



Universidade de Brasília
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE
Departamento de Administração - ADM
Curso de Especialização em Gestão Pública na Saúde

EVANDRO JOITSI HENNA

**DIAGNÓSTICO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA
UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO DA
SAÚDE**

Brasília – DF

2016

EVANDRO JOITSI HENNA

**DIAGNÓSTICO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA
UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO DA
SAÚDE**

Artigo apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à
obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública na Saúde.

PROF. ORIENTADOR: DR. ANTONIO ISIDRO DA SILVA FILHO

Brasília – DF

2016

RESUMO

Este artigo é sobre um estudo realizado no ambiente da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde, numa tarefa de propor alternativas de gestão do conhecimento, baseada na coleta inicial de informações por meio de um questionário que procura diagnosticar os elementos essenciais de uma análise da organização. A proposta do artigo é sugerir mecanismo de aprendizagem organizacional, modificando os modos de agir e de pensar inerentes no cotidiano dos servidores, com a contribuição de ferramentas de gestão do conhecimento, organizações que aprendem, aprendizagem organizacional, organização do conhecimento. A proposta surgiu da percepção da necessidade de a Administração Pública encontrar soluções para se adaptar frente ao dinamismo das relações humanas, das urgências que a sociedade demanda, da legislação de pessoal, da alta rotatividade de pessoal, das dificuldades para recrutamento, entre outras ameaças próprias da gestão pública. O questionário aplicado foi o desenvolvido por ISIDRO FILHO (2009), com as devidas adaptações voltadas para o âmbito dos colaboradores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde. O estudo pode ser útil para a verificação do aprendizado organizacional, bem como possibilitará a implantação de instrumentos e mecanismos de gestão do conhecimento e de aprendizagem organizacional na prestação do serviço público, especificamente na área pesquisada. Os resultados confirmaram a alta relevância do Aprendizado Organizacional no âmbito da Coordenação-Geral, de onde se destacaram os três fatores de Gestão do Conhecimento: Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos; Compartilhamento de Conhecimentos; e Codificação e Controle de Conhecimentos.

PALAVRAS-CHAVE

Administração Pública; Aprendizagem Organizacional; Gestão do Conhecimento; Gestão Pública; Esquecimento Organizacional; Retenção de Talentos; Rotatividade.

1. INTRODUÇÃO

A partir da era Vargas, a Administração Pública Brasileira passou por transformações significativas acerca dos modelos de gestão da máquina estatal, desde quando prevalecia o modelo Patrimonialista, passando pelo modelo Burocrático, até chegar ao Gerencialismo. Este último evidenciando a intenção do Estado de favorecer uma gestão voltada para resultados, com preocupação para a eficiência da prestação dos serviços ao cidadão, porém, restringindo-se à Legalidade, dentro da qual o setor público deve atuar, e procurando impedir determinadas ações que se mantêm desde o período patrimonialista, tais como o nepotismo, nomeações de interesse partidário, entre outras.

Os preceitos abordados pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado proporcionaram a execução de medidas voltadas para a melhor prestação dos serviços públicos, eis que seu objetivo era o de “resgatar os talentos individuais e promover sinergia dos grupos e organizações que constituem a Administração Pública Federal, visando oferecer ao cidadão brasileiro serviços de melhor qualidade e maior prontidão às suas demandas.” (BRASIL, 1995).

A gestão do setor público deve seguir a estrita legalidade, o que significa dizer que a Administração Pública atua somente de acordo com o que foi autorizado por Lei, sendo ilícito atuar sobre o que a Lei não autoriza expressamente. Nesse contexto, a Administração recorre ao poder Discricionário em determinados aspectos, ou seja, quando a lei permitir. Isso significa que há situações em que a lei permite ao Administrador Público atuar conforme a conveniência e a oportunidade, obviamente sem deixar de considerar os Princípios Administrativos, principalmente os da Moralidade, da Eficiência e da Isonomia.

Apesar de os últimos anos terem sido de constante evolução da gestão pública, a Administração tem muito a se aprofundar no debate sobre Aprendizagem Organizacional e Inovações, assunto este que, apesar de ser bastante explorado no âmbito das entidades privadas, carece de estudos relativos à atividade pública. “O tema da aprendizagem organizacional em organizações públicas continua sendo muito pouco explorado.” (BERTOLIN e cols., 2013).

O desafio da Administração Pública é possibilitar mecanismos de aprendizagem e manutenção, e também aperfeiçoamento, da prestação do serviço público com qualidade, proporcionando a constante renovação do conhecimento, tanto quanto aos métodos de trabalho, como quanto aos conhecimentos técnicos. Assim, a gestão pública afasta-se de ameaças como morosidade do recrutamento (concursos), rotatividade de pessoal (retenção de talentos),

limitações orçamentárias e institucionais, entre outras dificuldades da máquina do Estado na adaptação constante diante das transformações da sociedade, a qual anseia por melhores condições na consecução do serviço público com eficiência.

Esta pesquisa apresenta a proposta da aplicação de um questionário sobre a Gestão do Conhecimento num setor da Administração Pública, qual seja, a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGESP) do Ministério da Saúde, obtendo-se com isto, um diagnóstico próprio, específico para a área, direcionado a futuras ações que poderão ser aplicadas quanto à aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas está subordinada à Subsecretaria de Assuntos Administrativos da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde. Ela é composta por 7 (sete) Coordenações e 2 (dois) Serviços, que são: Coordenação de Atendimento de Pessoal - CAP, Coordenação de Atenção à Saúde - CAS, Coordenação de Administração de Pessoal - COAPE, Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas - CODEP, Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira - CEOFI, Coordenação de Legislação de Pessoal - COLEP, Coordenação de Supervisão, Acompanhamento e Controle da Folha de Pagamento - COSAF, Serviço de Apoio Administrativo - SEAD, e Serviço de Arquivo de Pessoal - SAPE.

A atribuição da CGESP no Ministério da Saúde é a de proporcionar aos servidores, ativos e inativos, bem como aos seus pensionistas, todas as condições referentes à melhor prestação da atividade funcional, garantindo os benefícios a que têm o direito e as obrigações que lhe são impostas para o devido funcionamento da prestação do serviço público. Tais como, folha de pagamento, aposentadoria, auxílio-transporte, educação permanente, perícias médicas, licenças para capacitação, pensões, processos disciplinares, entre tantos outros. Vejamos o que diz o art. 73 do Regimento Interno do Ministério da Saúde (BRASIL, 2010):

“Art. 73. À Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas compete:

I - planejar, coordenar, acompanhar, orientar e supervisionar técnica e administrativamente as atividades relacionadas com a política de gestão de pessoas, no âmbito do Ministério da Saúde e das entidades vinculadas, compreendidas as de administração de pessoal, de desenvolvimento de pessoas, de relações do trabalho, de estudos e pesquisas e de atenção à saúde do trabalhador;

II - orientar, acompanhar e supervisionar as unidades pagadoras quanto à aplicação das políticas e normas de gestão de pessoas;

III - nomear e dar posse aos servidores concursados e dar posse aos servidores nomeados para ocupar cargos ou funções de confiança;

IV - propor diretrizes e elaborar projetos relacionados com o desenvolvimento de pessoas e com a estruturação e implementação de planos de carreira e a realização de concursos públicos, no âmbito do Ministério da Saúde, em

consonância com as diretrizes emanadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

V - planejar, coordenar e aprimorar o sistema de administração de recursos humanos;

VI - gerir os contratos de prestação de serviço e convênios de adesão para prestação da assistência à saúde suplementar, promovendo e orientando a celebração e a rescisão de convênios e contratos na sua área de atuação;

VII - prestar apoio administrativo para a implantação e implementação do Sistema Nacional Permanente de Negociação;

VIII - coordenar a Mesa Setorial e a Mesa Local de Negociação Permanente;

IX - formular e acompanhar a execução das políticas de relações de trabalho que contribuam para a efetivação de uma gestão participativa no Ministério da Saúde;

X - apoiar e articular as atividades da Mesa Nacional de Negociação do SUS;

XI - planejar, supervisionar, orientar e controlar os sistemas de informação e as atividades de informatização da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas;

XII - coordenar a elaboração de estudos e pesquisas relativos a gestão de pessoas no âmbito do Ministério da Saúde;

XIII - planejar, coordenar e implementar o processo de disseminação da informação relativa à área de gestão de pessoas junto ao público interno e externo; e

XIV - divulgar e acompanhar as informações de interesse geral dos servidores do Ministério da Saúde.”

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para CARVALHO FILHO (2012), Administração Pública é:

“a própria gestão dos interesses públicos executada pelo Estado, seja através da prestação de serviços públicos, seja por sua organização interna, ou ainda pela intervenção no campo privado, algumas vezes até de forma restritiva (poder de polícia).”

A prestação dos serviços públicos na atuação dos interesses da coletividade é conduzida pela Administração Pública por meio de seus servidores, aos quais foram atribuídas competências necessárias desde o momento em que foram nomeados e tomaram posse de seus cargos. A formação de um Quadro de Pessoal da Administração efetiva-se com uma sequência de atos encadeados previstos legalmente. Sequência esta que, fazendo parte de prévio planejamento estratégico, operacional, orçamentário, se inicia na promoção de um concurso público, mediante edital, até a aprovação do candidato e nomeação para a admissão no quadro de servidores públicos. O Concurso é a regra, sendo que existem exceções, como a nomeação de cargo em comissão e as contratações temporárias.

Esta complexidade para recrutamento e seleção no setor público evidencia a grande diferença que existe em comparação com o setor privado. Este, mais dinâmico e livre de

restrições que dificultam a celeridade nas contratações, também revela a vantagem de a organização poder executar medidas inovadoras com mais frequência e maior abrangência, evitando-se que esta seja vencida pela livre concorrência e dinamismo do mercado.

Na iniciativa privada, é comum a presença de mecanismos de gestão originais, sendo o setor privado o campo ideal para a implantação de inovações em diversas áreas, tais como financeira, social, logística, etc. Todavia, no setor público, o Estado se afirma como um ente representativo da sociedade civil para os interesses comuns. Tendo como preocupação principal garantir e regular a forma de julgar, executar para reconhecer e legislar para o bem maior, balizando direitos em prol de um interesse coletivo (BRAUN; MUELLER, 2014).

Um dos desafios enfrentados pelas organizações públicas é a dificuldade de criar e manter a administração de conhecimento organizacional. Esta dificuldade é decorrente, muitas das vezes, das transferências de servidores, da rotatividade e das aposentadorias, sendo que, nas hipóteses mais otimistas, o capital intelectual é renovado, e não reduzido. O resultado disto é o baixo aproveitamento das transferências de conhecimento tácito e explícito em organizações que não adotaram mecanismos específicos de gestão do conhecimento, já que muitas informações, conhecimentos importantes e detalhes dos processos de trabalho ficaram reservados apenas na mente daquelas pessoas (BRITO e cols. 2012).

A Gestão do Conhecimento se apresenta como um modelo com um conjunto de técnicas e ferramentas que se ocupam dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos (BRITO e cols., 2012 apud LARA, 2004; TERRA, 2005). NONAKA e TAKEUCHI (2008) atentam para a criação do conhecimento organizacional e como é administrado o processo de criação, apresentando uma teoria que se subdivide basicamente em duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. A dimensão ontológica refere-se ao processo de criação do conhecimento organizacional que “amplifica” e “cristaliza” o conhecimento criado pelos indivíduos. A dimensão epistemológica, por sua vez, refere-se à distinção de Michael Polanyi (NONAKA e TAKEUCHI, 2008 apud Polanyi, 1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento pode advir da criação e organização das próprias experiências do indivíduo, sendo que o que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta de um iceberg (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

ESCRIVÃO E NAGANO (2014) mencionam que Nonaka e Takeuchi contribuíram para a Gestão do Conhecimento, principalmente, porque sugeriram essas três características-chave para a criação do conhecimento:

- O uso da linguagem figurada, da metáfora e da analogia para expressar intuições e insights, fazendo com que indivíduos de diferentes contextos e formações possam se expressar por meio de símbolos;
- O compartilhamento do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, para que tenha sentido para outras pessoas e que possa ser transmitido à organização toda, na forma de discussões, diálogos e debates em grupo.
- O reconhecimento da relevância da ambiguidade e da redundância, pois estimulam o diálogo frequente e a comunicação, criando uma “base cognitiva comum” entre os funcionários, de onde nascem novos conhecimentos.

Partindo desta distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, com a interação decorrente das duas formas, podemos estabelecer quatro diferentes formas de conversão do conhecimento, as quais ficaram denominadas por Nonaka e Takeuchi como “Modos de Conversão do Conhecimento”: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI).

Socialização é o processo de aquisição de conhecimento tácito a partir da transferência de conhecimento tácito. “O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem”. É um processo de compartilhamento de experiências que envolvem trabalho em grupo, gerando conhecimento compartilhado. Externalização é a transferência de conhecimento tácito em conhecimento explícito, transformando em linguagem o que apenas estava intrínseco no indivíduo, por exemplo, metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, modelos. É a geração de conhecimento conceitual. A Combinação é o resultado da conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito, ou seja, “é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. E a Internalização é nome dado para “a incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito”, é o “aprender fazendo”, é a verbalização dos modelos mentais e da diagramação, gerando conhecimento operacional.

O conhecimento organizacional é criado a partir da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, conseqüente das transferências realizadas entre os diferentes modos de conversão de conhecimento. A criação do conhecimento organizacional representa um processo em espiral, tendo início no nível individual, passando para os níveis seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais. Esta Espiral do Conhecimento é somente possível com a presença de cinco elementos numa organização: Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos Criativo; Redundância; e Requisito Verdade (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento organizacional é criado por um processo dialético em que se transformam as contradições presentes entre os vários indivíduos, o ambiente, e a organização. A organização se transforma com o processo dinâmico de interação das contradições dos indivíduos, com as sínteses que se realizam com o conhecimento tácito e o explícito, através do SECI. Isto significa dizer que a organização deve ser considerada pelo processo de criação do conhecimento organizacional, não apenas pelos resultados. Este é o processo de criação do conhecimento dialético, o qual atua num contexto chamado de ba, “o espaço para criação do conhecimento evolui à medida que os atores interagem uns com os outros e criam tendências para os padrões de interação através do tempo e do espaço” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

O Esquecimento Organizacional, já não mais considerado como uma falha de memória do indivíduo, mas de organização, deve ser considerado como um relevante fenômeno que pode ocorrer na Administração Pública. A organização, aqui tratada como a Administração Pública, é concebida como um “ente” que possui memória. A expressão “memória organizacional” é uma importação do campo individual, mas permite estabelecer correlações entre esses dois campos (REMOR e cols., 2010).

Em REMOR e cols. (2010 apud HOLAN e PHILLIPS, 2005, p. 396), indiferentemente do método de produção, é geralmente aceito que conhecimento organizacional é embutido em algum tipo de memória organizacional, que não desaparece apesar de indivíduos irem e virem. Na mesma direção, os autores citam que uma maneira de reter o conhecimento é estruturar o trabalho. Isso atenua os efeitos prejudiciais da rotatividade nas organizações.

Uma gestão própria direcionada para a retenção de talentos demonstra-se de difícil aplicação, principalmente quando se trata de postos os quais concorram com a iniciativa privada, sendo esta mais atrativa, seja por possuir oportunidades mais imediatas, seja por serem as propostas mais vantajosas financeiramente do que a oferta da Administração Pública.

Para BORGES e cols. (2002 apud ALMEIDA, 2004) o termo “talento” refere-se “à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras”.

Se há uma tendência cada vez maior da mobilidade dos profissionais qualificados para empresas com propostas de trabalho mais atrativas, é natural que as estratégias de captação e de seleção de talentos devam ser vistas como uma etapa do processo de gestão de talentos.

Para BORGES e cols. (2002), é necessária a adoção de mecanismos que possam minimizar os fatores negativos desse quadro e, até mesmo, buscar transformá-los em elementos de pró-atividade e solução de outros problemas, notadamente, aqueles relacionados à gestão do conhecimento, de recursos humanos e à própria gestão administrativa.

FERRAZZA e cols. (2015), ao abordarem o estudo do que as organizações entendem por Gestão de Talentos, verificaram em uma Instituição Pública que, devido às barreiras legais presentes na gestão pública, principalmente no tocante ao recrutamento, por concurso público, não é possível haver uma seleção de perfis comportamentais para determinadas áreas ou funções. Todavia, revela-se que o esforço da Coordenação de Recursos Humanos da referida Instituição é, “pois, identificar o potencial e as capacidades dos indivíduos que se destacam em seu trabalho e alocá-los corretamente, seguindo o tradicional princípio de tentar colocar as pessoas certas nos lugares certos”.

Destacam também que a gestão pública, para qualificar seu atendimento às demandas da sociedade, equiparam a Gestão de Talentos com o conceito de Gestão de Competências, aproveitando-se dos talentos dos novos servidores no sentido de utilizar habilidades e atitudes diferenciadas na entrega de algo a mais para a sociedade, algo que possa ajudar em sua transformação.

SENGE (2014) justifica a visão compartilhada como requisito básico para o sucesso de uma organização que aprende por ser um fator motivador e inspirador na busca de metas consideradas grandiosas. É a renúncia do individual para a obtenção do resultado coletivo. A aprendizagem em equipe depende de indivíduos capazes de adquirir conhecimento, mas só isso não basta. O coletivo é considerado basilar para o sucesso de uma organização que aprende. Não é somente com indivíduos talentosos que se constrói e se estabelece uma equipe baseada na aprendizagem organizacional. SENGE (2014) aborda o tema do aprendizado como um processo contínuo e coletivo, que deve predominar o constante diálogo, e depende de constante prática.

“Nunca é demais reafirmar que a aprendizagem em equipe é uma habilidade de equipe. Um grupo de pessoas talentosas dispostas a aprender não produzirá necessariamente uma equipe que aprende, assim como um grupo de atletas talentosos não formará necessariamente um grande time. As equipes que aprendem costuma aprender em conjunto.”

Salientamos que o estudo científico da Administração Pública possui determinadas características que tornam complexo o aprofundamento e continuidade nas pesquisas e trabalhos específicos. Para FADUL e cols. (2012), a Administração Pública revela-se como

“campo conservador, sem ser fechado; o campo é formalista, sem estar teoricamente estruturado; o campo é disciplinar, apesar de ser complexo; pode ser entendido como um campo específico, mas deve ser fundamentalmente aplicado; faz muito uso do senso comum e as pesquisas no campo geram um conhecimento impreciso e fragmentado.”

FADUL e cols. (2012) sugerem como desenvolver o estudo no campo da Administração Pública da seguinte maneira. Como primeiro passo, deve-se desprender de conceitos amarrados na agenda de governo. Depois, desenvolver disciplina que mantenha coerência teórica e metodológica na determinação de temas. Isto faz com que se fortaleça identidade própria para a área, evitando-se o uso de teorias desenvolvidas em outros campos. Por fim:

“Reconhecer e aceitar a complexidade do campo é mais um passo em direção à sua emancipação para, enfim, flexibilizar os limites da disciplina, podendo, inclusive, pensá-la a partir da multi, inter, e até da transdisciplinariedade, ampliando seu objeto, multiplicando seus temas e admitindo diversas abordagens teóricas e metodológicas, mas sem mantê-la em estado de submissão.”

3. MÉTODO

Para a mensuração e verificação da Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento, foi proposto o questionário desenvolvido e validado por ISIDRO FILHO (2009) aos servidores lotados na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde, sem distinção de cargo, função ou vínculo com o Ministério da Saúde.

O questionário corresponde à Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO), a qual “foi construída com base na Measurement Scale of Organizational Learning proposta por López, Peón e Ordás (2005, p. 232), a qual ‘reconhece o caráter multidimensional da aprendizagem e coleta de informações explícitas acerca de quatro

dimensões teoricamente identificadas: aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional” (ISIDRO FILHO, 2009).

Os itens do questionário foram adaptados para o ambiente de trabalho da CGESP. Foi utilizada a plataforma do FormSUS para a aplicação do questionário. O FormSUS é uma plataforma de criação de formulários na WEB, cuja utilidade é voltada para o interesse público nas necessidades do SUS e de outros órgãos públicos parceiros. Para criar formulários, é necessário estar cadastrado como Gestor de Formulário do FormSUS e seguir suas Normas de Utilização, que são compatíveis com a legislação e com a Política de Informação e Informática do SUS. O FormSUS contribui com as diretrizes da Política Nacional de Informação e Informática relativas à democratização das informações e à transparência na gestão pública.

Os servidores lotados na CGESP do Ministério da Saúde receberam um e-mail, o qual continha o link do FormSUS para direcionamento ao formulário. Os consultados deveriam preencher o formulário indicando qual a melhor resposta para a pergunta proposta, dentro de uma escala de respostas entre “Nunca ocorre” até “Sempre ocorre”, conforme o Modelo apresentado no Apêndice.

A amostra, portanto, correspondia aos trabalhadores lotados nesta Unidade de Gestão de Pessoas do Ministério, a qual está composta por sete Coordenações e dois Serviços, como descrevemos na Introdução. De um total estimado em 290 (duzentos e noventa) servidores na Unidade, recebemos 160 (cento e sessenta) fichas preenchidas.

Numa primeira aplicação, foram coletadas as respostas pelo FormSUS, porém, indicando necessidade de maior adesão à pesquisa, foram aplicados os questionários impressos novamente em toda a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. As fichas respondidas no formulário impresso foram transferidas para o FormSUS, gerando a análise completa do questionário.

O questionário, formado por 22 itens, foi posteriormente dividido em 3 grupos, formando os fatores de avaliação. Com as respostas, foi realizada Análise Estatística Descritiva, calculando-se as médias e desvios-padrão para os itens e os fatores.

O Fator 1 corresponde à “Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos” e definido como “conjunto de ações organizacionais de busca de conhecimentos no ambiente

interno e externo que favorecem a aprendizagem na organização”. Está representado no Questionário pelos itens 1 a 7.

O Fator 2 refere-se a “Compartilhamento de Conhecimentos”, que são “ações baseadas em relações de troca social entre membros de uma equipe/organização, em que conhecimentos e experiências são compartilhados e contribuem para aquisição de novos comportamentos e atitudes que podem impactar positivamente o desempenho no trabalho”. Refere-se aos itens 8 a 18.

O Fator 3, chamado de “Codificação e Controle de Conhecimentos”, é o conjunto de bases de dados para armazenamento e gestão de conhecimentos e experiências relevantes que favorecem o acesso e utilização desses recursos por parte dos funcionários da organização”. Associa-se aos itens 19 a 22. (ISIDRO, 2009).

4. RESULTADOS

As 160 fichas respondidas foram submetidas à Análise Estatística Descritiva por meio do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), do qual foram extraídos médias e desvios-padrão de cada um dos 22 itens do questionário. Com estes dados, também foi possível calcular as médias e os desvios-padrão por Fator.

O Fator 1 – Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos, da Estrutura Fatorial da Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações, apresentou os seguintes resultados, conforme os itens abaixo:

FATOR	ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA	DESvio PADRÃO
1 - Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos	1	O MS incentiva seus servidores a participar de redes e grupos externos de pessoas tanto formais quanto informais.	3,59	1,05
	2	O MS promove parcerias com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc.	2,79	1,23
	3	O MS mantém contato com profissionais e especialistas externos.	3,90	1,04
	4	O MS promove e apoia inovações.	3,58	1,10

	5	O MS oferece oportunidades de aprendizagem, tais como programas internos de treinamento, visitas a outros departamentos etc.	2,80	1,06
	6	O MS identifica experts ou assuntos específicos por meio de catálogos ou e-mails arquivados de acordo com os assuntos aos quais pertencem.	3,57	1,03
	7	Os servidores da minha Coordenação-Geral participam de eventos externos (congressos, feiras, simpósios etc.).	3,40	1,04

As altas médias evidenciadas nos item 1, 3, 4 e 6, permitem concluir que há condições favoráveis para a aplicação de mecanismos de gestão do conhecimento no âmbito da Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos. Podemos ressaltar que o item 3 – “O MS mantém contato com profissionais e especialistas externos” obteve média superior dentro do Fator considerado, o que enfatiza a atuação das Ações de Educação Permanente da CGESP do Ministério.

O Fator 2 – Compartilhamento de Conhecimentos apresentou os seguintes índices:

FATOR	ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
2 - Compartilhamento de Conhecimentos	8	Os servidores da minha Coordenação-Geral compartilham do mesmo objetivo.	3,29	1,07
	9	Os servidores da minha Coordenação-Geral compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho.	3,25	1,13
	10	Servidores da Coordenação a que pertencem coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros.	3,46	1,00
	11	O trabalho em equipe é uma prática comum no Ministério.	3,36	1,14
	12	Novas idéias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia da minha Coordenação.	2,70	1,13
	13	Os servidores são informados a respeito dos objetivos do MS.	3,38	1,11
	14	Encontros são realizados para informar os trabalhadores a respeito das últimas inovações na Coordenação.	3,40	1,09
	15	A Coordenação desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de servidores entre departamentos e funções.	2,24	1,12
	16	A Coordenação-Geral tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade.	3,50	1,06
	17	Trabalhadores da Coordenação a que pertencem participam de outras equipes ou unidades e atuam como elos entre elas.	3,11	1,17

	18	A Coordenação informa seus servidores a respeito de responsabilidades de outros colegas de trabalho e departamentos.	2,92	1,23
--	----	--	------	------

O Fator Compartilhamento de Conhecimentos demonstrou que os itens 10 - “Servidores da Coordenação a que pertenco coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros” e 16 – “A Coordenação-Geral tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade” obtiveram as maiores médias, do que se pode sugerir que os servidores são favoráveis ao compartilhamento de conhecimentos.

O Fator 3 – Codificação e Controle de Conhecimentos obteve os itens com os seguintes resultados:

FATOR	ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
3 - Codificação e Controle de Conhecimentos	19	As bases de dados utilizadas por minha Coordenação são atualizadas.	2,96	1,26
	20	As bases de dados da Coordenação são consultadas por meio de alguns tipos de redes (Lotus Notes, intranet etc.).	3,59	1,08
	21	A Coordenação conta com bases de dados atualizadas referentes a seus servidores.	3,69	1,16
	22	A Coordenação possui bases de dados para armazenar suas experiências e conhecimentos.	2,91	1,17

Com os resultados obtidos por item, a análise realizada pelo SPSS permitiu serem calculados os resultados por Fator, os quais se apresentam abaixo:

ESTATÍSTICA DESCRITIVA			
FATOR	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1 - AQUISIÇÃO INTERNA E EXTERNA DE CONHECIMENTOS	160	3,31	0,77
2 - COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS	160	3,19	0,78
3 - CODIFICAÇÃO E CONTROLE DE CONHECIMENTOS	160	3,29	0,91

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento ocorre com o compartilhamento. Os conhecimentos trazidos pelas pessoas significam mais do que o absorvido por elas. E é desta forma de pensar que deve partir o servidor público, ou qualquer trabalhador, compartilhando seu conhecimento e absorvendo o dos outros. Por isso, os esforços devem ser concentrados na transmissão sistemática do conhecimento. Em ISIDRO E GUIMARÃES (2010 apud LUNDVALL E JOHNSON, 1994), destaca-se a importância do conhecimento e da aprendizagem organizacional no desenvolvimento econômico, sendo que, segundo Lundvall e Johnson, “mudanças técnicas e econômicas ocorrem a partir de novas combinações de conhecimentos aplicadas ao um novo *know-how* que permite novas formas de produção, difusão e entrega de bens e serviços”.

Ademais, BERTOLIN e cols. (2012) enfatizam a importância da Aprendizagem Organizacional, na perspectiva sociológica, permitindo serem identificadas atitudes como o compartilhamento de práticas, a valorização dos momentos informais e da participação, a manifestação da autonomia fazendo com que os colaboradores sejam mais propositivos, tudo isso favorecendo o fortalecimento da identidade da organização.

A Análise Estatística Descritiva indicou que no Fator Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos os itens 1, 3 e 4 obtiveram maiores médias, o que corresponde que os servidores consideram muito importantes a busca de conhecimentos e experiências através de contato com profissionais externos, e a participação de redes e grupos externos. O resultado obtido referente ao Fator Compartilhamento de Conhecimentos, principalmente o que se observa nos itens 10 e 16, evidenciou que tanto a organização – aqui representada pela CGESP, quanto os servidores lotados nela, proporcionam o compartilhamento do conhecimento. Quanto ao Fator Codificação e Controle de Conhecimentos, os resultados apresentados demonstram médias altas para controles das bases de dados atualizadas dos servidores. Apesar de considerar razoável, ISIDRO (2008) sugeriu, contudo, que este Fator dependeria de uma consistência interna melhor, por meio da construção de mais itens representativos.

Este diagnóstico da Unidade de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde objetivou uma abordagem da Aprendizagem Organizacional evidenciando a relevância dos fatores de identificação da Gestão do Conhecimento, o que tornou possível validá-los, porquanto resultaram em médias consideravelmente altas. Disto podemos concluir que, observados os resultados das médias por fator, está ocorrendo aprendizado organizacional na área estudada.

O estudo que proporcionamos aqui partiu de um questionário elaborado e aplicado apenas aos servidores lotados na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, o que pode demonstrar fragilidade diante de uma proposta mais ampla, sendo um fator limitador para as conclusões. BRAUN e MUELLER (2014) concluíram em seu estudo que, para a gestão do conhecimento, relevante é que a abordagem seja ampliada a “todos os ambientes do setor público, como facilitador e promotor de processos e sistemas que propiciam a participação de pessoas da organização, e da rede de relacionamento.” O que denota a importância de que fosse sugerido um estudo no Ministério da Saúde e não apenas na CGESP.

A contribuição da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional no Setor Público é inquestionável neste momento de cobranças sociais, no âmbito das inovações necessárias para a transparência fiscal, acesso à informação e participação da sociedade. FREITAS e DACORSO (2014) alertam para a importância da inclusão da sociedade na gestão pública. A participação dinâmica da sociedade, acompanhando e sugerindo ações inovadoras ao Setor Público, prepara a Administração para enfrentar os desafios vindouros.

Para finalizar, sugere-se como continuidade desta pesquisa a análise ampliada ao âmbito de todos os servidores do Ministério da Saúde, para mensuração da aquisição e compartilhamento de conhecimentos. Desta forma, permitindo que a gestão pública e seus colaboradores contribuam no sentido de poder revelar oportunidades de aplicação de práticas e estratégias inovadoras condizentes com as demandas da sociedade. O desafio da gestão pública é satisfazer as demandas sociais, cada dia mais complexas e dependentes de mais recursos. Nesse contexto, SENGE (2014), ao qualificar uma organização que aprende, enfatiza a importância da visão compartilhada:

“Não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada. Sem um impulso em direção a uma meta que as pessoas realmente desejam realizar, as forças que apoiam o *status quo* podem ser avassaladoras. A visão estabelece uma meta abrangente. A superioridade da meta estimula novas formas de pensar e agir. Uma visão compartilhada também provê um leme para manter o processo de aprendizagem em curso quando o estresse se desenvolve. A aprendizagem pode ser difícil, até dolorosa. Com uma visão compartilhada, estamos mais propensos a expor nossas ideias, desistir de posições extremamente arraigadas e reconhecer dificuldades pessoais e organizacionais. Todos esses problemas parecem triviais comparados com a importância do que buscamos criar. Como coloca Robert Fritz, ‘na presença da grandeza, a trivialidade desaparece’. Na ausência de um sonho grandioso, a insignificância prevalece.”

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTOLIN, R.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 47(2), p. 493-513, mar/abr 2013.

BORGES, M. R.; GURNISKI, R. M. F.; HILGEMBERG, E. M. Retenção de Talentos no Serviço Público do Estado do Paraná: uma proposta de política pública. **Administração e Previdência**, São Paulo, v. II, p. 765-785, 2002. Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_II/capitulo_7_administracao_e_previdencia/7_2.pdf acesso em 2015.

BRASIL. **FormSUS**. In: <http://siteformsus.datasus.gov.br/FORMSUS/index.php>

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Regimentos Internos e organogramas básicos do Ministério da Saúde**. Brasília, DF, 2010.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA – Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, 48(4), Rio de Janeiro, p. 983-1006, jul/ago 2014.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 46(5), p. 1341-1366, set/out 2012.

CARVALHO FILHO, J. S. Direito Administrativo e Administração Pública. In: Manual de Direito Administrativo. 25 ed. São Paulo: **Atlas**, 2012. Cap. 1.

ESCRIVÃO, G.; NAGANO, M. Gestão do conhecimento na educação ambiental: estudo de casos em programas de educação ambiental em universidades brasileiras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n. 4, p. 136-159, out/dez 2014.

FADUL, E. M. C.; DA SILVA, M. A. M.; DA SILVA, L. P. Ensaiando interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 46(6), p. 1437-1458, nov/dez 2012.

FERRAZZA, D. S.; BURTET, C. G.; SCHEFFER, A. B. B. O que as Organizações entendem por Gestão de Talentos? **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 80, n.1, p. 222-247, jan/abr 2015.

FREITAS, R. K. V.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 48(4), p. 869-888, jul/ago. 2014.

ISIDRO FILHO, A. Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Medida. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p. 37-57, jan/fev. 2009.

ISIDRO FILHO, A; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, Aprendizagem e Inovação em Organizações: Uma Proposta de Articulação Conceitual. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional; Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: _Gestão do Conhecimento. Tradução Ana Thorell, Porto Alegre, **Bookman**, 2008. Caps. 3 e 4.

REMOR, L. C.; MIRANDA, A. C. D.; DOS SANTOS, N.; STEIL, A. V.; REMOR, C. A. M. Esquecimento organizacional e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 44(3), p. 667-678, maio/jun 2010.

SENGE, P. M. A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende. Tradução Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro. **Best Seller**, 2014.

APÊNDICES

Quadro demonstrativo das respostas totais obtidas com a aplicação do FormSUS e dos Formulários Impressos.

Total de Fichas 160		
O MS incentiva seus servidores a participar de redes e grupos externos de pessoas tanto formais quanto informais.		Qtd Qtd %
Nunca ocorre		25 15.92 %
Raramente ocorre		41 26.11 %
Ocorre Pouco		46 29.30 %
Ocorre com frequência		29 18.47 %
Sempre ocorre		16 10.19 %
Fichas Preenchidas		157 98.13 %
Não responderam		3 1.88 %
O MS promove parcerias com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc.		Qtd Qtd %
Nunca ocorre		4 2.52 %
Raramente ocorre		8 5.03 %
Ocorre pouco		34 21.38 %
Ocorre com frequência		65 40.88 %
Sempre ocorre		48 30.19 %
Fichas Preenchidas		159 99.38 %
Não responderam		1 0.63 %
O MS mantém contato com profissionais e especialistas externos.		Qtd Qtd %
Nunca ocorre		5 3.16 %
Raramente ocorre		21 13.29 %
Ocorre pouco		39 24.68 %
Ocorre com frequência		61 38.61 %
Sempre ocorre		32 20.25 %
Fichas Preenchidas		158 98.75 %
Não responderam		2 1.25 %
O MS promove e apoia inovações.		Qtd Qtd %
Nunca ocorre		7 4.40 %
Raramente ocorre		22 13.84 %
Ocorre pouco		53 33.33 %
Ocorre com frequência		54 33.96 %
Sempre ocorre		23 14.47 %
Fichas Preenchidas		159 99.38 %
Não responderam		1 0.63 %
O MS oferece oportunidades de aprendizagem, tais como programas internos de treinamento, visitas a outros departamentos etc.		Qtd Qtd %
Nunca ocorre		10 6.33 %
Raramente ocorre		13 8.23 %
Ocorre pouco		43 27.22 %
Ocorre com frequência		59 37.34 %
Sempre ocorre		33 20.89 %
Fichas Preenchidas		158 98.75 %

	Não responderam	2	1.25 %
O MS identifica experts ou assuntos específicos por meio de catálogos ou e-mails arquivados de acordo com os assuntos aos quais pertencem.			
		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		29	18.71 %
Raramente ocorre		32	20.65 %
Ocorre pouco		58	37.42 %
Ocorre com frequência		28	18.06 %
Sempre ocorre		8	5.16 %
	Fichas Preenchidas	155	96.88 %
	Não responderam	5	3.13 %
Os servidores da minha Coordenação-Geral participam de eventos externos (congressos, feiras, simpósios etc.).			
		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		12	7.64 %
Raramente ocorre		21	13.38 %
Ocorre pouco		48	30.57 %
Ocorre com frequência		51	32.48 %
Sempre ocorre		25	15.92 %
	Fichas Preenchidas	157	98.13 %
	Não responderam	3	1.88 %
Os servidores da minha Coordenação-Geral compartilham do mesmo objetivo.			
		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		9	5.70 %
Raramente ocorre		24	15.19 %
Ocorre pouco		43	27.22 %
Ocorre com frequência		59	37.34 %
Sempre ocorre		23	14.56 %
	Fichas Preenchidas	158	98.75 %
	Não responderam	2	1.25 %
Os servidores da minha Coordenação-Geral compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho.			
		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		7	4.43 %
Raramente ocorre		20	12.66 %
Ocorre pouco		45	28.48 %
Ocorre com frequência		59	37.34 %
Sempre ocorre		27	17.09 %
	Fichas Preenchidas	158	98.75 %
	Não responderam	2	1.25 %
Servidores da Coordenação a que pertencem coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros.			
		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		18	11.39 %
Raramente ocorre		27	17.09 %
Ocorre pouco		50	31.65 %
Ocorre com frequência		45	28.48 %
Sempre ocorre		18	11.39 %
	Fichas Preenchidas	158	98.75 %
	Não responderam	2	1.25 %
O trabalho em equipe é uma prática comum no Ministério.			
		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		2	1.27 %
Raramente ocorre		32	20.25 %
Ocorre pouco		36	22.78 %
Ocorre com frequência		67	42.41 %

Sempre ocorre		21	13.29 %
Fichas Preenchidas		158	98.75 %
Não responderam		2	1.25 %
Novas idéias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia da minha Coordenação.		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		11	6.88 %
Raramente ocorre		23	14.38 %
Ocorre pouco		53	33.13 %
Ocorre com frequência		54	33.75 %
Sempre ocorre		19	11.88 %
Fichas Preenchidas		160	100 %
Não responderam		0	0 %
Os servidores são informados a respeito dos objetivos do MS.		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		13	8.23 %
Raramente ocorre		24	15.19 %
Ocorre pouco		53	33.54 %
Ocorre com frequência		46	29.11 %
Sempre ocorre		22	13.92 %
Fichas Preenchidas		158	98.75 %
Não responderam		2	1.25 %
Encontros são realizados para informar os trabalhadores a respeito das últimas inovações na Coordenação.		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		10	6.29 %
Raramente ocorre		29	18.24 %
Ocorre pouco		40	25.16 %
Ocorre com frequência		54	33.96 %
Sempre ocorre		26	16.35 %
Fichas Preenchidas		159	99.38 %
Não responderam		1	0.63 %
A Coordenação desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de servidores entre departamentos e funções.		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		51	32.90 %
Raramente ocorre		44	28.39 %
Ocorre pouco		40	25.81 %
Ocorre com frequência		14	9.03 %
Sempre ocorre		6	3.87 %
Fichas Preenchidas		155	96.88 %
Não responderam		5	3.13 %
A Coordenação-Geral tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade.		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		16	10.26 %
Raramente ocorre		49	31.41 %
Ocorre pouco		49	31.41 %
Ocorre com frequência		34	21.79 %
Sempre ocorre		8	5.13 %
Fichas Preenchidas		156	97.50 %
Não responderam		4	2.50 %
Trabalhadores da Coordenação a que pertencem participam de outras equipes ou unidades e atuam como elos entre elas.		Qtd	Qtd %
Nunca ocorre		24	15.19 %
Raramente ocorre		37	23.42 %

Ocorre pouco		40	25.32 %
Ocorre com frequência		41	25.95 %
Sempre ocorre		16	10.13 %
Fichas Preenchidas		158	98.75 %
Não responderam		2	1.25 %
A Coordenação informa seus servidores a respeito de responsabilidades de outros colegas de trabalho e departamentos.			Qtd Qtd %
Nunca ocorre		17	10.76 %
Raramente ocorre		50	31.65 %
Ocorre pouco		36	22.78 %
Ocorre com frequência		41	25.95 %
Sempre ocorre		14	8.86 %
Fichas Preenchidas		158	98.75 %
Não responderam		2	1.25 %
As bases de dados utilizadas por minha Coordenação são atualizadas.			Qtd Qtd %
Nunca ocorre		4	2.52 %
Raramente ocorre		22	13.84 %
Ocorre pouco		44	27.67 %
Ocorre com frequência		58	36.48 %
Sempre ocorre		31	19.50 %
Fichas Preenchidas		159	99.38 %
Não responderam		1	0.63 %
As bases de dados da Coordenação são consultadas por meio de alguns tipos de redes (Lotus Notes, intranet etc.).			Qtd Qtd %
Nunca ocorre		10	6.25 %
Raramente ocorre		15	9.38 %
Ocorre pouco		34	21.25 %
Ocorre com frequência		56	35 %
Sempre ocorre		45	28.13 %
Fichas Preenchidas		160	100 %
Não responderam		0	0 %
A Coordenação conta com bases de dados atualizadas referentes a seus servidores.			Qtd Qtd %
Nunca ocorre		8	5.03 %
Raramente ocorre		17	10.69 %
Ocorre pouco		39	24.53 %
Ocorre com frequência		63	39.62 %
Sempre ocorre		32	20.13 %
Fichas Preenchidas		159	99.38 %
Não responderam		1	0.63 %
A Coordenação possui bases de dados para armazenar suas experiências e conhecimentos.			Qtd Qtd %
Nunca ocorre		24	15 %
Raramente ocorre		36	22.50 %
Ocorre pouco		44	27.50 %
Ocorre com frequência		35	21.88 %
Sempre ocorre		21	13.13 %
Fichas Preenchidas		160	100 %
Não responderam		0	0 %

Questionário proposto no FormSUS

Prezados e prezadas colegas da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde,

Peço a sua colaboração para o preenchimento deste breve questionário sobre Gestão do Conhecimento. São 22 itens com resposta de seleção única. Este questionário faz parte do trabalho que desenvolvo para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública na Saúde - Ministério da Saúde e Universidade de Brasília. O objetivo é obter um diagnóstico do aprendizado organizacional com base nas ações realizadas e resultados alcançados. O prazo para preenchimento é até o dia 10 de dezembro de 2015.

Muito obrigado!

*** Preenchimento Obrigatório**

[Clique aqui em caso de dúvidas relativas a este formulário.](#)

1) O MS incentiva seus servidores a participar de redes e grupos externos de pessoas tanto formais quanto informais.

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre Pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

2) O MS promove parcerias com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc.

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

3) O MS mantém contato com profissionais e especialistas externos.

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

4) O MS promove e apoia inovações.

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

5) O MS oferece oportunidades de aprendizagem, tais como programas internos de treinamento, visitas a outros departamentos etc.

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

6) O MS identifica experts ou assuntos específicos por meio de catálogos ou e-mails arquivados de acordo com os assuntos aos quais pertencem.

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

7) **Os servidores da minha Coordenação-Geral participam de eventos externos (congressos, feiras, simpósios etc.).**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

8) **Os servidores da minha Coordenação-Geral compartilham do mesmo objetivo.**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

9) **Os servidores da minha Coordenação-Geral compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho.**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

10) **Servidores da Coordenação a que pertença coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros.**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

11) **O trabalho em equipe é uma prática comum no Ministério.**

Nunca ocorre

Raramente ocorre

Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

12) **Novas idéias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia da minha Coordenação.**

Nunca ocorre

Raramente ocorre

Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

13) **Os servidores são informados a respeito dos objetivos do MS.**

Nunca ocorre

Raramente ocorre

Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

14) **Encontros são realizados para informar os trabalhadores a respeito das últimas inovações na Coordenação.**

Nunca ocorre

Raramente ocorre

Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

15) A Coordenação desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de servidores entre departamentos e funções.

Nunca ocorre

Raramente ocorre

Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

16) A Coordenação-Geral tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade.

Nunca ocorre

Raramente ocorre

Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

17) Trabalhadores da Coordenação a que pertencem participam de outras equipes ou unidades e atuam como elos entre elas.

Nunca ocorre

Raramente ocorre

Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

18) **A Coordenação informa seus servidores a respeito de responsabilidades de outros colegas de trabalho e departamentos.**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

19) **As bases de dados utilizadas por minha Coordenação são atualizadas.**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

20) **As bases de dados da Coordenação são consultadas por meio de alguns tipos de redes (Lotus Notes, intranet etc.).**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência
- Sempre ocorre

21) **A Coordenação conta com bases de dados atualizadas referentes a seus servidores.**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocorre pouco
- Ocorre com frequência

Sempre ocorre

22) **A Coordenação possui bases de dados para armazenar suas experiências e conhecimentos.**

Nunca ocorre

Raramente ocorre

Ocorre pouco

Ocorre com frequência

Sempre ocorre

 **Gravar**

Atenção: Ao gravar aguarde a tela de confirmação. Somente se aparecer a mensagem de confirmação seus dados terão sido gravados.

[Clique aqui em caso de dúvidas relativas a este formulário.](#)

Página 1 de 1