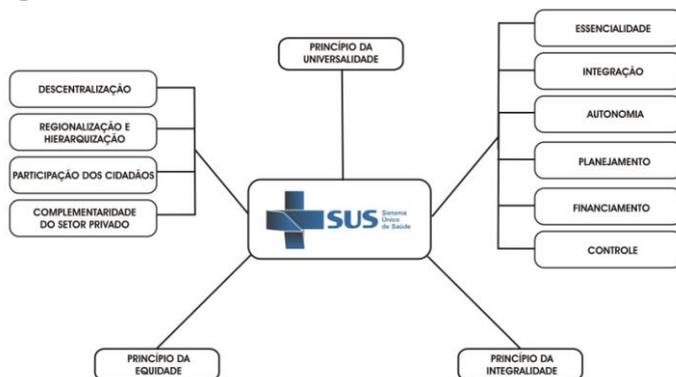
No setor de saúde, as atividades coordenadas pela área de planejamento permitem melhorar o desempenho, otimizar a produção e elevar a eficácia e eficiência dos sistemas no desenvolvimento das funções de proteção, promoção, recuperação e reabilitação da saúde.

3.2.3.3. Planejamento do Sistema Único de Saúde - SUS

O planejamento é uma função estratégica de gestão assegurada pela Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela Portaria GM nº 3.085, de 01 de dezembro de 2006, que regulamenta o Sistema de Planejamento do SUS (PlanejaSUS) e pela Portaria GM nº 3.332, de 28 de dezembro de 2006, que aprova as orientações gerais relativas aos instrumentos do PlanejaSUS.

A Constituição Federal assegura a todos os cidadãos brasileiros o direito à saúde. Esse direito é garantido pelo Poder Público nas esferas federal, estadual e municipal, por meio de políticas voltadas para diminuir o risco de doenças e que possibilitem a implementação de ações e serviços de promoção, proteção e recuperação da saúde (Figura 6) (BRASIL, 2008).

Figura 6 – Sistema Único de Saúde



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Dentro desta perspectiva e compreendendo a importância do ato de planejar nas ações públicas, o Sistema de Planejamento do Sistema Único de Saúde (PlanejaSUS) se constitui em uma atuação contínua, articulada, integrada e solidária das áreas de planejamento das três esferas de gestão do SUS para monitorar e avaliar as ações e serviços de saúde.

No âmbito do PlanejaSUS, é preconizado o planejamento construído coletivamente, com a adoção de instrumentos básicos a serem utilizados nas três esferas de gestão, sendo estes o Plano de Saúde, a Programação Anual e o Relatório Anual de Gestão (BRASIL, 2008).

3.2.3.4. Instrumentos de Gestão do SUS

No que se refere aos instrumentos de gestão, existem distintos modelos e métodos que variam desde aqueles que só contemplam a simples projeção de tendências, até modelos complexos, com fundamento em diferentes marcos teóricos e conceituais, que propõem uma visão mais elaborada da situação problematizada, levando em consideração as variáveis externas ao problema, as visões e proposições dos diferentes atores sociais envolvidos e do planejamento em particular (BRASIL, 2008).

O funcionamento do Sistema de Planejamento do SUS tem por base a formulação e/ou revisão periódica dos seguintes instrumentos: o Plano de Saúde e as respectivas Programações Anuais de Saúde; e os Relatórios Anuais de Gestão (BRASIL, 2008).

Esses instrumentos compõem, assim, o elenco básico dos produtos a serem promovidos pelo PlanejaSUS. Nesse sentido, estão estabelecidos como instrumentos inerentes a todo o Sistema de Planejamento do SUS e, portanto, às três esferas de gestão.

3.2.3.5. Plano Municipal de Saúde – PMS

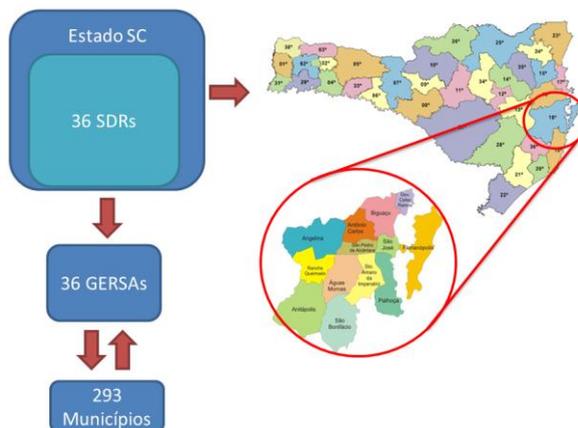
Cada município possui autonomia para definir as linhas gerais do processo de elaboração no seu Plano Municipal de Saúde, consoante os princípios e diretrizes adotadas na legislação básica e normas do SUS.

Dessa forma o Plano de Saúde é definido, segundo o PlanejaSUS, como o instrumento de gestão, que baseado em uma análise situacional, define intenções e resultados a serem buscados pelo município num período de quatro anos, expressos em objetivos, diretrizes e metas (BRASIL, 2008).

3.2.3.6. Como tudo acontece

O Estado de Santa Catarina é composto por duzentos e noventa e três municípios, agrupados em trinta e seis Gerências Regionais de Saúde (GERSA), como exemplifica a Figura 7, que destaca apenas uma GERSA.

Figura 7 – Gerências Regionais de Saúde e seus Municípios.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os municípios catarinenses devem obrigatoriamente por lei, elaborar, monitorar e avaliar três produtos, nomeados de Instrumentos de Gestão do SUS: Plano de Saúde, Programação Anual de Saúde e Relatório Anual de Gestão; e as GERSAs participam ativamente em todos estes processos (BRASIL, 2008).

O Papel das Gerências Regionais de Saúde (GERSA) por meio da Divisão de Planejamento é apoiar a construção dos Instrumentos de Gestão, participando como motivadora, base de informações e conhecimento, comunicadora e articuladora neste processo de elaboração, com o objetivo principal de auxiliar os municípios para que os mesmos construam excelentes Instrumentos de Gestão (SANTA CATARINA, 2006).

Com o apresentado o papel das Gerências Regionais de Saúde (GERSA) é fundamental para os municípios, há uma interação entre GERSA e Municípios que impacta diretamente nos produtos finais, que são os Instrumentos de Gestão Municipais, o fluxo deste apoio esta

ilustrado pela Figura 8 que exemplifica esta interação por meio de uma, das trinta e seis GERSA.

Figura 8 – Exemplo interação Gerências Regionais de Saúde e seus Municípios.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que as Gerências Regionais de Saúde cumpram integralmente seus papéis, os seus gerentes e servidores devem estar preparados para atender as demandas dos municípios pertencentes a sua região. Estes trabalhadores devem possuir uma base de conhecimentos técnicos e jurídicos sobre as especificações de cada produto que é elaborado pelos municípios. Como por exemplo: como compor uma equipe técnica responsável pela elaboração do Plano Municipal de Saúde; o que deve conter o Plano; onde encontrar os dados e informações necessárias que devem compor o Plano; como definir o perfil epidemiológico da população residente no município; quais sistemas de informação utilizar como fonte; como definir os problemas prioritários do município; como formular os objetivos, diretrizes e metas; e como definir a viabilidade e previsão orçamentaria para o Plano.

Estes são alguns dos questionamentos que surgem durante o processo de elaboração dos Planos Municipais de Saúde pelos municípios. No entanto, os conhecimentos necessários para a resolução desses problemas são muito dinâmicos, exigindo dos servidores uma atualização diária desses conhecimentos, além de treinamentos e uso de sistemas específicos para apoiar o processo de elaboração.

Para que as Gerências Regionais de Saúde possam dar retornos pontuais e exatos para seus municípios, e estes tenham bons produtos

para apresentar, a situação ideal seria que os gerentes e servidores das GERSAS possuíssem a mesma base de conhecimentos necessários para solucionar estes problemas diários, a organização deveria possuir um conhecimento organizacional homogêneo a todos os servidores.

Para isso, uma das soluções seria o compartilhamento de conhecimento entre os trabalhadores nas Gerências Regionais de Saúde, sendo este o foco desta pesquisa.

Então, para saber qual a real situação do compartilhamento de conhecimento entre os servidores dentro das GERSAS, esta pesquisa terá como principal produto um diagnóstico baseado no Método OKA que identificará o nível de preparação das Gerências Regionais de Saúde em compartilhar o conhecimento e permitirá que sejam feitas análises da situação diagnosticada sobre os recursos de conhecimento das organizações. Haja vista que os trabalhadores das Gerências Regionais de Saúde compartilham o conhecimento durante o processo de elaboração dos Instrumentos de Gestão pelos seus municípios. No entanto este processo não é gerenciado e nem tampouco avaliado, de maneira a não agregar valor para organização e não ser um diferencial de competitividade para melhorar o desempenho da organização e consequentemente suprir as necessidades da demanda social.

Considerando todo o apresentado, este estudo do compartilhamento do conhecimento poderá auxiliar no entendimento de como os servidores trocam entre si o que sabem e o que sabem fazer, no que diz respeito aos procedimentos que empregam para executarem o trabalho, o que utilizam, os conhecimentos que utilizam e o que interfere nesse processo de compartilhamento.

3.2.4 Escopo e Delimitações da Pesquisa

A pesquisa será feita a partir da percepção dos gerentes e servidores formalmente designados para atuar na divisão de planejamento, e para fins deste estudo serão considerados os conhecimentos desses Gestores Públicos.

Em relação ao escopo metodológico esta pesquisa trata-se de um Estudo de Caso específico, e possui as limitações pertencentes, dessa forma, não é a intenção deste estudo generalizar os resultados encontrados. Yin (2001, p.29) argumenta que *“os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos”*.

A pesquisa restringe-se em avaliar como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os trabalhadores dentro das

Gerências Regionais de Saúde (GERSA) escolhidas. Não é objeto deste estudo avaliar o compartilhamento de conhecimento entre Gerências Regionais de Saúde, nem entre Gerências Regionais de Saúde e os Municípios pertencentes.

Assim, este trabalho limita-se a descrever e compreender apenas o processo de compartilhamento de conhecimento, compondo um diagnóstico, por isso não é foco avaliar as práticas desenvolvidas nas organizações pesquisadas, nem mesmo a implementação dos Instrumentos de Gestão do SUS; ou propor um modelo de compartilhamento do conhecimento ou quaisquer outros instrumentos, procedimentos ou intervenção, que não as especificadas neste estudo.

3.2.5 Ferramenta de Seleção da Pesquisa

Para selecionar o universo da pesquisa e posteriormente definir a amostra, criou-se uma ferramenta de seleção baseada no ranking dos melhores Planos Saúde dos municípios pertencentes a cada Gerência Regional de Saúde do Estado.

Os dados secundários que compõem a ferramenta de seleção foram coletados por meio da pesquisa documental (relatórios, projetos, entre outros disponíveis nas Gerências Regionais de Saúde), além de pesquisa bibliográfica utilizando materiais já publicados, composto por livros, artigos de periódicos, leis, decretos e com materiais da *internet*.

Conforme Relatório de Entrega dos Instrumentos de Gestão do SUS (Anexo A) encaminhado a Comissão Intergestores Bipartite (CIB) no dia 29 de Junho de 2011, dos 293 municípios pertencentes ao Estado de Santa Catarina, somente 171 (cento e setenta e um) entregaram o Plano Municipal de Saúde referente ao quadriênio 2010-2013, 163 (cento e sessenta e três) entregaram o Relatório Anual de Gestão, ano-base 2010 e de acordo com o controle interno elaborado pela Gerência de Planejamento do SUS apenas 6 (seis) municípios entregaram a Programação Anual de Saúde, ano-base 2011.

Apresentada esta situação optou-se por analisar os Planos Municipais de Saúde referentes ao quadriênio 2010-2013, haja vista sua relevância como Instrumento de Gestão do SUS, ele é definido como o instrumento que, baseado em uma análise situacional, define intenções e resultados a serem buscados pelo município num período de quatro anos, expressos em objetivos, diretrizes e metas. Os outros dois Instrumentos de Gestão do SUS estão representados por ele nessa pesquisa, pois a não elaboração do Plano concebe uma impossibilidade dos municípios de elaborarem os outros instrumentos.

Dos 171 (cento e setenta e um) municípios que entregaram o Plano Municipal de Saúde 2010-2013, 140 (cento e quarenta) disponibilizaram virtualmente os arquivos no domínio <http://controlesocial.saude.sc.gov.br/>, estes últimos compõem o hall de documentos analisados para os fins deste estudo (Figura 9).

Figura 9 – Corte para Análise dos Planos Municipais de Saúde – 2010 – 2013.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Por meio da utilização de critérios subjetivos estabelecidos pelo autor baseados em sua vivência diária na Gerência de Planejamento do SUS e conforme a Matriz Avaliativa dos Planos Municipais de Saúde (Apêndice A) elaborada, foram inicialmente lidos, analisados e classificados os 140 (cento e quarenta) Planos em 3 (três) grandes grupos:

- 24 (vinte e quatro) Satisfatórios;
- 83 (oitenta e três) Intermediários; e
- 33 (trinta e três) Insatisfatórios.

Após esta fase foram coletadas amostras, resultando em 5 (cinco) Planos em cada um dos grupos, totalizando 15 (quinze) Planos Municipais de Saúde, os quais foram aplicados a Matriz Avaliativa dos Planos Municipais de Saúde para validação da classificação, ressalta-se que os Planos Municipais de Saúde representam os Instrumentos de Gestão do SUS nesta pesquisa.

Para construção da Matriz Avaliativa dos Planos, foram inicialmente feitas entrevistas com especialistas da Gerência de Planejamento do SUS e pesquisa documental, com o objetivo de levantar e estabelecer alguns critérios que tomaram por base aspectos normativos estabelecidos legalmente e na pesquisa bibliográfica.

A Matriz Avaliativa dos Planos Municipais de Saúde é composta por 2 (duas) Dimensões, a Análise Situacional e o Planejamento em Saúde.

A Dimensão da Análise Situacional é composta por 5 (cinco) Sub-dimensões: Identificação dos Municípios, Situação de Saúde, Atenção Integral a Saúde, Gestão de Saúde e Problemas Prioritários. Essa Dimensão refere-se a um diagnóstico da situação atual do município e exige a utilização de dados e informações atualizadas.

A Dimensão de Planejamento em Saúde é composta por 2 (duas) Sub-dimensões: Compromisso da Gestão e Resolução e Homologação. Essa Dimensão refere-se ao compromisso da gestão do município, onde são expressas as diretrizes, metas e objetivos que serão seguidos pelo Plano, devem ser elaborados com a participação do Conselho Municipal de Saúde.

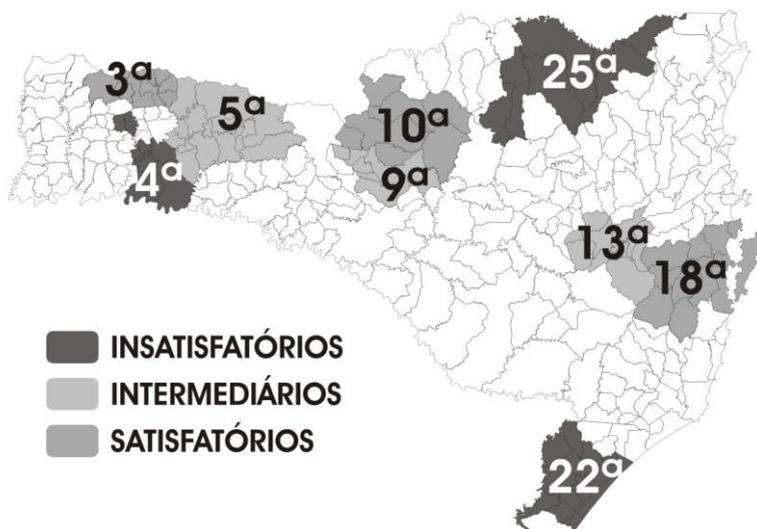
As (duas) Dimensões e as 7 (sete) Sub-dimensões apresentam um total de 52 (cinquenta e dois) critérios avaliativos. Foram utilizados as designações Insatisfatório, Intermediário e Satisfatório para emissão de juízos de valor, sustentados em parâmetros estabelecidos para cada critério avaliativo. Tais critérios avaliativos se basearam em aspectos normativos estabelecidos legalmente e na pesquisa bibliográfica.

Finaliza-se a Matriz com a soma dos Escores e avaliaram-se os Planos em:

- 0-3 = Insatisfatório;
- 4-7 = Intermediário ; e
- 8-10 = Satisfatório.

Após a confirmação da Classificação dos Instrumentos de Gestão do SUS (Apêndice B) pela Matriz Avaliativa, foram excluídas da seleção as Gerências Regionais de Saúde (GERSA) as quais menos de 3 (três) municípios entregaram o Plano Municipal de Saúde 2010-2013, e por fim selecionou-se conforme distribuído no mapa (Figura 10).

Figura 10 – Mapa das GERSAS pesquisadas.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

- 3 (três) Gerências Regionais de Saúde (GERSA) nas quais a maioria dos municípios apresentou Instrumentos de Gestão Satisfatórios: 18º Grande Florianópolis, 10º Caçador e 3º São Lourenço do Oeste;
- 3 (três) Gerências Regionais de Saúde (GERSA) nas quais a maioria dos municípios apresentou Instrumentos de Gestão Intermediários: 9º Videira, 13º Ituporanga e 5º Xanxerê;
- 3 (três) Gerências Regionais de Saúde (GERSA) nas quais a maioria dos municípios apresentou Instrumentos de Gestão Insatisfatórios: 25º Mafra, 4º Chapecó e 22º Araranguá.

O resultado da seleção se configura como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação das Gerências Regionais de Saúde (GERSA).

GERSA	MÉDIA DOS PLANOS	QNTD. MUNICÍPIOS ANALISADOS	QNTD. MUNICÍPIOS PERTENCENTES	% ANALISADOS
18º Grande Fpolis	6,78	9	13	69,23
10º Caçador	6,50	4	7	57,14
3º São Lourenço do Oeste	6,40	5	7	71,43
9º Videira	5,40	5	7	71,43
13º Ituporanga	5,25	4	9	44,44
5º Xanxerê	5,13	8	14	57,14
25º Mafra	4,60	5	7	71,43
4º Chapecó	4,50	4	11	36,36
22º Araranguá	4,10	8	15	53,33

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Por fim classificou-se 9 (nove) Gerências Regionais de Saúde (GERSA) para compor o universo da pesquisa, ou seja, a soma de indivíduos que possuíam as mesmas características definidas para este estudo. Após adotados e aplicados os critérios e classificados os Instrumentos de Gestão, e tendo as GERSAS selecionadas, restou esclarecer o foco principal deste estudo, avaliar a capacidade de compartilhamento do conhecimento no processo de construção dos Instrumentos de Gestão do SUS dentro das nove Gerências Regionais de Saúde (GERSA) selecionadas.

3.2.6 Participantes da Pesquisa

O universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Neste caso é composto por 9 (nove) Gerências Regionais de Saúde (GERSA) do Estado de Santa Catarina.

A amostra constituiu-se como não-probabilística intencional, casos para as amostras que representem o “bom julgamento” da população/universo, ou seja, os elementos que compõem a amostra foram escolhidos por uma estratégia adequada e possuem uma relação intencional com as características estabelecidas.

Fizeram parte da amostra servidores públicos que atuam nas Gerências Regionais de Saúde (GERSA) do Estado de Santa Catarina.

Esta amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano posteriormente expresso.

Os sujeitos da pesquisa são os Gerentes Regionais de Saúde e Servidores Públicos designados para atuar na Divisão de Planejamento das Gerências Regionais de Saúde (GERSA) do Estado de Santa Catarina.

3.3 VISÃO DE MUNDO E MODALIDADE

Este estudo compreende a realidade social como um processo simbólico criado por ações contínuas, de acordo com Putnam e Pacanowsky (1983), uma das diversas maneiras de se tentar visualizar essa pesquisa é por meio do modelo proposto por Burrell e Morgan (1979), ou seja, por meio da busca da realidade no contexto organizacional.

Neste modelo, os autores apresentam quatro paradigmas, cada qual contemplando um conjunto de pressupostos teóricos, são eles: o funcionalista, o interpretativo, o humanista radical e o estruturalista radical, desencadeando diferentes correntes e abordagens de pesquisa.

Essa pesquisa ganha forma a partir do paradigma interpretativista (MORGAN *et al.*, 1996), pois entende que a sociedade se estabelece de forma subjetiva constituindo-se a partir da ação dos indivíduos que a compõe, construindo simbolicamente e socialmente sua própria realidade organizacional, ou seja, é um produto da experiência das relações entre sujeitos e/ou sujeito e objeto.

A visão de mundo, segundo modelo proposto por Morgan *et al.* (1996), se baseia na visão de que o mundo social não existe em seu sentido concreto, é uma experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (MORGAN *et al.*, 1996).

A partir desta definição paradigmática, a presente proposta de pesquisa se caracteriza como científica porque busca evoluir o entendimento sobre o compartilhamento de conhecimento.

A pesquisa desenvolvida é eminentemente científica uma vez que estará calcada na aplicação de métodos específicos, ou seja, um corpo de procedimentos investidos do poder de produzir conhecimento, o chamado conhecimento científico (HUGHES, 1980), o qual segundo Bunge (2000) se caracteriza por ser racional, exato, verificável e falível.

3.4 TIPO DE PESQUISA

A natureza desta pesquisa é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolvendo verdades e interesses locais.

Adotou-se a abordagem qualitativa do problema de pesquisa, pois se considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito da pesquisa, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

O ambiente natural das Gerências Regionais de Saúde é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. A abordagem qualitativa permite a análise dos aspectos cognitivos e uma das suas características é a de observar o ambiente natural como fonte direta dos dados (TRIVIÑOS, 1987), além de possibilitar que o pesquisador conheça as perspectivas individuais sobre o fenômeno a ser estudado.

Essa pesquisa é descritiva, onde o pesquisador tende a analisar dedutivamente os dados coletados sendo o processo e seus significados os focos principais desta abordagem. A pesquisa qualitativa busca identificar e criar categorias de dados, como forma de compreender uma realidade (LAKATOS e MARCONI, 1986). Em relação aos objetivos da pesquisa, são tratados de maneira exploratória visando proporcionar maior familiaridade com o problema apresentado com vistas a torná-lo explícito. Trabalhar-se-á com levantamento bibliográfico; entrevistas com servidores do planejamento que possuem experiências práticas com o problema pesquisado.

Em relação aos procedimentos técnicos adotou-se a pesquisa bibliográfica, haja vista que este estudo será elaborado também a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com materiais disponíveis na *internet*. Além do uso de materiais que não receberam tratamento analítico, caracterizando a pesquisa também como documental (GIL, 1999).

A pesquisa enquadra-se na modalidade de estudo de caso, pois envolve o estudo profundo de um objeto de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Um estudo de caso consiste de uma descrição e análise de entidade, fenômeno ou unidade social, de forma holística e profunda, apresentando-se uma rica fonte de dados descritivos (GIL, 1999).

O estudo de caso representa uma estratégia adequada para responder questões do tipo “como” e “por que”, e é útil quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos inseridos em um contexto específico (YIN e GRASSI, 2001). Esta é a circunstância deste estudo.

Para Triviños (1987) é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa de forma aprofundada. O aspecto interessante do estudo de caso é existir a possibilidade de estabelecer relações entre dois ou mais enfoques específicos.

Normalmente, esta linha de investigação segue os passos do método comparativo, descrevendo, explicando e comparando por justaposição e comparação os fenômenos observados.

Suas análises fornecem poucas bases para generalizações, mas o que se procura generalizar neste tipo de pesquisa são proposições teóricas, e não proposições sobre populações (YIN e GRASSI, 2001).

4 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira etapa da apresentação dos resultados contempla as análises da amostra pesquisada (Apêndice D) em duas partes: (i) primeiramente serão analisados os resultados obtidos nas 28 questões aplicadas (Apêndice E) e serão apresentados por categoria e subcategoria de análise; e por questões, com detalhamento das respostas encontradas com o objetivo de fornecer um diagnóstico detalhado. (ii) por fim, se seguirá parte do método OKA selecionado para este estudo, ambas análises seguem a estrutura conforme a Figura 11. Após será apresentado um resultado geral da Secretaria de Estado da Saúde e das suas Gerências Regionais de Saúde destacando os resultados alcançados em cada uma.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Para este estudo em compartilhamento do conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde foram entrevistados nove Gerentes Regionais de Saúde e doze Servidores formalmente designados para atuar na Divisão de Planejamento das Gerências Regionais de Saúde.

Quanto ao tempo de atuação, cinco servidores atuam acima de 15 anos, um servidor atua de 11 a 15 anos, um servidor e um gerente atuam de 06 a 10 anos, cinco servidores e um gerente atuam de 01 a 05 anos e sete gerentes atuam Inferior a 01 ano nas Gerências Regionais de Saúde do Estado.

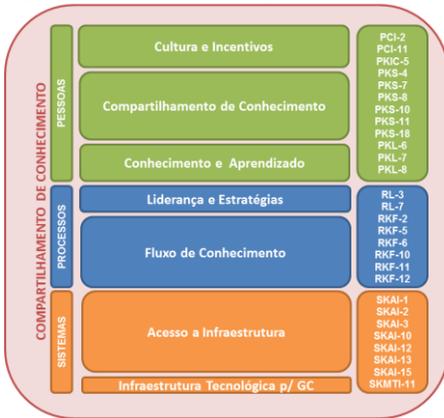
Quanto à formação acadêmica do quadro, os Gerentes Regionais de Saúde são formados em: um em Economia, dois em Enfermagem, dois em Administração, um em Farmácia e três no Ensino Médio.

Os doze servidores entrevistados são formados em Farmácia, Contabilidade, Administração, Serviço Social, Citologia, Matemática, além do Ensino Médio.

Onze entrevistados responderam que não são os responsáveis formais pela Divisão de Planejamento nas Gerências Regionais de Saúde. E dez dizem que são os responsáveis formais pela Divisão de Planejamento nas Gerências Regionais de Saúde.

Percebe-se que o quadro de servidores é composto por formações diversas e na sua grande maioria de ensino superior, os cargos de gerentes são ocupados por pessoas recentemente empossadas devido ao período de transição política ocorrido na época de aplicação do presente estudo.

Figura 11 – Consolidado para análise do compartilhamento de conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

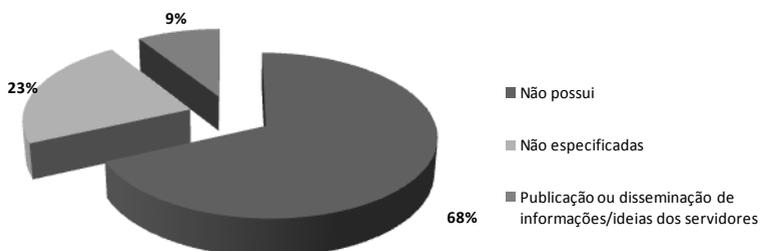
4.2 PESSOAS

4.2.1 Cultura e Incentivos

Quanto ao grau com que as políticas da organização recompensam as atividades ligadas ao conhecimento, o Gráfico 2, referente à questão de múltipla escolha PCI-2, mostra que a opção “Não possui”, obteve frequência relativa percentual de 68, ou seja, é a mais relevante e demonstra que a Organização não utiliza incentivos para promover trabalhos de compartilhamento de conhecimento entre os servidores.

Gráfico 2 – Incentivos para o Compartilhamento do Conhecimento.

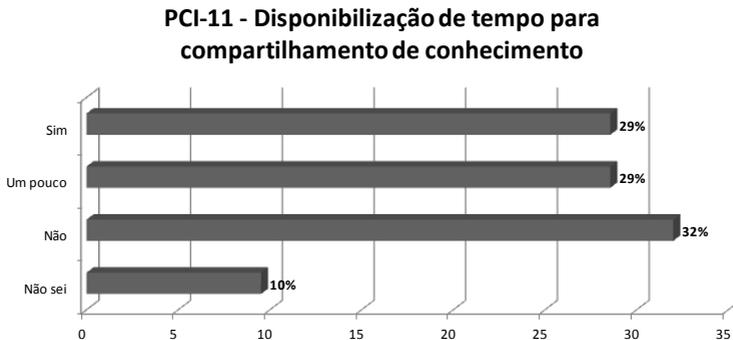
PCI-2 - Incentivos para o compartilhamento de conhecimento



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto ao grau com que a organização apoia e oferece atividades ligadas ao aprendizado de seus servidores o Gráfico 3, que se refere à questão objetiva PCI-11 demonstra que a Organização não disponibiliza tempo aos servidores para que compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho, como por exemplo: almoços informais, *workshops*, seminários e encontros. Haja vista que a opção “Não”, obteve frequência relativa percentual de 32. Entretanto as segundas opções mais relevantes foram “Sim” e “Um pouco” com frequência relativa de 29%.

Gráfico 3 – Disponibilização de tempo para Compartilhamento de Conhecimento.



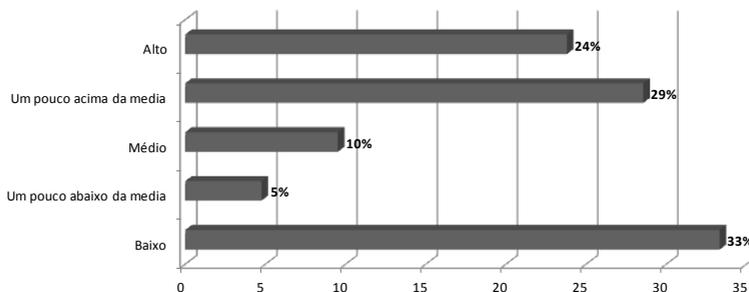
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto à tolerância da organização com os riscos e comportamentos relacionados às ações de inovação, o Gráfico 4, referente à questão objetiva PKIC-5, apresenta a opção “Baixo” como a mais relevante, a qual obteve maior frequência relativa percentual no valor de 33 e se refere ao baixo apoio ao compartilhamento interfronteiriço (interdisciplinar, interunidades, interdepartamental, inter divisões) do conhecimento e da informação.

No entanto a opção “Alto”, apresentou 24% das respostas totais e “Um pouco acima da média” apresentou 29% das respostas totais, o que demonstra que as Gerências Regionais de Saúde apoiam o compartilhamento do conhecimento.

Gráfico 4 – Apoio ao Compartilhamento “interfronteiriço” de conhecimento e informação.

PKIC-5 - Apoio ao compartilhamento “inter-fronteiriço” de conhecimento e de informação



Fonte: Elaborado pelo Autor.

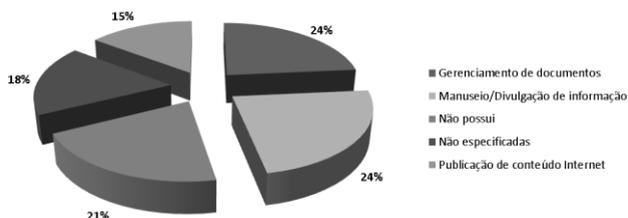
4.2.2 Compartilhamento de Conhecimento

Quanto ao grau com que a Organização possui e utiliza estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento, observa-se no Gráfico 5, referente à questão de múltipla escolha PKS-4, que a maior frequência relativa percentual foi de 24 em “Gerenciamento de Documentos” e 24 também em “Manuseio/Divulgação da informação”, elencadas como as mais importantes políticas de compartilhamento de informação existentes na Organização.

Porém, obteve-se frequência relativa percentual de 21 na opção “Não possui”, o qual mostra a possível inexistência de políticas de compartilhamento de informação na Organização.

Gráfico 5 – Políticas de compartilhamento de informação

PKS-4 - Políticas de compartilhamento de informação

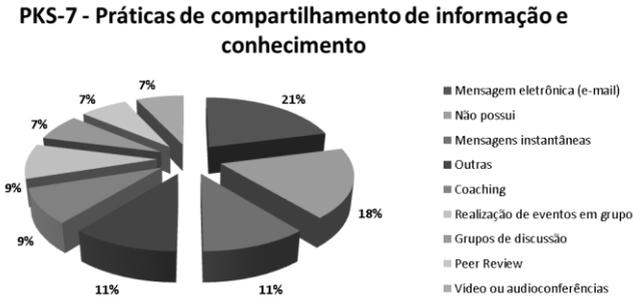


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto ao suporte dado pela Organização às atividades ligadas ao compartilhamento de informação e conhecimento, pode-se observar no Gráfico 6, que se refere à questão de múltipla escolha PKS-7, que a “Mensagem eletrônica (*e-mail*)” obteve a maior frequência relativa percentual no valor de 21, sendo esta a mais relevante das práticas de compartilhamento de informação e conhecimento utilizadas na Organização.

No entanto, a frequência de 18% foi obtida no item “Não possui”, o qual demonstra que podem não existir práticas de compartilhamento de informação e conhecimento na Organização. Já com frequência relativa de 11% aparecem “Mensagens instantâneas” e “Outras” práticas.

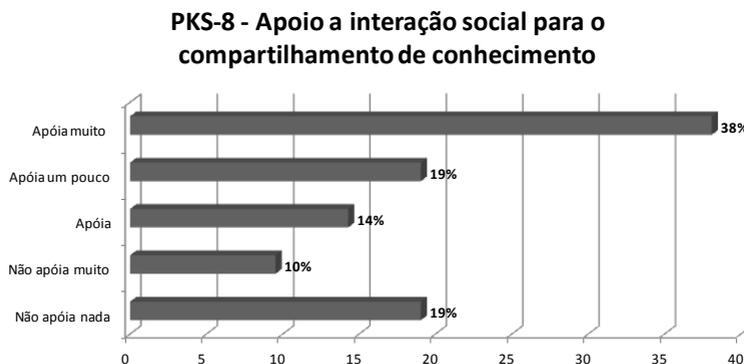
Gráfico 6 – Práticas de compartilhamento de informação e conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto ao grau com que a organização compartilha o conhecimento tácito, pode-se observar que no Gráfico 7, que se refere à questão objetiva PKS-8, constatou-se que a Organização apoia muito a interação social que permite o compartilhamento de conhecimento entre os servidores, haja vista que a opção “Apoia muito” obteve frequência relativa percentual de valor 38.

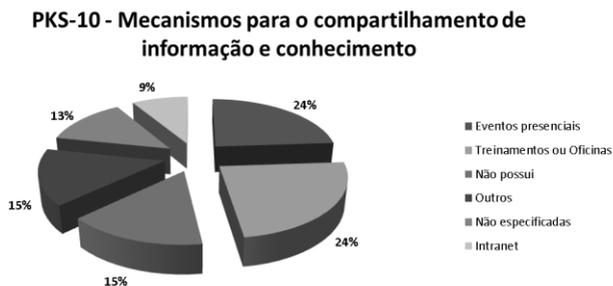
Gráfico 7 – Apoio a interação social para o compartilhamento de conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ainda sobre o conhecimento tácito, no Gráfico 8, referente à questão de múltipla escolha PKS-10, a maior frequência relativa percentual foi constatada nas opções “Eventos presenciais” (palestras, conferências e seminários), e também em “Treinamentos ou Oficinas”, ambas com frequência relativa percentual de valor 24. Constatou-se que estas duas opções são os mecanismos mais relevantes que a Organização possui e que permitem aos servidores compartilharem informações e conhecimentos. A segunda maior frequência relativa percentual foi de valor 15, que mostra que a Organização pode não possuir mecanismos para o compartilhamento de informação e conhecimento.

Gráfico 8 – Mecanismos para o compartilhamento de informação e conhecimento.

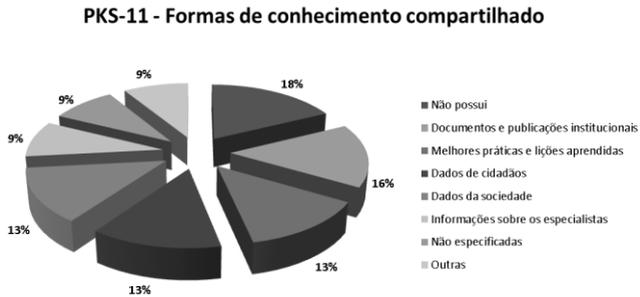


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto ao grau com que a organização compartilha o conhecimento explícito, no Gráfico 9, referente à questão de múltipla escolha PKS-11, observa-se que “Não possui” obteve a maior frequência relativa percentual no valor de 18, o que mostra que a Organização não possui nenhuma forma de conhecimento compartilhado.

Entretanto, com frequência de 16% a opção “Documentos e publicações institucionais” é a forma mais relevante de conhecimento compartilhado existente na organização, seguida das opções “Melhores práticas e lições aprendidas”, “Dados de cidadãos” e “Dados da sociedade” que apresentaram frequência relativa percentual de valor 13.

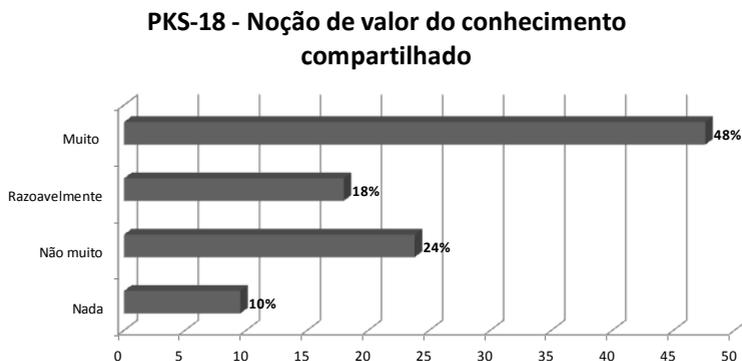
Gráfico 9 – Formas de conhecimento compartilhado



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ainda sobre o grau com que a Organização possui e utiliza estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento, o Gráfico 10, referente à questão objetiva PKS-18, mostra que os servidores têm muita noção do valor do conhecimento compartilhado por meio de iniciativas na Organização, haja vista que o item “Muito” obteve frequência relativa percentual de valor 48.

Gráfico 10 – Noção de valor do conhecimento compartilhado

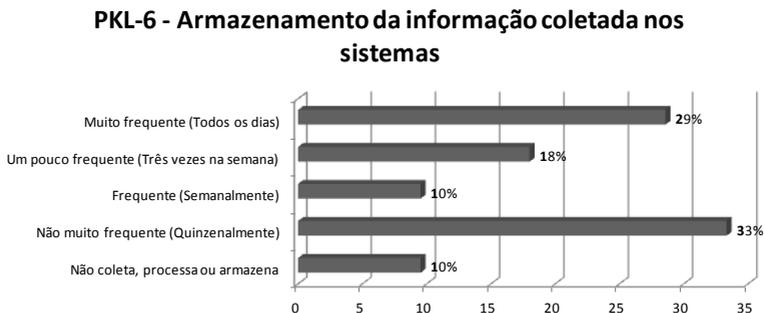


Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.2.3 Conhecimento e Aprendizado

Quanto ao grau com que a organização utiliza e reutiliza conhecimento e “*know-how*”, observa-se no Gráfico 11, referente à questão objetiva PKL-6, que a maior frequência relativa percentual encontrada foi de 33 no item “Não muito frequente”, o qual mostra que a informação coletada/processada pela Organização é armazenada nos sistemas – Base de dados, *intranet*, Sistemas de Informação – a cada quinze dias. No entanto 29% dos respondentes disse que é “Muito Frequente” o armazenamento da informação coleta.

Gráfico 11 – Armazenamento da Informação coletada nos sistemas.



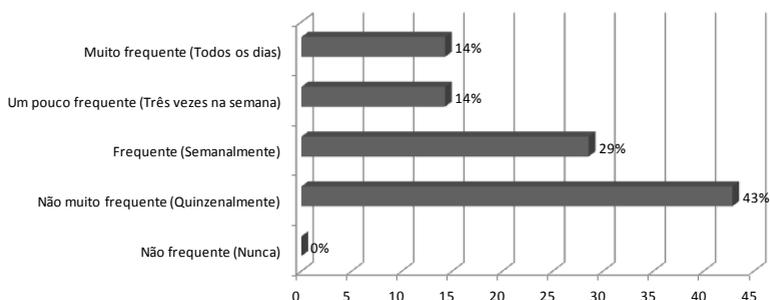
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ainda sobre o grau com que a organização utiliza e reutiliza conhecimento e o “*know-how*”, o Gráfico 12, referente à questão

objetiva PKL-7, apresenta a maior frequência relativa percentual no valor de 43, a qual mostra que quinzenalmente os servidores da Organização procuram conhecimentos de outras fontes ao invés dos sistemas, como por exemplo: manuais ou documentos arquivados em meio físico. E 29% dos respondentes apontou que semanalmente procura conhecimentos em outras fontes ao invés dos sistemas.

Gráfico 12 – Procura de conhecimento em outras fontes ao invés do sistema.

PKL-7 - Procura de conhecimentos em outras fontes ao invés de sistemas



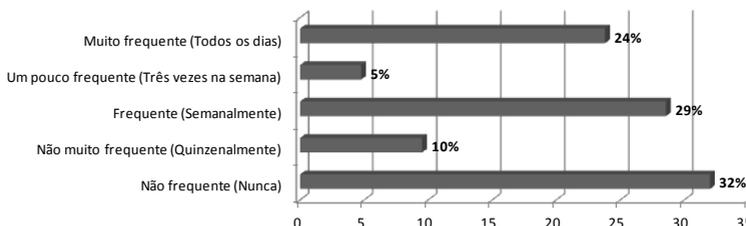
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na sequência do tema, o Gráfico 13, que se refere à questão objetiva PKL-8, apresenta frequência relativa de 33% na opção “Não frequente” o que mostra que os servidores nunca fornecem informações ou conhecimentos para outros servidores da Organização.

Entretanto, a segunda opção mais relevante com frequência relativa percentual de 29 foi a “Frequente” em que semanalmente os servidores fornecem informações ou conhecimentos para outros servidores.

Gráfico 13 – Fornecimento de informações e/ou conhecimentos para outros servidores.

PKL-8 - Fornecimento de informações e/ou conhecimentos para outros servidores



Fonte: Elaborado pelo Autor.

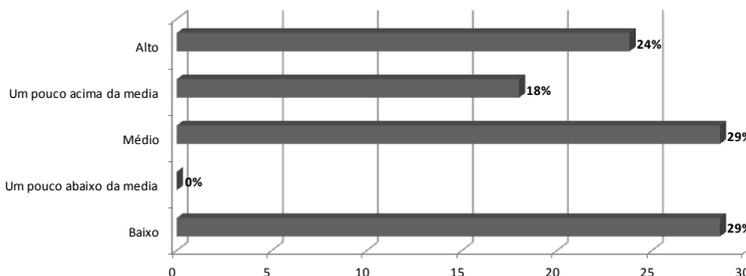
4.3 PROCESSOS

4.3.1 Liderança e Estratégias

Quanto ao grau com que a organização considera a Gestão do Conhecimento como um valor corporativo, o Gráfico 14, referente à questão objetiva RL-3, demonstra que é baixo ou mediano o grau que o comportamento da Gerência demonstra (por meio de documentos escritos, discursos ou outros documentos de comunicação) a valorização do compartilhamento do conhecimento, haja vista que as opções “Baixo” e “Médio” obtiveram frequência relativa de 29%.

Gráfico 14 – Valorização do Compartilhamento de Conhecimento.

RL-3 - Valorização do compartilhamento de conhecimento

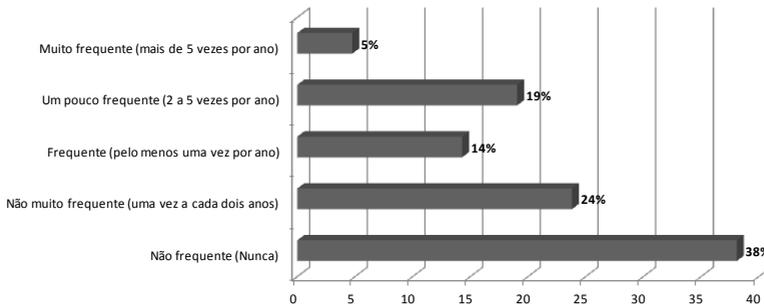


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto ao grau com que as lideranças atuam na gerência e supervisão da arquitetura organizacional, dos processos ou das políticas da Organização, observa-se no Gráfico 15, referente à questão objetiva RL-7, que a frequência relativa percentual foi de 38 na opção “Não frequente (Nunca)”, sendo esta a mais relevante e demonstra que os Gerentes nunca promovem mudanças nos processos internos da Organização. No entanto, para 24% dos servidores, “Não é muito frequente” as mudanças nos processos internos das GERSAS, mas elas ocorrem a uma vez a cada dois anos.

Gráfico 15 – Mudanças nos processos internos.

RL-7 - Mudanças nos processos internos

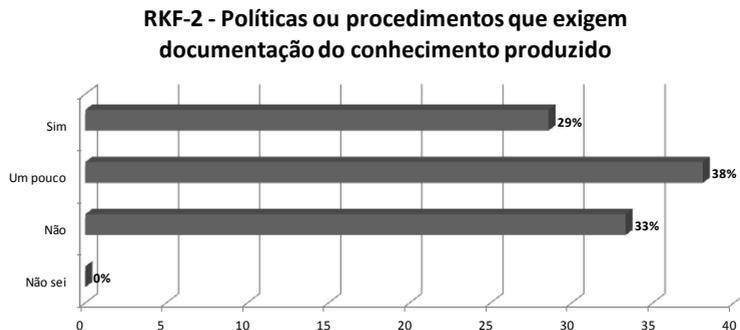


Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.3.2 Fluxo de Conhecimento

Quanto à capacidade da captura do conhecimento, o Gráfico 16 mostra as respostas obtidas da questão objetiva RKF-2 a qual a opção mais relevante foi “Um pouco”, que obteve frequência percentual de 38. Isso demonstra que a organização utiliza poucas políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem o conhecimento produzido de maneira que este possa ser reutilizado, como por exemplo: registro de procedimentos e alimentação de base de dados eletrônica.

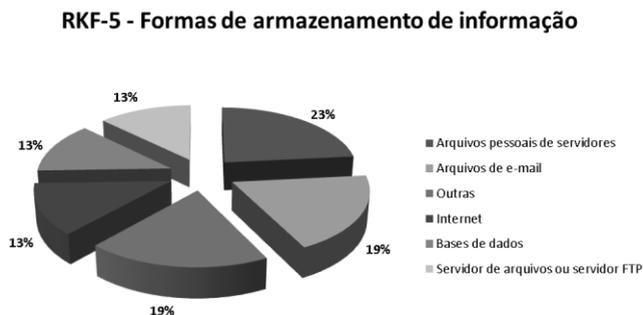
Gráfico 16 – Políticas ou procedimentos que exigem documentação do conhecimento produzido.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto à natureza do armazenamento, a questão de múltipla (Gráfico 17) escolha RKF-5 apresenta a opção “Arquivos pessoais de servidores” como a mais relevante, a seguir a opção “Arquivos de *e-mail*” e a opção “Outras” que apresentaram frequência relativa percentual de valor 19, sendo esses os itens que refletem as principais formas de armazenamento de informação na Organização.

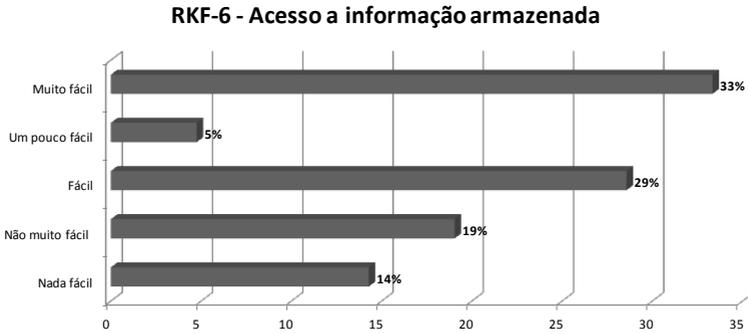
Gráfico 17 – Formas de armazenamento de informação.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto à capacidade do armazenamento o Gráfico 18, referente à questão objetiva RKF-6, demonstra que é muito fácil o acesso pelos servidores à informação armazenada, haja vista que esta opção obteve frequência relativa de valor 33.

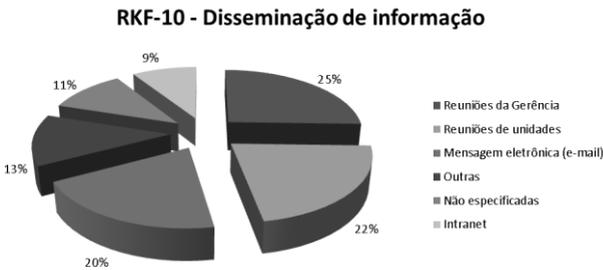
Gráfico 18 – Acesso a informação armazenada.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto à natureza de disseminação da informação, o Gráfico 19 representa as respostas encontradas na questão e múltipla escolha RKF-10 e mostra que a informação é disseminada principalmente por meio de “Reuniões da Gerência”, que foi a opção mais relevante com frequência relativa percentual de 25, seguida de “Reuniões de unidades” com frequência relativa de 22% e “Mensagem eletrônica (*e-mail*)” com frequência relativa percentual de valor 20.

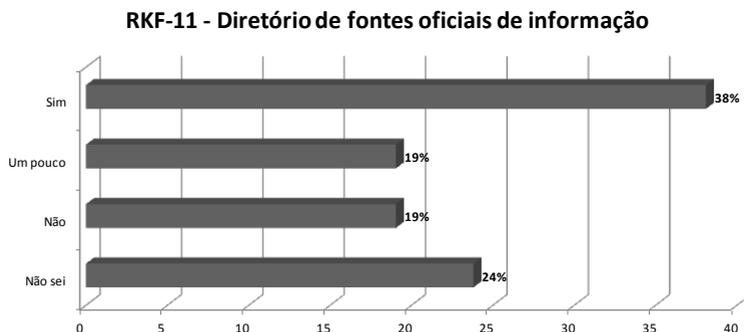
Gráfico 19 – Disseminação de Informação.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto à capacidade de disseminação da informação o Gráfico 20 apresenta as respostas da questão objetiva RKF-11, a qual mostra que existem fontes oficiais de informação dentro da Organização, haja vista que a opção “Sim” é a mais relevante e obteve frequência relativa de 38%.

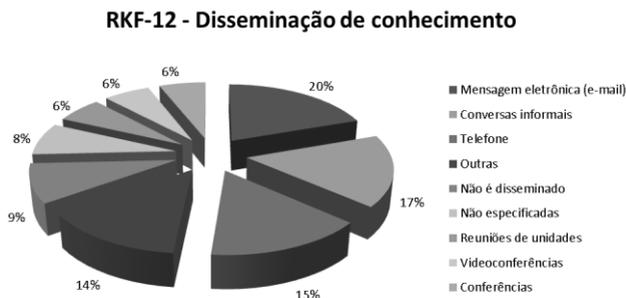
Gráfico 20 – Diretório de fontes oficiais de informação.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto à natureza de disseminação do conhecimento o Gráfico 21 apresenta as respostas da questão de múltipla escolha RKF-12 a qual mostra que a o conhecimento é disseminado na organização principalmente por meio de “Mensagem eletrônica (*e-mail*)”, pois é a mais relevante e obteve frequência relativa de 20%, a seguir ficaram as opções “Conversas informais” com frequência relativa de 17% e “Telefone” com frequência relativa percentual de valor 15.

Gráfico 21 – Disseminação de Conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

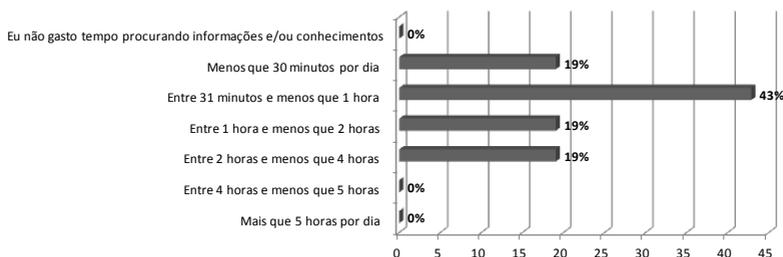
4.4 SISTEMAS

4.4.1 Acesso a Infraestrutura

Quanto à natureza do processo para acessar o conhecimento da organização o Gráfico 22, referente à questão objetiva SKAI-1, mostra que em um dia normal de trabalho o tempo gasto pelos servidores na procura de informações e/ou conhecimentos para execução do trabalho na organização é entre 31 minutos e menos que 1 hora, haja vista que esta opção de resposta foi a mais relevante e obteve frequência relativa de 43%.

Gráfico 22 – Tempo gasto na procura de informações e/ou conhecimentos.

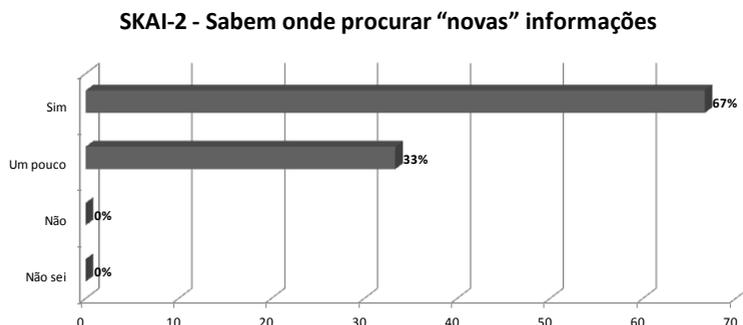
SKAI-1 - Tempo gasto na procura de informações e/ou conhecimentos



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ainda sobre a natureza do processo de acesso ao conhecimento, o Gráfico 23, referente à questão objetiva SKAI-2 mostra que a maioria dos servidores sabe onde buscar novas informações disponíveis na organização, haja vista que a opção “Sim” foi a mais relevante, pois obteve frequência relativa percentual de valor 67.

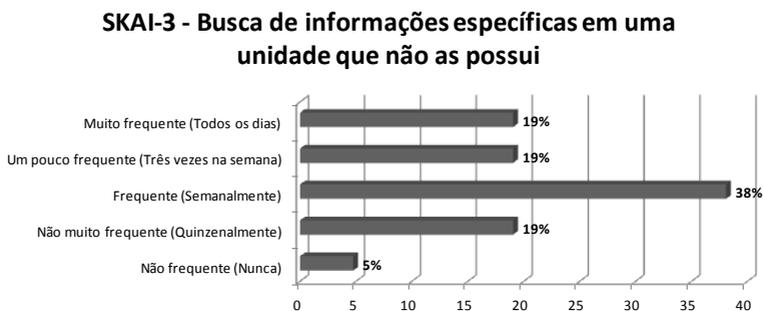
Gráfico 23 – Sabem buscar novas Informações.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para finalizar o conteúdo sobre a natureza do processo para acessar o conhecimento da organização o Gráfico 24 apresenta os resultados encontrados na questão objetiva SKAI-3 a qual mostra que a opção de resposta “Frequente” foi a mais relevante e obteve frequência relativa percentual de valor 38, ou seja, semanalmente os servidores buscam informações específicas em uma unidade/departamento/órgão central que acreditam que deveria tê-las, mas que não as possui.

Gráfico 24 – Busca de Informações específicas em uma unidade que não as possui.



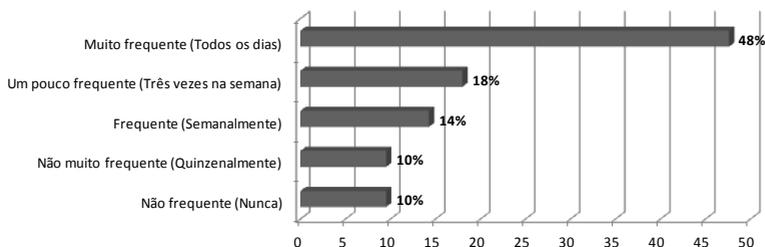
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto à facilidade de acesso ao conhecimento implícito da organização, o Gráfico 25 mostra as respostas encontradas na questão objetiva SKAI-10, a qual apresenta que a opção de resposta mais relevante foi “Muito Frequente” que obteve frequência relativa de 48%, ou seja, todos os dias os servidores se aconselham com outros servidores

da Organização com o objetivo de buscar ter acesso aos seus conhecimentos ou ao seu “*Know-how*”.

Gráfico 25 – Acesso aos Conhecimentos ou “*know-how*” de outros servidores.

SKAI-10 - Acesso aos conhecimentos ou “*Know-how*” de outros servidores

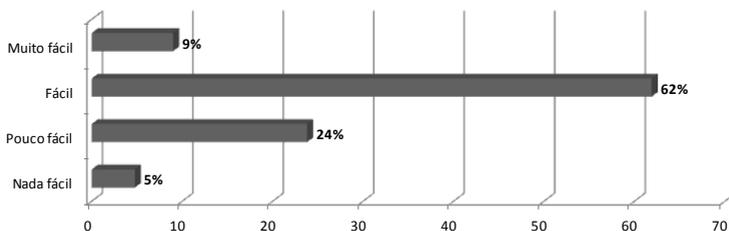


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto à capacidade dos mecanismos que a organização possui para encontrar conhecimento o Gráfico 26, referente à questão objetiva SKAI-12, apresenta que a resposta mais relevante foi à opção “Fácil” que obteve frequência relativa de 62% o demonstra que os servidores da Organização têm facilidade para identificar quais as fontes de conhecimento são as mais adequadas para execução de um trabalho específico.

Gráfico 26 – Identificação de fontes de Conhecimento adequadas para execução do trabalho.

SKAI-12 - Identificação de fontes de conhecimento adequadas para execução do trabalho



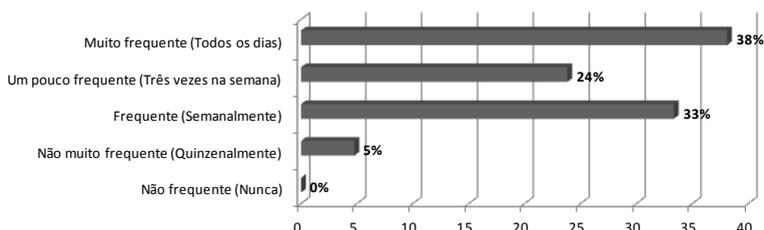
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quanto ao uso de conteúdos o Gráfico 27, referente à questão objetiva SKAI-13, apresenta como a opção mais relevante a resposta

“Muito frequente”, ou seja, todos os dias os servidores sentem que devem buscar a informação e/ou conhecimento por conta própria, haja vista que essa opção obteve frequência relativa de 38%.

Gráfico 27 – Necessidade de busca de Informações e/ou Conhecimentos por conta própria.

SKAI-13 - Necessidade de busca de informação e/ou conhecimento por conta própria

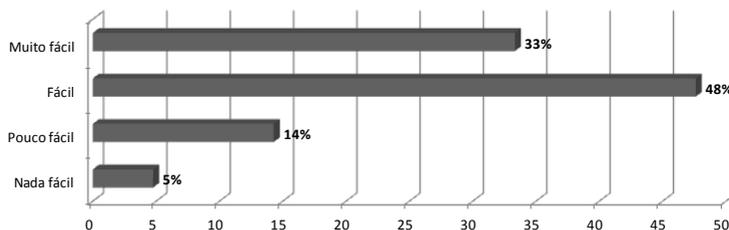


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ainda sobre a facilidade de acesso ao conhecimento implícito da organização o Gráfico 28 mostra os resultados da questão objetiva SKAI-15, a qual apresenta que a opção mais relevante de resposta foi “Fácil” que obteve frequência relativa percentual de valor 48, ou seja, os servidores têm facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na Organização.

Gráfico 28 – Identificação de quem sabe determinados assuntos.

SKAI-15 - Identificação de quem sabe determinados assuntos



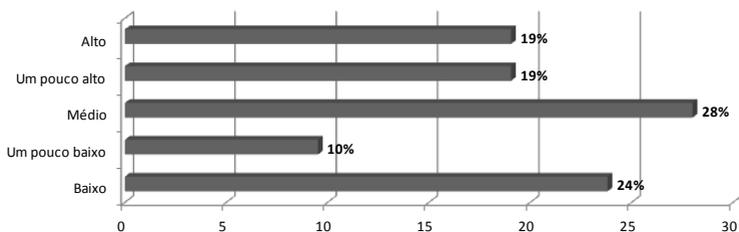
Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.4.2 Infraestrutura para Gestão do Conhecimento

Quanto à medição dos resultados e uso da infraestrutura tecnológica o Gráfico 29, referente à questão objetiva SKMTI-11, mostra que os servidores classificam como mediano o nível de compartilhamento realizado na Organização por meio de sistemas “online”, como por exemplo: mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho, haja vista que esta opção de resposta foi a mais relevante e obteve frequência relativa de 29%.

Gráfico 29 – Nível de Compartilhamento realizado por meio de sistemas *online*.

SKMTI-11 - Nível de compartilhamento realizado por meio de sistemas “online”



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.5 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE

Na sequência apresenta-se uma análise dos resultados obtidos na aplicação, em única etapa, de parte da ferramenta OKA – *Organizational Knowledge Assessment* – que, neste estudo, fornece um diagnóstico do compartilhamento do conhecimento no Estado de Santa Catarina. A pesquisa foi aplicada em nove Gerências Regionais de Saúde que compõem o sistema descentralizado do governo catarinense, no qual foram entrevistados vinte e um servidores públicos, entre gerentes e responsáveis pela divisão de planejamento nessas Organizações.

As observações contidas neste estudo refletem a avaliação dos servidores e gerentes das GERSAS submetidas ao teste e que participaram diretamente da aplicação do questionário.

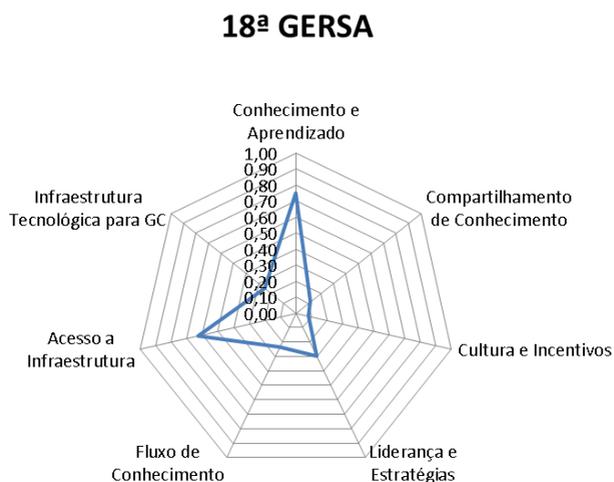
A análise feita busca um panorama geral do compartilhamento do conhecimento na Secretaria de Estado da Saúde e também nas unidades

que compõem o sistema descentralizado de governo do Estado de Santa Catarina.

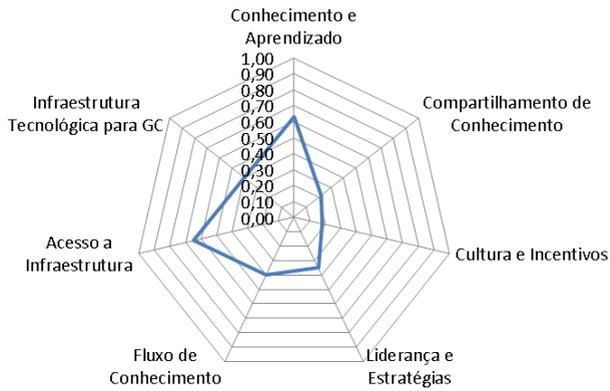
4.5.1 Bloco I – Satisfatórias

Nesta etapa apresentam-se as análises obtidas das três Gerências Regionais de Saúde (GERSA) nas quais a maioria dos municípios apresentaram instrumentos de gestão satisfatórios: 18º Grande Florianópolis, 10º Caçador e 3º São Lourenço do Oeste (Gráfico 30).

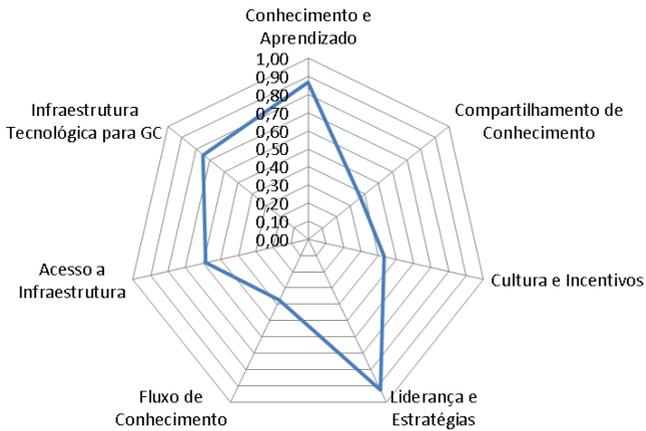
Gráfico 30 – Diagnóstico GERSAS Satisfatórias.



10ª GERSA



3ª GERSA



Fonte: Elaborado pelo Autor.

É possível visualizar que a 18ª e 10ª GERSA apresentam desenhos parecidos no diagrama (Gráfico 30), onde a área ocupada é mediana, pois apenas “Acesso a Infraestrutura” e “Conhecimento e Aprendizado” são as subcategorias que se assemelham e se destacam com maior pontuação.

O que as difere da 3ª GERSA, onde esse desenho é mais abrangente, ocupando uma maior área do diagrama, haja vista que esta GERSA teve uma maior pontuação em diversas outras subcategorias além das citadas.

Como mencionado, nas GERSAS analisadas, a 18ª e 10ª de forma geral, apresentaram características semelhantes na subcategoria “Conhecimento e Aprendizado”, a qual demonstra que estas organizações utilizam e reutilizam o conhecimento e o *know-how* disponível, pois ficou evidenciado que a coleta e o processamento de informações são frequentes nestas Gerências. Os servidores buscam conhecimentos em outras fontes com frequência, como por exemplo, em manuais e documentos arquivados e todos os dias esses servidores fornecem informações e/ou conhecimentos para outros servidores da GERSA.

As GERSAS analisadas apresentaram pontuações superiores também na subcategoria de análise “Acesso a Infraestrutura”, que expressa primeiramente à natureza do processo para acessar o conhecimento destas organizações, onde em um dia normal de trabalho, os servidores destas Gerências gastam menos que uma hora procurando informações e/ou conhecimentos necessários para execução dos trabalhos e sabem onde procurar “novas” informações disponíveis em sua GERSA. Neste ponto, os servidores buscam semanalmente informações específicas de uma unidade/departamento/órgão central que acredita que deveria tê-las, mas que não a possui.

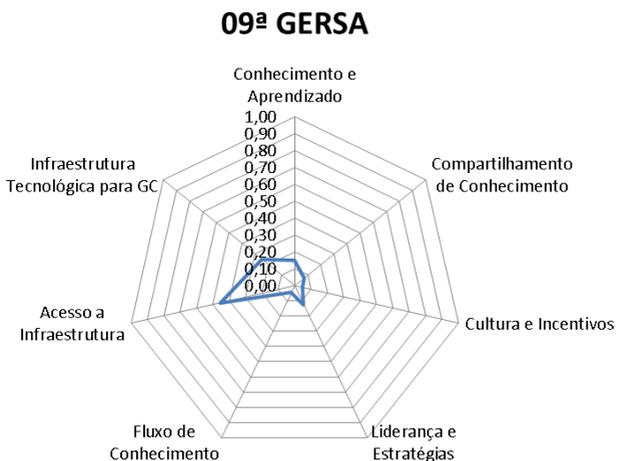
Todos os dias esses servidores se aconselham com outros servidores da sua GERSA e buscam ter acesso aos seus conhecimentos ou ao seu “*know-how*”. Nestas organizações analisadas, é fácil identificar quem sabe determinados assuntos dentro das GERSAS, o que de certa maneira, mostra a facilidade de acesso ao conhecimento tácito ou implícito da organização.

Neste sentido, pelo menos três vezes por semana os servidores das GERSAS sentem que devem buscar informação e/ou conhecimento por conta própria e também possuem facilidade em identificar quais as fontes de conhecimento são as mais adequadas para execução de um trabalho específico, o que torna evidente a capacidade dos mecanismos que a organização possui para encontrar conhecimento.

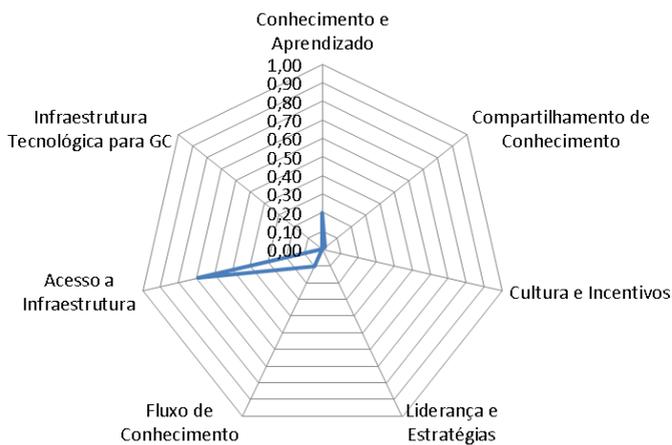
4.5.2 Bloco II – Intermediárias

Neste bloco depara-se com os dados e análises obtidas das três Gerências Regionais de Saúde (GERSA) nas quais a maioria dos municípios apresentou Instrumentos de Gestão Intermediários: 9º Videira, 13º Ituporanga e 5º Xanxerê.

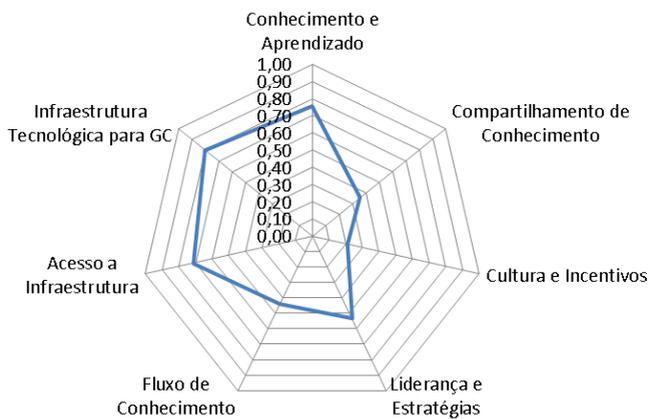
Gráfico 31 – Diagnóstico GERSAS Intermediárias.



5ª GERSA



13ª GERSA



Fonte: Elaborado pelo Autor.

No Gráfico 31 a 9ª e 5ª GERSA apresentaram desenhos semelhantes em seus diagramas. Ambos desenhos abrangem uma pequena área do diagrama, haja vista as baixas pontuações alcançadas pelas duas GERSAS.

Uma singularidade entre as três GERSAS analisadas está na subcategoria “Acesso a Infraestrutura”. A 13ª GERSA obteve os melhores resultados, pois em um dia normal de trabalho, os servidores gastam entre duas e menos de quatro horas procurando informações e/ou conhecimentos necessários para execução dos trabalhos. Por outro lado, a 9ª e a 5ª GERSA gastam entre 31 minutos e uma hora nesta mesma procura.

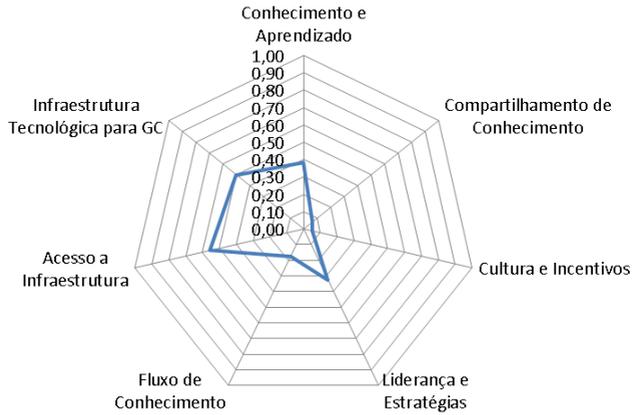
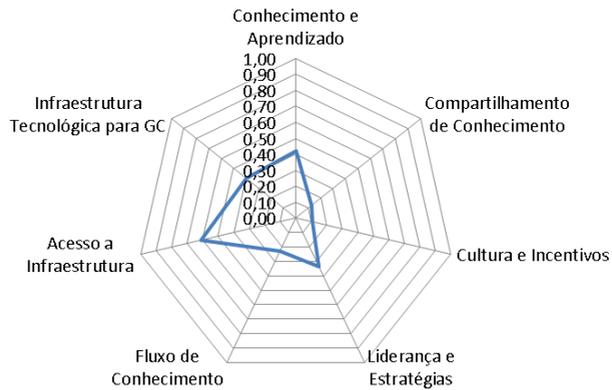
Além disso, em todas as GERSAS estudadas nesse bloco, os servidores sabem onde procurar novas informações disponíveis na organização. Contudo, os servidores semanalmente, ou no mínimo três vezes por semana, buscam informações específicas de uma unidade/departamento/órgão central que acreditavam que deveria tê-las, mas que não a possuem.

Somente na 5ª Gerência Regional da Saúde os servidores se aconselham quinzenalmente. Nas outras duas os servidores todos os dias se aconselham com outros servidores da sua GERSA buscando ter acesso aos seus conhecimentos ou ao seu “*know-how*”. Em contraponto, todas as GERSAS tem facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos dentro da organização. Em suma, tais observações mostram a facilidade de acesso ao conhecimento implícito das três organizações. Os servidores das três GERSAS identificam com facilidade quais as fontes de conhecimento são as mais adequadas para execução de um trabalho específico. Os servidores sentem que devem buscar semanalmente informações e/ou conhecimentos por conta própria. Tais possibilidades ocorrem haja vista a capacidade mediana dos mecanismos que as organizações analisadas possuem para encontrar o conhecimento.

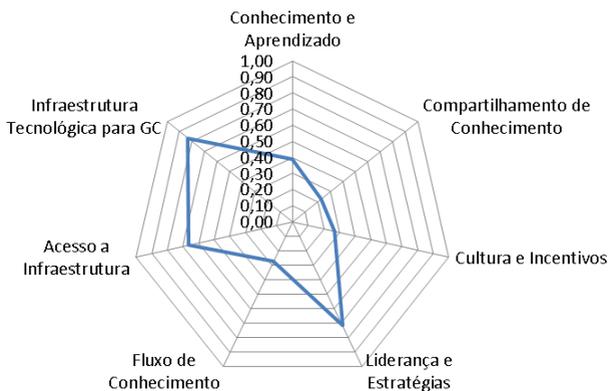
4.5.3 Bloco III – Insatisfatórias

Em última análise, apresentam-se os resultados das três Gerências Regionais de Saúde (GERSA) nas quais a maioria dos municípios apresentaram instrumentos de gestão insatisfatórios, são elas 25º Mafra, 4º Chapecó e 22º Araranguá.

Gráfico 32 – Diagnóstico GERSAS Insatisfatórias.

22ª GERSA**25ª GERSA**

4ª GERSA



Fonte: Elaborado pelo Autor.

É possível visualizar no Gráfico 32 que a 25ª e 22ª GERSAS possuem desenhos semelhantes, abrangendo uma área mediana do diagrama, representado pelas pontuações alcançadas nestas duas Gerências Regionais de Saúde. São três pontos que se assemelham no diagrama a subcategoria “Conhecimento e Aprendizado”; “Liderança e Estratégias”; e “Acesso a Infraestrutura”.

A subcategoria de análise “Conhecimento e Aprendizado” obteve pontuação inferior nas três regionais de saúde, a 25ª armazena semanalmente em seus sistemas as informações coletadas e processadas na organização, as demais armazenam quinzenalmente. O mesmo não acontece na frequência com que os servidores da GERSA procuram conhecimentos de outras fontes ao invés dos sistemas. Em todas as Gerências Regionais de Saúde a procura por outras fontes ocorre semanalmente. Concomitante a isso, somente na 22ª GERSA os servidores fornecem semanalmente informações e/ou conhecimentos para outros servidores dentro da organização, nas demais é fornecido quinzenalmente ou nunca é fornecido. Neste contexto, verifica-se que as GERSAS possuem um baixo grau de utilização e reutilização dos conhecimentos e “*know-how*” disponíveis.

Assim sendo, as três organizações analisadas avançam nas pontuações da subcategoria “Liderança e Estratégias”, já que também varia de médio a alto o grau em que o comportamento das Gerências o que demonstra a valorização do compartilhamento de conhecimento e mostra que as mesmas começam a considerar a Gestão do Conhecimento como um valor corporativo. Não é muito frequente a promoção de mudanças nos processos internos das GERSAS, que ocorrem em média uma vez a cada dois anos, demonstrando que as lideranças não atuam na gerência e supervisão da arquitetura organizacional, dos processos ou das políticas dessas organizações.

Uma das melhores pontuações alcançadas neste bloco está na subcategoria de análise “Acesso a Infraestrutura”. Entretanto, na 25ª e na 4ª GERSA em um dia normal de trabalho os servidores gastam entre 31 minutos e uma hora procurando informações e/ou conhecimentos necessários para execução dos trabalhos. Diferentemente do que ocorre na 22ª Gerência onde os servidores consomem entre uma a duas horas para efetuarem as mesmas buscas.

Para complementar observa-se que na 22ª e 25ª os servidores sabem pouco onde procurar “novas” informações disponíveis em sua organização. Já na 4ª Gerência Regional de Saúde os servidores definitivamente sabem onde procurar a informação disponível. Nas três Gerências Regionais de Saúde é frequente a busca por informações específicas de uma unidade/departamento/órgão central que os servidores acreditavam que deveria tê-las, mas que não a possui.

Na 22ª e na 25ª Gerência Regional de Saúde os servidores se aconselham no mínimo três vezes por semana com outros servidores da sua GERSA buscando ter acesso aos seus conhecimentos ou ao seu “*know-how*”. Na 4ª Gerência Regional de Saúde esta prática ocorre todos os dias. O mesmo acontece com a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na GERSA, 25ª e 22ª acreditam ser fácil essa identificação, já na 4ª os servidores acreditam ser muito fácil a identificação de quem sabe o que dentro da organização. Contudo, fica evidenciada a facilidade de acesso dos servidores aos conhecimentos implícitos das organizações analisadas.

Nessas condições, identifica-se que na 4ª e na 25ª Gerência é fácil os servidores identificarem quais as fontes de conhecimento são as mais adequadas para execução de trabalhos específicos. Entretanto, na 22ª observa-se que para os servidores é pouco fácil essa identificação. Portanto, é mediana a capacidade dos mecanismos que essas organizações possuem para encontrar conhecimento.

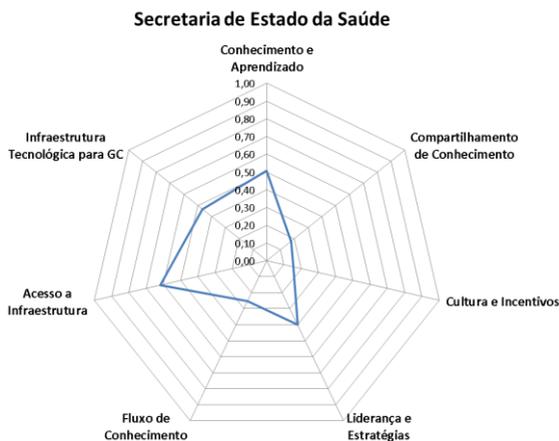
Além disso, na 4ª e na 25ª GERSA os servidores sentem de maneira muito frequente, ou seja, todos os dias, que devem buscar informações e/ou conhecimentos por conta própria e na 22ª este fato ocorre no máximo três vezes na semana. Verifica-se um baixo grau do uso dos conteúdos disponíveis nessas organizações.

A seguir será apresentado e discutido o resultado geral alcançado pela Secretaria de Estado da Saúde, supondo que as Gerências Regionais de Saúde (GERSA) analisadas representam o todo da Secretaria.

4.5.4 Secretaria de Estado da Saúde

O diagrama consolidado pressupõe que todas as Gerências Regionais de Saúde analisadas representam a Secretaria de Estado da Saúde (Gráfico 33), dessa maneira temos abaixo um panorama geral da situação alcançada, a qual numa média geral o “Compartilhamento de Conhecimento” ficou inferior a 0,20, o que demonstra que todas as GERSAS estudadas necessitam de atenção para melhoria e aprimoramento do processo de compartilhamento.

Gráfico 33 – Diagrama consolidado.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

De uma maneira geral, a subcategoria “Acesso a Infraestrutura” obteve resultado superior a 0,5 expresso no diagrama do Gráfico 33, esse resultado se concretiza ao ponto em que todas as GERSAS analisadas obtiveram pontuações altas nesta subcategoria de análise.

No entanto, os bons resultados encontrados nos instrumentos de gestão não estão relacionados com o desempenho do compartilhamento de conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde. Se em caso positivo estivessem, teríamos uma mescla dos Gráficos 30, 31 e 32 que seriam compostos pelas 3ª, 4ª e 13ª GERSAS, que foram as que obtiveram melhores resultados em termos do diagnóstico do compartilhamento do conhecimento. No entanto, não foram as que obtiveram os melhores instrumentos de gestão, com exceção da 3ª GERSA.

Cabe destacar que as 3ª, 4ª e 13ª GERSAS apresentaram boas pontuações na categoria Liderança e Estratégias, o que também as difere das outras seis Gerências.

Contudo, pode-se considerar que somente o compartilhamento de conhecimento não agrega valor as organizações, pois o que poderia ser um diferencial de competitividade para as Gerências Regionais de Saúde é o gerenciamento deste compartilhamento de conhecimento e não simplesmente a sua ocorrência.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O presente capítulo teve por objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos na pesquisa de campo sobre compartilhamento de conhecimentos nas Gerências Regionais de Saúde e formular um diagnóstico que permita propor ações para melhoria do processo.

No que tange a categoria “Pessoas”, nas Gerências Regionais de Saúde analisadas ocorre o armazenamento da informação coletada nos sistemas e também ocorre a procura de conhecimentos em outras fontes ao invés dos sistemas, mas ambos não ocorrem de forma muito freqüente.

Os servidores possuem muita noção do valor do conhecimento compartilhado por meio de iniciativas nas GERSAS e eles fornecem informações e/ou conhecimentos para outros servidores com determinada precaução.

O gerenciamento de documentos é a política de compartilhamento do conhecimento mais utilizada e mensagem eletrônica (*e-mail*) é a prática de compartilhamento de informação e conhecimento mais utilizado.

As GERSAS apoiam muito a interação para o compartilhamento de conhecimento, mas disponibilizam pouco tempo aos servidores para compartilharem o conhecimento durante as horas de trabalho. Os mecanismos mais utilizados para o compartilhamento de informação e

conhecimento são os eventos presenciais, como palestras, treinamento, seminários, reuniões e encontros.

Não foram constatados incentivos para promover o compartilhamento de conhecimento. Além disso, não é muito alta a tolerância das GERSAS com os riscos e comportamentos relacionados às ações de mudança. No entanto, também ocorre o apoio ao compartilhamento interfronteiriço do conhecimento e da informação dentro das Gerências Regionais de Saúde.

Concomitante a este contexto, agora sobre a categoria “Processos”, dentro das Gerências Regionais de Saúde verifica-se que o comportamento da Gerência demonstra a valorização do compartilhamento do conhecimento, mas são raras as mudanças promovidas nos processos internos das GERSAS e são utilizados poucas políticas ou procedimentos que exijam dos servidores a documentação do conhecimento produzido de maneira que este possa ser reutilizado por outros servidores. Porém, o conhecimento é disseminado nas GERSAS principalmente por mensagem eletrônica (*e-mail*). Além disso, a forma mais utilizada para armazenar informações nas GERSAS são os arquivos pessoais de servidores. Contudo, é muito fácil o acesso dos servidores à informação armazenada, haja vista que a informação é disseminada nas GERSAS principalmente por meio de reuniões e existem fontes oficiais de informação dentro das Gerências Regionais de Saúde.

No que se refere à categoria “Sistemas” nas Gerências Regionais de Saúde, os servidores classificam como mediano o nível de compartilhamento de conhecimento por meio de sistemas *online*. Em um dia normal de trabalho eles gastam entre 31 minutos e menos que uma hora na procura de informações e/ou conhecimentos para execução de determinado trabalho nas GERSAS. A maioria dos servidores sabe onde buscar novas informações disponíveis na organização, porém frequentemente eles buscam informações específicas em uma unidade/departamento/órgão que acreditam que deveria tê-las, mas que não as possui. Neste contexto, os servidores muito frequentemente sentem que devem buscar informação e/ou conhecimento por conta própria. Eles acreditam ser fácil identificar quem sabe determinados assuntos nas GERSAS e também acreditam ser fácil identificar quais as fontes de conhecimento são as mais adequadas para execução de um trabalho específico. Por isso, muito frequentemente os servidores se aconselham com outros servidores da GERSA com o objetivo de buscar ter acesso aos seus conhecimentos ou ao seu *know-how*.

He e Wei (2009) partem de pressupostos relacionados à contribuição e buscas por conhecimentos (intenção de contribuir e buscar, condições facilitadoras, hábito do usuário, crenças, atitudes, relações entre crenças e atitudes, nível de satisfação do usuário e importância da avaliação do usuário frente aos sistemas de atenção/estima), e abordam a importância dos sistemas de recompensas, nível de influência dos gestores, esforços e relações sociais. Com este estudo ficou evidenciado a ausência de sistemas de recompensa, baixo grau de influência dos gestores, poucos esforços para o compartilhamento do conhecimento entre os servidores e pouco estímulo as relações sociais.

De acordo com He e Wei (2009) os trabalhadores utilizam e contribuem em sistemas de gestão de conhecimento devido às relações sociais, prazer em ajudar os outros e suporte à gestão. Razões como imagem (*status*), reciprocidade e recompensas se mostram como fatores secundários.

Alguns dos principais inibidores ao fluxo de conhecimento impostos pelas organizações consistem no bloqueio ou ineficácia do canal de comunicação entre a fonte e o receptor do conhecimento (KPMG, 1999). Dessa forma constatou-se o uso de inúmeros recursos que a organização disponibiliza para a comunicação dos servidores, como por exemplo: *e-mail*, mensagens instantâneas, telefone, salas de *chat* e outros espaços virtuais, *online* ou não.

Na visão de Appleyard (1996) existem dificuldades relacionadas às dinâmicas do fluxo de conhecimento em condições de fraca *co-localization*. A *co-localization* consiste na divisão do mesmo local de trabalho. O compartilhamento do local de labor implica na afirmação de Appleyard (1996), em uma alta probabilidade de contato face a face. Percebe-se que em um ambiente de *co-localization* os trabalhadores se encontram com facilidade e propositalmente, desfrutando do processo de comunicação face a face, que facilita o processo de compartilhamento do conhecimento. Nesse mesmo cerne também ficou evidenciada a realização de eventos em grupo, reuniões, palestras, seminários, treinamentos, oficinas entre outros eventos presenciais.

No entanto, as GERSAS disponibilizam pouco tempo e locais de encontro aos servidores para compartilharem o conhecimento durante as horas de trabalho o que para Davenport e Prusak (1998) age como um inibidor do processo de compartilhamento.

Com essa pesquisa foi possível constatar que tanto gerentes quanto servidores possuem a percepção de valor acerca do compartilhamento do conhecimento. He e Wei (2009) acreditam que a

percepção de valor é um facilitador para o compartilhamento do conhecimento nas organizações, o que foi observado em praticamente todas as organizações analisadas.

Quanto à prática de *peer review* encontrada em algumas organizações estudadas é válido lembrar que na concepção de Zhuge (2002), o compartilhamento entre pares se dá quando os agentes trabalham dentro de um mesmo nível hierárquico, realizando o mesmo tipo de tarefas. A troca ocorre de maneira mais favorável entre estes membros, devido a três principais motivos: membros que trabalham nos mesmos tipos de tarefas possuem facilidade em compartilhar experiências passadas para solucionar problemas; possuem a mesma base de conhecimento, facilitando a compreensão diante do compartilhamento do conhecimento; e possuem maior número de interesses em comum (afinidade).

No que tange a tríade de Categorias de Análise: Pessoas, Processos e Sistemas composta por elementos que apoiam as etapas para o Compartilhamento do Conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde chegou-se a algumas considerações.

Ilustra-se com uma analogia: Pessoas, Processos e Sistemas são como pernas de um banquinho que sustenta uma Organização, o que significa que se deve mantê-los em equilíbrio ou, se alterar um deles, se devem ajustar os outros dois, como mostra a Figura 12.

Figura 12 - Analogia do banco de três pernas: Pessoas, Processos e Sistemas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dado isto, pode-se dizer que cada um desses três elementos gera sua própria influência sobre as Gerências Regionais de Saúde, e o impacto na mudança negativa de qualquer um deles causará um desequilíbrio que se não forem tomadas decisões corretivas, poderá ter

conseqüências na produtividade da Organização. Reforça-se que é um banco de três pernas. Se uma perna é quebrada, tudo vem abaixo.

Com este estudo da avaliação do compartilhamento do conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde no Estado de Santa Catarina, pode-se observar que a Categoria de Análise Pessoas é o ponto mais crítico das Gerências Regionais de Saúde, seguido da Categoria de Análise Processos. E os elementos que mais apoiam o compartilhamento do conhecimento neste estudo estão na Categoria de Sistemas.

Apesar de ser incipiente, o compartilhamento do conhecimento ocorre nas GERSAS apoiado na Categoria Pessoas, mas os servidores e gerentes ainda compartilham o conhecimento com muita precaução e certo receio. A interação com outras fontes de conhecimento, que não as pessoas, ainda não é muito utilizada.

Por outro lado, os servidores e gerentes participam ativamente de eventos como palestras, seminários, treinamentos, oficinas e reuniões que são periodicamente promovidos pelos Municípios, pelas próprias Gerências Regionais, pela Secretaria do Estado da Saúde e pelo Ministério da Saúde.

Dentro dos incentivos para o compartilhamento do conhecimento não há benefícios financeiros aos servidores, haja vista não ser permitido legalmente. No entanto, o reconhecimento é dado para os que possuem o conhecimento e não para os que mais compartilham o conhecimento. Este facilitador do compartilhamento, utilizado de maneira equivocada, pode ter o efeito contrário e, com o tempo, diminuir a capacidade das GERSAS em compartilhar o conhecimento.

Na Categoria de Análise Processos, pouco menos crítica, destaca-se que a Liderança e as Estratégias utilizadas nas Gerências Regionais surtem efeito e são relevantes para o compartilhamento do conhecimento. Os gerentes das GERSAS sabem do valor de compartilhar o conhecimento, no entanto não possuem planos para aprimorar o compartilhamento do conhecimento em suas Organizações.

Com isso, foi possível perceber deficiências no Fluxo do Conhecimento, desde a captura e criação até o seu uso final pelos servidores e gerentes. Existem falhas que podem ser corrigidas por meio de um plano de ações para o compartilhamento.

Por fim a Categoria Sistemas, ganha destaque pela sua alta contribuição para o compartilhamento do conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde do Estado de Santa Catarina. É fato que as GERSAS estão munidas com a tecnologia necessária para ter um bom compartilhamento do conhecimento. Apesar de não haver interoperabilidade entre os sistemas utilizados, estes funcionam

adequadamente, respondendo ao seu propósito. Os equipamentos usados como telefones, computadores e aparelhos de vídeo e *web* conferência estão presentes nas GERSAS. Todas dispõem de *internet* e algum tipo de ferramenta disponível para viabilizar as trocas virtuais para o compartilhamento do conhecimento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao tocante teórico, neste estudo foi apresentada uma densa base que fundamenta o processo de compartilhamento de conhecimento e a avaliação e diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações. Também se ressaltou por meio da literatura a importância da Gestão do Conhecimento para a área pública na busca do cumprimento dos princípios basilares da Administração Pública e, principalmente, a importância do compartilhamento de conhecimento em organizações do governo destacando os inibidores e facilitadores deste processo.

Foi consolidado um conjunto de autores relevantes da base de dados *Web of Science* visando uma contribuição para literatura acadêmica haja vista a sistematização do quadro apresentado no Capítulo 2.

Foram selecionados, analisados e sistematizados um conjunto de métodos e modelos de diagnósticos para avaliar a Gestão do Conhecimento nas Organizações. E, por fim, optou-se justificadamente pelo Método OKA.

O presente trabalho teve como ideia central clusterizar questões do Método OKA inerentes ao compartilhamento de conhecimento e dessa formar obter um conjunto de categorias e subcategorias de análise necessárias para avaliar o compartilhamento de conhecimento em 9 (nove) das 36 Gerências Regionais de Saúde do Estado de Santa Catarina.

Este conjunto composto por 28 questões se mostrou de fácil aplicação e resultou no diagnóstico apresentado nos capítulos anteriores.

Com isso, a linha guia desta pesquisa – a questão: Como ocorre o compartilhamento do conhecimento no processo de construção dos Instrumentos de Gestão dentro das Gerências Regionais de Saúde (GERSA)? – foi esclarecida ao longo do trabalho, principalmente pelo diagnóstico exposto no Capítulo 4, assim como o objetivo geral em avaliar como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde e os objetivos específicos: I - Identificar quais os atores (pessoas) envolvidos no compartilhamento do conhecimento dentro das Gerências Regionais de Saúde; II - Identificar qual o processo(s) de construção dos Instrumentos de Gestão

(processos); III - Identificar qual a infraestrutura tecnológica (sistemas) existente que permite o acesso ao conhecimento e a interação dos atores;

Constatou-se uma capacidade mediana das Gerências Regionais de Saúde no desenvolvimento de seu capital humano por meio de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento.

A capacidade das Gerências Regionais de Saúde e de seus servidores em compartilhar ativos intelectuais de maneira a permitir que a organização atinja suas metas também é mediana.

São poucos os aspectos culturais e incentivos dentro das Gerências Regionais de Saúde para formatar, criar e dar suporte ao uso dos ativos intelectuais para atingir as metas da organização. Além de ser inexistente a utilização das técnicas de GC como modelo de gestão dos líderes e gerentes das regionais de saúde.

Foi constatado que é defeituosa a capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais dentro da organização. Encontraram-se déficits na captura, armazenamento, disseminação, e outros aspectos de distribuição do conhecimento, incluindo o compartilhamento do conhecimento.

No entanto, é superior a capacidade e a infraestrutura existente que permite o acesso e interação dos *stakeholders* com os “ativos intelectuais” das Gerências Regionais de Saúde – sejam eles sistemas ou outros servidores. Além de ser superior a capacidade e existência de infraestrutura tecnológica que permita a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas.

Contudo, não foram constatados estímulos aos servidores para fazerem um ótimo trabalho e, ao mesmo tempo captar os conhecimentos deles e convertê-los em algo que as Gerências Regionais de Saúde pudessem utilizar.

De maneira geral em relação à prática, a Matriz Avaliativa dos Planos Municipais de Saúde elaborada pelo autor e descrita no Capítulo 3, auxiliará a Gerência de Planejamento do SUS na futura avaliação da qualidade dos Planos Municipais de Saúde elaborados pelos municípios do Estado catarinense.

A aplicação do conjunto sistematizado de questões retiradas do OKA e ajustadas para realidade do Estado de Santa Catarina permitiu uma análise da situação atual diagnosticada em relação ao compartilhamento de conhecimento.

Por meio dessa avaliação proposta, as Gerências Regionais de Saúde poderão tomar ciência das virtudes e fraquezas de seus recursos de conhecimento. Além disso, as informações disponibilizadas nesse

trabalho poderão ser utilizadas como base para a geração de planejamentos de ações dentro destas organizações.

Haja vista, que os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados por líderes, secretários, diretores, gerentes e outros servidores não necessariamente familiarizados com os princípios da Gestão do Conhecimento, pois os resultados alcançados estão acessíveis e compreensíveis, facilitando a identificação de aspectos das organizações que necessitam de imediata atenção, de simples ações ou de mudanças de postura que deverão ser adotadas em respeito especialmente, aos cidadãos catarinenses que merecem uma retribuição inteligente do Estado pelo voto de representatividade decente e honesto que depositam nos dirigentes do país.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Considerando que os resultados apresentados não exaurem todos os aspectos sobre o tema, recomenda-se a realização de novas pesquisas que possam contribuir ainda mais para o compartilhamento de conhecimento:

1. Aprimorar e incrementar o conjunto de questões utilizadas nesta pesquisa.
2. Realizar o mesmo estudo nas demais Gerências Regionais de Saúde no Estado de Santa Catarina visando ter um diagnóstico de todo o Estado.
3. Ampliar a aplicação deste trabalho para outros Estados da Federação com objetivo de fazer futuras avaliações comparativas.
4. Expandir e atualizar o quadro teórico utilizado nesta pesquisa com a intenção de incrementar e melhorar o conjunto de questões.
5. Verificar especificamente o porquê não houve relação entre a qualidade dos produtos avaliados e o grau de compartilhamento nessas Organizações.
6. Obter um entendimento sistemático das práticas de comunicação e compartilhamento presentes neste estudo.
7. Verificar a canalização de recursos escassos e atenção administrativa para desenvolver as capacidades de compartilhamento de conhecimento nas Gerências Regionais de Saúde.

REFERÊNCIAS

ABRAMS, L. C. et al. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 64-77, Nov 2003. ISSN 0896-3789. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000187433000007 >.

AHN, J. H.; CHANG, S. G. Assessing the contribution of knowledge to business performance: the KP3 methodology. **Decision Support Systems**, v. 36, n. 4, p. 403-416, 2004. ISSN 0167-9236.

AL-SAYED, R.; ALMAD, K. Special languages and shared knowledge. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v 2, (1), 1-16, 2004. Disponível em <http://www.ejkm.com>. Acesso em 29/05/2012.

APPLEYARD, M. M. How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 137-154, Win 1996. ISSN 0143-2095. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1996WK18900011 >.

ARGOTE, L. et al. Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 1-8, May 2000. ISSN 0749-5978. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000086769800001 >.

ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 571-582, Apr 2003. ISSN 0025-1909. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000182677200016 >.

BALERINI, C. Comunicação: chave para o sucesso. **Disponível no site: www.catho.com.br acessado em setembro de, 2003.**

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal.** Ipea, 2004.

BECHKY, B. A. Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. **Organization Science**, v. 14, n. 3, p. 312-330, May-Jun 2003. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000183365400006 >.

BERLO, D. K. O. **O processo da comunicação: introdução à teoria e prática.** Fundo de Cultura, 1960.

BERZTISS, A. T. Capability maturity for knowledge management. 2002. IEEE. p.162-166.

BHAGAT, R. S. et al. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 204-221, Apr 2002. ISSN 0363-7425. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000175100700005 >.

BIRCHAM, H. The impact of question structure when sharing Knowledge. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v 1, (2), 17-24, 2003 Disponível em <http://www.ejkm.com>. Acesso em 29/05/2012.

BOCK, G. W. et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **Mis Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-111, Mar 2005. ISSN 0276-7783. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000227199900005 >.

BOCK, G. W.; KIM, Y. G. "Breaking the myths of rewards". **Information Resources Management Journal**, 15 (2): 14–21, 2002.

BOSE, R. Knowledge management metrics. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 6, p. 457-468, 2004. ISSN 0263-5577.

BOU-LLUSAR, J. C.; SEGARRA-CIPRÉS, M. Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 100-112, 2006. ISSN 1367-3270.

BOYLES, J. E. et al. Assessment of the organisation's knowledge management maturity. **International Journal of Nuclear Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 170-182, 2009. ISSN 1479-540X.

BRASIL. Ministério da Saúde. Sistema de Planejamento do SUS - Uma Construção Coletiva – Instrumentos Básicos – Vol. 2. Brasília: Ministério da Saúde, 2008. Acesso 25/03/2012. Disponível em: http://www.saude.sc.gov.br/planejasus/cadernos/Cadernos_de_Planejamento_-_Volume_2.pdf.

BRYANT, S. E. The role of Transformational and Transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **The Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9 (4), 32-44, 2003.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **The knowledge management fieldbook**. Financial Times Prentice Hall, 1999. ISBN 0273638823.

BUNGE, M. **La investigación científica: su estrategia y su filosofía**. Siglo XXI, 2000. ISBN 9682322251.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. Heinemann London, 1979. ISBN 0435821318.

CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, v. 23, n. 5, p. 687-710, 2002. ISSN 0170-8406. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000180962500001 >.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. **Dependência e desenvolvimento na América Latina: ensaio de interpretação sociológica**. Editora Record, 2004. ISBN 852000668X.

CHOI, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information & Management**, v. 40, n. 5, p. 403-417, May 2003. ISSN 0378-7206. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000181817600006 >.

CIBORRA, C.U.; PATRIOTA, G. "Groupware and teamwork in R&D: limits to learning and innovation". **R&D Management**, 28 (1): 1-10, 1998.

CONSULTING, K. **The Knowledge Journey: A Business Guide to Knowledge Systems**: London: KPMG Consulting 1999.

CUMMINGS, J. N. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. **Management Science**, v. 50, n. 3, p. 352-364, Mar 2004. ISSN 0025-1909. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000220334200006 >.

DALKIR, K. **Knowledge Management In Theory And Practice**. Jordan Hill, Oxford: Elsevier Inc: 132-133, 2005.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-+, Win 1998. ISSN 0019-848X. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000071510000008 >.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DICKEL, G. V.; GRANJEIRO, J. W. **Direito administrativo**. Brasília: Vestcon, 1994.

DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, Aug 2006. ISSN 0143-2095. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000239228400001 >.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, Mar 2000. ISSN 0143-2095. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000085900800008 >.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct 1998. ISSN 0363-7425. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000076489300007 >.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Makron Books, 1998. ISBN 8534608814.

EHMS, K.; LANGEN, M. Holistic development of knowledge management with KMMM. **Siemens AG/Corporate Technology**, 2002.

FEYERABEND, P. Contra o método: esboço de uma teoria anárquica da teoria do conhecimento. **Rio de Janeiro (RJ): Francisco Alves**, 1989.

FONSECA, A. F. Organizational Knowledge Assessment Methodology. **Washington, DC: World Bank**, 2006.

FOUNTAIN, J. E. Construindo um Estado virtual: tecnologia da informação e mudança institucional. **Brasília: ENAP**, 2005.

FRESNEDA, P. S. V. et al. ASSESSMENT (OKA), 2009.

GALLAGHER, S.; HAZLETT, S. A. Using the knowledge management maturity model (KM3) as an evaluation tool. 2000. p.10-11.

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

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 1999.

GOODMAN, P. S.; DARR, E. D. Computer-aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments. **Mis Quarterly**, v. 22, n. 4, p. 417-440, Dec 1998. ISSN 0276-7783. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000079028100002 >.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SÆTHER, H. Maturity model for IT outsourcing relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 2, p. 200-212, 2006. ISSN 0263-5577.

HANLEY, S.; MALAFSKY, G. A guide for measuring the value of KM investments. **Handbook on knowledge management: Knowledge matters**, v. 1, p. 369, 2004. ISSN 3540438483.

HANSEN, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, p. 82-111, 1999. ISSN 0001-8392.

HANSEN, M. T. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 232-248, May-Jun 2002. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000175510900003 >.

HANSEN, M. T.; MORS, M. L.; LOVAS, B. Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 776-793, Oct 2005. ISSN 0001-4273. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000233406300006 >.

HE, W.; WEI, K. K. What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and-seeking beliefs. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 4, p. 826-838, 2009. ISSN 0167-9236.

HONEYCUTT, J. **Knowledge management strategies**. Microsoft Press, 2000. ISBN 0735607249.

HSU, M. H. et al. Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 65, n. 2, p. 153-169, Feb 2007. ISSN 1071-5819. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000243626900005 >.

HUGHES, J. A filosofia da pesquisa social. **Rio de Janeiro: Zaher**, p. 11-24, 1980.

IM, G.; RAI, A. Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. **Management Science**, v. 54, n. 7, p. 1281, 2008.

ISAAI, M. T.; AMIN MOGHADDAM, A. A Framework to the Assessment and Promotion of Knowledge Management Maturity Level in Enterprise: Modeling and Case Study. 2006. IEEE. p.163-165.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S. Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 151-183, Sum 2001. ISSN 0742-1222. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000169621900007 >.

KANER, M.; KARNI, R. A capability maturity model for knowledge-based decisionmaking. **Information Knowledge Systems Management**, v. 4, n. 4, p. 225, 2004. ISSN 1389-1995.

KANKANHALLI, A.; TAN, B. Knowledge Management Metrics. **International Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 20-32, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Livraria Tempo Real Inform, 2004. ISBN 853521268X.

KIM, J. Measuring the impact of knowledge management. **IFLA journal**, v. 32, n. 4, p. 362, 2006. ISSN 0340-0352.

KLIMKO, G. Knowledge management and maturity models: building common understanding. 2001. Academic Conferences Limited. p.269.

KOCHIKAR, V. The Knowledge management maturity model-a staged framework for leveraging knowledge. **Proceedings of KM World**, 2000.

KOGUT, B.; ZANDER, U. KNOWLEDGE OF THE FIRM, COMBINATIVE CAPABILITIES, AND THE REPLICATION OF TECHNOLOGY. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, Aug 1992. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1992JH70700006 >.

KRENG, V. B.; TSAI, C. M. The construct and application of knowledge diffusion model. **Expert Systems with Applications**, v. 25, n. 2, p. 177-186, 2003. ISSN 0957-4174.

KRUGER, C.; SNYMAN, M. Formulation of a strategic knowledge management maturity model. **South African Journal of Information Management**, v. 7, n. 2, 2005. ISSN 1560-683X.

KULKARNI, U.; FREEZE, R. Measuring knowledge management capabilities. **Encyclopedia of knowledge management**, 2005.

KULKARNI, U.; ST LOUIS, R. Organizational self assessment of knowledge management maturity. 2003. Citeseer. p.2542–2551.

KURIAKOSE, K. et al. Knowledge Management Maturity Models–A Morphological Analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 11, n. 3, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. rev. atual. São Paulo: Atlas, 1993. GAGLIANO, A. Guilherme. **O Método Científico: Teoria e Prática**. São Paulo: HARBRA, 1986.

LEE, J. H.; KIM, Y. G. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**, v. 20, n. 4, p. 299-311, 2001. ISSN 0957-4174.

LEE, J. N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & Management**, v. 38, n. 5, p. 323-335, Apr 2001. ISSN 0378-7206. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000167224300006 >.

MALHOTRA, Y. Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development. **New York**, 2002.

MCDERMOTT, R. Learning across teams. **Knowledge Management Review**, v. 8, n. 3, p. 32-36, 1999.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno: de acordo com a EC 19/98**. Editora Revista dos Tribunais, 1999. ISBN 8520317448.

MISRA, D. Ten guiding principles for knowledge management in e-government in developing countries. 2007.

MOHANTY, S.; CHAND, M. 5iKM3 Knowledge Management Maturity Model. **white paper, Tata Consultancy Services, available at: www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/WhitePapers/5iKM3KnowledgeManagementMaturityModel.pdf** (accessed February 27, 2007), 2005.

MOREY, D.; MAYBURY, M. T.; THURASINGHAM, B. M. **Knowledge management: classic and contemporary works**. MIT Press, 2000. ISBN 0262632616.

MORGAN, G.; BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Imagens da organização**. Atlas São Paulo, 1996. ISBN 852241341X.

NAN, N. A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, p. 101-113, 2008. ISSN 1367-3270.

NATARAJAN, G. A KM Maturity Model for the Software Industry. **KM Review**, v. 8, n. 1, p. 20-23, 2005.

NONAKA, I.; KONNO, N.; TOYAMA, R. **Emergence of "ba": A conceptual framework for the continuous and self-transcending process of knowledge creation**: Oxford University Press, Oxford: 13-29 p. 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 2, 1997.

O'DELL, C. **Stages of implementation: a guide for your journey to knowledge management best practices**. Amer Productivity Center, 2000. ISBN 1928593402.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154+, Spr 1998. ISSN 0008-1256. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000073954500009 >.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Mh Comunicação, 1994. ISBN 8585660015.

OXLEY, J. E.; SAMPSON, R. C. The scope and governance of international R&D alliances. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 8-9, p. 723-749, Aug-Sep 2004. ISSN 0143-2095. Disponível em: <Go to ISI>://WOS:000223115800002 >.

PAULZEN, O. et al. A maturity model for quality improvement in knowledge management. **ACIS 2002 Proceedings**, p. 5, 2002.

PEE, L.; KANKANHALLI, A. A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009.

PEREIRA, L. C. B. **Desenvolvimento e crise no Brasil: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula**. Editora 34, 2003. ISBN 8573262796.

PERSSON, M.; ORR, E. Performance Indicators for Measuring Performance of Activities in Knowledge Management Projects. 2003.

POLANYI, M. Personal knowledge. **Chicago: University of Chicago Press**. 1962.

PRESTES, M. L. M. A pesquisa ea construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia. **São Paulo: Rêspel**, 2003.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman, 2002. ISBN 8573079789.

PUTNAM, L.; PACANOWSKY, M. E. **Communication and organizations, an interpretive approach**. Sage Publications, Inc, 1983. ISBN 0803921098.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: making the most of the best. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 2, p. 71-80, 1996.

RAUB, S. P.; STHAPIT, B. Towards a taxonomy of approaches for measuring organizational knowledge. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 9, n. 1, p. 139-155, 2001.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163, 2007. ISSN 0165-5515.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Saúde. Gerências Regionais de Saúde: Diretrizes e Organizações. Florianópolis: Gráfica do Estado/SEA, 2006.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais; The new public management and organizational changes. **Rev. adm. pública**, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001. ISSN 0034-7612.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. **São Paulo: Best Seller**, 1990.

SKYRME, D. J. **Capitalizing on Knowledge: From e-business to k-business**. Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 0750650117.

SMITH, H.; MCKEEN, J. Valuing the knowledge management function'. **Handbook on knowledge management: Knowledge matters**, v. 1, p. 353, 2004. ISSN 3540438483.

SOLEY, M.; PANDYA, K.V. Culture as na Issue in knowledge sharing: a means of competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, v 2 (1), 205-212, 2003. Disponível em <http://www.ejkm.com>. Acesso em 29/05/2012.

SOURCE, W. K3M: The Knowledge Management Maturity Model. **Wisdom Source News**, v. 2, n. 1, 2004.

SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1239-1251, Dec 2006. ISSN 0001-4273. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000243497600010 >.

STEWART, T.; RUCKDESCHEL, C. Intellectual capital: The new wealth of organizations. **Performance Improvement**, v. 37, n. 7, p. 56-59, 1998. ISSN 1930-8272.

SUNDARESAN, S.; ZHANG, Z. Facilitating Knowledge Transfer in Organizations through Incentive Alignment and IT Investment (PDF). 2004.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 1, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, Win 1996. ISSN 0143-2095. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1996WK18900004 >.

_____. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, May 2000. ISSN 0749-5978. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000086769800002 >.

TALLMAN, S. et al. Knowledge, clusters, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 258-271, Apr 2004. ISSN 0363-7425. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000220575500006 >.

TEECE, D. J.; CHESBROUGH, H. When is virtual virtuous? organizing for innovation. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 65-71, 1996.

THAYER, L. O. Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. **São Paulo: Atlas**, 1976.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006. ISSN 1415-6555.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. **São Paulo: Atlas**, p. 116-170, 1987.

TSAI, W. P. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, Mar-Apr 2002. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000175114000005 >.

TSENG, Y. C. European Guide to good Practice in Knowledge Management-Part 1: Knowledge Management Framework. 2004.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Campus Rio de Janeiro, 2001. ISBN 8535208607.

VORAKULPIPAT, C.; REZGUI, Y. An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, p. 17-34, 2008. ISSN 1367-3270.

WATSON, I. D. **Applying knowledge management: techniques for building corporate memories**. Morgan Kaufmann Pub, 2003. ISBN 1558607609.

WEBER, M. **Ciência e política: duas vocações**. Editora Cultrix, 2004. ISBN 8531600472.

WEERDMEESTER, R.; POCATERRA, C.; HEFKE, M. VISION: Next generation knowledge management: Knowledge management maturity model. **Information Societies Technology Programme**, 2003.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 139+, Jan-Feb 2000. ISSN 0017-8012. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000087886100020 >.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002. ISSN 1367-3270.

WOITSCH, R.; WEBER, F.; SAINTER, P. European KM Forum. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman Porto Alegre, 2001.

ZHUGE, H. A knowledge grid model and platform for global knowledge sharing. **Expert Systems with Applications**, v. 22, n. 4, p. 313-320, May 2002. ISSN 0957-4174. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000176217800005 >.

APÊNDICE A – Matriz Avaliativa

ANÁLISE SITUACIONAL		MATRIZ AVALIATIVA	SUB-DIMENSÃO	DIMENSÃO	PLANO
IDENTIFICAÇÃO DO MUNICÍPIO	APRESENTAÇÃO	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)	Σ Escores 0-1 = Insatisfatório (0) 2-3 = Intermediário (5) 4 = Satisfatório (7)	Σ Escores 0-7 = Insatisfatório (0) 8-18 = Intermediário (3) 19-21 = Satisfatório (5)	Σ Escores 0-3 = Insatisfatório 4-7 = Intermediário 8-10 = Satisfatório
	DENSIDADE DEMOGRÁFICA	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			
	TAXA DE CRESCIMENTO POPULACIONAL	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			
	EDUCAÇÃO	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			
	RENDA	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			
	IDH	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			
	HABITAÇÃO	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			
	ESTRUTURA SANITÁRIA	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			
	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SMS E SERVIÇOS	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			
	RECURSOS HUMANOS SMS	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)			

MATRIZ AVALIATIVA		SUB-DIMENSÃO	DIMENSÃO	PLANO
SITUAÇÃO DE SAÚDE	TAXA DE NATALIDADE	Satisfatório (2)	0-1 = Insatisfatório (0) 2-3 = Intermediário (5) 4 = Satisfatório (7)	
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	MORTALIDADE GERAL POR SEXO	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	MORTALIDADE INFANTIL	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
Insatisfatório (0)				
MORTALIDADE MATERNA	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
MORBIDADE HOSPITALAR	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
MORBIDADE SINAN	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
SÉRIE HISTÓRICA DO PACTO PELA VIDA	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
DOENÇAS IMUNOPREVINÍVEIS E IMUNIZAÇÃO	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
ATENÇÃO INTEGRAL A SAÚDE	UNIDADES BÁSICA	Satisfatório (2)	0-1 = Insatisfatório (0) 2-3 = Intermediário (5) 4 = Satisfatório (7)	
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	NASF	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
CAPS - SAÚDE MENTAL	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
SAÚDE BUCAL	Satisfatório (2)			

MATRIZ AVALIATIVA		SUB-DIMENSÃO	DIMENSÃO	PLANO
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	ASSISTENCIA FISIOTERAPIA	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	DIAGNOSE	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	CENTROS DE REFERÊNCIA	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	UPA - ATENDIMENTO DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
HOSPITAIS MUNICIPAIS	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
SAMU	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
ASSISTENCIA FARMACÊUTICA	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
ALTA COMPLEXIDADE	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
PROGRAMAS DESENVOLVIDOS	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM SAÚDE	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
PRODUÇÕES DE SERVIÇOS DE SAÚDE	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			

MATRIZ AVALIATIVA		SUB-DIMENSÃO	DIMENSÃO	PLANO
GESTÃO DE SAÚDE	VIGILANCIA SANITÁRIA	Insatisfatório (0)		
		Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
		Insatisfatório (0)		
	CONTROLE DE ZOOSES	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	VIGILÂNCIA EPIDEMIOLÓGICA	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
Insatisfatório (0)				
VIGILÂNCIA AMBIENTAL	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
	Insatisfatório (0)			
GESTÃO DE SAÚDE	CONTROLE SOCIAL	Satisfatório (2)	\sum Escores 0-1 = Insatisfatório (0) 2-3 = Intermediário (5) 4 = Satisfatório (7)	
		Intermediário (1)		
		Insatisfatório (0)		
	PLANOS MUNICIPAIS DE SAÚDE	Satisfatório (2)		
		Intermediário (1)		
Insatisfatório (0)				
CONFERÊNCIAS DE SAÚDE	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
Insatisfatório (0)				
PLANEJAMENTO	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
Insatisfatório (0)				
FINANCIAMENTO	Satisfatório (2)			
	Intermediário (1)			
Insatisfatório (0)				
PROBLEMAS PRIORITÁRIOS	CONDIÇÕES DE SAÚDE DA POPULAÇÃO	Satisfatório (2)	\sum Escores 0-1 = Insatisfatório (0) 2-3 = Intermediário (5) 4 = Satisfatório (7)	
		Intermediário (1)		
	Insatisfatório (0)			
	DETERMINANTES E CONDICIONANTES	Satisfatório (2)		
Intermediário (1)				

		MATRIZ AVALIATIVA		SUB-DIMENSÃO	DIMENSÃO	PLANO			
PLANEJAMENTO EM SAÚDE	CONSIDERAÇÕES FINAIS	DA SAÚDE	Insatisfatório (0)						
		GESTÃO EM SAÚDE	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)						
	COMPROMISSO DA GESTÃO	DIRETRIZES	Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)	\sum Escores 0-1 = Insatisfatório (0) 2-3 = Intermediário (5) 4 = Satisfatório (7)					
			OBJETIVOS				Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)		
		METAS					Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)		
			INDICADORES				Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)		
	RESOLUÇÃO E HOMOLOGAÇÃO	APROVAÇÃO NO CONSELHO MUNICIPAL DE SAÚDE	Satisfatório (2) Insatisfatório (0)				\sum Escores 0 = Insatisfatório (0) 2 = Intermediário (5) 4 = Satisfatório (7)		
			DECLARAÇÃO DE HOMOLOGAÇÃO DO PLANO						Satisfatório (2) Insatisfatório (0)
			INFORMAÇÕES ADICIONAIS				Satisfatório (2) Intermediário (1) Insatisfatório (0)	\sum Escores 0-7 = Insatisfatório (0) 8-18 = Intermediário (3) 19-21 = Satisfatório (5)	

APÊNDICE B – Classificação dos Instrumentos

GERSAS	MÉDIA
16º SDR Brusque	7,50
14º SDR Ibirama	7,00
18º SDR Grande Fpolis	6,78
10º SDR Caçador	6,50
24º SDR Jaraguá do Sul	6,50
3º SDR São Lourenço do Oeste	6,40
26º SDR Canoinhas	6,40
33º SDR Seara	6,40
6º SDR Concórdia	6,33
1º São Miguel do Oeste	6,25
17º SDR Itajaí	6,00
23º SDR Joinville	5,67
29º SDR Palmitos	5,57
31º SDR Itapiranga	5,50
9º SDR Videira	5,40
30º SDR Dionísio Cerqueira	5,33
13º SDR Ituporanga	5,25
5º SDR Xanxerê	5,13
15º SDR Blumenau	5,00
28º SDR São Joaquim	5,00
2º SDR Maravilha	4,83
32º SDR Quilombo	4,80
20º SDR Tubarão	4,75
21º SDR Criciúma	4,75
36º SDR Braço do Norte	4,75
25º SDR Mafra	4,60
4º SDR Chapecó	4,50
22º SDR Araranguá	4,10
7º SDR Joaçaba	4,00
11º SDR Curitibaanos	4,00
27º SDR Lages	4,00
8º SDR Campos Novos	3,67
34º SDR Taió	3,50
12º SDR Rio do Sul	3,00
35º SDR Timbó	3,00
19º SDR Laguna	0,00

APÊNDICE C – Questionário

Prezado (a) respondente,

A presente pesquisa tem como finalidade coletar dados sobre o compartilhamento do conhecimento dentro das Gerências Regionais de Saúde no Estado de Santa Catarina, especificamente na divisão de planejamento. Tais dados subsidiarão a pesquisa relativa a Dissertação de Mestrado “Avaliação do Compartilhamento do Conhecimento: Estudo de Caso nas Gerências Regionais de Saúde do Estado de Santa Catarina” desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPEGC/UFSC).

As respostas das perguntas são relacionadas à sua vivência diária na Divisão de Planejamento e o relacionamento com os Instrumentos de Gestão.

Vale salientar, que os questionários serão tratados de forma confidencial, as informações solicitadas não permitirão a identificação dos respondentes, pois os resultados serão processados de maneira global.

Vossa colaboração é de extrema importância para realização da pesquisa. Certos de seu apoio, nós agradecemos a sua atenção e colocamo-nos a disposição para demais esclarecimentos.

Os questionários deverão ser respondidos impreterivelmente até o dia 03/08/2011 – Quarta-Feira.

Para responder ao questionário acesse o link http://formsus.datasus.gov.br/site/formulario.php?id_aplicacao=6812.

Atenciosamente,

Carlos Eduardo Pereira Carpes
Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Contato: carpes@saude.sc.gov.br

Prof. Gregório Varvakis
Orientador da Pesquisa

Nesta etapa queremos saber a sua percepção quanto ao Compartilhamento do Conhecimento dentro da Gerência Regional de Saúde (GERSA), com base no seu dia-a-dia você responderá um conjunto de questões que abordam três elementos: Pessoas, Processos e Tecnologia.

Para auxiliá-lo descrevemos abaixo algumas definições que facilitaram o seu entendimento sobre o tema.

Informação: São dados interpretados que possuem algum significado.

Conhecimento: É o conjunto de informações processadas pelos indivíduos dentro de um contexto.

Compartilhamento de Conhecimento: É o processo de compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências entre os servidores e que sejam organizacionalmente relevantes.

Fontes de Conhecimento: É o local que originou e/ou criou o conhecimento, descreve o meio ou local físico através do qual o usuário do conhecimento o obteve.

Processos: É uma ordem específica de atividades, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Procedimentos: São formas detalhadas de executar atividades próprias da organização.

Políticas: São linhas de ação, estabelecidas por normas e regras dirigidas, com vista a alcançar as metas, objetivos e outros parâmetros principais pretendidos pela organização.

Mantenha-se atento, pois algumas questões são objetivas, devendo ser assinalada uma única resposta, outras são de múltipla-escolha, ou seja, com possibilidade de assinalar mais de uma resposta.

Caracterização do Respondente

a) Você é:

[] Gerente Regional de Saúde

[] Servidor responsável pelos Instrumentos de Gestão

b) Qual a sua Gerência Regional de Saúde (GERSA):

c) Formação Acadêmica:

d) Tempo de atuação na GERSA:

[] Inferior a 1 ano [] de 1 a 5 anos [] de 6 a 10 anos

[] 11 a 15 anos [] acima de 15 anos

e) Tempo de atuação na Divisão de Planejamento:

- [] Inferior a 1 ano [] de 1 a 5 anos [] de 6 a 10 anos
[] 11 a 15 anos [] acima de 15 anos [] Não se aplica

f) Você é o responsável formal pela Divisão de Planejamento?

[] Sim

[] Não

O Compartilhamento do Conhecimento

Elemento: Pessoas

1. Com que frequência os servidores da GERSA procuram conhecimentos de outras fontes ao invés dos sistemas (exemplo: manuais ou documentos arquivados)?
 - Muito frequente (Todos os dias)
 - Um pouco frequente (Três vezes na semana)
 - Frequente (Semanalmente)
 - Não muito frequente (Quinzenalmente)
 - Não frequente (Nunca)
2. Com que frequência os servidores fornecem informações e/ou conhecimentos para outros servidores da GERSA?
 - Muito frequente (Todos os dias)
 - Um pouco frequente (Três vezes na semana)
 - Frequente (Semanalmente)
 - Não muito frequente (Quinzenalmente)
 - Não frequente (Nunca)
3. Em um dia normal de trabalho, quanto tempo você gasta procurando informações e/ou conhecimentos necessários para execução do trabalho?
 - Eu não gasto tempo procurando informações e/ou conhecimentos
 - Menos que 30 minutos por dia
 - Entre 31 minutos e menos que 1 hora
 - Entre 1 hora e menos que 2 horas
 - Entre 2 horas e menos que 4 horas
 - Entre 4 horas e menos que 5 horas
 - Mais que 5 horas por dia
4. Você sabe onde procurar “novas” informações disponíveis em sua GERSA?
 - Sim
 - Um pouco
 - Não

- Não sei
5. Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento/órgão central que você acredita que deveria tê-las, mas que não possui?
 - Muito frequente (Todos os dias)
 - Um pouco frequente (Três vezes na semana)
 - Frequente (Semanalmente)
 - Não muito frequente (Quinzenalmente)
 - Não frequente (Nunca)
 6. Com que facilidade os servidores da GERSA identificam quais as fontes de conhecimento são as mais adequadas para execução de um trabalho específico?
 - Muito fácil
 - Fácil
 - Pouco fácil
 - Nada fácil
 7. Qual a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na GERSA?
 - Muito fácil
 - Fácil
 - Pouco fácil
 - Nada fácil
 8. Com que frequência você sente que deve buscar a informação e/ou conhecimento por conta própria?
 - Muito frequente (Todos os dias)
 - Um pouco frequente (Três vezes na semana)
 - Frequente (Semanalmente)
 - Não muito frequente (Quinzenalmente)
 - Não frequente (Nunca)
 9. Com que frequência você se aconselha com outros servidores da sua GERSA buscando ter acesso ao seus conhecimentos ou ao seu “*Know-how*”?
 - Muito frequente (Todos os dias)
 - Um pouco frequente (Três vezes na semana)
 - Frequente (Semanalmente)
 - Não muito frequente (Quinzenalmente)
 - Não frequente (Nunca)
 10. Os servidores ou membros da equipe têm noção do valor do conhecimento compartilhado por meio de iniciativas na GERSA?

- Sim, muito
- Razoavelmente
- Não muito
- Nada

Elemento: Processos

11. Com que frequência a Gerência promove mudanças nos processos internos da GERSA?
- Muito frequente (mais de 5 vezes por ano)
 - Um pouco frequente (2 a 5 vezes por ano)
 - Frequente (pelo menos uma vez por ano)
 - Não muito frequente (uma vez a cada dois anos)
 - Não frequente (Nunca)
12. Quais das seguintes políticas de compartilhamento de informação existem na GERSA?
- Gerenciamento de documentos
 - Publicação de conteúdo *Internet*
 - Manuseio/Divulgação da informação
 - Outras
 - A GERSA não possui políticas de compartilhamento de informação
- As resposta “A GERSA não possui políticas de compartilhamento de informação” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.
13. Em que grau o comportamento da Gerência demonstra (por meio de documentos escritos, discursos ou outros documentos de comunicação) a valorização do compartilhamento de conhecimento?
- Alto
 - Um pouco acima da media
 - Médio
 - Um pouco abaixo da media
 - Baixo
14. A GERSA possui políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem o conhecimento produzido de maneira que este possa ser reutilizado (tal como documentação, registro de procedimentos, alimentação de bases de dados eletrônicas, confecção de manuais)?
- Sim
 - Um pouco
 - Não
 - Não sei

15. Em que medida a GERSA apóia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento entre os servidores?
- Apóia muito
 - Apóia um pouco
 - Apóia
 - Não apóia muito
 - Não apóia nada
16. Em que grau a GERSA apóia o compartilhamento “inter-fronteiriço” (inter-disciplinar, inter-unidades, inter-departamental, inter-divisões) do conhecimento e da informação na GERSA?
- Alto
 - Um pouco acima da media
 - Médio
 - Um pouco abaixo da media
 - Baixo
17. A GERSA disponibiliza tempo aos servidores para que compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho (por exemplo: Almoços informais, *Workshops*, Seminários, Encontros)?
- Sim
 - Um pouco
 - Não
 - Não sei
18. Quais dos incentivos abaixo a GERSA utiliza para promover um excelente trabalho de compartilhamento de conhecimento entre os servidores?
- Bônus
 - Promoções
 - Recompensas e Prêmios
 - Tipo empregado do mês
 - Publicação ou disseminação de informações/idéias dos servidores pela GERSA
 - Outros
 - Nenhum

As resposta “Nenhum” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

19. Quais práticas de compartilhamento de informações e/ou conhecimento são utilizadas pela GERSA?
- Estórias e narrativas sobre a GERSA (*Storytelling*)
 - Realização de eventos em grupo
 - Almoços informais
 - Grupos de discussão

- Salas de bate-papo
- Vídeo ou áudio conferências
- Feiras de conhecimento
- Exercícios de simulação
- Mensagens instantâneas
- Mensagens eletrônicas (*e-mails*)
- Ferramentas e espaços virtuais colaborativos
- Programas de treinamento
- Auxílio/aconselhamento por pares/colegas (*Coaching*)
- Revisões por pares/colegas (*Peer Review*)
- Outros
- Nenhuma das anteriores

As respostas “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

20. Quais das seguintes formas de conhecimentos a GERSA compartilha?

- Melhores práticas e lições aprendidas
- Documentos e publicações institucionais
- Informações sobre os especialistas das gerências
- Diretório corporativo de servidores (Banco de informações dos servidores)
- Dados de entrevistas
- Banco de idéias (*Brainstorming*)
- Vídeos de eventos e de entrevistas
- Banco de Decisões tomadas
- Dados de cidadãos
- Dados da sociedade
- Outros
- Nenhuma das anteriores

A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

21. Como a informação é disseminada na GERSA?

- Pela *Intranet* (*Internet* interna)
- Por um sítio (site) público da *Internet*
- Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
- Por meio de reuniões realizadas pela Gerência
- Por meio de eventos sociais informais
- Por mensagem eletrônica (*e-mail*)
- Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
- Alguma outra forma
- Não é disseminada

A resposta “Não é disseminada” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas

22. Como o conhecimento é disseminado na GERSA?

- Apresentações formais
- Almoços informais
- Reuniões de unidades organizacionais
- Conversas informais entre servidores/equipes
- E-mails
- Video-conferências
- Áudio-conferências
- Telefone
- Revisões por pares (*Peer Review*)
- Fóruns
- Conferências
- Programas de interação por tutoria (*Mentoring*)
- Revisões operacionais de qualidade
- Revisões de desempenho formal
- Outras
- Nenhuma das anteriores

A resposta “nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

Elemento: Tecnologia

23. Como você classifica o nível de compartilhamento realizado por meio de sistemas “*online*” (tais como mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho) na GERSA?

- Alto
- Um pouco alto
- Médio
- Um pouco baixo
- Baixo

24. Quais dos seguintes mecanismos “*online*” a GERSA possui que permite aos servidores compartilharem informações e/ou conhecimentos?

- Discussões eletrônicas
- Salas de “*chats*”
- Quadros de avisos virtuais
- Espaços virtuais
- Fóruns eletrônicos
- Blogs*
- Intranet*
- Participação dos servidores em eventos presenciais (conferências, seminários, palestras etc)
- Treinamentos ou Oficinas
- Outros

- Nenhuma das anteriores

A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não devem ser consideradas.

25. Com que frequência a informação coletada/processada pela GERSA é armazenada em seus sistemas (Bases de dados, Intranet, etc)?
- Muito frequente (Todos os dias)
 - Um pouco frequente (Três vezes na semana)
 - Frequente (Semanalmente)
 - Não muito frequente (Quinzenalmente)
 - A GERSA não coleta, processa e armazena dados em seus sistemas

26. Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento informação da GERSA?

- Intranet* – Rede de computadores privada ou organizacional que assenta sobre o protocolo de *Internet*.
- Extranet* - Porção de rede privada de computadores que faz uso da *Internet* para partilhar com segurança parte do seu sistema de informação.
- Internet*
- Bases de dados
- Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP – Protocolo de Transferência de Arquivos)
- Unidades de disco em rede (Arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público (servidor de arquivos ou servidor FTP)
- Arquivos pessoais de funcionários
- Arquivos de *e-mail*
- Outros
- Nenhuma das anteriores

As respostas “nenhuma das anteriores” e “Outros” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas.

27. Em que medida o acesso a informação armazenada na GERSA é de fácil acesso para você?
- Muito fácil
 - Um pouco fácil
 - Fácil
 - Não muito fácil
 - Nada fácil

28. A GERSA possui um diretório de fontes oficiais de seus conhecimentos? Uma fonte oficial é aquela cujos dados são vistos pela instituição como as versões “corretas” ou oficiais daquela informação.
- Sim

- Um pouco (fontes parciais de informação estão espalhadas pela GERSA)
- Não
- Não sei

APÊNDICE D – Amostra Pesquisada

CATEGORIA PESSOAS (P)												
SUBCATEGORIA CONHECIMENTO E APRENDIZADO (KL)												
GERSA		18ª				10ª				3ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PKL-6	10,00	5,00	10,00	-	7,50	10,00	10,00	-	10,00	10,00	5,00	7,50
PKL-7	10,00	10,00	3,00	-	6,50	5,00	3,00	-	4,00	10,00	7,00	8,50
PKL-8	10,00	10,00	7,00	-	8,50	5,00	5,00	-	5,00	10,00	10,00	10,00
TOTAL	30,00	25,00	20,00	-	22,50	20,00	18,00	-	19,00	30,00	22,00	26,00
GERSA		9ª				13ª				5ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR1	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PKL-6	10,00	3,00	0,00	-	1,50	7,00	7,00	7,00	7,00	3,00	3,00	3,00
PKL-7	10,00	3,00	3,00	-	3,00	5,00	7,00	10,00	7,33	3,00	3,00	3,00
PKL-8	10,00	0,00	0,00	-	0,00	5,00	10,00	10,00	8,33	0,00	0,00	0,00
TOTAL	30,00	6,00	3,00	-	4,50	17,00	24,00	27,00	22,67	6,00	6,00	6,00
GERSA		25ª				4ª				22ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PKL-6	10,00	7,00	3,00	10,00	6,67	10,00	3,00	3,00	5,33	3,00	0,00	1,50
PKL-7	10,00	3,00	7,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	3,67	5,00	5,00	5,00
PKL-8	10,00	0,00	0,00	3,00	1,00	3,00	0,00	5,00	2,67	5,00	5,00	5,00
TOTAL	30,00	10,00	10,00	18,00	12,67	16,00	6,00	13,00	11,67	13,00	10,00	11,50

CATEGORIA PESSOAS (P)												
SUBCATEGORIA COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (KS)												
GERSA		18ª				10ª				3ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PKS-4	35,00	20,00	0,00	-	10,00	0,00	30,00	-	15,00	25,00	20,00	22,50
PKS-18	10,00	10,00	10,00	-	10,00	10,00	10,00	-	10,00	10,00	10,00	10,00
PKS-7	145,00	10,00	0,00	-	5,00	30,00	30,00	-	30,00	70,00	10,00	40,00
PKS-8	10,00	3,00	5,00	-	4,00	10,00	7,00	-	8,50	10,00	10,00	10,00
PKS-10	95,00	15,00	0,00	-	7,50	20,00	0,00	-	10,00	35,00	20,00	27,50
PKS-11	105,00	20,00	0,00	-	10,00	30,00	0,00	-	15,00	55,00	20,00	37,50
TOTAL	400,00	78,00	15,00	-	46,50	100,00	77,00	-	88,50	205,00	90,00	147,50
GERSA		9ª				13ª				5ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR1	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PKS-4	35,00	10,00	0,00	-	5,00	15,00	15,00	5,00	11,67	0,00	0,00	0,00
PKS-18	10,00	10,00	0,00	-	5,00	10,00	10,00	7,00	9,00	3,00	10,00	6,50
PKS-7	145,00	10,00	0,00	-	5,00	30,00	30,00	45,00	35,00	0,00	0,00	0,00
PKS-8	10,00	7,00	0,00	-	3,50	10,00	10,00	7,00	9,00	0,00	0,00	0,00
PKS-10	95,00	10,00	0,00	-	5,00	45,00	70,00	5,00	40,00	0,00	0,00	0,00
PKS-11	105,00	40,00	0,00	-	20,00	30,00	30,00	55,00	38,33	0,00	0,00	0,00
TOTAL	400,00	87,00	0,00	-	28,50	140,00	165,00	124,00	143,00	3,00	10,00	6,50
GERSA		25ª				4ª				22ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PKS-4	35,00	10,00	0,00	20,00	10,00	35,00	10,00	15,00	20,00	10,00	0,00	5,00
PKS-18	10,00	0,00	3,00	7,00	3,33	7,00	7,00	3,00	5,67	3,00	3,00	3,00
PKS-7	145,00	0,00	0,00	20,00	6,67	10,00	35,00	20,00	21,67	0,00	0,00	0,00
PKS-8	10,00	7,00	0,00	5,00	4,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	3,00	4,00
PKS-10	95,00	30,00	0,00	20,00	16,67	15,00	25,00	20,00	20,00	0,00	30,00	15,00
PKS-11	105,00	20,00	0,00	10,00	10,00	20,00	15,00	5,00	13,33	0,00	0,00	0,00
TOTAL	400,00	67,00	3,00	82,00	50,67	97,00	102,00	73,00	90,67	18,00	36,00	27,00

CATEGORIA PESSOAS (P)												
SUBCATEGORIA CULTURA E INCENTIVOS (CI/KIC)												
GERSA		18ª				10ª				3ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PCI-2	55,00	5,00	0,00	-	2,50	0,00	0,00	-	0,00	15,00	10,00	12,50
PCI-11	10,00	7,00	0,00	-	3,50	10,00	0,00	-	5,00	10,00	10,00	10,00
PKIC-5	10,00	0,00	0,00	-	0,00	10,00	7,00	-	8,50	10,00	10,00	10,00
TOTAL	75,00	12,00	0,00	-	6,00	20,00	7,00	-	13,50	35,00	30,00	32,50
GERSA		9ª				13ª				5ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR1	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PCI-2	55,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PCI-11	10,00	7,00	0,00	-	3,50	10,00	10,00	7,00	9,00	0,00	0,00	0,00
PKIC-5	10,00	0,00	0,00	-	0,00	7,00	7,00	7,00	7,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	75,00	7,00	0,00	-	3,50	17,00	17,00	14,00	16,00	0,00	0,00	0,00
GERSA		25ª				4ª				22ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
PCI-2	55,00	0,00	0,00	5,00	1,67	5,00	5,00	0,00	3,33	0,00	0,00	0,00
PCI-11	10,00	7,00	0,00	0,00	2,33	7,00	10,00	7,00	8,00	0,00	0,00	0,00
PKIC-5	10,00	7,00	0,00	5,00	4,00	10,00	7,00	10,00	9,00	3,00	5,00	4,00
TOTAL	75,00	14,00	0,00	10,00	8,00	22,00	22,00	17,00	20,33	3,00	5,00	4,00

CATEGORIA PROCESSOS (R)												
SUBCATEGORIA LIDERANÇA E ESTRATÉGIAS (L)												
GERSA		18ª				10ª				3ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
RL-3	10,00	5,00	0,00	-	2,50	7,00	0,00	-	3,50	10,00	10,00	10,00
RL-7	10,00	7,00	0,00	-	3,50	7,00	0,00	-	3,50	10,00	7,00	8,50
TOTAL	20,00	12,00	0,00	-	6,00	14,00	0,00	-	7,00	20,00	17,00	18,50
GERSA		9ª				13ª				5ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR1	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
RL-3	10,00	5,00	0,00	-	2,50	7,00	7,00	5,00	6,33	0,00	0,00	0,00
RL-7	10,00	0,00	0,00	-	0,00	5,00	5,00	3,00	4,33	0,00	0,00	0,00
TOTAL	20,00	5,00	0,00	-	2,50	12,00	12,00	8,00	10,67	0,00	0,00	0,00
GERSA		25ª				4ª				22ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
RL-3	10,00	7,00	0,00	5,00	4,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	5,00
RL-7	10,00	5,00	0,00	3,00	2,67	7,00	3,00	3,00	4,33	0,00	3,00	1,50
TOTAL	20,00	12,00	0,00	8,00	6,67	17,00	13,00	13,00	14,33	5,00	8,00	6,50

CATEGORIA PROCESSOS (R)												
SUBCATEGORIA FLUXO DE CONHECIMENTO (KF)												
GERSA		18ª				10ª				3ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
RKF-2	10,00	10,00	0,00	-	5,00	10,00	0,00	-	5,00	10,00	10,00	10,00
RKF-5	77,00	32,00	5,00	-	18,50	27,00	30,00	-	28,50	20,00	20,00	20,00
RKF-6	10,00	5,00	3,00	-	4,00	10,00	10,00	-	10,00	5,00	5,00	5,00
RKF-10	75,00	35,00	0,00	-	17,50	30,00	15,00	-	22,50	45,00	30,00	37,50
RKF11	10,00	5,00	5,00	-	5,00	10,00	0,00	-	5,00	10,00	5,00	7,50
RKF12	145,00	55,00	0,00	-	27,50	90,00	30,00	-	60,00	65,00	20,00	42,50
TOTAL	327,00	142,00	13,00	-	77,50	177,00	85,00	-	131,00	155,00	90,00	122,50
GERSA		9ª				13ª				5ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR1	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
RKF-2	10,00	7,00	0,00	-	3,50	7,00	7,00	7,00	7,00	0,00	0,00	0,00
RKF-5	77,00	10,00	0,00	-	5,00	22,00	22,00	40,00	28,00	15,00	15,00	15,00
RKF-6	10,00	5,00	0,00	-	2,50	10,00	10,00	10,00	10,00	3,00	3,00	3,00
RKF-10	75,00	10,00	0,00	-	5,00	45,00	45,00	45,00	45,00	10,00	10,00	10,00
RKF11	10,00	10,00	0,00	-	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	5,00
RKF12	145,00	10,00	0,00	-	5,00	30,00	30,00	70,00	43,33	0,00	0,00	0,00
TOTAL	327,00	52,00	0,00	-	15,00	124,00	124,00	182,00	143,33	33,00	33,00	33,00
GERSA		25ª				4ª				22ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
RKF-2	10,00	7,00	0,00	10,00	5,67	10,00	7,00	7,00	8,00	0,00	7,00	3,50
RKF-5	77,00	37,00	17,00	15,00	23,00	17,00	10,00	17,00	14,67	0,00	17,00	8,50
RKF-6	10,00	5,00	0,00	10,00	5,00	10,00	3,00	7,00	6,67	0,00	5,00	2,50
RKF-10	75,00	30,00	0,00	20,00	16,67	20,00	40,00	20,00	26,67	10,00	30,00	20,00
RKF11	10,00	5,00	0,00	10,00	5,00	10,00	5,00	5,00	6,67	5,00	0,00	2,50
RKF12	145,00	30,00	0,00	30,00	20,00	25,00	35,00	20,00	26,67	0,00	40,00	20,00
TOTAL	327,00	114,00	17,00	95,00	75,33	92,00	100,00	76,00	89,33	15,00	99,00	57,00

CATEGORIA SISTEMAS (S)												
SUBCATEGORIA ACESSO A INFRAESTRUTURA (KAI)												
GERSA		18ª				10ª				3ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
SKAI-1	10,00	1,00	9,00	-	5,00	5,00	9,00	-	7,00	5,00	1,00	3,00
SKAI-2	10,00	7,00	7,00	-	7,00	10,00	7,00	-	8,50	10,00	10,00	10,00
SKAI-3	10,00	10,00	0,00	-	5,00	5,00	3,00	-	4,00	5,00	3,00	4,00
SKAI-10	10,00	10,00	10,00	-	10,00	10,00	3,00	-	6,50	10,00	7,00	8,50
SKAI-15	10,00	7,00	7,00	-	7,00	10,00	10,00	-	10,00	7,00	7,00	7,00
SKAI-12	10,00	5,00	7,00	-	6,00	5,00	7,00	-	6,00	7,00	7,00	7,00
SKAI-13	10,00	5,00	3,00	-	4,00	0,00	7,00	-	3,50	0,00	3,00	1,50
TOTAL	70,00	45,00	43,00	-	44,00	45,00	46,00	-	45,50	44,00	38,00	41,00
GERSA		9ª				13ª				5ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR1	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
SKAI-1	10,00	5,00	1,00	-	3,00	9,00	9,00	7,00	8,33	5,00	5,00	5,00
SKAI-2	10,00	10,00	10,00	-	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
SKAI-3	10,00	5,00	3,00	-	4,00	5,00	5,00	10,00	6,67	7,00	7,00	7,00
SKAI-10	10,00	3,00	0,00	-	1,50	10,00	10,00	5,00	8,33	10,00	0,00	5,00
SKAI-15	10,00	10,00	0,00	-	5,00	7,00	10,00	7,00	8,00	5,00	10,00	7,50
SKAI-12	10,00	7,00	0,00	-	3,50	7,00	7,00	7,00	7,00	10,00	10,00	10,00
SKAI-13	10,00	5,00	5,00	-	5,00	0,00	0,00	5,00	1,67	5,00	3,00	4,00
TOTAL	70,00	45,00	19,00	-	32,00	48,00	51,00	51,00	50,00	52,00	45,00	48,50
GERSA		25ª				4ª				22ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
SKAI-1	10,00	5,00	5,00	7,00	5,67	5,00	1,00	5,00	3,67	7,00	7,00	7,00
SKAI-2	10,00	7,00	10,00	7,00	8,00	10,00	10,00	10,00	10,00	7,00	7,00	7,00
SKAI-3	10,00	10,00	7,00	5,00	7,33	10,00	5,00	5,00	6,67	7,00	3,00	5,00
SKAI-10	10,00	10,00	7,00	5,00	7,33	10,00	7,00	10,00	9,00	5,00	7,00	6,00
SKAI-15	10,00	5,00	7,00	7,00	6,33	10,00	7,00	10,00	9,00	5,00	7,00	6,00
SKAI-12	10,00	7,00	5,00	7,00	6,33	7,00	7,00	7,00	7,00	4,00	4,00	4,00
SKAI-13	10,00	5,00	0,00	0,00	1,67	0,00	3,00	0,00	1,00	3,00	5,00	4,00
TOTAL	70,00	49,00	41,00	38,00	42,67	52,00	40,00	47,00	46,33	38,00	40,00	39,00
CATEGORIA SISTEMAS (S)												
SUBCATEGORIA INFRAESTRUTURA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO (KMTI)												
GERSA		18ª				10ª				3ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
SKMTI-11	10,00	5,00	0,00	-	2,50	3,00	5,00	-	4,00	5,00	10,00	7,50
TOTAL	10,00	5,00	0,00	-	2,50	3,00	5,00	-	4,00	5,00	10,00	7,50
GERSA		9ª				13ª				5ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	-	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR1	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
SKMTI-11	10,00	5,00	0,00	-	2,50	7,00	7,00	10,00	8,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	10,00	5,00	0,00	-	2,50	7,00	7,00	10,00	8,00	0,00	0,00	0,00
GERSA		25ª				4ª				22ª		
	MÁX.	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	SERVIDOR2	TOTAL	GERENTE	SERVIDOR	TOTAL
SKMTI-11	10,00	5,00	0,00	7,00	4,00	10,00	10,00	5,00	8,33	3,00	7,00	5,00
TOTAL	10,00	5,00	0,00	7,00	4,00	10,00	10,00	5,00	8,33	3,00	7,00	5,00

APÊNDICE E – Questionário usado para análise dos resultados, questão/código/questão método OKA

PESSOAS

19. PCI-2 – 136 - Quais dos incentivos abaixo a GERSA utiliza para promover um excelente trabalho de compartilhamento de conhecimento entre os servidores?

- Bônus
- Promoções
- Recompensas e Prêmios
- Tipo empregado do mês
- Publicação ou disseminação de informações/idéias dos servidores pela GERSA
- Outros
- Nenhum

As resposta “Nenhum” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

18. PCI-11 – 66 - A GERSA disponibiliza tempo aos servidores para que compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho (por exemplo: Almoços informais, *Workshops*, Seminários, Encontros)?

- Sim
- Um pouco
- Não
- Não sei

17. PKIC-5 – 71 - Em que grau a GERSA apóia o compartilhamento “inter-fronteiriço” (inter-disciplinar, inter-unidades, inter-departamental, inter-divisões) do conhecimento e da informação na GERSA?

- Alto
- Um pouco acima da media
- Médio
- Um pouco abaixo da media
- Baixo
-

12. PKS-4 – 161 - Quais das seguintes políticas de compartilhamento de informação existem na GERSA?

- Gerenciamento de documentos
- Publicação de conteúdo *Internet*
- Manuseio/Divulgação da informação
- Outras
- A GERSA não possui políticas de compartilhamento de informação

As resposta “A GERSA não possui políticas de compartilhamento de informação” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

20. PKS-7 – 163 - Quais práticas de compartilhamento de informações e/ou conhecimento são utilizadas pela GERSA?

- Estórias e narrativas sobre a GERSA (*Storytelling*)
- Realização de eventos em grupo
- Almoços informais
- Grupos de discussão
- Salas de bate-papo
- Vídeo ou áudio conferências
- Feiras de conhecimento
- Exercícios de simulação
- Mensagens instantâneas
- Mensagens eletrônicas (*e-mails*)
- Ferramentas e espaços virtuais colaborativos
- Programas de treinamento
- Auxílio/aconselhamento por pares/colegas (*Coaching*)
- Revisões por pares/colegas (*Peer Review*)
- Outros
- Nenhuma das anteriores

As respostas “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

16. PKS-8 – 73 - Em que medida a GERSA apóia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento entre os servidores?

- Apóia muito
- Apóia um pouco
- Apóia
- Não apóia muito
- Não apóia nada

25. PKS-10- 126 - Quais dos seguintes mecanismos “online” a GERSA possui que permite aos servidores compartilharem informações e/ou conhecimentos?

- Discussões eletrônicas
- Salas de “chats”
- Quadros de avisos virtuais
- Espaços virtuais
- Fóruns eletrônicos
- Blogs
- Intranet
- Participação dos servidores em eventos presenciais (conferências, seminários, palestras etc)
- Treinamentos ou Oficinas

- Outros
- Nenhuma das anteriores

A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não devem ser consideradas.

21. PKS-11 – 164 - Quais das seguintes formas de conhecimentos a GERSA compartilha?

- Melhores práticas e lições aprendidas
- Documentos e publicações institucionais
- Informações sobre os especialistas das gerências
- Diretório corporativo de servidores (Banco de informações dos servidores)
- Dados de entrevistas
- Banco de idéias (*Brainstorming*)
- Vídeos de eventos e de entrevistas
- Banco de Decisões tomadas
- Dados de cidadãos
- Dados da sociedade
- Outros
- Nenhuma das anteriores

A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

10. PKS-18 – 139 - Os servidores ou membros da equipe têm noção do valor do conhecimento compartilhado por meio de iniciativas na GERSA?

- Sim, muito
- Razoavelmente
- Não muito
- Nada

13. PKS-18 – 139 - A Gerência tem noção do valor do conhecimento compartilhado por meio de iniciativas na GERSA?

- Sim, muito
- Razoavelmente
- Não muito
- Nada

26. PKL-6 – 167 - Com que frequência a informação coletada/processada pela GERSA é armazenada em seus sistemas (Bases de dados, Intranet, etc)?

- Muito frequente (Todos os dias)
- Um pouco frequente (Três vezes na semana)
- Frequente (Semanalmente)
- Não muito frequente (Quinzenalmente)
- A GERSA não coleta, processa e armazena dados em seus sistemas

1. PKL-7 – 168 – Com que frequência os servidores da GERSA procuram conhecimentos de outras fontes ao invés dos sistemas (exemplo: manuais ou documentos arquivados)?

- Muito frequente (Todos os dias)
- Um pouco frequente (Três vezes na semana)
- Frequente (Semanalmente)
- Não muito frequente (Quinzenalmente)
- Não frequente (Nunca)

2. PKL-8 – 169 – Com que frequência os servidores fornecem informações e/ou conhecimentos para outros servidores da GERSA?

- Muito frequente (Todos os dias)
- Um pouco frequente (Três vezes na semana)
- Frequente (Semanalmente)
- Não muito frequente (Quinzenalmente)
- Não frequente (Nunca)

PROCESSOS

14. RL-3 – 41 - Em que grau o comportamento da Gerência demonstra (por meio de documentos escritos, discursos ou outros documentos de comunicação) a valorização do compartilhamento de conhecimento?

- Alto
- Um pouco acima da media
- Médio
- Um pouco abaixo da media
- Baixo

11. RL-7 – 37 - Com que frequência a Gerência promove mudanças nos processos internos da GERSA?

- Muito frequente (mais de 5 vezes por ano)
- Um pouco frequente (2 a 5 vezes por ano)
- Frequente (pelo menos uma vez por ano)
- Não muito frequente (uma vez a cada dois anos)
- Não frequente (Nunca)

15. RKF-2 – 152 - A GERSA possui políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem o conhecimento produzido de maneira que este possa ser reutilizado (tal como documentação, registro de procedimentos, alimentação de bases de dados eletrônicas, confecção de manuais)?

- Sim
- Um pouco
- Não
- Não sei

27. RKF-5 – 154 - Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento informação da GERSA?

- Intranet* – Rede de computadores privada ou organizacional que assenta sobre o protocolo de *Internet*.
- Extranet* - Porção de rede privada de computadores que faz uso da *Internet* para partilhar com segurança parte do seu sistema de informação.
- Internet*
- Bases de dados
- Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP – Protocolo de Transferência de Arquivos)
- Unidades de disco em rede (Arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público (servidor de arquivos ou servidor FTP)
- Arquivos pessoais de funcionários
- Arquivos de *e-mail*
- Outros
- Nenhuma das anteriores

As respostas “nenhuma das anteriores” e “Outros” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas.

28 . RKF-6 – 155 - Em que medida o acesso a informação armazenada na GERSA é de fácil acesso para você?

- Muito fácil
- Um pouco fácil
- Fácil
- Não muito fácil
- Nada fácil

22. RKF-10 – 78 - Como a informação é disseminada na GERSA?

- Pela *Intranet* (*Internet* interna)
- Por um sítio (site) público da *Internet*
- Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
- Por meio de reuniões realizadas pela Gerência
- Por meio de eventos sociais informais
- Por mensagem eletrônica (*e-mail*)
- Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
- Alguma outra forma
- Não é disseminada

A resposta “Não é disseminada” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas

29. RKF-11 – 158 - A GERSA possui um diretório de fontes oficiais de seus conhecimentos? Uma fonte oficial é aquela cujos dados são vistos pela instituição como as versões “corretas” ou oficiais daquela informação.

- Sim
- Um pouco (fontes parciais de informação estão espalhadas pela GERSA)
- Não
- Não sei

23. RKF-12 – 159 - Como o conhecimento é disseminado na GERSA?

- Apresentações formais
- Almoços informais
- Reuniões de unidades organizacionais
- Conversas informais entre servidores/equipes
- E-mails
- Video-conferências
- Áudio-conferências
- Telefone
- Revisões por pares (*Peer Review*)
- Fóruns
- Conferências
- Programas de interação por tutoria (*Mentoring*)
- Revisões operacionais de qualidade
- Revisões de desempenho formal
- Outras
- Nenhuma das anteriores

A resposta “nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

SISTEMAS

3. SKAI-1 – 172 - Em um dia normal de trabalho, quanto tempo você gasta procurando informações e/ou conhecimentos necessários para execução do trabalho?

- Eu não gasto tempo procurando informações e/ou conhecimentos
- Menos que 30 minutos por dia
- Entre 31 minutos e menos que 1 hora
- Entre 1 hora e menos que 2 horas
- Entre 2 horas e menos que 4 horas
- Entre 4 horas e menos que 5 horas
- Mais que 5 horas por dia

4. SKAI-2 – 173 - Você sabe onde procurar “novas” informações disponíveis em sua GERSA?

- Sim
- Um pouco
- Não
- Não sei

5. SKAI-3 – 174 - Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento/órgão central que você acredita que deveria tê-las, mas que não possui?

- Muito frequente (Todos os dias)
- Um pouco frequente (Três vezes na semana)
- Frequente (Semanalmente)
- Não muito frequente (Quinzenalmente)
- Não frequente (Nunca)

9. SKAI-10 – 72 - Com que frequência você se aconselha com outros servidores da sua GERSA buscando ter acesso ao seus conhecimentos ou ao seu “*Know-how*”?

- Muito frequente (Todos os dias)
- Um pouco frequente (Três vezes na semana)
- Frequente (Semanalmente)
- Não muito frequente (Quinzenalmente)
- Não frequente (Nunca)

6. SKAI-12 – 175 - Com que facilidade os servidores da GERSA identificam quais as fontes de conhecimento são as mais adequadas para execução de um trabalho específico?

- Muito fácil
- Fácil
- Pouco fácil
- Nada fácil

8. SKAI-13 – 177 - Com que frequência você sente que deve buscar a informação e/ou conhecimento por conta própria?

- Muito frequente (Todos os dias)
- Um pouco frequente (Três vezes na semana)
- Frequente (Semanalmente)
- Não muito frequente (Quinzenalmente)
- Não frequente (Nunca)

7. SKAI-15 – 176 - Qual a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na GERSA?

- Muito fácil
- Fácil
- Pouco fácil
- Nada fácil

24. SKMTI-11 – 79 - Como você classifica o nível de compartilhamento realizado por meio de sistemas “*online*” (tais como mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho) na GERSA?

- Alto
- Um pouco alto
- Médio
- Um pouco baixo
- Baixo

ANEXO A – Relatório dos Instrumentos

Formulário de informe da Comissão Intergestores Bipartite (CIB) de Santa Catarina à Comissão Intergestores Tripartite (CIT) referente aos Relatórios Anuais de Gestão Municipais Ano Base 2010 e ao Plano de Saúde 2010-2013

Estado: Santa Catarina

Código IBGE: 42

Município	Plano Municipal de Saúde	Relatório Anual de Gestão apreciado e aprovado pelo Conselho Municipal de Saúde	Relatório Anual de Gestão em análise pelo Conselho Municipal de Saúde	Sem informação
Estado de Santa Catarina			X	
Abdon Batista				X
Abelardo Luz	1	1		
Agrolândia				X
Agronômica	1			
Água Doce	1	1		
Águas de Chapecó	1	1		
Águas Frias		1		
Águas Mornas	1	1		
Alfredo Wagner	1	1		
Alto Bela Vista	1	1		
Anchieta	1	1		
Angelina		1		
Anita Garibaldi				X
Anitápolis				X
Antônio Carlos	1	1		
Apiúna				X
Arabutã				X
Araquari	1	1		
Araranguá	1	1		
Armazém	1			
Arroio Trinta	1	1		
Arvoredo	1			
Ascurra				X

Atalanta	1			
Aurora	1			
Balneário Arroio do Silva				X
Balneário Barra do Sul				X
Balneário Camboriú		1		
Balneário de Piçarras		1		
Balneário Gaivota	1			
Bandeirante		1		
Barra Bonita	1	1		
Barra Velha	1	1		
Bela Vista do Toldo		1		
Belmonte		1		
Benedito Novo		1		
Biguaçu	1	1		
Blumenau	1			
Bocaina do Sul				X
Bom Jardim da Serra				X
Bom Jesus	1	1		
Bom Jesus do Oeste	1	1		
Bom Retiro	1			
Bombinhas		1		
Botuverá	1			
Braço do Norte		1		
Braço do Trombudo				X
Brunópolis	1			
Brusque				X
Caçador	1			
Caibi	1	1		
Calmon	1			
Camboriú		1		
Campo Alegre	1	1		
Campo Belo do Sul				X
Campo Erê	1	1		
Campos Novos	1	1		
Canelinha	1	1		
Canoinhas	1	1		

Capão Alto				X
Capinzal				X
Capivari de Baixo				X
Catanduvas	1	1		
Caxambu do Sul		1		
Celso Ramos				X
Cerro Negro				X
Chapadão do Lageado*	1	1		
Chapecó	1	1		
Cocal do Sul		1		
Concórdia	1	1		
Cordilheira Alta	1	1		
Coronel Freitas	1	1		
Coronel Martins	1	1		
Correia Pinto				X
Corupá		1		
Criciúma	1	1		
Cunha Porã		1		
Cunhataí	1			
Curitibanos				X
Descanso				X
Dionísio Cerqueira		1		
Dona Emma				X
Doutor Pedrinho		1		
Entre Rios	1			
Ermo		1		
Erval Velho	1	1		
Faxinal dos Guedes	1	1		
Flor do Sertão	1			
Florianópolis	1	1		
Formosa do Sul	1	1		
Forquilha	1	1		
Fraiburgo	1	1		
Frei Rogério		1		
Galvão	1	1		
Garopaba		1		
Garuva				X

Gaspar		1		
Governador Celso Ramos	1	1		
Grão Pará	1	1		
Gravatal				X
Guabiruba	1	1		
Guaraciaba				X
Guaramirim	1			
Guarujá do Sul	1	1		
Guatambú	1	1		
Herval d'Oeste	1	1		
Ibiam	1	1		
Ibicaré	1			
Ibirama				X
Içara		1		
Ilhota	1	1		
Imarúf		1		
Imbituba	1			
Imbuia	1			
Indaial	1			
Iomerê	1	1		
Ipira	1	1		
Iporã do Oeste	1	1		
Ipuaçú	1	1		
Ipumirim	1	1		
Iraceminha	1	1		
Irani	1	1		
Irati	1			
Irineópolis		1		
Itá	1	1		
Itaiópolis		1		
Itajaí	1	1		
Itapema		1		
Itapiranga	1	1		
Itapoá	1			
Ituporanga	1			
Jaborá				X

Jacinto Machado	1	1		
Jaguaruna		1		
Jaraguá do Sul	1	1		
Jardinópolis	1	1		
Joaçaba	1	1		
Joinville	1	1		
José Boiteux				X
Jupiá	1	1		
Lacerdópolis	1			
Lages	1			
Laguna				X
Lajeado Grande	1	1		
Laurentino	1			
Lauro Muller				X
Lebon Régis				X
Leoberto Leal		1		
Lindóia do Sul	1			
Lontras				X
Luiz Alves				X
Luzerna		1		
Macieira		1		
Mafra				X
Major Gercino	1	1		
Major Vieira		1		
Maracajá		1		
Maravilha	1			
Marema	1			
Massaranduba		1		
Matos Costa				X
Meleiro	1	1		
Mirim Doce		1		
Modelo				X
Mondaí	1	1		
Monte Carlo*		1		
Monte Castelo		1		
Morro da Fumaça	1			
Morro Grande				X

Navegantes	1	1		
Nova Erechim		1		
Nova Itaberaba	1	1		
Nova Trento		1		
Nova Veneza		1		
Novo Horizonte	1	1		
Orleans	1	1		
Otaclílio Costa				X
Ouro	1			
Ouro Verde	1	1		
Paial	1	1		
Painel				X
Palhoça	1			
Palma Sola	1			
Palmeira				X
Palmitos	1	1		
Papanduva	1	1		
Paraíso	1			
Passo de Torres		1		
Passos Maia		1		X
Paulo Lopes				X
Pedras Grandes	1			
Penha		1		
Perituba	1	1		
Petrolândia	1			
Pinhalzinho	1			
Pinheiro Preto	1			
Piratuba	1			
Planalto Alegre	1	1		
Pomerode	1	1		
Ponte Alta				X
Ponte Alta do Norte	1	1		
Ponte Serrada		1		
Porto Belo				X
Porto União	1	1		
Pouso Redondo	1			
Praia Grande	1	1		

Presidente Castelo Branco	1			
Presidente Getúlio				X
Presidente Nereu				X
Princesa	1			
Quilombo	1	1		
Rancho Queimado	1	1		
Rio das Antas				X
Rio do Campo	1			
Rio do Oeste				X
Rio do Sul		1		
Rio dos Cedros				X
Rio Fortuna		1		
Rio Negrinho	1	1		
Rio Rufino		1		
Riqueza	1	1		
Rodeio				X
Romelândia	1			
Salete				X
Saltinho				X
Salto Veloso	1			
Sangão	1	1		
Santa Cecília		1		
Santa Helena	1	1		
Santa Rosa de Lima	1	1		
Santa Rosa do Sul				X
Santa Terezinha	1			
Santa Terezinha do Progresso	1			
Santiago do Sul	1	1		
Santo Amaro da Imperatriz	1	1		
São Bento do Sul*	1	1		
São Bernardino	1	1		
São Bonifácio	1			
São Carlos	1	1		
São Cristovão do Sul				X
São Domingos		1		

São Francisco do Sul	1			
São João Batista		1		
São João do Itaperiú	1			
São João do Oeste	1			
São João do Sul		1		
São Joaquim				X
São José				X
São José do Cedro	1	1		
São José do Cerrito				X
São Lourenço do Oeste	1	1		
São Ludgero	1	1		
São Martinho	1			
São Miguel da Boa Vista	1			
São Miguel do Oeste		1		
São Pedro de Alcântara*	1	1		
Saudades	1			
Schroeder	1	1		
Seara	1			
Serra Alta	1	1		
Siderópolis		1		
Sombrio	1			
Sul Brasil				X
Taió				X
Tangará	1			
Tigrinhos	1			
Tijucas	1	1		
Timbé do Sul	1	1		
Timbó				X
Timbó Grande	1	1		
Três Barras	1			
Treviso	1	1		
Treze de Maio	1	1		
Treze Tilias	1			
Trombudo Central				X
Tubarão	1			
Tunápolis	1			
Turvo	1	1		

União do Oeste	1	1		
Urubici				X
Urupema				X
Urussanga	1	1		
Vargeão		1		
Vargem	1			
Vargem Bonita		1		
Vidal Ramos				X
Videira	1	1		
Vitor Meireles				X
Witmarsum				X
Xanxerê		1		
Xavantina	1	1		
Xaxim	1	1		
Zortéa				X
TOTAL	171	163	1	68

*RAG aprovado após 31/05.

Local e data: Florianópolis, 29 de Junho de 2011.

Assinatura do coordenador da CIB: Dalmo Claro de Oliveira

Assinatura do Presidente do COSEMS: Eloi Trevisan