

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS.
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO OS
DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM
MODELO INTEGRADO O CASO ANS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

GLÓRIA IRENE BRAZ DA CUNHA RUNTE
Rio de Janeiro, 2011

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os Desafios da Implantação de um Modelo Integrado

O Caso ANS

Por

Glória Irene Braz da Cunha Runte

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública sob a orientação da Professora Doutora Fátima Bayma de Oliveira.

Rio de Janeiro 2011


FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

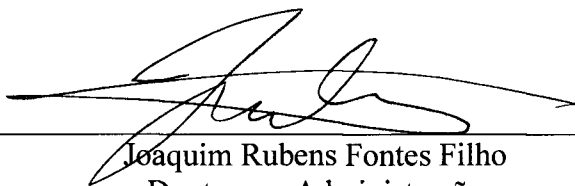
**GESTÃO DO CONHECIMENTO OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM
MODELO INTEGRADO O CASO ANS**

APRESENTADA POR: GLORIA IRENE BRAZ DA CUNHA RUNTE

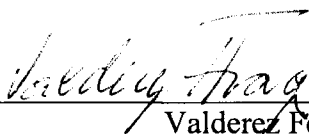
E
APROVADO EM:
PELA BANCA EXAMINADORA



Fátima Bayma de Oliveira
Doutora em Educação



Joaquim Rubens Fontes Filho
Doutor em Administração



Valdeez Ferreira Fraga
Doutora em Educação

"O sábio não é o homem que fornece as verdadeiras respostas,
é quem faz as verdadeiras perguntas."

Claude Levi Strauss, 1964.

Esta dissertação é dedicada
à minha mãe, Zélia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, primeiramente, pois todas as etapas da minha vida que galguei não seriam alcançadas sem o seu apoio incondicional. Em especial, o carinho e a ajuda do meu querido companheiro Renault e dos meus amados filhos Frederico, Guilherme e Fernando, por saber que sem suas presenças de incentivo, amor e compreensão eu não poderia me dedicar com tanto empenho neste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de trabalho e à minha coordenadora Leda Rebello pela compreensão das minhas ausências e pelo apoio dado à minha participação no curso. Agradeço a todos os Diretores, Gerentes-gerais e Gerentes que me concederam parte de seu tempo escasso para responderem as minhas questões.

Agradeço aos meus professores da FGV, a todos os funcionários e aos meus colegas de curso por toda amizade, carinho e ajuda recebida. Foi uma honra tê-los conhecido. Agradeço à professora Sylvia Constant Vergara pela sua presença motivadora e instigadora e pela orientação e ensinamentos recebidos. Por fim, agradeço o carinho e a orientação da professora Fátima Bayma de Oliveira que me deu o privilégio de ser sua orientanda nesta parte final do percurso.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento vem adquirindo uma importância notória dentro das organizações, tanto públicas quanto privadas. Suas características e aplicações permeiam as discussões acadêmicas e atingem, de forma reflexiva e inovadora, as práticas de trabalho. Seu foco está na elaboração de processos sistemáticos de captura, organização e armazenamento, análise e compartilhamento do conhecimento organizacional (individual e coletivo) voltados à criação de novos conhecimentos, novos produtos, ou novos processos de trabalho. Pretende-se com este estudo levantar os desafios à implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), tendo como base o discurso dos principais responsáveis por criar estratégias neste sentido e por conceder os instrumentos necessários à sua implementação. Com fundamento na literatura científica sobre o tema, faz-se uma revisão conceitual de conhecimento e de Gestão do Conhecimento, buscando explicitar suas dimensões que passam pela transversalidade do conhecimento, pela aprendizagem individual e organizacional, pelo compartilhamento do conhecimento e pelos sistemas de informação. Como metodologia, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa do tipo explicativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, de forma a aprofundar o entendimento da realidade investigada. Os resultados das entrevistas e da análise documental possibilitaram verificar que a ANS tem adotado algumas práticas isoladas associadas à Gestão do Conhecimento. Constatou-se, no discurso, que existe uma predisposição dos gestores de conseguir maior efetividade em suas ações relativas ao compartilhamento do conhecimento e à implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento na ANS. A pesquisa, contudo, revelou uma desarticulação institucional ocasionada por cultura hierarquizada e fragmentada, que se mostra profundamente desfavorável à um ambiente de criação e compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento, administração pública.

ABSTRACT

Knowledge Management has acquired a remarkable importance within organizations, both public and private. Its features and applications permeate academic discussions achieving work practices, in a reflective and innovative way. Its focus is on developing systematic processes for capturing, organizing and storing, analyzing and sharing organizational knowledge (individual and collective) towards creation of new knowledge, new products or new work processes. The aim of this study was to raise the challenges to implement a model of Knowledge Management in the National Health Agency (ANS), based on the speech of the leaders for creating strategies to provide the necessary tools for its implementation. Based on scientific literature on the subject, it has presented a conceptual review of knowledge and Knowledge Management, seeking to explain their dimensions which cross over the knowledge, the individual and the organizational learning, the knowledge sharing and the information systems. The methodology chosen conducts a qualitative and explanatory research, developed through a case study, in order to deeply understand the investigated reality. The results of the interviews and documentary analysis allowed verify that the ANS has adopted some isolated practices associated with Knowledge Management. On the managers' speech, it was noticed that there is a willingness to achieve greater effectiveness in their actions relating to the knowledge sharing and a Knowledge Management's model implementation in the ANS. The research, however, revealed a gap caused by an hierarchical and fragmented institutional culture, which shows a highly unfavorable environment for creating and sharing knowledge.

Keywords: Knowledge management, organizational culture, knowledge sharing, public administration.

LISTA DE SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANS/DIDES	Agência Nacional de Saúde Suplementar/Diretoria de Desenvolvimento Setorial
ANS/DIFIS	Agência Nacional de Saúde Suplementar /Diretoria de Fiscalização
ANS/DIGES	Agência Nacional de Saúde Suplementar /Diretoria de Gestão
ANS/DIOPE	Agência Nacional de Saúde Suplementar /Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras
ANS/DIPRO	Agência Nacional de Saúde Suplementar /Diretoria de Normas e Habilitação de Produtos
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASSETANS	Associação dos Servidores e Trabalhadores da ANS
AUDIT	Auditoria
BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
COADC	Coordenação de Apoio à Diretoria Colegiada
CODPT	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e do Trabalho
CONSU	Conselho de Saúde Suplementar
COPISS	Comitê de Padronização das Informações em Saúde Suplementar
CSS	Câmara de Saúde Suplementar
DATASUS	Departamento de Informação e Informática do SUS
DIRAD	Diretoria Adjunta
GCOMS	Gerência de Comunicação Social
GDAI	Gerência Geral de Desenvolvimento e Aprimoramento Institucional
GEPIN	Gerência Geral de Produção de informações
GERPI	Gerência Geral de Padronizações e Interoperabilidade
GGARE	Gerência Geral de Ajuste e Recurso
GGDI	Gerência Geral de Desenvolvimento Institucional
GGEOP	Gerência Geral de Estrutura e Operações de Produtos
GGERC	Gerência Geral de Relacionamento de Consumo
GGFIR	Gerência Geral de Fiscalização Regulatória
GGRESA	Gerência Geral de Regulação Assistencial
GG SUS	Gerência Geral de Ressarcimento ao SUS

MS	Ministério da Saúde
OUVID	Ouvidoria
OBSS/ANS	Observatório de Saúde Suplementar
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROGE	Procuradoria
SEGER	Secretaria Geral
SSEAF	Subsecretaria de Administração e Finanças
SUS	Sistema Único de Saúde
TISS	Troca de Informações em Saúde Suplementar
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figure 1: A Perspective of the Role of Knowledge in Enterprise Performance	23
Figure-2: Knowledge Management Life Cycle Model	31
Figure 3: Elements of Public Administration Knowledge Management Practice	37
Figura 4: Criação do conhecimento na empresa	48
Figura 5: Dimensões da Capacidade Tecnológica	56
Figura 6: A Espiral do Conhecimento	59
Figura 7: Características do setor antes e depois da regulamentação	75
Figura 8: Macroprocessos da ANS	87

QUADROS

Quadro 1: Participantes da pesquisa	80
Quadro 2: Categorias da Análise de Conteúdo	82
Quadro 3: Principais sistemas corporativos da ANS	93
Quadro 4: Gráfico de Frequência de Registros nos Textos	97
Quadro 5: Conhecimento sobre o tema	98

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	13
1 O PROBLEMA.....	14
1.1 Introdução	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo final	16
1.2.1 Objetivo intermediário	16
1.3 Delimitação do estudo.	17
1.4 Relevância do estudo.	18
1.5 Definição dos termos.	20
2 A TRANSVERSALIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
2.1 Conhecimento, capital intelectual e Gestão do Conhecimento.....	22
2.2 Gestão do Conhecimento na administração pública.	26
2.3 As perspectivas da transversalidade da Gestão do Conhecimento	30
2.3.1 Perspectivas estratégicas	30
2.3.2 Perspectivas culturais.....	35
2.3.3 Perspectivas instrumentais	37
3 APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO	41
3.1 Definindo aprendizagem.....	41
3.2 Aprendizagem organizacional.	44
3.3 Construindo e desenvolvendo o conhecimento	48
3.3.1 Mapeamento do conhecimento	51
3.3.2 Educação corporativa.....	52
4 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	55
4.1 Tecnologia e Gestão do Conhecimento	55
4.2 O ambiente do conhecimento.	60
5 O MODELO REGULATÓRIO	67
5.1 Estado, governo e sociedade civil.....	67
5.2 O contexto regulatório.	72
5.3 A regulação da saúde suplementar.....	75
6 METODOLOGIA.....	79
6.1 Modelo geral da pesquisa	79
6.2 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados.....	80

6.3 Universo, amostra e seleção dos sujeitos.....	81
6.4 Tratamento de dados.....	82
6.5 Limitações do método.....	84
7 A ANS.....	86
7.1 Contexto Histórico.....	86
7.2 As diretrizes estratégicas.	88
7.3 A produção do conhecimento.....	92
7.5 Os sistemas de informação e comunicação.....	94
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	98
8.1 Resultados das entrevistas	100
8.2 Resultados da análise documental.	109
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
9.1 Conclusão.....	111
9.2 Sugestões e recomendações.	115
REFERÊNCIAS.....	117
ANEXO I.....	127
ANEXO II.....	131
ANEXO III	139
APÊNDICE A.....	143

APRESENTAÇÃO

Esta dissertação de mestrado é o resultado de estudos elaborados durante alguns anos da minha vida profissional dedicada ao relacionamento com pessoas, nas relações do trabalho e capacidades de desempenho profissional. Acredito que o que mais me motiva é a complexidade do ser humano. E esta complexidade é mostrada, em parte, pela identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

Considero um grande desafio para os profissionais que participam da administração destes ativos na compatibilização das capacidades individuais e organizacionais e percebo as dificuldades que as instituições vêm passando no sentido de tornar viáveis suas formas de comunicação e troca de informações. Logo, estudar a Gestão do Conhecimento na ANS, uma autarquia federal recente, surgiu como uma oportunidade de mostrar à Instituição que o conhecimento em saúde suplementar pode acompanhar essas transformações como parte de um processo de Gestão que o estruture e que o propague de forma integrada e justa.

O estudo está estruturado em nove capítulos. O primeiro explicita seus objetivos principal e intermediários, a delimitação do estudo e sua relevância. O segundo capítulo faz uma revisão conceitual sobre os elementos que constituem a Gestão do Conhecimento. O terceiro trabalha os aspectos da aprendizagem e da construção do conhecimento na administração pública. O quarto capítulo explicita o papel da Tecnologia da Informação (TI) e seus recursos de incentivo à partilha de conhecimento. O quinto revisita as reformas administrativas brasileiras de forma a embasar o modelo organizacional das agências reguladoras. O sexto apresenta a metodologia geral da pesquisa. O sétimo explicita o cenário da ANS desde a sua criação e o caminho percorrido pela Gestão do Conhecimento nesta construção. O oitavo mostra a análise dos resultados obtidos nas entrevistas e na revisão documental. O nono e último capítulo consolida as conclusões e apresenta algumas sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

1. O PROBLEMA

O presente capítulo divide-se em seis partes que informam o problema motivador da pesquisa, os objetivos finais e intermediários da investigação, a delimitação do estudo e sua relevância, bem como as definições dos termos-chaves utilizados, tendo como enfoque a Gestão do Conhecimento.

1.1. INTRODUÇÃO

Muito se têm discutido sobre o tema Gestão do Conhecimento, sua definição e aplicação na administração. Hoje, mais do que nunca, o conhecimento adquiriu uma importância notória dentro das organizações, tanto públicas quanto privadas. Isto porque o tema transpassa as discussões no espaço acadêmico e atinge, de forma reflexiva e inovadora, as práticas de trabalho. Perceber o quanto é importante distinguir o que se está fazendo e desenvolver meios para criar, captar disseminar e aplicar o conhecimento nas suas diversas formas de expressão passou a ser uma necessidade crítica, dado o contexto atual de globalização e avanços tecnológicos das últimas décadas.

Dai surge a necessidade das organizações desenvolverem estratégias, pela extrema rapidez com que se alteram os cenários político e econômico, aliados à crescente complexidade da sociedade contemporânea. Este fato tem exigido um profundo remodelamento da administração pública brasileira, a partir do momento que esta assume obrigações perante os cidadãos e que procura dialogar com os anseios dos mais diferentes conjuntos de atores sociais.

Neste sentido, é fundamental que os gestores se conscientizem que por meio da Gestão do Conhecimento podem tornar mais eficazes suas ações, com o aumento da produtividade e da qualidade dos resultados. Ao estabelecerem os fluxos formais e informais, bem como mapearem e reconhecerem os dados, informações e conhecimento estruturados e não-estruturados estarão contribuindo para a reflexão sobre a dinâmica dos processos de geração e difusão do conhecimento nas suas equipes, aumentando o seu desempenho na tomada de decisão. Desta forma, pode-se afirmar que o aumento de produtividade resultará das melhorias na Gestão do Conhecimento (DRUCKER, 2001).

Por esta razão, o conhecimento pode ser visto como um processo ou como um produto. Quando se refere a uma acumulação de teorias, idéias e conceitos, o conhecimento surge como um produto resultante dessas aprendizagens, mas como todo produto é indissociável de um processo. Neste sentido, pode-se olhar o conhecimento como uma atividade intelectual através da qual é feita a apreensão de algo exterior à pessoa (DRUCKER, 2001).

Na verdade, conforme Drucker (2001), o conhecimento é comprovado por meio de ações - é a informação que se efetiva na ação e em seus resultados. O conhecimento está associado com prática, ou seja, relaciona-se com alguma coisa existente no "mundo real" do qual se tem uma experiência direta. Como ressalta Zand (1981), em organizações do conhecimento, a preocupação volta-se menos para o que o trabalhador faz manualmente e mais para o conhecimento por ele gerado ao executar essas ações.

Essas reflexões são de particular interesse à pesquisa, talvez por se tratar de uma agência reguladora do mercado de planos privados de saúde, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que foi criada há apenas onze anos atrás. A ação regulatória, nesse ambiente novo e complexo, requer a utilização de mecanismos ágeis que facilitem e promovam resultados eficazes nos impactos refletidos tanto no mercado regulado como na sociedade como um todo. E é em função desta recente área de atuação que a Gestão do Conhecimento se aplica e desempenha um papel importante na administração de uma agência reguladora de Estado, que precisa captar o conhecimento, trabalhá-lo, torná-lo acessível aos tomadores de decisão, para que estes cumpram seu papel e correspondam às necessidades específicas da sociedade.

Gerir conhecimento, como qualquer outra forma clássica de gestão, significa planejar, organizar, coordenar e orientar o conhecimento dentro das organizações. Para Bukowitz e Williams (2002) é um campo amplo e em rápida evolução, que em sua transversalidade alcança áreas como Recursos Humanos, comunicação, Tecnologia da Informação, Gestão Documental, entre outras. Especificamente, seu foco está na elaboração de processos sistemáticos de captura, organização e armazenamento, análise e compartilhamento do conhecimento organizacional (individual e coletivo) voltados à criação de novos conhecimentos, novos produtos, ou novos processos de trabalho.

Reconhece-se a importância das relações interpessoais como facilitadora e aglutinadora de conhecimento, assim como a existência de diferentes interpretações sobre a melhor forma de utilizá-lo. O mesmo ocorre com a forma de gerir o conhecimento na ANS. Parte-se do princípio que o discurso da liderança sobre o tema se reflete em ações e em mecanismos reforçadores da cultura e da estrutura organizacional. Ainda, os modelos e instrumentos utilizados devem estar conectados e fazer parte das políticas e práticas gerenciais. Logo, pretende-se neste estudo, responder à seguinte pergunta-chave: quais os desafios na construção de um modelo integrado de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO FINAL

A presente pesquisa tem como objetivo final analisar e identificar os desafios para a construção de um modelo integrado de Gestão do Conhecimento, no caso com ênfase na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

1.1.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

Os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos:

- a) Levantar o conhecimento da alta administração da ANS sobre Gestão do Conhecimento, suas interrelações e aplicações;
- b) Levantar a importância da Gestão do Conhecimento nas diretrizes e objetivos estratégicos da Instituição;
- c) Compreender os fluxos de informação existentes e os trâmites relacionados à hierarquia institucional.
- d) Compreender a estruturação do apoio tecnológico e os incentivos para a criação de ambientes de compartilhamento do conhecimento na esfera institucional;
- e) Avaliar as oportunidades de criação e de desenvolvimento do conhecimento como um produto resultante das práticas de Gestão de Pessoas;

- f) Compreender o histórico da atuação da ANS, seus principais marcos e práticas de trabalho.

As respostas às investigações citadas, além de nortear a pesquisa, serviram para o entendimento do objetivo final do trabalho.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo tem como desafio tratar de um tema transversal que passa por todos os níveis e setores do órgão pesquisado – a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Os assuntos relativos ao conhecimento, às informações e aos dados em geral remetem a questões relacionadas a temas subjetivos referentes à visão e ao comportamento individualizado de cada gestor, que se transformam nas políticas adotadas na instituição.

Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas na sede da ANS, nos meses de janeiro e fevereiro de 2011, com os titulares das seguintes áreas: Diretorias, Diretorias-adjuntas, Gerências-gerais, Procuradoria Geral, Ouvidoria, Auditoria, Secretaria Executiva e Subsecretaria de Administração e Finanças (cargos CD, CGE II e CGE I). Os cargos foram selecionados em virtude da sua magnitude e amplitude na tomada de decisão em todos os setores da instituição pesquisada. Deve-se ressaltar que duas diretorias encontravam-se vagas, aguardando a indicação de novos diretores pela Presidência da República.

O estudo pretendeu, portanto, levantar as diferentes abordagens da dinâmica do tratamento da Gestão do Conhecimento, analisando e comparando as iniciativas e caminhos adotados por cada diretoria da agência, partindo-se do princípio de que a percepção do que vem a ser Gestão de Conhecimento implica, necessariamente, a compreensão sistêmica dos esforços nos planos organizacional e individual, estratégicos e operacionais, formais e informais. Portanto, a investigação veio ao encontro da perspectiva de se discutir as dimensões que passam pela cultura da ANS, pelos fluxos de informação existentes e pelas ações estratégicas consideradas importantes para a instituição, a partir do entendimento da alta administração.

Por fim, cabe esclarecer que as questões identificadas não serão alvo de estudos no presente trabalho, como aquelas relacionadas aos processos de reestruturação organizacional, mapeamento de conhecimentos e competências, ou propostas de utilização de novos recursos tecnológicos para armazenamento e disseminação das informações.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O reconhecimento do papel fundamental da Gestão do Conhecimento na prática da administração pública é, em geral, recente. Uma das razões é que o setor público não pode ignorar as modificações que vêm transformando as organizações públicas e privadas no cenário nacional e internacional. Diariamente surgem novas perspectivas desafiadoras que marcam rupturas na dinâmica das estruturas tradicionais, e que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e ao processo de globalização.

O ser humano está em constante processo de descobertas, invenções e inovações, em uma contínua sucessão de desconstrução e construção do conhecimento, (FIGUEIRA NETTO, 2007). A educação e a qualificação da força de trabalho constituem-se em uma experiência de perpetuação da organização e servem de base para a construção de novos conhecimentos considerados relevantes para o seu desempenho estratégico. A interação entre indivíduos e aprendizagem é dual. Pressupõe a existência de dois caminhos opostos, ou seja, existe um processo de influência mútua entre os conceitos vindos de fora e a mobilização dos potenciais humanos, e esses elementos que vão se moldando continuamente (MARIOTTI, 1999).

Este contexto faz com que a administração pública desenvolva sua própria capacidade de trabalhar a Gestão do Conhecimento, criando o seu movimento estratégico, esforçando-se por inovar em conformidade com a sua própria identidade, objetivos e especificidade em trabalhar o conhecimento.

Karl Wiig (2000), em seu trabalho “Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública” afirma que a viabilidade e o sucesso de qualquer sociedade são, em grande parte, funções de como seus recursos podem ser aproveitados, tais como os recursos naturais, localização geográfica, capacidade de gerir pessoas e recursos como capital

intelectual. Wiig ressalta a importância e a complexidade da Administração Pública em qualquer sociedade, uma vez que esta retrata a sua cultura e determina a qualidade de vida de toda a população.

É neste sentido que o campo da Gestão do Conhecimento introduz novas opções, capacidades e práticas que ajudam a administração pública a se transformar e adquirir novas responsabilidades em gerir o conhecimento de forma a obter efetividade e melhoria à sociedade na qual pertence e serve (WIIG, 2000).

A ANS, desde sua criação, vem sendo estudada e pesquisada sob vários aspectos. A regulação em saúde suplementar, hoje, abrange além do monitoramento e fiscalização das condições econômico-financeiras das empresas operadoras de planos de saúde, também os aspectos relacionados ao cuidado à saúde e à qualidade do atendimento das prestadoras de serviço de saúde. Entre outras atividades inerentes à regulação assistencial, a ANS tem a responsabilidade de rever, periodicamente, o rol mínimo de procedimentos de atenção à saúde a serem disponibilizados a todos os contratantes de planos e seguros de saúde.

Neste sentido, percebe-se a perspectiva do acompanhamento assistencial como um diferencial importante no processo de regulação da ANS, na busca de aprimorar o seu campo de atuação. Acrescenta-se a este fato do grande número de dados e informações externas, oriundas do mercado regulado, o que gera maior complexidade na aplicação de um modelo de Gestão do Conhecimento na Instituição.

Por fim, o preenchimento das lacunas existentes no processo de implantação de um sistema integrado de Gestão do Conhecimento envolve desafios que passam pelo rompimento de hábitos, crenças e valores muito arraigados, que refletem, em certa parte, a cultura política e de gestão própria das administrações públicas brasileiras. O mesmo se dá no caso da ANS que, apesar de seu pouco tempo de existência, a cultura e as práticas gerenciais vêm se consolidando e orientando de forma particular a dinâmica do tratamento do conhecimento institucional.

1.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

- **Agências reguladoras** - são autarquias sob regime especial e competência para regulamentar, contratar, fiscalizar, aplicar sanções e atender às reclamações e denúncias dos usuários/beneficiários/consumidores de determinado serviço ou atividade econômica, públicos ou privados. A natureza de autarquia especial é caracterizada por autonomia administrativa, financeira, patrimonial e de gestão de recursos humanos, autonomia nas suas decisões técnicas e mandato fixo de seus dirigentes.
- **Gestão do conhecimento** – é um conjunto de políticas e processos (deliberados e organizados) para criar, adquirir, difundir e aplicar o conhecimento no negócio das organizações (CASTANHEIRA, 2007).
- **Capital intelectual** – são ativos intangíveis que resultam dos talentos dos funcionários e da eficácia de seus sistemas gerenciais, que agem como agregadores de valor para o alcance de resultados na organização (STEWART, 1998).
- **Competência** – é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontade, etc. em resultados práticos. É, portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem na formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidades, interesse e vontade (RESENDE, 2000).
- **Tecnologia** – conhecimento de técnicas, métodos e projetos resultantes das experiências acumuladas por pessoas e organizações (FIGUEIREDO, 2009).
- **Inovação** - A palavra inovar, do latim, significa “tornar novo”, “renovar”; inovação traduz-se pelo ato de inovar; “uma idéia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço” (ROBBINS, 2002, pag. 543)
- **Aprendizagem** – processo de mudança de comportamento obtido através da experiência e de padrões novos de pensamento, que fazem com que o conhecimento seja construído e reconstruído continuamente (SENGE, 2006).

RESUMO

O presente capítulo tratou de descrever os objetivos final e intermediários da pesquisa, esclarecendo que esta ficará restrita às relações internas da agência pesquisada e que não serão abordados outros assuntos que possam surgir em consequência dos levantamentos realizados. Ressaltou que a compreensão do que vem a ser Gestão de Conhecimento implica, necessariamente, na compreensão sistêmica dos esforços nos planos organizacional e individual, estratégicos e operacionais, formais e informais. Justificou a relevância do estudo na administração pública para obter efetividade e melhoria dos serviços prestados à sociedade e, por último, forneceu as definições dos termos mais importantes que serão adotados no trabalho.

2 A TRANSVERSALIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo analisa a Gestão do Conhecimento sob o aspecto da sua transversalidade no setor público, por meio de uma exposição conceitual e reflexiva da literatura encontrada, de forma a compreender seus processos e práticas. A primeira seção conceitua os termos conhecimento e capital intelectual e Gestão do Conhecimento, suas origens e seus limites, enfatizando a relevância do conhecimento como o único recurso de desenvolvimento organizacional nos dias de hoje. A segunda seção ressalta a importância e complexidade das questões referentes à Gestão do Conhecimento, sua aplicabilidade e evolução na prática da administração pública, com a adaptação dos dirigentes e dos profissionais frente as constantes mudanças ocorridas nos últimos anos. A terceira seção discute os aspectos da transversalidade da Gestão do Conhecimento em seus aspectos estratégicos culturais e instrumentais dentro das organizações públicas.

2.1 CONHECIMENTO, CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existem inúmeras definições do conhecimento, suas origens e seus limites. Thiry-Cherques (2008, p.20) afirma que o conhecimento vem da reflexão, do pensamento que volta para si mesmo, que reflete. “Refletimos porque precisamos saber o que está por trás das coisas, dos eventos, das condutas (...) e assim construir uma representação do mundo”. Com essa afirmação percebe-se a grandiosidade de pensamentos e a riqueza escondida na imensidão das nossas ações, reflexões e pensamentos diários.

O conhecimento deriva da informação e pode ser conceituado como um conjunto de fatos ou dados, organizados e referenciados de tal forma que adquirem sentido ou utilidade para alguém; “é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível” (SANTOS et. al., 2001, pág.30).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é o resultado do processamento de informações e aproveitamento de visões subjetivas e intuições de todos os indivíduos de uma organização. Afirmam que as organizações criadoras de conhecimento são as que criam o

conhecimento sistematicamente e o propagam por toda a organização, que rapidamente os incorporam aos novos produtos e serviços. Ao contrário da informação, o conhecimento está ligado às crenças e compromissos; o conhecimento é ação, atitude e intenção: é sempre utilizado com objetivo de alcançar um determinado fim.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o sucesso das organizações está inserido em seu componente mais básico: o conhecimento humano. Segundo ele, a criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Segundo os autores, existem duas formas de conhecimento, que são o conhecimento explícito e o tácito. O conhecimento explícito pode ser definido como o conhecimento que está registrado em livros, revistas, artigos, documentos de um modo geral, logo fácil de articular, manipular e transmitir. Já o conhecimento tácito refere-se ao que cada pessoa possui, adquirido através da experiência que cada uma adquiriu ao longo de sua vida. Pode-se afirmar que o conhecimento explícito às vezes é confundido com a informação pura e simples, e que somente o conhecimento tácito representa o verdadeiro conhecimento. O conhecimento tácito é pessoal e difícil de formalizar em palavras e números, “algo dificilmente visível e exprimível” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.7).

Estudos indicaram que a melhor forma de transmitir conhecimento tácito é através de contato direto entre as pessoas, por meio de interações, da convivência, e da comunicação oral. O problema com o conhecimento tácito é que, por estar vinculado diretamente a pessoas, é difícil de ser absorvido por uma organização inteira. Não é à toa que frequentemente representantes de organizações que lidam com informação falam em seus discursos que seus funcionários são o seu maior ativo – o que eles querem dizer é que a maior riqueza de suas organizações é o conhecimento tácito, traduzido em idéias, julgamentos, talentos individuais e coletivos, relacionamentos, perspectivas e conceitos, conhecimento armazenado na mente das pessoas ou inserido em produtos, serviços e sistemas (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é segmentado em duas dimensões: a primeira é a dimensão técnica, que inclui as habilidades e os princípios técnicos adquiridos na experiência profissional de cada um; a segunda refere-se à dimensão cognitiva, relacionada com os esquemas e modelos mentais, crenças e percepções internalizadas por cada indivíduo, e percebidos como a realidade do mundo que o cerca. As interrelações entre o conhecimento

tácito e o explícito, ou seja, a conversão do conhecimento e sua interação é que transformam as organizações em modelos dinâmicos de criação de conhecimento. Esta conversão do conhecimento se dá pela transversalidade do conhecimento originada das relações sociais entre os componentes da organização em que estão inseridos. Daí a importância da Gestão do Conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) foram os autores que inicialmente utilizaram o termo Gestão do Conhecimento, em meados da década passada. Estabeleceram a relação existente entre dados, informação e conhecimento. Por definição, dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta e desorganizada que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação: é o registro de alguma transação ou evento. Já informação é caracterizada por um conjunto de dados organizados que possuem significados produzidos e interpretados pela ação humana, e servem de base para a criação do conhecimento.

Gerir o conhecimento implica que o conhecimento tácito, aquele que está na mente das pessoas, seja amplamente estimulado e aceito como o ponto de partida da inovação. Através do gerenciamento do conhecimento podemos subsidiar várias atividades para levar as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência e a tomar decisões acertadas com relação às melhores estratégias. Estabelecer fluxos formais e informais, bem como mapear e reconhecer os dados, informações e conhecimento estruturados, estruturáveis e não-estruturados são ações que contribuem para o desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional.

As organizações deparam com a necessidade de possuírem cada vez mais e melhor o capital que só é formado através do conhecimento, é o chamado capital intelectual. Desde os primórdios, o capital intelectual manifesta-se em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana. Há bem pouco tempo é que as organizações e seus administradores vêm percebendo a sua influência e suas implicações nos resultados organizacionais (STEWART, 1998).

Hoje o conhecimento tornou-se a principal matéria prima, ou seja, “pessoas inteligentes trabalhando de forma inteligente” que compõem o capital intelectual das

organizações (STEWART, 1998, p. 52). Difícil está em identificar este capital intelectual (ativos intangíveis) da mesma forma que outros ativos (tangíveis) e trabalhá-los para que gerem frutos e que possam ser utilizados por outras pessoas na organização. Tanto nas organizações privadas como nas públicas, os gestores costumam gerenciar as formas e não as substâncias. Conforme a metáfora utilizada pelo autor, equivaleria a uma vinícola, onde os vinicultores costumam dar mais atenção às garrafas (mais fácil de contá-las) do que ao vinho (STEWART, 1998).

Wiig (2000) apresenta um modelo dinâmico (Figura 1) do papel que o capital intelectual exerce no desempenho das organizações. Indica quatro agentes neste processo: os capacitadores (que são os principais estimuladores de desempenho e que fornecem os meios para estabelecer o rumo correto, conteúdo e qualidade das ações) os condutores (que fornecem energia e impulso para agir), os facilitadores (auxiliam e dão suporte às ações) e os mecanismos (os componentes do sistema que implementam ações determinadas pelos condutores, capacitadores e facilitadores).

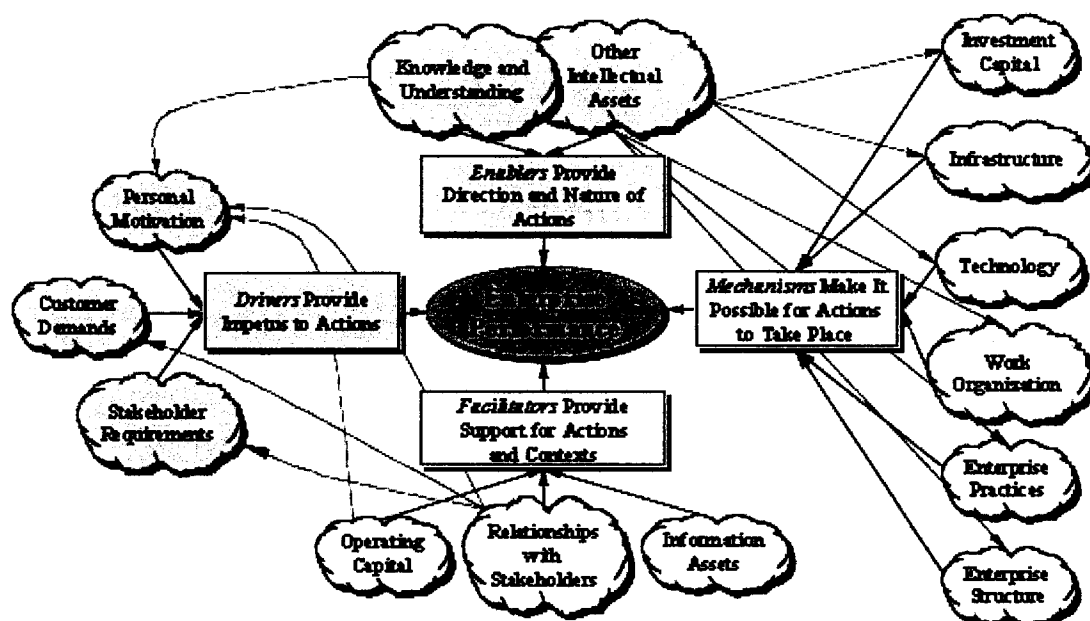


Figure 1. A Perspective of the Role of Knowledge in Enterprise Performance

Fonte: Wiig, Karl M. (1995) Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, ROC May, 2000.

Para Wiig, o conhecimento tem sido frequentemente gerido de forma implícita e sem foco específico. Neste sentido, a Gestão do Conhecimento deve procurar se direcionar nas prioridades da organização e desenvolver um sistema permeável, não burocrático, que dissemine suas práticas por toda a organização. Segundo ele, as práticas de Gestão do Conhecimento se voltam para a identificação e o aproveitamento do capital intelectual existente, para o levantamento dos conhecimentos e expertises necessários para desempenho de suas funções, e para os processos de Gestão do Conhecimento que estão sendo desenvolvidos e que dão suporte, infraestrutura e liderança para toda a organização (WIIG, 2000).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O reconhecimento do papel fundamental da Gestão do Conhecimento na prática da administração pública é, em geral, recente. Uma das razões é que o setor público não pode ignorar as modificações que vêm transformando as organizações públicas e privadas no cenário nacional e internacional. Diariamente surgem novas perspectivas desafiadoras que marcam rupturas na dinâmica das estruturas tradicionais, e que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e ao processo de globalização. É importante que a administração pública desenvolva sua própria capacidade de trabalhar a Gestão do Conhecimento, não de forma a se tornar uma cópia do setor privado, mas criando o seu movimento estratégico, esforçando-se por inovar em conformidade com a sua própria identidade e especificidade em trabalhar o conhecimento.

Karl Wiig (2000), em seu trabalho “Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública” argumenta que a viabilidade e o sucesso de qualquer sociedade são, em grande parte, uma função de como seus recursos podem ser aproveitados, tais como os recursos naturais, localização geográfica, capacidade de gerir pessoas e recursos como capital intelectual. Ressalta a importância e complexidade da Administração Pública em qualquer sociedade, uma vez que esta determina sua cultura e qualidade de vida. E ainda, uma atuação ineficiente da administração pública poderá levar a sociedade à decadência.

O autor afirma que o vasto campo da Gestão do Conhecimento introduz novas opções, capacidades e práticas que ajudam a administração pública a se transformar e adquirir novas

responsabilidades em gerir o conhecimento de forma a obter efetividade e melhoria à sociedade na qual pertence e serve (WIIG, 2000).

Logo, são vários os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas, entre outros. Esta abordagem reflete a compreensão de que a Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Gestão é um termo que tem sido utilizado nos últimos anos como sinônimo de Gerência e Administração. Pode ser considerado um termo da modernidade tendo em vista que não acrescenta nenhuma mudança conceitual, compreendendo as funções clássicas de administração como organização, planejamento, coordenação e execução.

Inúmeras são as definições de Gestão do Conhecimento. Uma delas é feita por Davenport e Prusak, autores que a definem como um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento, levado em prática por uma organização, de forma a atingir seus objetivos corporativos. Segundo eles, o conhecimento não é novo. O que é novidade é o reconhecimento de que este conhecimento é um ativo e, como tal, importante para a organização que deve geri-lo da mesma forma que outros recursos necessários à sua sobrevivência (DAVENPORT, PRUSAK, 2003).

O paradoxo é que está se gerenciando algo difícil de gerenciar. Há uma tendência em que o foco no conhecimento se restrinja a alguns indivíduos e áreas, não se estendendo à organização como um todo. Davenport e Prusak auxiliam na reflexão da importância da transversalidade da Gestão do Conhecimento quando ressaltam da importância de se desenvolver normas, valores e atitudes que suportem a criação e a disseminação do conhecimento (DAVENPORT, PRUSAK, 2003).

Ao se discutir a transversalidade do conhecimento nas administrações públicas, deve se reconhecer que se trata de uma potencialidade inerentemente ligada a pessoas, com todas as suas particularidades e subjetividades, o que torna o assunto mais delicado e árduo.

A transversalidade pode ser aplicada em diferentes áreas e aparece sob diversas formas na vida cotidiana: na educação, no conhecimento, na ética, na saúde, no meio ambiente, no trabalho e na pluralidade cultural. A transversalidade diz respeito à possibilidade de se estabelecer uma relação entre aprender conhecimentos teoricamente sistematizados (aprender sobre a realidade) e as questões da vida real e de sua transformação (aprender na realidade e da realidade). A transversalidade se difere da interdisciplinaridade porque, apesar de ambas rejeitarem a concepção de conhecimento que toma a realidade como um conjunto de dados estáveis, a primeira se refere à interconexão, absorção e reflexão do conhecimento, e a segunda à abordagem epistemológica dos objetos de conhecimento (MENEZES, SANTOS, 2002).

Hoje, a transversalidade da Gestão do Conhecimento se desdobra em vários campos de aplicação, que envolvem a ciência econômica, as administrativas, as engenharias, a psicologia e a informática. Esta última tem contribuído em demasia para o seu desenvolvimento por meio de ferramentas tecnológicas que asseguram o fluxo ágil dos dados e das informações, seu armazenamento e auxiliam na disseminação do conhecimento nas organizações.

Como nas organizações privadas, há inúmeras dificuldades dos gestores e da alta administração públicos de olharem para dentro da organização e reconhecerem a transversalidade das práticas de Gestão de Conhecimento e suas interconectividades. Talvez as dificuldades culturais no setor público sejam ainda maiores, dado o seu engessamento, provocado, em sua maior parte, pela burocracia.

Max Weber estudou o desenvolvimento e proliferação das burocracias, nome que atribuiu às organizações cujo princípio de funcionamento é semelhante ao que é encontrado numa máquina. A burocracia trouxe ao trabalho da administração pública esta mesma lógica da indústria de montagem do início do século passado. Com a autoridade hierárquica e especialização funcional, a administração pública tornou possível a realização eficiente de tarefas complexas (OSBORNE, GAEBLER, 1994).

Segundo Sandkull (1996), um dilema intrínseco em sua forma moderna é a questão da hierarquia. O controle formal necessário para manter a hierarquia é praticamente impossível sem regras normativas aceitas pelos empregados. Ou seja, a menos que os empregados sejam

capazes de entender cada decisão tomada por seus superiores e sintetizá-las adequadamente, a tarefa de supervisão torna-se irremediavelmente pesada.

Por outro lado, Wiig (2000) afirma que a prática de Gestão do Conhecimento altera essa estrutura no sentido de que deve ser da responsabilidade de cada organização e de cada um dos envolvidos no processo, dirigentes ou subordinados. Sem um amplo consenso sobre os seus conceitos a Gestão do Conhecimento não será eficaz.

Geert Hofstede (1991) ressalta os desafios que o mundo enfrenta pelas diferenças existentes entre grupos, pessoas e nações que pensam, sentem e agem diferentemente. Compreender estas diferenças é tão essencial quanto compreender questões técnicas. Cada indivíduo carrega consigo seus padrões de pensamento, sentimentos e potencial de agir, os quais vêm assimilando e aprendendo durante toda a sua vida. Depois de estabilizados na mente, estes padrões têm que ser desaprendidos para darem espaço a novas aprendizagens e transformações. Assim expressado, o conhecimento adquire um valor acrescido e se constitui em um bem valioso, raro e inimitável, gerador de eficiência e eficácia no trabalho.

Senge (2006, p. 37) nos diz que a forma pela qual apreendemos o mundo, desde muito cedo, é fragmentada e que com isso perdemos a noção e a complexidade do todo. Temos a ilusão de que o mundo é feito de forças separadas, sem relação entre si. Quando precisamos visualizar o todo, organizamos e listamos seus pedaços, ou seja, “é como montar os fragmentos de um espelho quebrado para enxergar um reflexo verdadeiro”.

Portanto, transversalizar o conhecimento na administração pública permite se perceber o todo e o conjunto de seus elementos constitutivos, além de identificar as partes que são comuns e as que se diferenciam. E assim possibilita a capacidade de gerar, inovar, armazenar, aplicar e compartilhar o conhecimento. Neste sentido, serão construídas organizações que se expandem continuamente e que estimulam padrões de pensamentos inovadores, necessários para fazer face aos atuais desafios da transformação da administração pública moderna.

2.3 AS PERSPECTIVAS DA TRANSVERSALIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.3.1 Perspectivas estratégicas

O estudo o conhecimento humano é tão antigo quanto sua própria história e recentemente começou a ganhar redobrada atenção. Autores como Davenport e Prusak (2003) questionam o súbito interesse das organizações no tema que já era tratado por filósofos como Platão e Aristóteles e vários outros pensadores que os sucederam. Acreditam que a dedicação e o aprofundamento do assunto nos meios organizacionais se dêem por múltiplos fatores, e um deles é o reconhecimento do papel estratégico do conhecimento como força motriz das organizações neste mundo novo e globalizado.

A estratégia é inerente à condução da organização. As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Embora existam convergências em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

Em seu livro “The Rise and Fall of Strategic Planning”, Henry Mintzberg (1994) critica algumas das práticas de planejamento estratégico utilizadas, mas as considera importantes, tendo em vista que certos gestores possuem tantas coisas na mente que abrem mão de pensar estrategicamente e não pensam em longo prazo.

Porter (1986) afirma que a ênfase dada ao planejamento estratégico revela os benefícios significativos que podemos obter com um processo explícito de formulação estratégica, que garantem que as políticas definidas estão sendo coordenadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas a serem alcançadas.

Peter Drucker (1994) foi um dos primeiros teóricos a perceber a transformação das organizações em sociedades do conhecimento; neste ponto, os chamados “trabalhadores do conhecimento” desempenham um papel fundamental em detrimento aos recursos naturais e econômicos. Segundo Drucker, o maior desafio a partir deste reconhecimento é desenvolver

práticas sistemáticas para administrar essa transformação, sem perder de vista o desempenho organizacional. Novas práticas e estratégias de gestão de recursos humanos devem ser desenvolvidas, assim como devemos repensar o papel que o conhecimento ocupa nos modelos teóricos que enquadram essas práticas.

Segundo Liebowitz (1999), o conhecimento deve estar associado a pessoas orientadas estrategicamente. Tanto as *core competencies* (competências essenciais relacionadas ao que as organizações sabem fazer bem) como a capacidade estratégica (saberes de cada indivíduo da organização) compõem o conhecimento e lhe dá significado, tornando possível trabalhá-lo nas organizações. Neste sentido, poder-se-á fazer uma analogia com um holograma: a evidência holográfica enfatiza uma forma de inteligência mais permeável, descentralizada e distribuída.

A gestão do conhecimento começa com a obtenção da informação, mas não termina aí, pois é necessário ter um capital intelectual que possibilite a compreensão das variáveis mercadológicas e a implantação de estratégias que atendam às necessidades da organização e às novas exigências do mercado globalizado. Além disso, sabemos que há necessidade do uso de sistemas de informação para armazenar, processar e transformar os dados em informações, apresentando-os sob a forma de relatórios, planilhas e gráficos que forneçam conhecimento e maior robustez para uma tomada de decisão de maior qualidade por parte dos gestores. Por isso Drucker (2001) já avaliava que o conhecimento especializado só se torna produtivo quando integrado à ação.

Wiig (2000) salienta que, especificamente nas organizações públicas, os objetivos da Gestão do Conhecimento em uma democracia podem ser expressos pela intenção de proporcionar: (1) serviços eficazes e funções na implementação das políticas públicas definidas para o setor. Os serviços públicos devem tratar de questões e exigências relevantes, de forma competente e em tempo útil, com o consumo mínimo de recursos e ter a capacidade de negociação e resolução frente a situações inesperadas e desafiadoras; (2) uma sociedade estável, justa, organizada e segura, que prepare os cidadãos, as organizações e órgãos públicos para serem parceiros em debates públicos, observadores da sociedade e participantes dos processos de conceituar, planejar, decidir e implementar ações públicas, para que sejam eficazes; (3) manutenção de um nível aceitável de qualidade de vida, particularmente por

meio da construção, manutenção e aproveitamento do capital intelectual; e (4) uma sociedade próspera através do desenvolvimento de seus cidadãos para que se tornem competentes trabalhadores do conhecimento.

Neste sentido, os objetivos da Gestão do Conhecimento devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das organizações, de forma a melhorar a sua eficácia e a sua sustentabilidade no setor. A Gestão do Conhecimento constitui um processo que integra, na estratégia organizacional, a gestão de pessoas e das tecnologias de informação e comunicação.

Em resumo, a idéia central é a de que a gestão do conhecimento parta da realidade existente e reflita a capacidade organizacional para criar novo conhecimento, disseminando-o por toda a organização e incorporando-o nos seus processos, produtos e serviços. Esta capacidade só será alcançável mediante a ação individual e grupal, já que os atores organizacionais são a fonte e o motor de todo o processo criativo. A melhoria da eficiência e eficácia da organização decorre do estabelecimento de estratégias orientadas para o compartilhamento informação e o conhecimento.

De acordo com perspectiva estratégica da gestão do conhecimento, existem cinco processos que são considerados essenciais pela Gestão do Conhecimento (Figura 2). São eles: criação, compartilhamento, estruturação, utilização e fiscalização. Estes processos fazem parte do modelo denominado "ciclo de vida da Gestão do Conhecimento", que nos permite compreender, em ordem hierárquica, seu desenvolvimento na organização (SAGSAN, 2006).

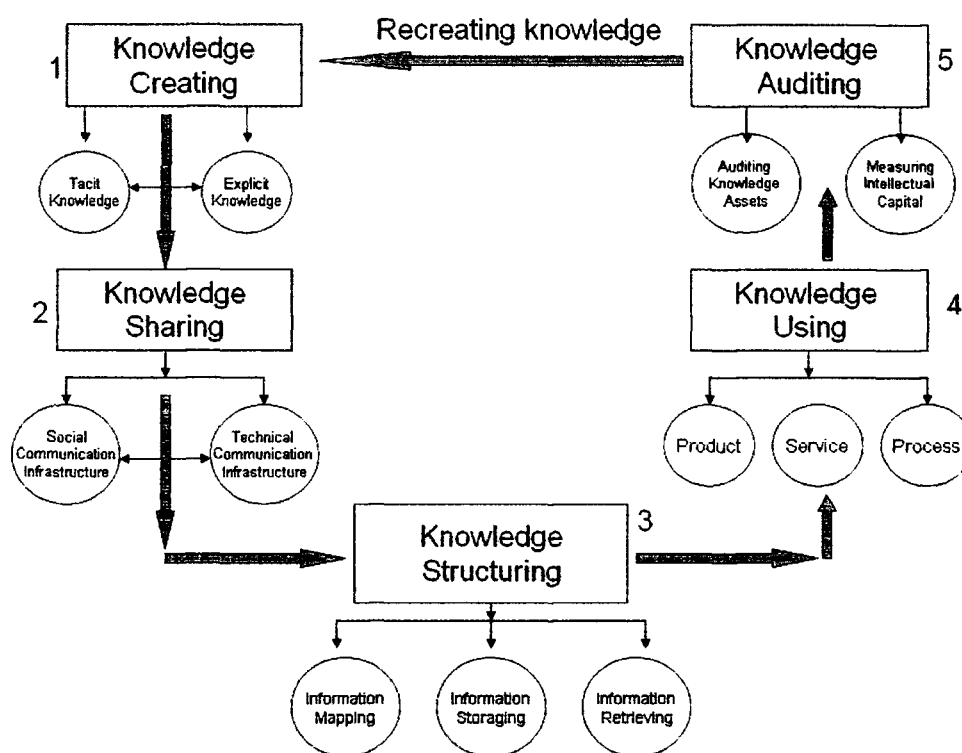


Figure-2. Knowledge Management Life Cycle Model, Mustafa Sagsan

Fonte: Study presented at 2nd International Conference on Business, Management and Economics in İzmir, Turkey, 2006

Conforme Sagsan (2006), neste modelo a criação do conhecimento é descrita por meio da metáfora “cozinha do conhecimento”, um espaço onde os indivíduos da organização criam conhecimento por meio da sua *intuição, habilidade, competências, comportamentos e experiências individuais no trabalho*. Nesta fase, o conhecimento tácito é transferido para explícito, por meio da organização dos produtos/serviços e processos de trabalho e esta conversão dá origem a uma vantagem competitiva entre os participantes dos setores da organização. Os meios e ferramentas de compartilhamento eficazes precisam de redes de comunicação social formal e informal, equipes de trabalho, comunidades de práticas, aprendizagem organizacional e um sistema de comunicação tecnológico formalmente estruturado (e-mail, portais, comunicações móveis, teleconferências, videoconferências, etc.).

Em seguida, há a estruturação do conhecimento cujos componentes principais consistem em mapear, separar, organizar, codificar, analisar e relatar informação que fornece

recuperação de informação que a organização necessitará no futuro. Existem três mecanismos básicos de utilização do conhecimento, tais como: (1) utilização direta em um conjunto de regras, padrões, procedimentos e instruções (de especialistas para não especialistas); (2) criação de uma rotina organizacional, por meio do desenvolvimento de *performance* de tarefa e padrões de coordenação, protocolos de interação e especificações de processos; e (3) existência de equipes (task teams) de autocontrole, ou seja, equipes de indivíduos com pré-requisito de conhecimento e especialidade para tarefas incertas e complexas, que impedem a especificação de uso diretivo e rotinas organizacionais.

Por último, a auditoria do conhecimento gera valor quando a organização está criando uma estratégia baseada no conhecimento, arquitetando uma planta ou caminho de Gestão do Conhecimento, planejando a construção de um sistema de Gestão do Conhecimento, planejando pesquisa e desenvolvimento, procurando alavancar seus “ativos de pessoas”, enfrentando uma competição de adversários com conhecimento intenso que estão muito a frente na curva de aprendizado, empenhando-se para fortalecer suas próprias fraquezas competitivas e, por último, procurando uma direção para planejamento de uma entrada no mercado ou uma estratégia existente (SAGSAN, 2006).

Uma nova realidade se apresenta e impõe mudanças de comportamento da administração pública. Estas mudanças iniciam nas demandas da sociedade brasileira, cada vez mais consciente e exigente por uma nova forma de administrar – com mais responsabilidade, ética e transparência, de forma que sejam garantidos os direitos fundamentais de todos. Para tanto, não são necessárias novas leis ou novos instrumentos, mas a utilização de recursos existentes e eficazes que permitam o cumprimento do dever de boa gestão, ou seja, controle e avaliação.

Silva (2002) propõe como recomendações estratégicas gerais, o incentivo ao aprendizado e à criatividade, o foco no passado, presente e futuro, no reconhecimento da experimentação, na importância da interface humana no mesmo nível da tecnológica, e a recomendação que ressalto como uma das mais importantes, na procura de formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, tanto pela mensuração quantitativa como qualitativa.

Os gestores do Conhecimento, no setor público, reconhecem que a estratégia da organização normalmente é decidida na sala de reuniões pela alta administração ou por normativos e legislações. Todavia, a implementação da estratégia na administração pública frequentemente é conseguida por meio das pequenas decisões que os funcionários públicos e outras pessoas tomam como parte de seu trabalho diário.

Definir as estratégias da Gestão do Conhecimento exige não só uma constante identificação dos benefícios esperados como muito trabalho para alcançá-los. A Gestão do Conhecimento por si só, é impossível, pois somente as ações e processos ligados ao conhecimento podem ser gerenciados (WIIG, 2000).

2.3.2 Perspectivas culturais

O cenário atual da administração pública brasileira tem se caracterizado pelo forte empenho em resgatar o papel do poder público para a construção de um novo modelo de gestão pública. Esta preocupação vem percorrendo as últimas três décadas, com a crescente conscientização da importância da revisão de seus modelos de gestão, com o intuito de melhorar sua capacidade de cumprir sua missão – atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Neste sentido, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Estado, que definiu os objetivos e estabeleceu as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, criando condições para a sua reconstrução em bases modernas e racionais. Bresser Pereira (1995), no Plano Diretor, propôs uma reforma administrativa que, entre outros pontos, visava reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público. Segundo o autor, para uma reforma consistente do aparelho do Estado há necessidade de se superar as formas tradicionais de ação estatal, “implica descentralizar e redesenhar estruturas, dotando-as de inteligência e flexibilidade e, sobretudo, desenvolver modelos gerenciais para o setor público capazes de gerar resultados” (BRESEER PEREIRA, 1995, p.40).

Conforme GROTTI (2006), a redefinição do papel do Estado trouxe a necessidade de redefinir o papel da administração pública no plano gerencial, que dinamizasse e simplificasse

o seu funcionamento. O modelo gerencial surgiu no mundo como resposta ao envelhecido modelo burocrático weberiano, citado anteriormente. A impessoalidade e o autoritarismo predominavam no antigo modelo, sendo substituídos pela proposta de condutas mais democráticas, com prevalência de indicadores mensuráveis de eficiência e gestão, com ênfase maior nos resultados do que no processo.

Marques (2009) enfatiza que este paradigma gerencial exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas e descentralizações de funções, o que torna mais capaz de aumentar a qualidade e a eficiência dos resultados. Sua adoção implica em uma mudança fundamental na forma de pensar da administração em relação ao indivíduo e seu papel fundamental como cerne da criação do conhecimento organizacional. O indivíduo interage com a organização a que pertence através do conhecimento; é seu principal agente.

Por esta visão, há uma alteração nas condutas dos gestores, que deixam de ser simples “transmissores de ordens”, para tornarem-se líderes que percebem a organização como um todo, que criam valores e idéias que resultam em uma organização cooperativa e calcada no conhecimento. A cultura se revela pelo modo habitual de pensar e de agir, modo que deve ser aprendido e aceito, e que é, na regra geral, compartilhado por todos os funcionários da organização. Ou seja, um conjunto de hábitos socializados pelos membros da organização (MARQUES, 2009).

Seguindo este pensamento, Pettigrew (1979) argumenta que a organização como um sistema socialmente construído consiste num conjunto de significados compartilhados. Esses significados expressos pelos valores, que acontecem ao longo da história da organização e podem influenciar as decisões e ações adotadas em determinado momento.

Schein (1985) define cultura como um padrão de assuntos básicos compartilhados que foram aprendidos pelo grupo, de forma a resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Consequentemente, se este padrão funciona bem a ponto de ser considerado válido, deve ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Sendo assim, os dirigentes são como depositários dos valores, das orientações e das expectativas da organização; como geradores de exemplos a seguir e de atitudes a interiorizar; como catalisadores que favorecem a formação de grupos, a cooperação e a colaboração, ou ainda, que fatores como o ambiente e a imagem conferem à organização uma espécie de cor própria, de “personalidade”, que permite delinear uma identidade e ideologia particulares (SCHEIN, 1985).

Cada organização tem a sua cultura uma vez que o caminho natural de constituição de uma organização passa pela associação de um grupo de pessoas, composto por sócios fundadores ou empregados contratados. Estes, ao relacionarem-se com o meio ambiente e criarem estruturas internas de relacionamento, consolidam gradativamente uma maneira própria de ação e interação que envolve e se traduz por uma espécie de linguagem comum através de valores compartilhados.

Os novos formatos organizacionais estimulam a transversalidade da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas e se preocupam com os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica do conhecimento. Esses novos formatos organizacionais, que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes, como redes, arranjos e sistemas produtivos e de inovação, vêm se consolidando como os mais adequados para promover o aprendizado intensivo e a geração de conhecimento e inovações.

2.3.3 Perspectivas instrumentais

A emergência dos instrumentos de Gestão do Conhecimento se dá a partir do deslocamento do enfoque tradicional (mão-de-obra, matéria prima e maquinaria) para o enfoque em produtos e/ou processos que são cada vez mais desenvolvidos com auxílio das tecnologias de informação e conhecimento, nos quais os fluxos de informação, o saber-fazer tecnológico e gerencial são fatores críticos de sucesso.

No entanto, Max Weber analisou o componente humano da questão e reconheceu que a determinação em mecanizar todo e qualquer aspecto da vida humana iria limitar o espírito espontâneo e inovador do ser humano. Uma organização possui uma série de departamentos distintos, cada um com a sua função específica, nos quais cada função complementa a outra

da melhor maneira possível, e as ligações são efetuadas através de um esquema de controle, no qual o gestor representa o ponto de resistência, coordenando as atividades e restringindo as direções que se devem tomar enquanto encorajam essa visão aos outros (MORGAN, 2000).

Wiig (2000) enfatiza que nas organizações públicas o papel do gestor não se restringe somente à coordenação e direção das atividades internas da administração. Cada órgão público tem amplas responsabilidades no atendimento dos objetivos sociais, uma vez que regulam e facilitam os aspectos públicos das operações e da vida das organizações públicas e privadas e dos cidadãos. Estas exigências levam a necessidades de pessoal especializado em diversas áreas, principalmente na de políticas públicas.

Neste sentido, ao considerarem-se as questões ligadas ao conhecimento, verifica-se que tais responsabilidades não abrangem apenas as funções relacionadas com este dentro da organização pública. As responsabilidades se estendem para direcionar e facilitar outras áreas de conhecimento ligadas e afetadas, em particular para preparar os parceiros, construindo e alavancando políticas sociais eficazes e mantendo uma força de trabalho capaz e competitiva (WIIG, 2000).

Davenport & Prusak (1998) argumentam que alguns projetos de Gestão de Conhecimento nas organizações se concentram nos processos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento; outros projetos colocam o comportamento dos indivíduos em relação ao conhecimento como meta específica de suas ações. Existem ainda aqueles que trabalham com projetos em múltiplas frentes, por considerar que serão mais eficazes do que os outros. Porém sabe-se que o inconveniente de qualquer projeto de Gestão de Conhecimento é a ausência de demarcações claras como o tipo do projeto, os objetivos estratégicos e a priorização das ações para executá-los com eficácia.

Para se trabalhar um modelo de Gestão do Conhecimento em organizações é necessário que sejam utilizados os seguintes instrumentos, tendo como base a visão e o planejamento estratégico: (1) mapeamento do conhecimento e das competências individuais por meio de mapas do conhecimento, documentos e as bases de dados; (2) criação de um banco de talentos e expertises relacionadas à atividade-fim da organização; (3) compartilhamento do conhecimento por meio de ações desenvolvidas pela hierarquia superior,

média ou alta gerência, que sirvam de estímulo e incentivo para a externalização do conhecimento tácito; engajamento participativo, workshops, programas de multiplicadores; (4) utilização de tecnologia de ponta para disseminar o conhecimento na organização, possibilitando a criação de espaços físicos ou virtuais de criação do conhecimento; (5) ampliação e captura de informações e conhecimento provenientes do ambiente externo à organização; (6) apoio da alta gerência à mudança de paradigma, com a transversalidade da Gestão do Conhecimento na organização (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

A Figura 3 ilustra bem como a visão da Gestão do Conhecimento é construída e quais atividades devem ser realizadas.

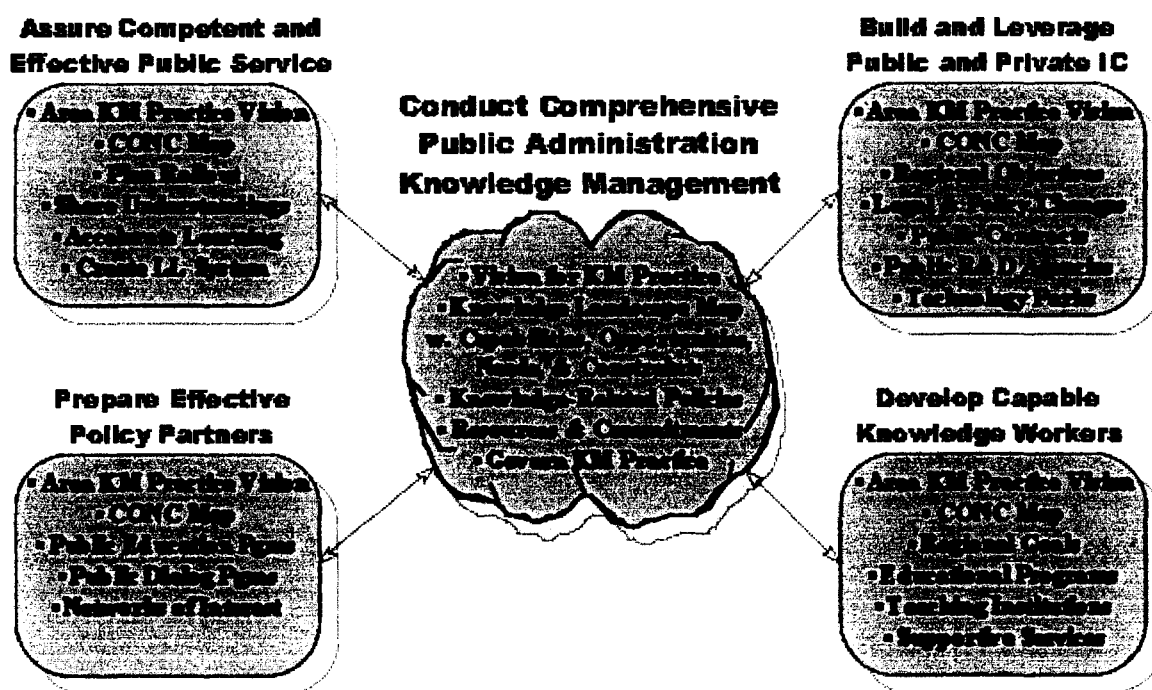


Figure 3. Elements of Public Administration Knowledge Management Practice.

Fonte: Wiig, Karl M. (1995) Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, ROC May, 2000.

Wiig (2000) demonstra que construção da infra-estrutura para a prática Gestão do Conhecimento nas administrações públicas exige um esforço amplo. As atividades relacionadas com o suporte de Tecnologia da Informação (TI) e infra-estruturas desempenham

funções vitais e, apesar de complexas e dispendiosas e muitas vezes levam tempo para serem desenhadas e implementadas, tendo em vista o avanço do setor e o aparecimento constante de novas abordagens e inovações.

Portanto, iniciar qualquer nova prática, e uma prática abrangente de Gestão do Conhecimento no setor público não é diferente – requer um entendimento claro dos benefícios esperados. Metaforicamente, as ações de implementação da Gestão do Conhecimento devem servir como blocos de tijolos que contribuirão para a construção do conhecimento e das práticas organizacionais (WIIG, 2000).

Algumas medidas incluem a identificação das lideranças, reconhecimento das práticas e políticas públicas da área de responsabilidade da administração pública, com ênfase especial na prestação e serviços públicos, construindo e alavancando o capital intelectual e o desenvolvimento dos cidadãos como trabalhadores do conhecimento, considerando suas capacidades, oportunidades, necessidades e limitações. Além disso, há necessidade da criação de escritórios de Gestão do Conhecimento que facilitem a construção de mapas do conhecimento para cada área de sua responsabilidade (WIIG, 2000).

RESUMO

Este capítulo abordou o tema Gestão do Conhecimento sob o aspecto da sua transversalidade nas perspectivas estratégicas, culturais e instrumentais, com enfoque no setor público. Ressaltou a importância e a complexidade de questões referentes ao conhecimento, seus conceitos e relevância como um dos mais importantes recursos de desenvolvimento organizacional nos dias de hoje. Discutiu sobre a importância de serem definidos novos formatos organizacionais que estimulem a transversalidade da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes. Por último, enfatizou a necessidade de se trabalhar um modelo de Gestão do Conhecimento em organizações utilizando instrumentos diversos, com base a visão e o planejamento estratégico.

3 APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO

*“Dê-me uma alavanca longa o bastante... e,
com uma das mãos, moverei o mundo”.*

Arquimedes

Falar em aprendizagem é falar em conhecimento e educação. A definição do termo educação, entretanto, é ampla, na medida em que o termo pode ser aplicado a inúmeras áreas e obter significados diferenciados em quaisquer situações que influenciem o indivíduo na sua vida (JOHNSON, 1971).

Neste contexto se desenvolve o presente capítulo, que coloca a aprendizagem e a construção do conhecimento como elementos fundamentais de um processo de Gestão do Conhecimento. A primeira seção define os diferentes elementos de aprendizagem organizacional, com uma breve discussão de teorias que levam à compreensão dos processos que geram o conhecimento humano e o papel que esse conhecimento assume frente aos desafios que são impostos na vida individual e coletiva. A segunda seção ressalta a importância da aprendizagem e da educação continuada na construção e renovação do conhecimento organizacional, tendo como ponto de convergência os indivíduos e suas interações com o meio em que se situam. A terceira e última seção comenta o cenário atual da administração pública brasileira e seu empenho em abrir portas para um novo conceito de aprendizagem e educação corporativa.

3.1 DEFININDO APRENDIZAGEM

Ao estudar o tema da aprendizagem percebe-se a dificuldade que existe em definir e compreender sua abrangência. Aprender deriva do latim *apprendere*, que significa adquirir novos conhecimentos, comportamentos, habilidades. Significa apoderar-se de algo, agarrar (SILVA, 1987). A aprendizagem é aquisição de conhecimento, portanto, para conceituá-la é necessária uma análise das suas conseqüências sobre a conduta. A aprendizagem promove uma modificação no comportamento em algum aspecto, mesmo que essa mudança não se evidencie imediatamente.

Neste sentido, a compreensão dos processos que geram o conhecimento humano e o papel do que esse conhecimento assume frente aos desafios que são impostos na vida individual e coletiva tem despertado interesse de vários pensadores, filósofos e cientistas, ao longo da história (BASTOS, 2001).

Dolle (1993) cita a obra de Jean Piaget (1896-1980) cujos trabalhos foram dedicados a responder às questões concernentes à maneira de como o indivíduo adquire e desenvolve o conhecimento. O processo de construção do conhecimento confunde-se com o próprio processo de constituição e de desenvolvimento do sujeito. Esse sujeito se define como tal a partir do momento em que se constitui junto com o objeto do conhecimento, que não é apenas, nem necessariamente, físico, mas também simbólico. Dessa forma, falar em construção do conhecimento significa falar ao mesmo tempo em construção do sujeito que conhece e do objeto a ser conhecido.

Não obstante a importância dos estudos piagetianos que permitiram reconhecer os processos de abstração (empírica e reflexiva) pelo processo de interação entre o sujeito e o meio, Dolle (1993) acredita que possa existir um confinamento na estrutura do sujeito, uma atitude apriorista que subordina todo o conhecimento à posse prévia das estruturas correspondentes e que retira o contexto interacionista que Piaget havia lhe concedido anteriormente. Se o sujeito é visto como construtor de si mesmo a partir das interações que estabelece com o meio e como produtor de conhecimentos, pode-se considerar que este fato gera um confinamento em um formalismo estrutural marcado por uma rigidez, uma vez que coloca o processo de conhecimento como fruto de uma estrutura pronta do sujeito e o provém exclusivamente do que lhe é externo.

Fiel a uma concepção empirista do conhecimento, a perspectiva comportamentalista (behaviorismo) assume que o comportamento é uma resposta ao seu ambiente passado e presente e que todo o comportamento é aprendido. Conforme Skinner, “uma pequena parte do universo está contida dentro da pele de cada um de nós” (SKINNER, 2006, p. 23). Nesta percepção, o termo aprendizagem refere-se exclusivamente a mudanças do comportamento observável, demonstrando que o comportamento só pode ser explicado por um rígido determinismo, uma análise funcional do comportamento que nega a liberdade humana. Ou conforme argumentado por Gadotti (1999), esta visão dá elevada prioridade à relação

estímulo-resposta na sua análise, limitando-se à predição e controle do comportamento individual que não atinge a sociedade e a cultura, muito menos à subjetividade inerente dos seres humanos.

Entretanto, Bastos (2001, p. 85) acrescenta que por meio dos avanços significativos e importantes oriundos do campo da tecnologia e da teoria da informação, as questões cognitivas afloraram no sentido de responder “questões epistemológicas sobre a natureza, a origem, desenvolvimento e emprego do conhecimento pelo homem”, com o resgate do conceito de mente que fora abandonado pelas idéias comportamentalistas. Neste sentido, continua Bastos, mente e cognição se unem e se transformam em pensamento inteligente.

Entretanto há, ainda, uma exclusão das demais dimensões que afetam o indivíduo, como a consciência, as emoções e a vontade que, segundo o autor, são questões importantíssimas que não poderiam ser desconsideradas. Bastos acrescenta que daí surgiu a necessidade de se criar novos rumos para teoria cognitiva, ou seja, direções inovadoras que incorporem outras dimensões que fazem parte da própria natureza humana, tais como as dimensões social e cultural (desenvolvimento da perspectiva construtivista com ênfase na ação), e maior vinculação entre mente e corpo com o avanço das neurociências, entre outras (BASTOS, 2001).

Portanto, recupera-se a noção de um indivíduo ativo frente às mudanças ambientais que implicam uma construção própria da realidade. Cognição e ação estão ligadas entre si. Ao se comportar, o indivíduo interage com o ambiente modifica-o e influencia outros indivíduos (BASTOS, 2001).

Paulo Freire ensina que não há ação humana se não houver uma realidade objetiva, um mundo externo e diferenciado do homem, capaz de desafiá-lo. Assim como “não haveria ação humana se o homem não fosse um “projeto”, um mais além de si, capaz de captar a realidade de uma forma própria, de conhecê-la para transformá-la” (FREIRE, 1987, p. 22). Acrescenta que dialeticamente, ação e mundo, mundo e ação, estão intimamente solidários, mas a ação só é humana quando transpassa o simples ato de fazer e não se separa da reflexão.

Seguindo esse pensamento, Gadotti (1999) considera que a ligação entre a teoria e a prática é parte fundamental no processo de aprendizagem humana. Esta relação transforma o homem em um ser integral que, ao desenvolver suas potencialidades, o colocam como sujeito de sua própria história e não objeto dela, criando assim o que o autor chama de “pensamento vivo” (GADOTTI, 1999, p. 18).

Sendo assim, considera-se a aprendizagem como um processo mental ativo que se constitui como resultado das tentativas dos indivíduos em compreender o mundo. Portanto, é sempre uma construção e não uma simples réplica da realidade. O conhecimento, desta forma, é o resultado da aprendizagem que orienta novas aprendizagens (GADOTTI, 1999).

Woolfolk (2000) sugere que nenhum conhecimento é produto de uma invenção casual, mas sim de um processo de reelaboração construtiva do conhecimento socialmente compartilhado, sem que haja um padrão preestabelecido, pela própria subjetividade humana.

É nesse sentido que se torna condenável falar em transferência de conhecimento no sentido puro, visto que se ignoraria o processo em que sucede as relações de troca, assim como a existência de resistências e impedimentos, peculiares à subjetividade do indivíduo. E ainda, anularia o princípio piagetiano de que todo conhecimento provém de trocas dialéticas entre o ser e o meio (WOOLFOLK, 2000).

3.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A primeira menção escrita de que a educação é como uma ferramenta que expande a produtividade do trabalhador vem da *Riqueza das Nações*, de Adam Smith (1723-1790). Entretanto, este tema só foi retomado na década de 1960, cuja idéia de educação como capital humano tomou corpo, multiplicando as pesquisas empíricas sobre o tema (SMITH, 2005).

Os estudos organizacionais viveram, nas duas últimas décadas, fecundas transformações com o crescimento e a afirmação de novas perspectivas de entendimento das organizações que destoam dos modelos racionais utilizados no passado. O ritmo acelerado das mudanças em ambientes operacionais das organizações empresariais gerou uma necessidade

crescente de encontrar formas adequadas para adaptar-se a situações em constante mudança (BASTOS, 2001).

Garvin (2000) aponta que, na ausência de aprendizagem, empresas e indivíduos sempre repetem velhas práticas. Sugere que o cerne da aprendizagem organizacional se encontra no conjunto de processos (aprendizagem-aquisição, interpretação e aplicação do conhecimento). Estes processos podem ser projetados, implantados e conduzidos somente a partir da realização de alguns procedimentos, tais como a descrição das atividades realizadas e a sensibilização dos gestores de todos os níveis da organização quanto à importância da liderança frente aos desafios de se tornar a aprendizagem uma realidade do dia-a-dia em suas organizações.

Entretanto, o crescente reconhecimento da importância do aprendizado e das ações humanas na modelagem das organizações não significa que existem relações lineares e facilmente identificáveis entre estes dois fenômenos. Bastos (2001) analisa que pessoas não só fazem parte da vida produtiva das organizações como constituem sua essência, na medida em que inovam, criam e recriam contextos e situações, o que faz com que cada organização tenha sua identidade própria.

Vergara (2003) ressalta que, de modo geral, a cultura organizacional vem privilegiando a aprendizagem individual, de forma descontextualizada e fragmentada, fatores que dificultam a conectividade e a aprendizagem coletiva.

Senge (2006) acrescenta que para se construir organizações que aprendem, as pessoas devem expandir continuamente a sua capacidade de criar os resultados que desejam. Estas organizações, conseqüentemente, devem se tornar locais onde se estimule padrões de pensamentos novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganhe liberdade e onde as pessoas aprendam continuamente a aprender juntas. Qualquer alteração organizacional significativa somente será possível se houver profundas mudanças de mentalidade das pessoas que compõem a organização.

Para tanto, é necessário um ciclo intenso de aprendizado que consiste num processo contínuo de desenvolvimento de capacidades e habilidades individuais, como reflexão e

conversação, que permite aos membros da organização criar novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade que vivenciam. Na medida em que passam a perceber a realidade de uma nova maneira, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de competências - conhecimentos, habilidades e atitudes (SENGE, 2006).

Neste caminho seguem Fleury e Oliveira Junior (2001) quando afirmam que a aprendizagem organizacional é o saber-fazer incorporado, um processo dinâmico, com mudanças constantes nos níveis de aprendizagem e desaprendizagem à medida que a experimentação e a inovação ocorrem. A aquisição do conhecimento inclui-se neste dinamismo. Porém, uma vez aprendido, torna-se difícil desaprendê-lo ou transferi-lo.

Nesta visão, podem ser identificadas algumas etapas relativas à natureza da aquisição do conhecimento. O processo se inicia com base na percepção em função do conhecimento tácito, que faz com que os indivíduos percebam e entendam de modo diferenciado e particular. Em seguida, há o conhecimento explícito que pode ser codificado e transformado em documentos, regras e modelos de referência. A aprendizagem depende de modelos mentais compartilhados, que filtram e armazenam a entrada de informação e, portanto, necessita do envolvimento de todos os indivíduos participantes do processo de aquisição de conhecimento (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001).

O denominador comum de todos esses esforços é a necessidade de perceber que a aprendizagem organizacional deixa de ser um discurso de âmbito estratégico, moldado no formato de treinamento pronto e acabado, para se viabilizar por intermédio de uma educação continuada orientada para o futuro, visando melhores práticas e resultados da organização, porém sem perder o foco no desenvolvimento individual. Neste sentido, Torres e Oliveira (2008, p.143) afirmam que o indivíduo “é a célula principal do processo de aprendizagem e da geração do conhecimento [...], e este subsidia a ação no ambiente em que este está inserido [...]”. Sendo assim, a educação corporativa surge como uma opção viável para alcance desses propósitos.

Desse modo, o ensino corporativo representa um moderno e inovador instrumento de preparação e capacitação de profissionais dentro das organizações, uma estratégia eficaz para

o desenvolvimento individual no sentido de proporcionar-lhes acesso continuado aos mecanismos de aprendizagem, novas oportunidades de crescimento profissional (TORRES; OLIVEIRA, 2008).

Mariotti (1999) ao escrever sobre a educação nas organizações argumenta que o conhecimento pode ser obtido pelo estudo, pela pesquisa e pela observação sistemática, podendo-se falar em aquisição, produção e acumulação do conhecimento. Há outros mecanismos nesta construção do conhecimento que são mais complexos e requerem, adicionalmente, outras variáveis que interferem e alteram este processo desta construção. Por exemplo, os fatores ligados à cultura e aos componentes da estrutura organizacional podem auxiliar na disseminação e no compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) asseguram que a atenção dada ao conhecimento organizacional pelo setor privado, principalmente em épocas de incerteza nos negócios, fez com que houvesse uma busca contínua de conhecimento externo, por meio de seus fornecedores, clientes, distribuidores, órgão governamentais e até concorrentes. Era uma forma de acumular conhecimento com intuito de proporcionar inovações contínuas, na medida em que este conhecimento era disseminado e compartilhado dentro da organização. Por outro lado, essa dupla atividade que abastece a inovação contínua dentro das empresas estendeu-se ao setor público, como forma de promover maior eficácia e eficiência aos serviços prestados à população (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

E é por este motivo que o conhecimento tem sido reconhecido como um dos mais importantes recursos das organizações, possuindo uma infinidade de classificações e estudos realizados por autores proeminentes como Peter Drucker e Alvin Toffler, entre outros. Através do conhecimento tornam-se possíveis soluções eficazes nos planos individuais e organizacionais, induzindo a inovações e a capacidade de desenvolver produtos e serviços excelentes em termos de complexidade, flexibilidade e criatividade (CARDOSO; MACHADO, 2008).

Ao longo do tempo percebeu-se a necessidade de gerir esse conhecimento em função dos vários componentes que são inerentes ao processo de gestão do conhecimento dentro de uma organização. Estes componentes abrangem toda a forma de *criar, armazenar, distribuir e*

utilizar o conhecimento, e devem contar com o auxílio de tecnologias de informação como instrumento facilitador da execução de todo processo.

Seguindo este pensamento, o estudo do tema aprendizagem e educação organizacional com enfoque no setor público, parte do princípio discutido anteriormente que o conhecimento organizacional e os ativos intangíveis (capital intelectual) estão enraizados na história e na cultura de cada órgão específico. Estes ativos são acumulados lentamente ao longo do tempo, daí a importância de se desenvolver programas que sirvam de base para construção do conhecimento e da gestão organizacional estratégica (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001).

3.3 CONSTRUINDO E DESENVOLVENDO O CONHECIMENTO

O cenário atual da administração pública brasileira tem se caracterizado pelo forte empenho em resgatar o papel do poder público para a construção de um novo modelo de gestão pública. Esta preocupação vem percorrendo as últimas três décadas, com a crescente conscientização da importância da revisão de seus modelos de gestão, com o intuito de melhorar sua capacidade de cumprir sua missão – atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

O setor público não pode ignorar as modificações que vêm transformando o cenário nacional e internacional. Diariamente surgem novas perspectivas desafiadoras que marcam rupturas na dinâmica das estruturas tradicionais, e que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e ao processo de globalização. É importante que a administração pública desenvolva sua própria capacidade de trabalhar o conhecimento, não de forma a se tornar uma cópia do setor privado, mas criando o seu movimento estratégico, esforçando-se por inovar em conformidade com a sua própria identidade.

Para Wiig (2000), gerir o conhecimento introduz novas opções, capacidades e práticas que ajudam a administração pública a se transformar e adquirir novas responsabilidades, de forma a obter efetividade e melhoria à sociedade na qual pertence e serve.

Marques (2009) afirma que o paradigma gerencial exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas e descentralizações de funções e tornou-se mais capaz de

aumentar a qualidade e a eficiência dos resultados. Sua adoção implica em uma mudança fundamental na forma de pensar da administração em relação ao indivíduo e seu papel fundamental como cerne da criação do conhecimento organizacional. O indivíduo interage com a organização a que pertence através do conhecimento; é seu principal agente.

Como exemplo de um processo gerencial facilitador da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem o modelo gerencial middle-up-down, que concede ao gerente de nível médio papel-chave no processo de criação do conhecimento organizacional. Segundo a concepção dos autores, os modelos até então conhecidos são inadequados e apresentam problemas quanto à dinâmica da inovação, uma vez que distanciam os indivíduos, portadores de conhecimento, dos tomadores de decisão. O modelo top-down é inadequado para lidar com o conhecimento tácito e o bottom-up para lidar com o conhecimento explícito. Ambos situam-se nas extremidades, representados por práticas tais como: modelo burocrático tradicional de um lado e força tarefa do outro. Também não estão aptos a realizarem a síntese, a junção necessária entre o sonho ou visão da alta gerência e a realidade dos funcionários da linha de frente. E é sob este aspecto que os gerentes intermediários se tornam importantes mediadores deste processo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesta visão, Nonaka e Takeuchi (1997) percebem que há uma alteração nas condutas dos gestores, que deixam de ser simples “transmissores de ordens”, para tornarem-se líderes que percebem a organização como um todo, que criam valores e idéias que resultam em uma organização cooperativa e calcada no conhecimento.

OPERADORES DO CONHECIMENTO

Profissionais do conhecimento

Funcionários da linha de frente e gerentes de linha

Engenheiros do conhecimento

Gerentes de nível médio

Gerentes do conhecimento

Altos gerentes

Estrutura organizacional diferenciada:

Organização em Hipertexto favorece a gerência middle-up-down

Sistema aberto/dinâmico

Estrutura que dá à organização capacidade estratégica de adquirir, criar, explorar, e acumular contínua e repetidamente novos conhecimentos - burocracia e força-tarefa como complementares e não-excluentes

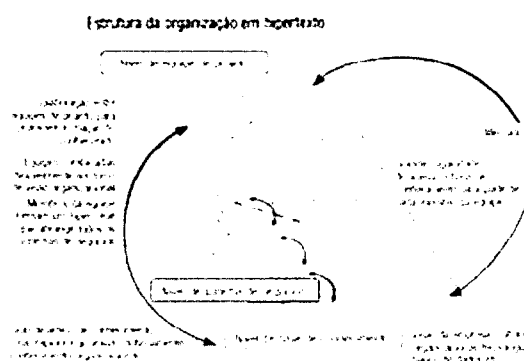


Figura 4: adaptada pela autora.

Fonte: Criação do conhecimento na empresa (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Um aspecto relevante na evolução dos modelos tradicionais da administração até chegar a um novo modelo gerencial é que cada etapa é importante na introdução e na disseminação de práticas administrativas, que de alguma forma representaram esforços das organizações em gerenciar um de seus principais ativos: o conhecimento organizacional.

Spender (2001, p. 32) ressalta que “é importante que os gerentes examinem o conhecimento da mesma forma que consideram os modelos contábeis administrativos e comerciais que adotam para os ativos tangíveis da organização”. Gerentes que consideram a organização como um sistema que gera, dissemina, compartilha e aplica o conhecimento, adquirem condições para maximizar a responsividade da organização e melhorar seu desempenho. Saber como lidar com os processos organizacionais e a criatividade individual e coletiva, tanto das organizações privadas quanto públicas, está tornando cada vez mais relevante o papel dos líderes diante das transformações e imprevisibilidade das situações do mundo atual.

3.3.1 Mapeamento do Conhecimento

As abordagens encontradas hoje, principalmente no setor público são na maioria das vezes fragmentadas e fortemente centradas em aspectos cognitivos individualizados, sem espaço para que o conhecimento seja integralizado e corretamente disseminado em toda a organização.

Conforme Liebowitz (2007), a fim de ajudar a fomentar uma cultura de aprendizagem organizacional que tem por base *o que se sabe*, como traduzir este saber para os outros e o que se espera aprender? Segundo o autor, várias sugestões podem ser feitas. Porém, uma técnica que vem ganhando destaque para determinação de fluxos de conhecimento em organizações que facilita a comunicação, colaboração e inovação é o mapeamento do conhecimento levantado por meio das competências dos indivíduos, de suas áreas de atuação e das competências estratégicas da organização.

Seguindo este raciocínio, Davenport e Prusak (2003, p. 85) afirmam que é fundamental identificar as fontes de conhecimento que se deseja codificar, “se você não souber onde ele está nada se poderá fazer *com ele* e provavelmente não saberá *o que ele é*”. Uma vez encontrado, devem ser analisadas sua importância e aplicabilidade na organização, e sua característica: tácito ou explícito. Para os autores, a construção de um mapa do conhecimento indica o conhecimento, mas não o contém. É um repositório que permite que seja localizado o conhecimento importante dentro da organização.

Mapas do conhecimento apontam para pessoas e também para documentos e banco de dados. Neste sentido, conclui-se que a principal finalidade e o mais evidente benefício de um mapeamento do conhecimento é mostrar para as pessoas de dentro da organização para onde ir e quem procurar quando necessitarem de conhecimento. Portanto, identificar quais são os conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de cada indivíduo da organização gera uma base de dados que pode ser utilizada para o planejamento e alocação de recursos em projetos, para colocação de pessoal, para avaliação de desempenho em equipes, para elaboração de um plano de desenvolvimento e capacitação de pessoal, entre outros (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Green (1999, p.7) define competência individual como “uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”. Conforme afirmado pelo autor, as competências individuais diferem das competências organizacionais na medida em que as individuais são apenas uma parte do sistema de trabalho. Tanto as competências individuais quanto as organizacionais fazem com que todos se viam para o mesmo lado, para a mesma direção, de forma trabalhar de forma integrada na elaboração de projetos e/ou na resolução de problemas.

Neste sentido, Resende (2000) assegura que a ênfase e importância que estão sendo dadas ao atributo organizacional – competência - demonstram a exigência que as organizações e a sociedade em geral estão dando aos padrões elevados de qualificação e desempenho, seja no âmbito público ou privado. Além da questão da competitividade inerente ao setor privado, os setores da sociedade, as comunidades e os cidadãos precisam empreender uma corrente de ações competentes e bem direcionadas para resolver alguns problemas políticos e sociais que afetam a sociedade como um todo.

O aumento da conscientização da necessidade de se desenvolver competência profissional, organizacional e comportamental nos diversos níveis e setores públicos, permite a resolução de inúmeros problemas que se arrastam por vários anos por incompetência de políticos e falta de uma atuação eficaz (RESENDE, 2000).

3.3.2 Educação corporativa

A elaboração de um Programa de Educação Corporativa serve para modelar, difundir e aplicar conceitos, teorias e todo tipo de conhecimento no contexto de uma organização. Estas ações ocorrem entre os membros da organização, entre outras organizações que interagem com a primeira, entre diferentes públicos relacionados e membros da comunidade impactada pela organização em questão, com o propósito de tornar tal organização mais capacitada para alcançar seus objetivos. Educação corporativa é, portanto, a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização, por meio de programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos, que

visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas (IPEA, 2005).

Meister (1999) destaca o papel da educação corporativa no desenvolvimento de sistemas educacionais vinculados aos objetivos e às metas organizacionais (ligados ao planejamento estratégico) e seu amplo escopo de atuação. Neste sentido, com base nas competências individuais e organizacionais, promove o alinhamento de um grande percentual de profissionais da organização, oferecendo soluções de aprendizagem que se diferenciam dos treinamentos de pessoas no desenvolvimento de habilidades para o trabalho.

As universidades corporativas possuem a tarefa fundamental de desenvolver o capital intelectual das organizações, por meio de estruturas baseadas nas necessidades estratégicas das organizações e aos objetivos e necessidades individuais dos profissionais. Porém sua abrangência educacional atende não somente ao público externo aos profissionais internos, abrangendo também a outros públicos, envolvendo desde profissionais de outras organizações ligadas às suas cadeias produtivas até as pessoas das comunidades nas quais se integram as organizações.

Em que pesem todos os destaques dados à importância da aprendizagem e do conhecimento organizacional há ainda um longo caminho a ser percorrido, em especial nas organizações públicas no que se refere à implementação de práticas de aprendizagem como parte de um processo de Gestão do Conhecimento. Como observado por Ruffato Jr. (2008), grandes desafios devem ser enfrentados, citando como exemplo, o aumento da conscientização dos gestores sobre sua relação com outros processos corporativos e o aprofundamento das políticas e dos modelos de gestão de pessoas e de Gestão do Conhecimento, como sendo responsabilidade de todos da organização, não só de determinada área.

RESUMO

Este capítulo abordou os diferentes elementos de aprendizagem organizacional, com a discussão de teorias que melhoram a compreensão dos processos geradores do conhecimento

humano. Ressaltou o papel que esse conhecimento assume frente aos desafios que são impostos na vida individual e coletiva. Discutiu a importância da aprendizagem e da educação continuada na construção e renovação do conhecimento organizacional, dando ênfase à relação indivíduo-meio ambiente. Por fim, comentou o cenário atual da administração pública brasileira que exige cada vez mais um aprofundamento das políticas e dos modelos de gestão, especialmente quanto ao desenvolvimento de modelos e sistemas educacionais vinculados aos objetivos e às metas de cada órgão.

4 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A humanidade está constantemente às voltas com dois processos contraditórios, um tende a criar um sistema unificado, enquanto o outro visa manter ou restaurar a diversificação (Claude Lévi-Strauss, Race ET histoire, 1952).

A construção de um sistema de compartilhamento de conhecimento que forneça a centenas de organizações e milhares de trabalhadores o acesso a informações que irão ajudá-los a fazer o seu trabalho um pouco mais fácil é, entretanto, uma tarefa árdua de cumprir. Tal esforço depende muito da capacidade tecnológica da organização e de uma equipe de Gestão do Conhecimento que permitam fazer escolhas sábias e tomar melhores decisões (HASANALI, 2005).

A partir deste contexto, o presente capítulo inicia discutindo questões relativas à importância do papel da Tecnologia da Informação (TI) na criação de um sistema de Gestão do Conhecimento, quanto à sua capacidade tecnológica e aos recursos necessários para usá-la, de forma a não limitar o seu potencial de incentivo à partilha de conhecimentos entre as comunidades organizacionais. Na segunda seção será discutida a criação do conhecimento ancorada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social. A terceira seção destaca que o ato de compartilhar o conhecimento é um dos requisitos fundamentais dos processos de Gestão do Conhecimento na esfera de Recursos Humanos.

4.1 TECNOLOGIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

As tecnologias do conhecimento vêm sendo criadas nas mais variadas formas e com crescente intensidade nos últimos anos, sobrepondo-se rapidamente por outras mais novas e de última geração. Alguns gestores e profissionais acreditam que ao se utilizarem dessas tecnologias estão gerindo o conhecimento. Sabe-se, entretanto, que a Gestão do Conhecimento é muito mais que tecnologia, apesar desta última fazer parte e servir fortemente para impulsionar qualquer movimento de implantação da Gestão do Conhecimento em uma organização (DAVENPORT, PRUSAK, 2003).

Cabe, neste momento, definir o conceito de tecnologia, seus desmembramentos e aplicações. Neste sentido, é errôneo considerar a tecnologia como sinônimo de ciência aplicada ou uma simples aplicação do conhecimento científico. Não é só isso. É certo que a ciência e a tecnologia sempre estiveram muito próximas uma da outra, entretanto, “a tecnologia é ela própria um corpo de conhecimentos sobre certo tipo de eventos e atividades” (FIGUEIREDO, 2009, p. 15).

Por um lado, sabe-se que esta relação próxima entre ciência e tecnologia vem contribuindo decisivamente para a crescente especialização dos ramos científicos. Por outro lado, é importante que haja uma diferenciação entre o que se entende por ciência e tecnologia. Em geral, a ciência se define como o estudo da natureza rigorosamente de acordo com o método científico e a tecnologia, por sua vez, como a aplicação de tal conhecimento científico para conseguir um resultado prático. Assim, entende-se por tecnologia um conjunto de conhecimentos, técnicas, métodos e projetos que funcionam de determinada maneira e produzem efeitos determinados e está presente em vários produtos, processos de produção e serviços (FIGUEIREDO, 2009).

Na Gestão do Conhecimento, é importante que se tenha em mente que a tecnologia não pode ser reduzida à maquinaria ou aos equipamentos e ferramentas de trabalho. É parte deste contexto, visto que também faz parte do conhecimento tácito existente nos indivíduos e em toda a organização. Mais especificamente, no conhecimento “armazenado na forma de qualificação das pessoas, suas experiências e talentos e no tecido organizacional de uma ou mais empresas” (FIGUEIREDO, 2009, p. 20).

Conforme afirma Knechtli (2005), os objetivos e os benefícios da utilização de tecnologias na prática da Gestão do Conhecimento referem-se ao desenvolvimento de um método de comunicação eficaz que ajude a desenvolver uma cultura de comunicação e compartilhamento de informações na organização. Dito de outro modo deve existir uma relação entre a forma de como as organizações valorizam seus recursos de conhecimento e os diversos meios tecnológicos de que dispõem numa perspectiva de gestão conjunta, interativa e otimizada.

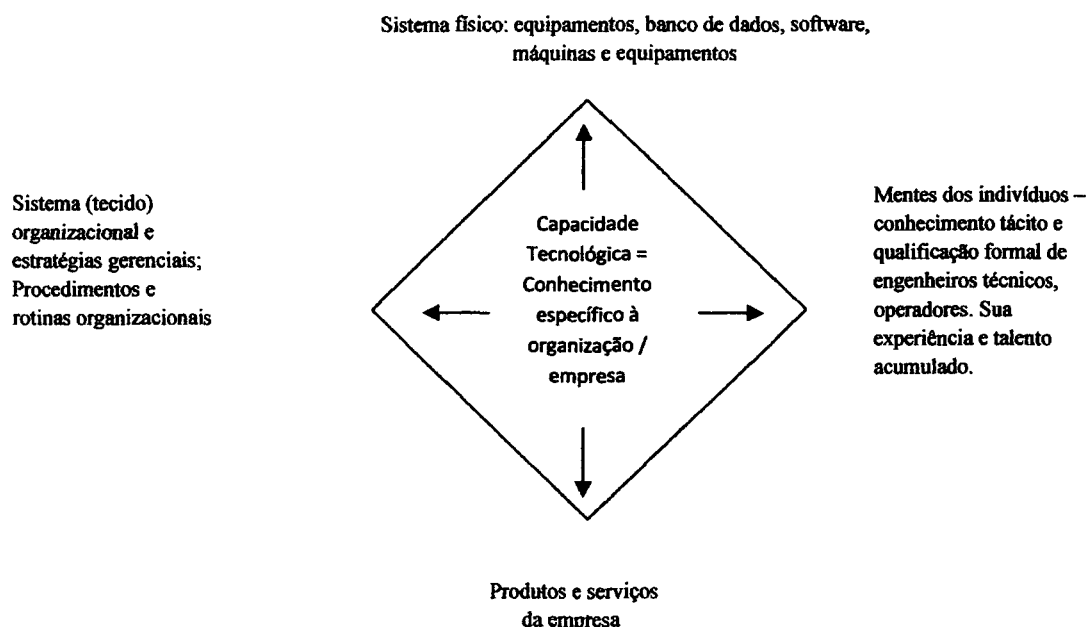
Cardoso (2003) entende que a tecnologia contribui para o aumento da produtividade, para a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, para a promoção da imagem da organização, para a diminuição do envolvimento humano em tarefas repetitivas, para uma maior autonomia e satisfação dos colaboradores. A tecnologia detém ainda um papel crucial nas atividades organizacionais relacionadas com a redução de custos dos processos de ação, coordenação e produção, proporcionando, também, uma maior agilidade e rapidez de resposta.

Seguindo este raciocínio, Davenport & Prusak (2003, p. 151) afirmam que a mais valiosa função da tecnologia na Gestão do Conhecimento é estender e aumentar ao alcance da transferência do conhecimento. Conforme os autores, “a TI possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e seus parceiros de negócios no mundo todo”.

Neste sentido, funciona igualmente como o elemento aglutinador e catalisador da comunicação organizacional. Além de servir como uma ferramenta para o compartilhamento das informações, a TI ajuda na codificação e algumas vezes na geração de conhecimento, em função da sua capacidade tecnológica.

Figueiredo (2005, p.56) define a capacidade tecnológica como aquela que “incorpora os recursos necessários para gerar e gerir mudanças tecnológicas. Tais recursos acumulam-se e incorporam-se aos indivíduos (como aptidões, conhecimentos e experiência) e aos sistemas organizacionais”. Segundo o autor, a capacidade tecnológica de uma organização está armazenada, acumulada, em pelo menos quatro dimensões, conforme demonstrado a seguir:

Figura 5
Dimensões da Capacidade Tecnológica



Fonte: Figueiredo, Paulo N. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p. 54-69, jan/mar 2005.

A capacidade tecnológica não está só na mente das pessoas, mas na parte física construída ou adquirida pelos indivíduos da organização, assim como nas rotinas e procedimentos e técnicas operacionais e administrativas, ou seja, as rotinas e hábitos que uma organização se utiliza para realizar suas atividades de forma segura. Neste sentido, o conhecimento flui por meio das estruturas organizacionais, das regras e dos procedimentos, fazendo com que a organização se aprimore e que haja uma interação entre o conhecimento das pessoas e no modo de fazer da organização (FIGUEIREDO, 2009).

Portanto, a capacidade de uma organização para criar, adaptar, gerir e gerar o conhecimento nestas quatro dimensões reflete o grau de eficiência, de criação e de inovação que as organizações possuem para realizar suas atividades, desde as mais simples às mais complexas. É dessa forma que se encontra a base do conhecimento particular de cada organização, revelada pelo conhecimento tácito de seus profissionais, codificados e transformados em rotinas e procedimentos organizacionais, manuais de instrução, técnicas gerenciais, e também valores que transmitem a cultura de cada organização. (FIGUEIREDO, 2009).

Entretanto, observa-se que idéias novas, invenções e descobertas podem ser muito interessantes, mas não são necessariamente inovações. Toda inovação parte de idéias criativas, porém, estas idéias têm que ser implementadas na organização. Pode-se pensar, então, na criatividade como as idéias mostradas pelos indivíduos e a inovação como os produtos e serviços de uma organização. Falar em inovação significa referir-se à combinação de conhecimentos que, juntos, promovem a criação de novos produtos ou serviços (FIGUEIREDO, 2009).

Cardoso (2003) sustenta que todas as organizações geradoras de conhecimento se preocupam com a integração do conhecimento organizacional, que se traduz no desenvolvimento de atividades diretamente relacionadas com a elaboração, estruturação e ordenação de bases de dados e com a categorização e formatação de documentos. Estas ações são feitas de forma a utilizar, eficaz e eficientemente, as tecnologias de informação e comunicação para adquirir, documentar, tornar acessível, partilhar e utilizar o conhecimento adquirido. De acordo com esta perspectiva, é valorizada a disponibilização e utilização de canais de comunicação que interliguem os diversos participantes e através dos quais circule informação processada. Esta fluirá por toda a organização, desenhando uma rede complexa, frequentemente referida como o sistema de informação da organização.

Porém, como evidenciado por Davenport e Prusak (2003, p. 54), “muitas armadilhas e limitações podem estar envolvidas em trabalho ligado ao conhecimento – tentar obrigar o conhecimento a fluir por estruturas rígidas de dados, por exemplo, ou se concentrar demais no sistema e menos no conteúdo”.

Sendo assim, não basta, assim, que o conhecimento seja gerado espontaneamente nem que a sua gestão suceda de uma forma ocasional e sem premeditação. Implica que haja um comportamento organizacional consciente, com atitude e intenções que reflitam as estratégias organizacionais, as políticas de gestão de pessoas e as tecnologias de informação e comunicação. Implica em ações que visem e estimulem a aquisição (interna e externa), a sistematização, a retenção e a partilha do conhecimento dentro da sua estrutura, de modo a acelerar e melhorar a resolução de problemas e a tomada de decisão. Estes processos, mais culturais do que tecnológicos, deverão fomentar um ambiente de trabalho que enfatize e

permeie o compromisso global de todos os atores organizacionais para com o conhecimento e a sua indispensável partilha (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

4.2 O AMBIENTE DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A base da criação do conhecimento organizacional é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Implica dizer que o conhecimento tácito, aquele que está na mente das pessoas, é amplamente aceito e constitui o *ponto de partida da inovação* (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Segundo os autores, as empresas criadoras de conhecimento são as que o criam sistematicamente, propagam-no por toda a organização e, rapidamente, o incorporam aos novos produtos e serviços. Esse processo se dá a partir de uma espiral do conhecimento, que envolve tanto o indivíduo quanto o grupo, a organização e o ambiente. A espiral do conhecimento é direcionada pela intenção estratégica e uma organização, suas aspirações e metas e se traduz conforme a figura abaixo:

Figura 6
A Espiral do Conhecimento



Fonte: Extraído de Nonaka, I & Takeuchi, H. Criação do Conhecimento na Empresa, 1997, p.81.

Segundo Nonaka & TAKEUCHI (1997) este quadro representa as quatro formas de como se dá o compartilhamento conhecimento nas organizações; (1) na socialização, o compartilhamento do conhecimento tácito é feito por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito); (2) na articulação/externalização, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito e comunicado ao grupo (tácito para explícito); (3) na combinação, ou padronização do conhecimento, reúne-se o conhecimento explícito em manuais, normativos, e outros documentos, de forma que sejam incorporados aos produtos e serviços já desenvolvidos (explícito para explícito); e (4) na internalização, onde os novos conhecimentos explícitos são compartilhados por todos da organização para que esses indivíduos possam, através desses novos conhecimentos, internalizá-los e assim iniciar todo o processo da espiral do conhecimento, ou seja, criar novos conhecimentos tácitos que vão promovendo o aumento do conhecimento na organização, em um ciclo de criação de conhecimento em um contexto mais amplo.

Nesta visão, o conhecimento é atributo exclusivo dos seres humanos, cujo conhecimento tácito constitui a base do conhecimento organizacional. Isto porque as organizações sozinhas não podem criar conhecimento. Cabe a elas facilitar aos indivíduos a

criação, disseminação, retenção e aplicação dos conhecimentos a fim de enriquecer a organização como um todo e o ambiente em que ela se insere (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

O grande desafio está na captura do conhecimento tácito, pois este é adquirido pela partilha de experiências, pelo aprendizado fazendo, pela observação e pela imitação. Como uma forma de captura deste conhecimento tácito, Davenport e Prusak (2003) sugerem que histórias relatadas podem ser uma maneira de se obter o conhecimento sem retirar a sua riqueza, dada a sua capacidade de incorporar e estender a experiência e combinar sentimento e pensamento.

Neste mesmo caminho, Hall e Andriani (2002) afirmam que o conhecimento tácito pode estar nos indivíduos ou pode estar difundido em toda a organização. A cultura da organização é um exemplo de conhecimento tácito difundido e assimilado, e transmitido a cada um da organização. O conhecimento explícito, ao contrário do conhecimento tácito, pode ser traduzido em um código ou uma linguagem, e como consequência, pode ser comunicada facilmente por meio de palavras, números ou símbolos.

Sendo assim, qualquer organização que resolva implementar um sistema de Gestão do Conhecimento deverá se preocupar em cumprir eficazmente três processos: geração, codificação e transferência de conhecimentos. A geração de conhecimento pode ser alcançada por meio de ações que aumentem o estoque de conhecimento organizacional, como por exemplo: (a) pela aquisição, dedicando recursos na contratação de novos profissionais ou na fusão/compra de outras empresas; (b) pela adaptação, como resposta às novas condições em seu ambiente externo; (c) pela criação de unidades de pesquisa e desenvolvimento; e/ou (d) pela criação de redes de conhecimento, criadas por pessoas que partilham interesses comuns de trabalho enfrentam problemas semelhantes, e são motivados a trocar seus conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Quanto à codificação do conhecimento, os autores estabelecem princípios que devem nortear a codificação do conhecimento organizacional e que colocam os gestores no cerne do processo. São eles que decidirão quais os objetivos de negócio do conhecimento codificado irá servir; serão aqueles capazes de identificar os conhecimentos existentes em diversas

formas adequadas para atingir esses objetivos; os que avaliarão o conhecimento de utilidade e adequação à codificação; e os que identificarão um meio apropriado para a codificação e distribuição do conhecimento por toda a organização (DAVENPORT, PRUSAK, 1998).

Deve-se ressaltar que, para facilitar a transferência do conhecimento, as organizações devem criar espaços e lugares onde possa acontecer a troca ou partilha de conhecimentos. Mas em geral, as organizações destinam recursos para a criação laboratórios e bibliotecas com este intuito. Porém, grande parte da transferência de conhecimento nas organizações ocorre por meio de conversas pessoais, sejam em lugares informais como áreas comuns, reuniões, salas de conversa, ou em feiras de conhecimento e fóruns abertos. Em alguns casos, esta troca pode ser realizada por meio eletrônico, mas ainda assim é necessário que haja disponibilidade de tempo (DAVENPORT, PRUSAK, 1998).

Davenport e Prusak (2003, p. 81) afirmam que “o tempo, não o espaço físico, é o recurso corporativo mais ansiado por ativistas do conhecimento.” Os gerentes precisam reconhecer que a disponibilidade de folga “tempo” para aprender e pensar pode ser um dos melhores indicadores da empresa do conhecimento uma orientação.

Nonaka e Konno (1998) descrevem o conceito de “*ba*” (contexto o qual significa *harbours*, porto, ancoradouro) como um espaço compartilhado que serve como um local de criação do conhecimento, onde as percepções subjetivas fluem e são compartilhadas. Este espaço pode ser físico (escritórios, espaços comerciais), virtuais (e-mails e teleconferência), mentais (experiências compartilhadas, idéias e ideais) ou outros. O espaço compartilhado “*Ba*” serve como estímulo para o avanço do conhecimento individual e coletivo assim como para a criação e inovação.

Entretanto, é sabido para todos os gestores do conhecimento que a troca de informações e a partilha de conhecimento entre pessoas e grupos em uma organização podem ser sua tarefa mais difícil. A maioria dos impedimentos está relacionada com a cultura da organização. Barreiras como falta de confiança, status, dificuldades de comunicação, culturas diferenciadas, falta de tempo, lugares de encontro ou crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos dificultam a criação de novos conhecimentos (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

A maneira mais eficaz para o crescimento profissional dos trabalhadores do conhecimento é, provavelmente, se concentrar no desenvolvimento de melhores competências de gestão. Porém, gerir com o conhecimento é um campo muito pouco pesquisado e mal compreendido. A começar pelo fato de que existe pouca educação no domínio da gestão de conhecimento entre os gestores. Ou conforme Sanches (2001, p. 8), “ninguém pode gerenciar o que não é definido e ninguém pode gerenciar *bem* o que é inadequadamente indefinido” (grifo da autora).

Cardoso, (2003) compreende que apesar do conhecimento ser vital importância para o funcionamento organizacional, não é suficiente que os gestores e os trabalhadores do conhecimento esperem que este ocorra de forma espontânea, nem que a sua gestão suceda de uma forma ocasional, pontual e não deliberada. É necessário que exista ou que se crie um comportamento organizacional consciente, sistemático e intencional que deve ser operacionalizado num conjunto de atividades e iniciativas formalmente instituídas.

Neste sentido, observa-se que a gestão do conhecimento constitui um processo que, partindo da estratégia organizacional, entrelaça os caminhos da gestão das pessoas e das tecnologias de informação e comunicação, para a promoção da aprendizagem organizacional integrada. Desta forma, cabe à alta administração o primeiro compromisso para com o conhecimento, que deve refletir-se “no desenvolvimento de um conjunto de processos que vise e estimule a aquisição (interna e externa), sistematização, retenção e partilha do conhecimento dentro da sua estrutura, de modo a acelerar e melhorar a resolução de problemas e a tomada de decisão” (CARDOSO, 2003, p. 140).

Assim, acredita-se que estes processos se incorporem mais às molduras culturais da organização do que propriamente à tecnologia (sem diminuir a sua importância no processo e na introdução de novas tecnologias) uma vez que deverão estimular um ambiente de trabalho que enfatize e transversalize o compromisso de todos os profissionais para com o conhecimento e a sua indispensável partilha. Para tal, é necessária uma estrutura organizacional fluida, participativa, cooperativa e adaptável às exigências e mudanças externas. Isto se traduz em uma perspectiva de experiências ou valores humanos que se refletem na organização e na sua operacionalização, promovendo, utilizando e valorizando as

capacidades dos profissionais em termos de criatividade, iniciativa, responsabilidade e inovação, com a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis (CARDOSO, 2003).

Sveiby (1997) sugere um modelo de gestão para organizações que se propõe a trabalhar o conhecimento com enfoque em três etapas: a estrutura, que inclui patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados; a cultura organizacional que incorpora valores já existentes, transformando-os; e competência, como a capacidade individual de atuação, incluídas as habilidades individuais, a educação formal, a experiência e os valores de determinado indivíduo.

Define-se competência, neste estudo, como a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico organizacional. É um conceito pelo qual se define as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, tanto da organização como das pessoas em suas qualificações para executar um trabalho com um alto nível de desempenho. Portanto, competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. É, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. (SANTOS *et al.*, 2001).

As organizações do conhecimento se preocupam permanentemente em aprender, seja no relacionamento com clientes, seja no âmbito de parcerias com outras empresas ou universidades e institutos de pesquisa (TERRA, 2001). Segundo o autor, as práticas que compõem a Gestão de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas), que tem no seu núcleo o conceito de competência, apresentam imensas possibilidades de articular as relações entre as suas diferentes ações que conjuguem o desempenho, o desenvolvimento e o potencial de cada indivíduo, aumentando em consequência a sinergia do sistema com o seu ambiente interno e externo. O que demonstra que a Gestão do Conhecimento não se trata de um tema a ser discutido e entendido apenas pela alta cúpula, mas por todos que compõem a organização.

Szulanski (2003), citando estudiosos como Michael Porter, diz que o que é necessário é um bom sistema de Gestão de Pessoas para motivar os indivíduos e incentivá-los na transferência dos conhecimentos adquiridos durante suas práticas de trabalho. No entanto, muitos fatores atuam como pontos de estrangulamento e entraves a esse processo. Um deles

refere-se às fontes de melhores práticas que raramente são medidas e incentivadas a compartilhar seus conhecimentos, até porque poucos incentivos têm para fazê-lo.

RESUMO

Neste capítulo discutiu-se o papel da Tecnologia da Informação (TI) na criação de um sistema de Gestão do Conhecimento, não só como um meio de aglutinação de informações e dados, mas como um instrumento de partilha e transferência do conhecimento entre as comunidades internas e externas das organizações. Em seguida, destacou-se a importância do ambiente na criação do conhecimento ancorada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social. Ressaltou-se que a área de Gestão de Pessoas é fundamental na orientação dos processos de Gestão do Conhecimento. E que a Gestão do Conhecimento, partindo da estratégia organizacional, entrelaça os caminhos da Gestão das Pessoas e das Tecnologias de Informação e Comunicação, de forma a conseguir e estimular que a aquisição (interna e externa), a sistematização, a retenção e a partilha do conhecimento dentro da uma estrutura organizacional integrada.

5 O MODELO REGULATÓRIO

“De maneira evidente, o Estado está na ordem da natureza e antecede ao indivíduo; pois, se cada indivíduo por si a si mesmo não é suficiente, o mesmo modo acontecerá com as partes em relação ao todo. Ora, o que não consegue viver em sociedade, ou que não necessita de nada porque se basta a si mesmo, não participa do Estado; é um bruto ou uma divindade. A natureza faz assim com que todos os homens se associem. Ao que primeiro estabeleceu essa fórmula se deve o bem maior; pois se o homem, chegado à sua perfeição, é o mais excedente dos animais, também é o pior quando vive isolado, sem lei”. (Aristóteles em Política).

As três seções apresentadas neste capítulo fornecem um quadro conceitual, histórico e argumentativo que revela a complexidade da governança democrática das políticas de regulação no sistema político brasileiro. Estas discussões se tornam substantivas na medida em que delineam uma agenda de pesquisa para o campo da Gestão do Conhecimento no contexto público brasileiro.

A primeira seção aborda conceitos relevantes para compreensão da evolução do Estado ao longo das fases marcantes do desenvolvimento do capitalismo e seus diferentes estilos de atuação no campo da investigação da ciência política e social. A segunda seção oferece de um panorama geral sobre regulação, conceituação e políticas estruturantes no contexto regulatório mundial e no Estado brasileiro e suas perspectivas de melhoria da governança efetiva e democrática. A terceira e última, evidencia criação das Agências Reguladoras, em especial a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que fiscalizam os serviços de responsabilidade do Estado que foram criadas para segurança e controle dos agentes envolvidos, ou seja, o Poder Público, o prestador dos serviços e os usuários.

5.1 ESTADO, GOVERNO E SOCIEDADE CIVIL

Estado e governo são temas que transcendem o entendimento da maioria dos indivíduos, mas que interferem diretamente em suas vidas, na medida em que estendem seus domínios e ampliam seu controle sobre a sociedade civil em todos os campos da vida econômica e social. Por sua vez, a definição do adequado perfil e papel do Estado converge para uma definição ou busca constante por um Estado eficiente, como uma das principais prioridades de políticos e reformadores de todos os países, independente do regime político ou da ideologia seguida (OLIVEIRA, 2009).

Partindo deste pressuposto, verifica-se a imprecisão do conceito de Estado nas ciências políticas e sociais. De forma a tornar mais claro este conceito, utiliza-se a distinção entre governo e Estado, entendendo o primeiro como a cúpula político-administrativa e identificando o segundo ao Estado-nação, ou seja, ao país. Ao classificar o Estado de liberal ou burocrático identifica-se o regime político existente, enquanto que nomeá-lo de capitalista ou socialista seleciona-se o sistema econômico por ele adotado. Logo, o Estado em uma democracia será diferente de um Estado em um regime autoritário, assim como o Estado no capitalismo difere do Estado no feudalismo ou no estatismo (BRESSER PEREIRA, 2001).

O Estado é uma parte da sociedade e a sociedade civil é o povo. Determinada sociedade assume o caráter de país soberano constituído por uma sociedade civil e pelo Estado. Ou conforme descrito pelo autor:

... o Estado-nação ou país é a entidade política soberana constituída por uma população que habita um certo território. Esta população, na medida em que é formada por cidadãos com direitos teoricamente iguais, constitui-se em um povo, que serve de base para a existência do Estado-nação. Por outro lado, nesse país é possível distinguir uma sociedade civil e um Estado. A sociedade civil é constituída pelas classes sociais e grupos, que têm um acesso diferenciado ao poder político efetivo, enquanto que o Estado é a estrutura organizacional e política, fruto de um contrato social ou de um pacto político, que garante legitimidade ao governo. Em outras palavras, a sociedade civil é o povo, ou seja, o conjunto dos cidadãos, organizado e ponderado de acordo com o poder de cada indivíduo e de cada grupo social, enquanto que o Estado é o aparato organizacional e legal que garante a propriedade e os contratos (Bresser Pereira, 2001, p.5).

Adicionalmente a estes conceitos, pode-se pensar o Estado como a *res publica* (coisa pública), ou seja, a propriedade coletiva de todos os cidadãos. Entretanto, o Estado entendido como *res publica* corresponde somente a uma definição parcial, pelo fato de que o conceito de coisa pública é mais amplo do que o de Estado: inclui o público não-estatal. A coisa pública é a propriedade de todos e para todos, entretanto, quando a propriedade pública está subordinada ao aparelho do Estado ela é estatal, caso contrário, é não-estatal (não fazem parte do aparelho do Estado). Ambas são públicas porque são orientadas para o interesse público e são necessárias a todos os cidadãos (BRESSER PEREIRA, 2001).

Ao longo das últimas décadas tem-se discutido ricamente sobre a evolução do Estado ao longo das fases marcantes do desenvolvimento do capitalismo, com abordagens de estilos diferenciados no campo da investigação da ciência política e social. Esta discussão se volta,

principalmente, à presença do Estado, por vezes como sujeito atuante no mercado (empresas públicas, sociedades de economia mista e subsidiárias), outras por meio da normatização e da regulação da economia com pouca intervenção estatal. É por meio destas intervenções que o Estado garante os interesses superiores da Nação, gerindo a administração pública, e aplicando os recursos na satisfação das necessidades coletivas. É, portanto, o Estado que transforma em programas e ações um projeto de Governo voltado para setores específicos da sociedade (OLIVEIRA, 2009).

Em sua discussão sobre Estado, aparelho do Estado e sociedade civil, Bresser Pereira (2001, p. 4) afirma que “o capitalismo é convencionalmente entendido como o sistema econômico no qual empresas privadas são coordenadas pelo mercado”. Presente no pensamento liberal radical, esta definição coloca o Estado como uma estrutura desagregada e o capitalismo como o conjunto das empresas com parâmetros próprios fixados pelo mercado. Nesta perspectiva, o papel do Estado é exclusivamente o de garantir os direitos de propriedade.

Neste sentido, ressalta-se a obra de Adam Smith “Uma investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações” (1776), citada como um dos relevantes trabalhos da área econômica por organizar uma série de argumentos que virtualmente aplicaram um golpe mortal à economia dirigida pelo Estado (BENTO, 2003). Smith acreditava que, se os homens e as mulheres fossem deixados livres (*laissez-faire*) para buscar seus próprios e legítimos interesses, eles naturalmente agiriam favorecendo o melhor para a sociedade. Eram, portanto, como em muitos outros casos, levados por uma “mão invisível” para promover um fim que não fazia parte da sua intenção. Smith concluiu que o trabalho da “mão invisível”, se bem cumprido, tornaria desnecessária a intromissão do Estado na produção e no comércio (SMITH, 2005).

Segundo abordagens favoráveis à intervenção do Estado (*Welfare State*), essa doutrina (liberalismo) funciona bem em uma economia em expansão, relativamente livre e forte, como a da Inglaterra, na época de Adam Smith. Mas, como mostra a experiência, o *laissez-faire* não funciona tão bem em uma economia de recessão, ou em nações em desenvolvimento, ou quando o desemprego é alto. O *Welfare State* coloca o Estado como agente da promoção social e organizador da economia, e como regulamentador de toda vida e saúde social, política

e econômica do país em parceria com sindicatos e empresas privadas, em níveis diferentes, de acordo com a nação em questão (BENTO, 2003).

Em contrapartida, Palumbo (2001) afirma que os princípios subjacentes ao Estado-Providência eram incompatíveis com a liberdade individual e que as políticas sociais eram realmente ineficazes e ineficientes. Isto porque traziam resultados abaixo dos esperados para a sociedade, pois ao invés de proporcionar o bem comum, maximizavam riquezas e poder das elites burocráticas (PALUMBO, 2001).

No diagnóstico neoliberal, o Estado do *Welfare State* é visto como o grande vilão, uma vez que ressurgiu a crença de que os mercados deveriam funcionar livremente, com participação estatal resumida à garantia da ordem, de forma a assegurar a propriedade privada, e da justiça, com a aplicação de sanções e punição aos que desrespeitassem a ordem estabelecida (BENTO, 2003).

No entender de Palumbo (2001), as novas linhas surgem para mudar o limite de atuação do Estado, sustentadas por uma análise derivada da economia neoclássica e racional teoria da escolha, segundo a Nova Economia Política (*New Political Economy* - NPE). Entretanto, o autor considera que este novo paradigma não é um modelo bem definido e que há dúvidas sobre os seus resultados teóricos e práticos. Segundo o autor, “as políticas públicas com base na NPE resultaram em maior ineficiência que, ironicamente, forneceram evidências empíricas das falhas do governo que supostamente teriam que corrigir” (PALUMBO, 2001, p. 128).

Por outro lado, apesar de suas deficiências, Palumbo acrescenta que a NPE pode ser vista com bons olhos por ter alterado o caminho que homem moderno vê o governo e o processo político. Neste sentido, políticos e burocratas são considerados pessoas comuns. A política é vista como um jogo com regras e disputada por vários jogadores com objetivos diferentes, cujos participantes interagem de modo a gerar um conjunto de resultados, que podem ser inconsistentes e ineficientes em função dos padrões esperados (PALUMBO, 2001).

Lange e Schimank (2001), afirmam que Niklas Luhmann em sua Teoria de Sistemas, definiu o Estado na sociedade moderna como aquele composto de uma série de subsistemas

que podem ser antagônicos ou indiferentes a outros subsistemas. Segundo a Teoria, todos os fenômenos sociais são vistos como essenciais para “reduzir a complexidade insuportável do mundo” (LANGE; SCHIMANK, 2001, p.60). Desta forma, Luhmann não vê a sociedade como um desenvolvimento harmonioso que funciona em conjunto, mas sim um sistema fragmentado, dividido e muitas vezes contraditório.

A teoria sistêmica de Luhmann descreve os sistemas como *autopoiéticos*, ou seja, cada conjunto de sistemas vivos, psíquicos e principalmente sociais produz sua própria estrutura e todos os elementos que o compõe internamente. Sendo assim, um sistema é definido pela fronteira entre ele e o ambiente, separando-o de um exterior infinitamente complexo. O interior do sistema é uma zona de redução de complexidade: a comunicação no interior do sistema opera por meio de uma seleção e quantidade limitada de informação disponível no exterior ((LANGE; SCHIMANK, 2001).

Em contraponto, Habermas faz uma crítica à Luhmann com a argumentação de que a teoria sistêmica abandona o nível dos sujeitos da ação, sejam eles indivíduos ou coletividade. A interação dos sistemas não leva em conta as intenções ou interesses dos participantes, mas de modos de operação próprios e decididos internamente. A teoria permite a formação política da opinião e da vontade dos participantes de um sistema político, porém, desliga-os do que ele chama de “mundo da vida”, ou seja, a sociedade civil, a cultura política e a socialização (HABERMAS, 2007).

Por meio destas discussões, observa-se que a teoria dos sistemas de Luhmann tem muito em comum com as idéias liberais da sociedade de auto-regulação. Para ele, o Estado intervencionista de *Welfare State* transpassa o subsistema político, indo além de suas capacidades funcionais, devendo limitar-se somente à regulamentação.

Porém, o capitalismo contemporâneo está muito longe do capitalismo liberal do século XIX, uma vez que, além de regulamentado, é coordenado pelo Estado, sem diminuição de sua competitividade. Não há capitalismo, nem mercado capitalista, sem um Estado que o regulamente e coordene, não somente com o fornecimento de condições gerais para a produção capitalista, mas com a instituição do sistema legal com poder de coerção e de uma

moeda nacional, e de uma série de ações na área econômica, social e do meio ambiente (BREISSER PEREIRA, 2001).

5.2 O CONTEXTO REGULATÓRIO

Nos últimos anos, o termo regulação vem sendo profundamente discutido no que se refere à sua normalização legal e operativa. Estas discussões envolvem particularmente as relações entre serviços públicos e privados, redução de custos, fontes de financiamento e o controle dos mercados e dos prestadores de serviço, sejam estes realizados por empresas ou por profissionais, de forma que o Estado tenha capacidade regulatória para proteger os interesses dos cidadãos, sem menosprezar a participação de todos os atores envolvidos neste processo.

Em termos conceituais, regular significa sujeitar-se às regras, estabelecer a ordem, conter, moderar; é o ato de agir conforme regras e leis estabelecidas. Para que isso aconteça é preciso definir que regras são estas e que leis as fundamentam (Dicionário Aurélio). Em uma visão econômica, onde o termo regulação passou a ser empregado com mais intensidade, designa uma forma de atuação pública, na economia do país, para intervir e corrigir as deficiências do mercado, com a edição de regras, normativos e instituição de autoridades de fiscalização (DI PIETRO, 2009).

A administração pública brasileira vive um processo de transformação e mudança que acompanha a evolução mundial ocorrida principalmente nos anos 80 e 90, a começar por países como a Inglaterra e os Estados Unidos da América, que passaram a delegar à iniciativa privada o papel que era, anteriormente, de responsabilidade do setor público. Em virtude desta transformação, constatou-se a necessidade de o Estado interferir no processo, obrigando aos responsáveis à quem foram delegados os serviços públicos, a seguir determinadas normas de forma a impedir o uso de práticas prejudiciais aos interesses públicos da população (SOUZA FILHO, 2002).

Entretanto, conforme Di Pietro (2009), o direito norte-americano serviu de modelo para o fenômeno chamado de “agencificação”, ou seja, a proliferação das agências, que vem

ocorrendo no mundo inteiro, como mais uma decorrência da globalização, apesar da nomenclatura utilizada variar em diferentes países. Nos Estados Unidos, o termo “agência” se refere a qualquer autoridade pública de governo, com exclusão do congresso e dos tribunais. Já no sistema europeu, que serviu de base para a construção das agências brasileiras, a administração pública tem uma organização mais complexa, com vários órgãos que integram o Estado.

Por períodos consecutivos e alternados, a atuação estatal brasileira na ordem econômica tem sido consubstanciada por meio da maior ou menor intensificação da presença do Estado no mercado. Entretanto, a ação intervencionista manteve-se apesar da adoção de instituições e discursos oriundos da filosofia política liberal (SARAVIA, 2002).

Conforme Di Pietro (2009), a atuação indireta do Estado é a que mais se coaduna com os moldes democráticos, e se dá por meio da normatização e da regulação da economia. É através destas intervenções que o Estado garante os interesses superiores da Nação, gerindo a administração pública e aplicando os recursos na satisfação das necessidades coletivas.

Neste sentido, Bento (2003) afirma que a transformação do Estado provedor em um Estado regulador traz importantes desafios, que se traduzem em mudanças na cultura burocrática, nos padrões de gerenciamento das políticas públicas, na instituição de novas parcerias e no controle social. Esta transformação pode ser feita pela redistribuição direta de renda (transferência de recursos), pela estabilização macroeconômica (assegurando crescimento econômico e geração de empregos) com a utilização de política fiscal e monetária e/ou através de políticas de regulação (correção de falhas do mercado). As intervenções citadas não são excludentes, podendo o Estado atuar nestas três maneiras, considerando o contexto econômico e histórico e a posição internacional do país.

Diante desta passagem do Estado de produtor para regulador, profundas mudanças estão sendo feitas quanto aos novos instrumentos de gestão. Porém, não se trata da simples supressão de mecanismos de intervenção política, mas de sua substituição por instrumentos de gestão mais eficazes, como por exemplo, a privatização das empresas estatais, a abertura para a iniciativa privada de setores considerados estratégicos e de monopólio estatal - telefonia, saúde, energia elétrica e transportes (BENTO, 2003).

Observa-se que o movimento de privatização objetiva redefinir o âmbito do Estado mediante uma revitalização do mercado que compreende, fundamentalmente, os aspectos de desregulação e desmonopolização das atividades econômicas, desestatização e concessão de serviços públicos, entre outros. Deste modo, o Estado afasta-se do modelo do *Welfare State*, que prestava uma série de serviços à população e, ao mesmo tempo, produzia bens necessários às suas atividades, assumindo o papel de agente regulador daqueles que passaram a ter o dever de prestá-los. A partir daí, há uma redefinição das funções do Estado, seu padrão de intervenção econômica e social, suas relações com a sociedade civil e o mercado (Estado Mínimo - atua em determinados segmentos estritamente necessários). O Estado passou a ter novas atribuições, como as de regulação, controle e avaliação; ampliou-se a participação do mercado e da família na produção de bens, nos gastos e financiamentos, outrora abarcados exclusivamente pelo Estado (DI PIETRO, 2009).

As agências reguladoras são exemplos concretos da nova organização do Estado Brasileiro, que vem permitindo a expansão da atividade privada em diversos novos campos econômicos sem abrir mão da ação governamental. Pertencem a um dos principais desdobramentos da reforma administrativa implementada pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998 e encontram-se inseridas num sistema específico de regras peculiares, o tanto quanto possível alheio à discussão política e livre de pressões (BAHIA & VIANA, 2003).

Bahia & Viana (2003 apud. CHACON, 2001), definem as agências reguladoras como órgãos criados pelo Governo para regular e fiscalizar os serviços prestados por empresas privadas que atuam na prestação de serviços, que em sua essência seriam públicos. Como estes serviços são de relevante valor social, sua fiscalização deve ser feita através de algum órgão que se manifeste imparcial em relação aos interesses de todos os envolvidos: o Estado, a empresa prestadora de serviço e os consumidores.

A partir da adoção dessas novas estruturas de governança o País se insere no círculo de países dotados de sistema regulatório moderno. Bresser Pereira, que por longo período esteve à frente das mudanças institucionais regulatórias implementadas no Brasil, sempre argumentou favoravelmente ao direcionamento dado às instituições pelas reformas. Pode-se mesmo considerá-lo um dos mentores de tais transformações (BENTO, 2003). Bresser Pereira

afirma que, embora a gestão pública e o Estado sejam instituições antigas, com as mudanças aceleradas ocorridas na área tecnológica, as relações econômicas e sociais tornam-se cada vez mais complexas, impulsionando as instituições a realizar mudanças e assumir novos papéis. Sendo assim as três instâncias políticas que agem nas sociedades capitalistas modernas – a sociedade civil, o Estado (organização e instituições) e o governo deverão assumir novos modos de se relacionar umas com as outras e, assim, produzir uma nova governança democrática. (BRESSER PEREIRA, 2009).

No momento em que o Brasil celebra a primeira década das atividades regulatórias, exercidas pelas agências reguladoras em diversos setores, muitos questionamentos ainda emergem da sociedade que é cada vez mais exigente, quer resultados e mostra que a gestão eficiente resulta no equilíbrio de interesses e qualidade nos serviços públicos oferecidos.

5.3 A REGULAÇÃO DA SAÚDE SUPLEMENTAR

A estratégia de transição para uma administração pública gerencial e com a diminuição participação direta do Governo na prestação de serviços provocou o fortalecimento de sua função reguladora e fiscalizadora (MARQUES, 2009).

Diante dessa realidade, o Governo escolheu a figura da autarquia para criar as denominadas Agências Reguladoras, dando-lhes, entretanto, privilégios específicos, motivo pelo qual as denominou de autarquias sob regimes especiais, tendo em vista a enorme relevância dos serviços públicos por elas regulados, não só para o desenvolvimento global do País, como também pelo envolvimento de poderosos grupos econômicos (nacionais e estrangeiros) que assumiram a prestação daqueles serviços.

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. Ao longo dos seus quase cinquenta anos de existência, o Ministério da Saúde passou por diversas reformas na estrutura, destacando-se as reformas instituídas pela Constituição Federal de 1988, que determinou ser dever do Estado garantir saúde a toda a população e, para tanto, criou o Sistema Único de Saúde. Alguns órgãos não

fazem parte da estrutura central do Ministério da Saúde, mas funcionam de forma vinculada ao mesmo. São as fundações públicas, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista. Essas unidades têm funções específicas e atividades complementares que devem estar alinhadas com as principais questões da Saúde e com as prioridades do governo (site do Ministério da Saúde).

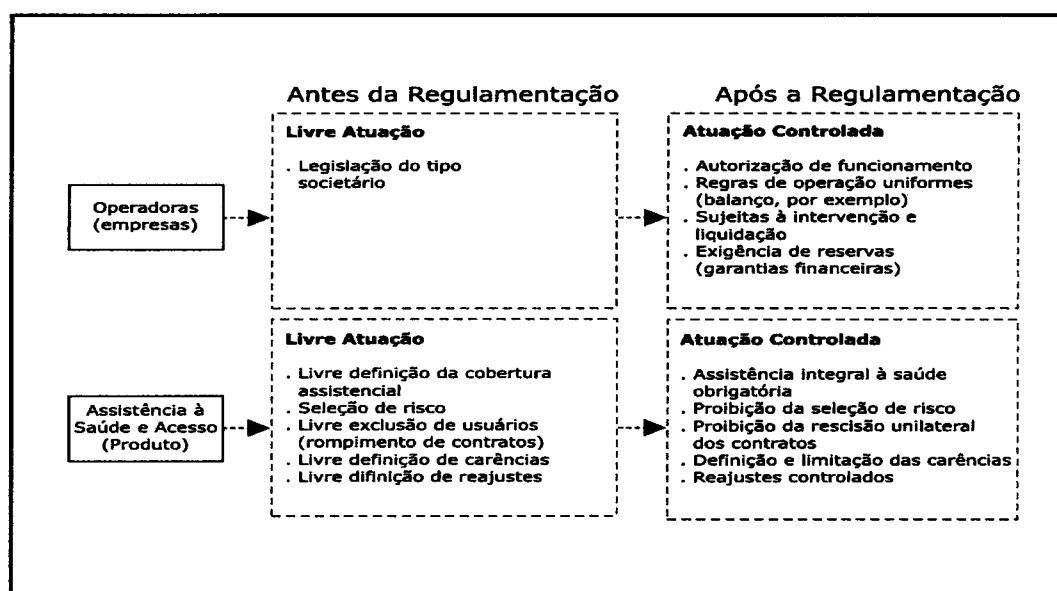
Neste contexto, estão as Agências Reguladoras, autarquias sob regimes especiais, com privilégios específicos, tendo em vista a enorme relevância dos serviços públicos por elas regulados. Estes privilégios caracterizam-se, basicamente, pela estabilidade de seus dirigentes (mandato fixo), autonomia financeira (renda própria e liberdade de sua aplicação) e poder normativo (regulamentação das matérias de sua competência, sem invadir as chamadas reservas da Lei).

A exploração econômica da assistência à saúde surgiu no Brasil na década de 1930 e começou a ganhar forma no final da década de 1950, quando o país iniciou o processo de industrialização notadamente com a instalação das fábricas na região do ABC Paulista. Nessa ocasião, as instituições hospitalares privadas consolidaram-se como as principais prestadoras de serviço à classe média emergente. Ainda no século XX, o sistema de saúde brasileiro seguiu a trajetória de outros países latino-americanos (México, Chile, Argentina e Uruguai), desenvolvendo-se a partir da previdência social. Foi quando surgiram as chamadas Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs), inicialmente para os trabalhadores da estrada de ferro. Depois vieram os Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs), unificados no que se chamou Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) e que desagregou no Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), criado em 1974, porém restrita aos empregados que contribuíssem com a previdência social. Após a Constituição Federal de 1988, o Sistema Único de Saúde (SUS) foi criado para que toda a população brasileira tivesse acesso ao atendimento público de saúde (BAHIA & VIANA, 2003).

A ANS é a quinta agência reguladora criada neste Governo e a segunda na área social, mais especificamente na área da saúde. Antes dela já havia sido criada outra agência no setor saúde: a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. O setor brasileiro de planos e seguros de saúde é hoje o segundo maior sistema privado de saúde do mundo. O marco referencial do setor de saúde suplementar na revisão do modelo de regulação é, sem dúvida, a

criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, através da Lei nº 9.961/00, que assume todas as atribuições de regulação e tem por finalidade institucional a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde (site ANS). O quadro a seguir ilustra as características marcantes das fases anteriores e posteriores à regulação da saúde suplementar:

Figura 7
Características do setor antes e depois da regulamentação



Fonte: *Série ANS - Vol. 4 - Evolução e Desafios da Regulação do Setor de Saúde de Suplementar* (MONTONE, 2003).

Entre as principais características das agências reguladoras destaca-se o seu poder regulador definido em lei, materializado na sua autonomia administrativa, no mandato de seus dirigentes, na flexibilidade dos instrumentos de gestão (estrutura organizacional, recursos humanos, sistema de compras e outros) e na autonomia financeira (arrecadação direta de taxas específicas, no caso da ANS, a Taxa de Saúde Suplementar). Incluem-se, no contexto regulatório, o monitoramento da evolução de preços de planos de assistência à saúde, seus prestadores de serviços e insumos, e a autorização dos processos de cisão, fusão, incorporação, alteração ou transferência do controle acionário e a articulação com os órgãos de defesa do consumidor (MONTONE, 2003).

O registro na ANS é exigido de todas as empresas que comercializam planos de saúde no Brasil. Os planos de saúde oferecidos à população, igualmente, têm que ser registrados na

ANS. Para obter a autorização de funcionamento, as operadoras devem atender aos requisitos necessários, entre outros, a descrição pormenorizada dos serviços de saúde, sejam eles próprios ou prestados por terceiros, com a descrição de suas instalações e equipamentos destinados a prestação de serviços, a especificação dos recursos humanos qualificados e habilitados, com responsabilidade técnica e respectiva capacidade de atendimento em razão dos serviços a serem realizados.

Diferente de outros países, a regulação brasileira não está calcada apenas no monitoramento e fiscalização das condições econômico-financeiras das empresas. Certamente empresas sólidas e capitalizadas são essenciais para qualquer sistema privado de saúde. No entanto, entre outras atividades inerentes à regulação assistencial, a ANS tem a responsabilidade de rever, periodicamente, o rol mínimo de procedimentos de atenção à saúde a serem disponibilizados a todos os contratantes de planos e seguros de saúde. A normatização e acompanhamento da assistência à saúde é um diferencial importante em nosso país, inserindo, em definitivo, o Setor de planos de saúde no contexto maior da política pública para a saúde dos brasileiros (site ANS).

RESUMO

Este capítulo apresentou conceitos relevantes para compreensão da evolução do Estado e seus diferentes estilos de atuação, oferecendo um panorama geral sobre regulação e a criação das Agências Reguladoras, com enfoque especial na criação a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), como um importante marco regulatório na promoção do equilíbrio nas relações entre todas as partes interessadas e na construção, em parceria com a sociedade, de um mercado sólido, equilibrado e socialmente justo para o setor da saúde suplementar.

6. METODOLOGIA

Neste capítulo foram apresentados os principais procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a presente investigação. Inicialmente, descreveram-se questões relacionadas ao modelo geral da pesquisa, identificando o tipo e a natureza do delineamento do estudo. Em seguida, definiu-se o universo e a amostra da pesquisa, explorando-se os instrumentos e os procedimentos utilizados para a coleta dos dados, a escolha dos participantes e a análise dos dados coletados. Por fim, foi realizada uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados nesta investigação.

6.1 O MODELO GERAL DA PESQUISA

Com o intuito de analisar o objeto de estudo optou-se pela utilização do método qualitativo, o qual segundo Vieira e Zouain (2004) é definido de acordo com o axioma de crenças do investigador que normalmente, atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos que envolvem os depoimentos dos entrevistados. É importante salientar que se buscou, com a utilização deste método, visualizar o contexto a ser pesquisado e ter uma integração com o objeto de estudo para uma melhor compreensão do fenômeno analisado.

Para responder à questão central definida, alguns pontos foram referenciados. O primeiro traduz a natureza do delineamento a ser utilizado. Neste sentido, optou-se por realizar uma pesquisa do tipo explanatória descritiva, um estudo que possa aprofundar o entendimento da realidade investigada. A pesquisa do tipo explanatória foi escolhida por ser considerada mais adequada ao trabalho desenvolvido, pois além de descrever em profundidade as características principais de uma dada realidade, procura estabelecer as interações e vínculos que se inserem entre tais características. Possibilita, assim, tornar inteligível e avançar na compreensão dos aspectos mais dinâmicos do objeto pesquisado (VERGARA, 2007).

A investigação foi desenvolvida por meio de uma pesquisa do tipo estudo de caso. Escolheu-se o estudo de caso por considerá-lo como uma das grandes tendências

metodológicas nos estudos da administração, pelo fato de permitir que se faça levantamentos, observações e experimentos que possibilitam se obter conhecimento sobre opiniões, atitudes e crenças e percepções dos indivíduos agentes de todo processo (CAMPOMAR, 1991). Sendo assim, apesar da existência de várias limitações, tais como a questão da generalização e da identificação de padrões, os estudos de caso permitem o aprofundamento das explicações sobre os fenômenos que ocorrem em um determinado contexto e se mostram mais coerentes com uma proposta de pesquisa de natureza explicativa.

6.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Articuladamente com o modelo geral da pesquisa e para captar a complexidade dos fenômenos envolvidos na agência reguladora pesquisada - a ANS, utilizaram-se dois tipos de instrumentos de coleta de dados: (1) busca de dados e informações por meio de registros públicos e normativos sobre o tema, desenvolvimento tecnológico e estratégias organizacionais; (2) entrevista semi-estruturada (gravada e transcrita posteriormente) aplicada aos dirigentes, principais tomadores de decisão formuladores e implementadores das políticas de gestão da ANS, realizadas na sede da ANS, nos meses de janeiro e fevereiro de 2011.

A entrevista semiestruturada (anexo 1) foi composta de duas partes. A primeira parte é destinada a identificação dos participantes do estudo onde se solicita as seguintes informações: a identificação da diretoria e do órgão de atuação, o cargo ou função que ocupa, se é servidor de carreira ou não da ANS e o tempo de permanência na agência. A segunda parte contém seis questões semiestruturadas que buscaram investigar de forma mais espontânea a percepção do pesquisado sobre: (1) o entendimento e a familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento; (2) o reconhecimento da importância estratégica da Gestão do Conhecimento para a alta administração (3) a forma pela qual se dá a troca de conhecimento e informação na ANS (4) como os relacionamentos hierárquicos interferem na busca de informação (5) se existem espaços de compartilhamento do conhecimento na instituição (6) como se percebe os processos de construção do conhecimento e aprendizagem organizacional na ANS.

6.2 UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS

O universo foi aqui entendido como o conjunto de gestores, com ou sem vínculo, pertencentes ao quadro da alta administração da ANS que possuem atribuições voltadas às atividades de gestão nas áreas de regulação, fiscalização e controle da prestação de serviços públicos e de exploração do mercado de saúde suplementar, pertencentes às seguintes áreas: Presidência (PRESI), Diretoria de Normas e Habilitação de Produtos (DIPRO), Diretoria de Fiscalização (DIFIS), Diretoria de Gestão (DIGES), Diretoria de Normas e Habilitação de Operadoras (DIOPE) e Diretoria de Desenvolvimento Setorial (DIDES).

A amostra não probabilística é parte deste universo, escolhida segundo o critério de representatividade. Portanto, os cargos foram selecionados em virtude da sua magnitude e amplitude na tomada de decisão em todos os setores da instituição pesquisada. Neste contexto incluem-se na os servidores ocupantes das seguintes áreas: Diretorias, Diretorias-adjuntas, Secretaria Executiva, Gerências-gerais, Procuradoria Geral, Ouvidoria, Auditoria, Secretaria Geral e Subsecretaria de Administração e Finanças (cargos CD, CGE II e CGE I), perfazendo um total de 20 entrevistados, representando 71,43% do universo selecionado de 28 executivos da alta administração.

Das cinco diretorias, duas estavam vagas à espera de novos diretores, porém estavam representadas interinamente pelos dois diretores entrevistados. De forma a acrescentar subsídios à discussão do tema, optou-se por realizar mais 6 entrevistas, com os ocupantes dos cargos de Coordenador de Apoio às Decisões de Diretoria Colegiada (COADC/PRESI), Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas e do Trabalho (CODPT/DIGES), Gerente de Comunicação Social (GCOMS/PRESI), Gerente de Padronizações e Interoperabilidade (GERPI/DIDES), Gerente de Desenvolvimento Institucional (GDAI/DIGES) e Gerente de Produção de Informações (GEPIN/DIDES), por entender-se que estes cargos possuem informações relevantes e competências regimentais no delineamento de estratégias e na discussão dos assuntos relativos à Gestão de Conhecimento da ANS. O Quadro 1 ilustra o total dos participantes da pesquisa.

Quadro 1: PARTICIPANTES DA PESQUISA

DIRETORIA	ÁREA	CARGO	VÍNCULO
PRESI	PROGE	Procurador Geral	Requisitado
	SEGER	Secretário Geral	Requisitado
	OUVID	Ouvidor	Cargo em comissão
	SSEAF	Subsecretário	Requisitado
	AUDIT	Auditor	Servidor de carreira
	GCOMS	Gerente	Cargo em comissão
	COADC	Coordenador	Cargo em comissão
DIDES	DIRAD/DIDES	Diretor Adjunto	Cargo em comissão
	GGISE	Gerente Geral	Cargo em comissão
	GG SIS	Gerente Geral	Requisitado
	GG SUS	Gerente Geral	Requisitado
	GEPIN	Gerente	Requisitado
	GERPI	Gerente	Cargo em comissão
DIFIS	DIRETORIA	Diretor	Requisitado
	DIRAD/DIFIS	Diretor Adjunto	Requisitado
	GGARE	Gerente Geral	Cargo em comissão
	GGERC	Gerente Geral	Requisitado
	GGFIR	Gerente Geral	Cargo em comissão
DIGES	DIRAD/DIGES	Diretor Adjunto	Requisitado
	GGDIII	Gerente Geral	Requisitado
	GDAI	Gerente	Servidor de carreira
	CODPT	Coordenador	Requisitado
DIPRO	GGEOP	Gerente Geral	Servidor de carreira
	GGRESA	Gerente Geral	Servidor de carreira
DIOPE	DIRETORIA	Diretor	Cargo em comissão
	DIRAD/DIOPE	Diretor Adjunto	Requisitado

6.3 TRATAMENTO DE DADOS

Para a realização da parte empírica da pesquisa, optou-se pelo método qualitativo de análise de conteúdo por entender que este contribui de forma mais efetiva na coleta, interpretação e na compreensão dos dados, considerando as questões-chave abordadas no problema de pesquisa.

A análise de conteúdo tem se desenvolvido desde o início do século XX e sofrido mudanças ao longo do tempo e como técnica vem se aperfeiçoando (VERGARA, 2006).

Pode ser descrita como a análise do discurso político e uma técnica de pesquisa caracterizada para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (RICHARDSON, 1999).

Bardin (1979) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que, através de ações sistemáticas e objetivas de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos e qualitativos), permitem que se façam inferências sobre conhecimentos de produção/recepção dessas mensagens e, portanto, inferindo significados que vão além das mensagens concretas.

Sendo assim, o uso da análise de conteúdo permitiu uma amplitude ao tema trabalhado, com visões objetivas ou subjetivas da realidade e com enfoques que puderam situar os diferentes paradigmas na análise da instituição (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

O tratamento dos dados por meio da análise de conteúdo envolveu a definição de categorias, subcategorias e unidades de análise, que permitiram identificar os eixos principais que estruturam as respostas resultantes dos instrumentos de coleta de dados. Neste sentido, os dados foram classificados em seis categorias e respectivas subcategorias definidas previamente, com base na literatura, caracterizando uma grade mixta, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 2
Categorias da Análise de Conteúdo

CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTRO
Alta Administração	Conhecimento do tema Familiaridade com o termo.
Estratégia Institucional	Importância da GC para a alta administração Diretrizes e Objetivos estratégicos
Cultura da ANS	Hierarquização da informação Integração das áreas,
Sistemas de informação	Suporte tecnológico Integração dos sistemas Acesso à informação
Comunicação Institucional	Canais de comunicação institucional Transparência
Transversalidade do conhecimento	Difusão do conhecimento Espaços de criação do conhecimento Engajamento dos servidores no conhecimento
Gestão de Pessoas	Capacitação e desenvolvimento organizacional Banco de talentos Mapeamento de competências Avaliação do servidor/Progressão e promoção

Dentro dessa perspectiva, foi desenvolvida uma sistematização de procedimentos exigidos pela análise de conteúdo com a realização uma leitura inicial flutuante, intuitiva, seguida de uma leitura mais apurada, com a seleção dos textos a partir das categorias definidas. À medida que os temas apareceram, foram sendo agrupados segundo os critérios teóricos e empíricos determinados. Os resultados foram apresentados em forma de descrições discursivas, acompanhadas de exemplificação significativa para cada categoria.

6.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A análise de conteúdo envolveu o exame de grandes quantidades de materiais que foram analisados segundo as categorias definidas previamente. Portanto, correu-se o risco de perder algum material relevante para a análise do objeto que está sendo pesquisado.

Alguns gestores, em função do tempo disponível e de sua posição hierárquica, responderam de forma insatisfatória às perguntas do entrevistador com respostas evasivas e às

vezes sem muita clareza na exposição. É possível que o pesquisador de certa forma tenha influenciado o pesquisador, fato este que tornaria a pesquisa tendenciosa. Observou-se que o estudo de caso é realizado em um ambiente específico, ou seja, em uma agência reguladora, o que pode não ser passível de reprodução em outras agências reguladoras, visto que criaria obstáculos na geração de novas percepções no estudo proposto.

Por último, quanto ao tratamento dos dados, a limitação poderia ser do próprio entrevistador, pelas interpretações que realizou durante todo o processo de análise.

RESUMO

Este capítulo procurou definir a metodologia a ser utilizada, iniciando pelo tipo de pesquisa aplicado, ou seja, explanatória descritiva, por meio de estudo de caso. Mostrou que os resultados obtidos na realização das entrevistas semiestruturadas e nos documentos levantados foram trabalhados pelo do método de análise de conteúdo. Descreveu, ainda, a forma como foi realizada a coleta de dados e as etapas de tratamento dos resultados obtidos. Finalmente, esclareceu que, como qualquer método, a análise de conteúdo apresenta algumas limitações.

7 A ANS

Este capítulo, que se divide em cinco tópicos, inicia com a exposição dos fatos mais relevantes, na ANS, que contribuíram para a criação das suas estruturas e dinâmicas organizacionais. A segunda seção apresenta os macroprocessos da ANS e as perspectivas estratégicas adotadas pela instituição. A terceira seção reflete as principais iniciativas da ANS na produção e aquisição do conhecimento. A quarta seção aborda o aspecto da informação/comunicação da ANS e suas interconectividades.

7.1 CONTEXTO HISTÓRICO

É de suma importância compreender os aspectos históricos e culturais da ANS para entender sua dinâmica de construção, relacionamentos e de desenvolvimento institucional. Estes aspectos funcionam como referência para toda análise organizacional ou mesmo para planejamento de ações futuras que envolvam resultados que se pretenda alcançar, considerando que trazem em si a noção de identidade que a organização forma ao longo de sua vida.

Primeiramente, registra-se o contexto da ANS a partir de sua criação pela Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, que estabeleceu as regras para o funcionamento do setor de saúde suplementar, uma vez que o Estado brasileiro não dispunha dos instrumentos necessários para a regulação do ramo de planos privados de assistência à saúde, já organizado e funcionando há décadas no país.

Nesta ocasião a ANS foi constituída por uma pluralidade de gestores, requisitados de vários setores da vida pública nacional. A Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, elaborada para dispor sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras, criou, entre outros cargos, os empregos públicos da carreira de regulação regidos pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Entretanto, em agosto de 2000, a Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 2.310 requereu o afastamento da eficácia de determinados preceitos da Lei nº 9.986, ao arguir a impossibilidade de haver empregos públicos nas agências reguladoras, com base no

entendimento de que o exercício da função de fiscalização, inerente à atividade precípua do Estado, pressupõe prerrogativas não previstas na CLT.

Em razão da medida liminar deferida pelo Supremo Tribunal Federal (STF), desde dezembro de 2000 as Agências ficaram impossibilitadas de dar continuidade ao processo de composição de seus quadros permanentes, até o julgamento de mérito da ação. Sendo assim, a implantação da ANS teve que superar dois pontos críticos: (1) a ausência de informações estruturadas sobre o setor e (2) a inexistência de quadro de pessoal próprio.

Ressalta-se que a ANS, diferentemente das demais agências reguladoras, não regula uma atividade antes realizada por organizações estatais que foram privatizadas, portanto não há quadros formados no Estado para a tarefa de regulação do setor de saúde suplementar. Sendo assim, para composição do seu quadro de pessoal, a ANS foi autorizada pela Lei nº 8.745, de dezembro de 1993 a efetuar contratações temporárias pelo prazo máximo de 36 meses, contados a partir da data da sua instalação.

Somente em 2004 foi promulgada a Lei nº 10.871 que possibilitou a criação de carreiras e a organização dos quadros efetivos das agências reguladoras, estabelecendo as condições finais necessárias ao pleno exercício de suas atribuições. Sendo assim, foi autorizada a realização do primeiro concurso público para o provimento de vagas do Quadro de Pessoal da ANS. As nomeações. Iniciadas em 2005, significaram um importante passo para a sua consolidação institucional (ANS/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

Os cinco dirigentes da ANS possuem mandato fixo de três anos, cabendo-lhes a recondução por igual período. Vale ressaltar que somente o primeiro presidente da ANS teve mandato de quatro anos. Nesses termos, registra-se, neste momento, a conclusão da terceira geração de mandatos diretivos na ANS. A primeira gestão tratou de construir administrativamente o órgão, seu regimento interno, as arrecadações de suas receitas, e, mais importante, o cumprimento de sua finalidade institucional, criando normativos para regulamentar o setor. Por certo, nesse primeiro mandato diretivo foram pavimentadas as regras básicas da regulação (ANS/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

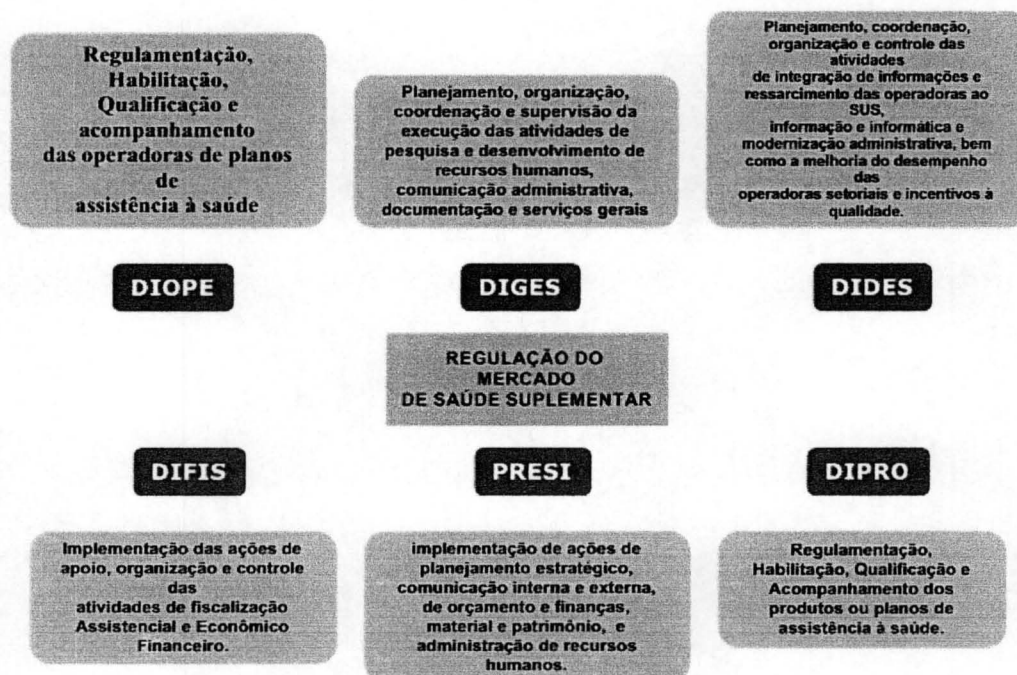
Em 2003, a partir da segunda geração de dirigentes os avanços no marco regulatório foram importantes. Projetou-se, assim, um novo paradigma de modelo assistencial para as operadoras, o Programa de Qualificação “que buscou ampliar a qualidade da produção de serviços nesse mercado, e acima de tudo demonstrar transparência do setor aos seus beneficiários” (ANS/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010, p.14).

Do ponto de vista institucional, com base aos processos desenvolvidos anteriormente, buscou-se o aprimoramento dos processos de trabalho, incluindo neste contexto a Tecnologias de Informação (TI) para o adequado monitoramento e tratamento das informações. O mesmo ocorreu com a política de Gestão de Pessoas: a realização dos concursos públicos tratou de consolidar o quadro permanente da regulação da saúde suplementar, permitindo e oferecendo meios de qualificá-lo por meio de uma política de capacitação funcional.

7.2 AS DIRETRIZES ESTRATÉGIAS

A ANS é uma autarquia sob o regime especial, vinculada ao Ministério da Saúde, que tem por objetivo regular, controlar e fiscalizar as atividades que garantam a assistência suplementar à saúde, em defesa do interesse público. A gestão da ANS é exercida por uma diretoria colegiada composta por cinco diretores, sendo designado, entre eles, um diretor presidente. O quadro abaixo esquematiza os macroprocessos que orientam as ações da ANS.

Figura 8
Os macroprocessos da ANS



Fonte: figura elaborada pela autora a partir de informações extraídas do Regimento Interno da ANS.

O estabelecimento de diretrizes estratégicas, ações e indicadores constam do Contrato de Gestão, firmado anualmente entre o Ministério da Saúde e a ANS, contrato este que tem por objeto a pactuação de resultados, permitindo a avaliação do desempenho da ANS.

Instituído ao mesmo tempo da criação da ANS, o Conselho de Saúde Suplementar (CONSU) supervisiona a execução de políticas de saúde, aprova o contrato de gestão da ANS e fixa normas para constituição, organização, funcionamento e fiscalização das empresas operadoras (ANS, 2010). O Contrato de Gestão, assim, serve de instrumento de controle da atuação administrativa da ANS, negociado com o Ministro da Saúde e aprovado pelo CONSU, sendo assinado por todos os Diretores da Autarquia.

Há também, na agência, a Câmara de Saúde Suplementar (CSS) que é um órgão de participação institucionalizada da sociedade, de caráter permanente e consultivo, integrada pelo Diretor-Presidente da ANS, ou seu substituto, na qualidade de Presidente, representantes

de Ministérios, Conselhos, Confederações, Sindicatos, Cooperativas, Associações, órgãos de defesa do consumidor, etc.

Além do Contrato de Gestão, a ANS tem elaborado seu planejamento estratégico calcado nas diretrizes e nos objetivos institucionais segundo as suas fases de desenvolvimento. Em 2001, as diretrizes eram relativas à sua própria confiabilidade e credibilidade institucional. Tinha como objetivo a ampliação da capacidade efetiva de participação do consumidor (cobertura, acesso e preço justo), a sustentabilidade do mercado e o equilíbrio das informações a todos os agentes envolvidos. Entretanto, de 2002 a 2004, as diretrizes vão para os serviços de qualidade e de fortalecimento do SUS. Uma nova perspectiva estratégica ganha importância, em 2005: a Qualificação da Saúde Suplementar e a Integração da Saúde Suplementar com o Setor Público de Saúde. No período de 2006 a 2007, são estruturados os atuais quatro eixos direcionais que são: qualificação da saúde suplementar, desenvolvimento institucional, sustentabilidade do mercado e articulação institucional (ANS/CONTRATO DE GESTÃO, 2010).

Conforme descrito no relatório do Contrato de Gestão (2010, p.15), “em 2009 realizou-se uma revisão de todo o processo de planejamento estratégico da agência desde 2000, examinando-se os componentes essenciais da estratégia e sua relação com as demais ferramentas de governo”. Para tanto, utilizou-se o Contrato de Gestão como um instrumento para unir as demais ferramentas de planejamento da agência, garantindo a ligação do planejamento estratégico da instituição com as demais linhas de ação existentes. Neste sentido,

“a articulação institucional interna, com a configuração de um Núcleo de Integração Estratégica potencializou a análise das associações entre os elementos estratégicos e as linhas de atuação da agência, segundo os eixos condutores da regulação da saúde suplementar.

A articulação institucional externa, nomeadamente a atuação da comissão interministerial de acompanhamento e avaliação do contrato de gestão, favoreceu um olhar externo voltado para o público-alvo do Programa de Regulação e Fiscalização da Saúde Suplementar” (ANS/CONTRATO DE GESTÃO, 2010, p. 15).

Com base nestas ações, a ANS espera obter um setor de saúde suplementar cujo principal interesse seja a produção da saúde centrada no usuário, a realização de ações de promoção à saúde e prevenção de doenças, a orientação aos princípios de qualidade, integralidade e resolutividade, a concepção includente de todos os profissionais de saúde, o respeito ao controle social e a articulação com o Ministério da Saúde (ANS, 2011).

Recentemente, foi elaborada a Agenda Regulatória 2011/2012, como um meio de elencar as ações prioritárias da ANS para promover o desenvolvimento do setor regulado, dentro de uma percepção clara e transparente de suas ações, uma vez que a Agenda Regulatória permite que a sociedade opine e participe das discussões sobre o tema.

Nesse contexto, os eixos sugeridos pela Agenda referem-se (1) ao modelo de financiamento do setor, cuja lógica determina o reajuste de preços que o consumidor de planos individuais e familiares de saúde, posteriores à Lei nº 9.656/98, paga por seu plano de saúde; (2) à garantia de acesso e qualidade assistencial para que o beneficiário seja atendido de acordo com o que contratou em seu plano de saúde e com a qualidade necessária; (3) ao modelo de pagamento a prestadores que garanta que os profissionais da área médica, clínicas, laboratórios e hospitais estejam alinhados e inseridos no propósito de buscar sempre o melhor resultado para o paciente; (4) à assistência farmacêutica, que propõe a criação de planos de saúde com assistência farmacêutica para doenças crônicas; (5) ao incentivo à concorrência; (6) à garantia de acesso à informação; (7) aos contratos antigos, estímulo ao processo de adaptação e migração dos contratos individuais e coletivos anteriores à Lei n.º 9.656/98, por não poderem contar com os direitos e garantias assegurados pela ANS; (8) à assistência ao idoso, de forma a garantir que o idoso tenha acesso a serviços de saúde de qualidade; e (9) à integração da saúde suplementar com o Sistema Único de Saúde (SUS), aproximando os setores público e privado na atenção à saúde do cidadão.

Cabe ressaltar que, com a elaboração da Agenda Regulatória, houve uma intensificação do foco estratégico nos processos de integração institucional, originado pela criação de diversos grupos de trabalho intersetoriais para discussão de cada um dos assuntos estabelecidos pela Agenda.

7.3 A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

Os novos paradigmas organizacionais, as novas relações de trabalho e o aumento da consciência de que o fator humano é, agora, o principal diferencial, determina que a forma de gestão deva focar as competências necessárias para a obtenção de resultados operacionais e estratégicos na ANS. Neste sentido, a produção, a difusão e a aquisição do conhecimento e da informação se ajustam aos objetivos de potencialização da ação regulatória (ANS/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

Segundo consta no Relatório, um dos instrumentos utilizados para desenvolver e implantar uma gestão da produção de conhecimento da Agência foi a parceria realizada com centros de pesquisa, como um mecanismo de estímulo à produção de conhecimento na área de saúde suplementar e a ampliação da interlocução com instituições de ensino e pesquisa no país.

O desencadeamento dessa nova etapa das ações de regulação do setor privado de planos de saúde significa, além do reconhecimento da saúde suplementar como local de produção de conhecimento, uma indução à transformação desse campo, qualificando-os segundo seus diferentes papéis, mas cujo objetivo comum é a produção de saúde com qualidade (ANS/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

Acrescenta-se a este panorama a constituição dos centros colaboradores da ANS, por meio da Instrução Normativa, IN nº 03, de 2009 (ANEXO II), como uma das estratégias fundamentais para o fortalecimento de instrumentos para gestão da produção de conhecimentos. Neste aspecto, foram criados os Centros Colaboradores de Ensino e/ou Pesquisa as atividades de produção e difusão do conhecimento, capacitação, educação (continuada e/ou permanente) no campo da Saúde Suplementar em âmbito nacional. Destaca-se a realização de oficinas com os Centros Colaboradores das Regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, e o Encontro Nacional da Rede de Centros Colaboradores, como atividade preliminar do Seminário Internacional de Regulação em Saúde, em novembro de 2006 (ANS/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

Sob o aspecto da aquisição do conhecimento, a ANS, desde seu início, vem promovendo ações para fortalecimento do conhecimento institucional e individual por intermédio dos Cursos de Formação dos Especialistas em Regulação da Saúde Suplementar, ou dos Cursos Introdutórios para os Analistas e Técnicos Administrativos. Ambos os cursos foram importantes na difusão do conhecimento e na promoção da integração institucional.

A ANS elaborou o Programa Anual de Capacitação (PAC), feito com base no levantamento das atividades de cada setor, que tem proporcionado aos servidores a busca de cursos específicos de extensão e pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), considerados necessários ao aprimoramento das atividades que desempenham e ao seu crescimento na carreira. O mesmo ocorre com os cursos corporativos oferecidos para aprofundamento e homogeneização dos conhecimentos institucionais.

Ressalta-se a existência de um número significativo de pesquisas científicas e trabalhos de produção de conhecimento na área de saúde suplementar oriundos das participações dos servidores nos cursos de pós-graduação, cujos conteúdos podem ser encontrados na biblioteca eletrônica da ANS.

O Glossário Temático em Saúde Suplementar, publicado em 2009, foi outra iniciativa da ANS na produção do conhecimento do setor de saúde suplementar. Elaborado em conjunto com Ministério da Saúde (MS), este Glossário reúne as principais expressões técnicas e organizacionais utilizadas pela ANS. Um de seus principais objetivos foi a criação de uma harmonização terminológica, interna e externa, de forma a definir a atuação de cada termo em seus diferentes contextos institucionais e a contribuir na eliminação das ambigüidades existentes neste campo de conhecimento.

O Caderno de Informação de Saúde Suplementar publicado anualmente se destaca pela transparência com que são apresentados os dados e as informações, tornando-se um importante instrumento de divulgação e consulta dos números do setor de saúde suplementar.

Cita-se como uma recente iniciativa oriunda da Diretoria de Gestão a publicação interna de "Textos para Discussão", que tem como objetivo divulgar estudos técnico-

científicos e contribuir para a análise da saúde suplementar no âmbito nacional e internacional.

Por fim, por intermédio da Resolução Normativa, RN nº 218, de 2010 (ANEXO III), foi criado o Observatório de Saúde Suplementar (OBSS/ANS) como um órgão da ANS responsável pelo monitoramento do mercado de Saúde Suplementar. O OBSS/ANS tem como função principal fornecer conhecimentos referentes ao setor da saúde suplementar que reflitam as necessidades das ações regulatórias da ANS. Neste sentido, serve como um instrumento de auxílio para identificar tendências e antecipar ações regulatórias, possibilitando um processo permanente de intercâmbio de informações, cooperação técnica e divulgação do conhecimento entre os participantes do setor.

7.4 OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Como em qualquer outra atividade no setor saúde, a informação deve ser entendida como um instrumento redutor de incertezas que detecte as ações prioritárias, a serem executadas, de acordo com a realidade institucional e as transformações pelas quais esta realidade passa.

Os Sistemas de Informação em Saúde, assim como outros sistemas de informação da área pública, têm sido desenvolvidos e implantados nas últimas décadas, especificamente na construção de uma base ampla de informações na área da saúde. O mesmo ocorre na saúde suplementar, onde foram criados sistemas exclusivos.

A ANS, desde a sua criação, atua a partir de informações oriundas de dados fornecidos pelas operadoras, pelos prestadores de serviços de saúde, pelos usuários, pelos órgãos de defesa do consumidor, por outros órgãos públicos, por produção técnica e acadêmica e demais informações de interesse para a regulação. O quadro 3 apresenta os principais sistemas de informação da ANS:

Quadro 3
Principais sistemas corporativos da ANS

SIG	Sistemas de Informações Gerenciais
SIF	Sistema Integrado de Fiscalização
DIOPS	Documento de Informação Periódicas das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde
SIB	Sistema de Informações de Beneficiários
SIP	Sistema de Informações de Produtos
RPC	Sistema de comunicado de reajuste de planos coletivos
RPS	Sistema de Registro de Planos de Saúde
SCPA	Sistema de Cadastro de Planos Antigos
ARPS	Adequação de Registro de Planos de Saúde
SIAR	Sistema de Arrecadação
CADOP	Sistema de Registro de Operadoras

Fonte: Sistemas ANS (site da ANS, 2010).

Pensando dessa forma, a ANS lançou o ANS BI (*Business Intelligence*), em 2008, com o compromisso de integrar, qualificar e disseminar informações para servir de apoio ao processo de tomada de decisão pelos gestores da ANS. O ANS BI é um portal de interface para acesso a dados estratégicos organizados por macroprocessos de trabalho ou por áreas de conhecimento (Caderno de Informação da Saúde Suplementar, 2010).

Conforme descrito no Caderno de Informação da Saúde Suplementar (2010), o ANS BI foi a primeira experiência de construção de um armazém de dados (*data warehouse*) com software não proprietário, no âmbito do Governo Federal. O armazém de dados trabalha com os conjuntos de informações estratégicas relacionadas a determinada área de interesse, que favorecem aos relatórios, à análise e ao cruzamento de informações.

A proposta na saúde suplementar na troca eletrônica inicia-se com o TISS - Troca de Informação em Saúde Suplementar, um padrão obrigatório de troca de informação, implantado pela ANS, que permite o registro e o intercâmbio de dados entre operadoras de plano de saúde e prestadores de serviços. Essa padronização facilita o processo de avaliação da qualidade dessa relação, inclusive a busca de resultados para pesquisas e estudos epidemiológicos (site ANS).

Criada em 2007, a pesquisa Radar TISS acompanha o TISS e identifica o volume das relações entre as operadoras e os prestadores de serviço. Além disso, a pesquisa busca orientar novos estudos e planos de ação da ANS e do Comitê de Padronização de Informações em Saúde Suplementar (COPISS).

A incorporação tecnológica no processo regulador estimula o crescimento e a qualidade dos prestadores de serviço garante o avanço na qualidade assistencial aos beneficiários, o fortalecimento dos prestadores e o reconhecimento das operadoras em melhorias dos produtos oferecidos no mercado.

Na relação com o mercado e a sociedade, ressalta-se o uso da página institucional eletrônica que promove um diálogo interativo com a sociedade em geral, por meio de vídeos, imagens, e mensagens sobre informações da saúde suplementar (normativos e publicações sobre o tema). Ainda, este canal de comunicação vem permitindo que assuntos de grande relevância para a sociedade sejam analisados através de Consulta pública, o que possibilita à ANS conhecer o impacto resultante das estratégias de regulação adotadas no mercado da saúde suplementar.

A implementação do Sistema de Ressarcimento Eletrônico – SISREL instituiu o procedimento eletrônico de ressarcimento ao SUS, para estabelecer as normas de repasse dos valores recolhidos a título de ressarcimento ao SUS. Cabe ressaltar que seu desenho previu o atendimento das demandas de outros setores da ANS, inclusive quanto as Relações com os Prestadores de Serviço, possibilitando maior velocidade na análise e nas respostas efetivas e eficientes à sociedade.

O Espaço Aberto é um projeto que objetiva o intercâmbio e disseminação de conhecimentos, por meio de apresentações de processos de trabalho, de melhores práticas, de estudos desenvolvidos em ambiente acadêmico e da discussão de outros assuntos de interesse geral que contemplem o ser humano como um todo. Com a apresentação de temas variados escolhidos e/ou ofertados pelos próprios servidores, o projeto tem contribuído para o aprimoramento pessoal e profissional dos participantes, além de propiciar a integração entre os funcionários da ANS, a partir de uma melhor compreensão das atividades de cada um e de cada gerência. Os encontros, que têm periodicidade semanal, favorecem a humanização nas relações de trabalho, o fortalecimento do espírito de equipe e a melhoria na qualidade dos serviços realizados. Tais práticas, apesar de ser uma iniciativa de uma só diretoria, traduzem a intenção e o esforço de compartilhamento do conhecimento institucional vinculado aos conceitos de Gestão do Conhecimento.

Os Sistemas de Informação e os sistemas de saúde tem se tornado elementos direcionadores do desenvolvimento institucional, cujo avanço tecnológico caminha no sentido de se tornar um instrumento facilitador da integração e da comunicação interna e externa da ANS. Instrumentos como vídeo, teleconferências, internet, e-mails, e fóruns de discussão já fazem parte do perfil de comunicação da agência, valorizando ainda mais a gestão integrada.

RESUMO

Neste capítulo foram sumariadas as principais fases de constituição da ANS, que contribuíram para as atuais estruturas e dinâmicas organizacionais, com a apresentação de seus macroprocessos de trabalho. Alinhadas à sua missão institucional, procurou-se discutir as perspectivas estratégicas da agência e suas iniciativas de produção e aquisição do conhecimento. Por último, caracterizou-se o modelo de da informação/comunicação da ANS e suas interconectividades com base na sua realidade institucional.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo reúne os resultados obtidos a partir das entrevistas individuais com os gestores selecionados, assim como a análise dos documentos disponibilizados pela ANS. A partir do referencial teórico apresentado e por meio das percepções acerca do tema investigado foi desenvolvida uma sistematização de procedimentos exigidos pela análise qualitativa de conteúdo.

Nas entrevistas identificaram-se aspectos importantes relacionados à aplicação dos conceitos de Gestão de Conhecimento que, de certa forma, tem influenciado e impactado o seu desenvolvimento no contexto da instituição.

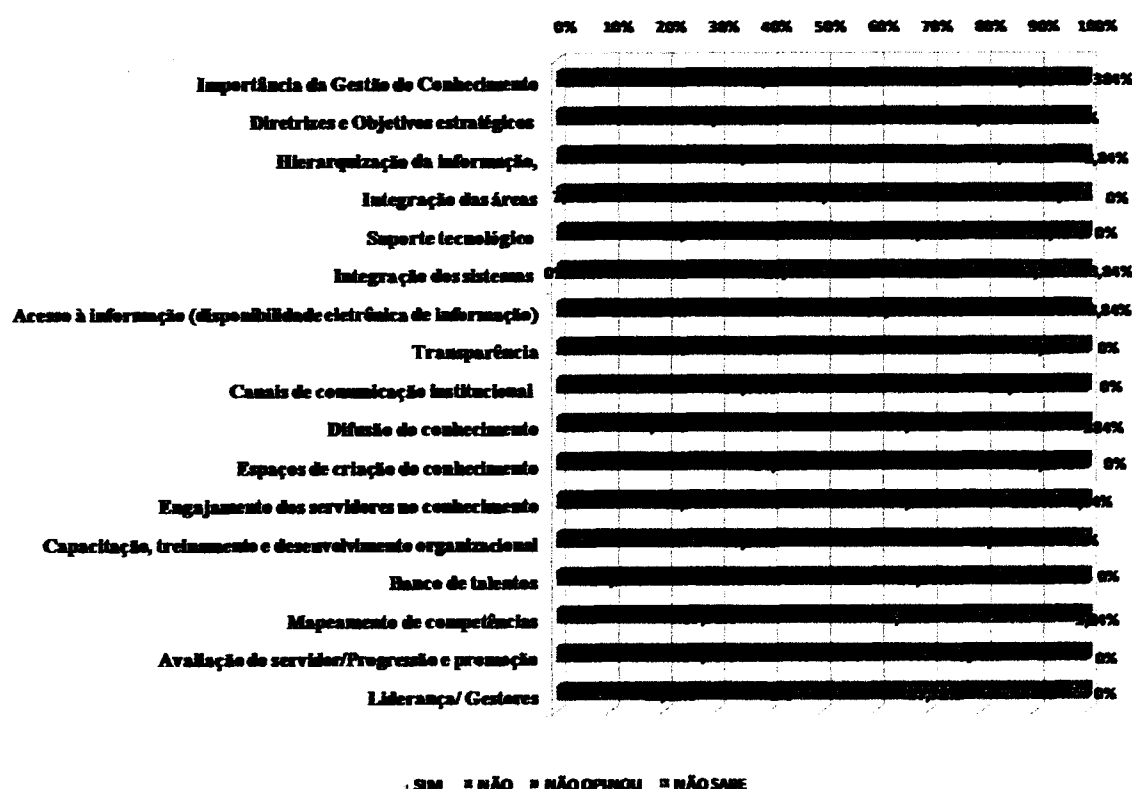
Ressalta-se que a análise abordou apenas o conteúdo manifesto, o que foi efetivamente exposto e não o conteúdo presumido em função do que o pesquisador crê saber sobre o problema. Isso implica no impedimento de toda e qualquer seleção arbitrária que retenha apenas os elementos estabelecidos pelo pesquisador.

Desta forma, apesar dos conteúdos manifestos terem sido analisados em função das categorias definidas para fins da realização da pesquisa, observou-se que houve necessidade de se desmembrar uma das categorias anteriormente prevista, com a criação de mais duas, pelo aparecimento de idéias no conteúdo manifesto e que se mostraram relevantes nas análises realizadas. O foco da pesquisa qualitativa é a percepção e a experiência dos participantes no seu ambiente natural, ou seja, onde o comportamento humano e os eventos ocorrem (CRESWELL, 2009). As seguintes categorias foram consolidadas:

- a) Alta Administração
- b) Estratégia institucional
- c) Cultura da ANS
- d) Sistemas de informação
- e) Comunicação institucional
- f) Transversalidade do conhecimento
- g) Gestão de Pessoas

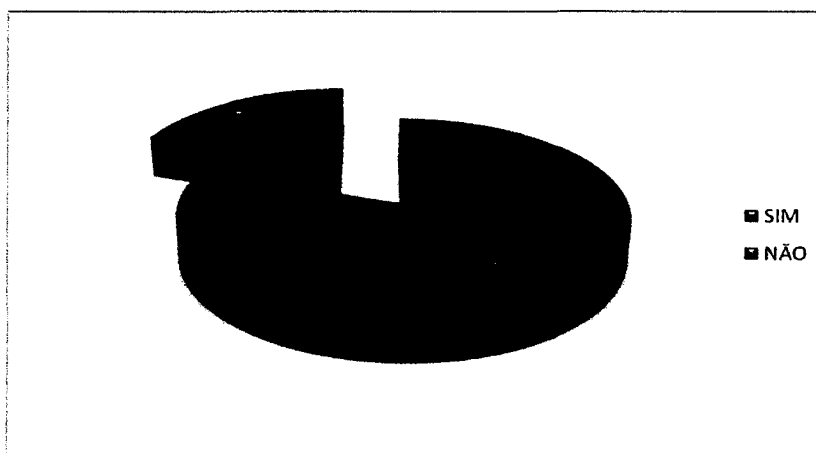
Nesta etapa, dentro de cada categoria definiram-se as unidades de registro, de forma a permitir a aplicação de regras de quantificação. Assim, considerou-se a totalidade dos textos na análise, passando-a por um crivo de classificação e de quantificação, segundo a frequência de presença ou ausência dos registros definidos. Para facilitar a compreensão elaborou-se um gráfico que permite melhor visualização e interpretação dos resultados obtidos por meio das respostas dadas pelos entrevistados, conforme exposto no quadro 4.

Quadro 4
Gráfico de Frequência de Registros nos Textos



Cabe destacar aqui a os resultados obtidos relativos à primeira pergunta da entrevista com os gestores (APÊNDICE 1) que se refere ao conceito de Gestão de Gestão de conhecimento e sua abrangência e aplicação.

Quadro 5
Conhecimento do Tema



Observou-se que a maioria dos gestores entrevistados (81%) possui conhecimento sobre assunto, familiaridade com o termo e reconhecem o impacto que o uso do conhecimento gera no desenvolvimento institucional e individual. No entanto, a maior parte não consegue visualizar as dimensões relacionadas à Gestão do Conhecimento que poderiam ser exploradas pela ANS para este fim.

8.1 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A percepção dos entrevistados quanto à relevância da Gestão do Conhecimento e sua inserção nas estratégias da instituição é bastante significativa (80,77%), apesar de poucos opinarem e levantarem questões relativas à liderança e ao seu próprio papel como gestor responsável na elaboração de todo esse processo (42%). Ou seja, o discurso da liderança tem que ser um espelho das próprias ações da alta administração como orientadores da cultura e da estrutura organizacional. Alguns entrevistados fizeram esta reflexão em suas próprias ações:

“... eu acho que nós caminhamos ainda pouco, eu acho que nós poderíamos ter caminhado mais, não pelos órgãos em si responsáveis pela execução das tarefas, mas pela visão estratégica mesmo, da alta direção, e eu me incluo nisso. Eu acho que nós temos que olhar com maior cuidado para um planejamento de difusão de entendimento do conhecimento.”

“A gente vem experimentando esse modelo da colegiada, mas de certa forma a gente não melhorou em termos de gestão, de circulação de

conhecimento. Ainda está muito focada em um só lugar, como se só uma pessoa tivesse que gerir só que não é assim. Na verdade, todos nós somos responsáveis por tudo que produzimos e também somos responsáveis por disseminar isso, não podemos represar e não podemos deixar na mão de uma só pessoa essa atividade.”

Embora o cenário institucional atual esteja permeado por novas concepções e de grupos de discussão de idéias e geração de novos conhecimentos (cita-se a criação dos grupos técnicos para discussão da agenda regulatória como exemplo), pôde-se avaliar que a cultura e a identidade organizacional muitas vezes se expressam de forma não linear a um ambiente institucional integrado, não hierarquizado, necessário à difusão do conhecimento, o que pode ser percebido através de algumas verbalizações:

“... desde que eu entrei aqui que eu escuto que não é uma agência são cinco agências, cinco diretorias, é passada a hora na verdade de se ter uma integração destes cinco setores...”

“Essa instituição não tem unidade. São cinco unidades em uma só. Então, Gestão do Conhecimento passa por esse valor fundamental, fundante mesmo que é a unidade. Cultura de unidade institucional Tá todo mundo num mesmo barco e a gente precisa se interagir permanentemente, se integrar nas ações.”

“Você não pode trabalhar numa DIGES com projetos e setores que tem na DIGES e sem conhecer a estrutura de conhecimento desta agência. A pessoa que estiver ali alienado com essa coisa não está dentro da agência, está num setor absolutamente à parte... acho que esta interlocução entre as diretorias, eu acho que é a forma mais rica, mais rica de você realmente aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento da agência.”

“A forma de gerenciamento que é adotado nas agências reguladoras, não só na ANS, mas em todas as agências..., modelo de gerenciamento mais baseado no modelo Weberiano onde você tinha essa estrutura hierárquica central onde disseminava aquele conhecimento a gente tem uma idéia tendente a achar que o modelo weberiano, vamos dizer assim,” meio ditatorial”, seria mais eficiente, porque ele teria o condão de determinar e estabelecer padrões gerais mas por outro lado eu acredito que este padrão weberiano também teria a desvantagem de não permitir que idéias novas brotassem que novas formas fossem encontradas. “

“Agora, a nossa necessidade tanto de formação de conhecimento de sistemas de informação de automatização, a capacidade da gente pensar é

muito maior do que a nossa capacidade de produzir efetivamente, seja o sistema de informação, seja o conhecimento. E aí, dada esta dificuldade, acaba tendo uma fragmentação muito grande porque a área específica que lida com aquele tipo de conhecimento, aquele tipo de informação domina mais aquilo do que as outras áreas, e isso acaba..., fica fragmentada. Não é possível ter uma pulverização de tudo.”

O mesmo ocorre com relação à transversalidade das informações e do conhecimento na ANS. As palavras e ações da alta administração refletem uma grande preocupação com a utilização de mecanismos institucionais (ou informais) que busquem sustentar os valores e os princípios almejados quanto à troca de informações e consequente criação de conhecimento. Algumas verbalizações refletem essa posição:

“a informação aqui na agência eu ainda percebo ela um pouco assim compartimentada. Ela fica muito assim, não sei se a palavra seria essa, mas ela fica muito à reboque da vontade pessoal e da proatividade de uma determinada pessoa seja ela servidor seja ela gestor.”

“... o sigilo, a confidencialidade, ela não é só de um ou outro setor, ela pode ser hierarquizada, não tenho dúvidas disso. Mas algumas informações que podem ser acessadas por especialistas e servidores para uso na elaboração de estudos, de análises da própria elaboração do escopo normativo, elas não poderiam ser tão submetidas a estruturas de confidencialidade. Porque isso diminui muito a nossa velocidade, isso prejudica muito o próprio acesso às informações”

“Quando eu entrei aqui estranhei porque eu não podia conversar com pessoas de outras diretorias, o pessoal novo que entrou melhorou muito a circulação do conhecimento. Dessas informações pontuais. Com o pessoal que entrou as informações passaram, a fluir muito mais porque, por causa das informações pessoais e não institucionais. Não foi a instituição que buscou caminhos para contornar os níveis hierárquicos, foram eles que buscaram a análise de que a informação tinha que circular aqui dentro. Um procurou ajudar o outro aqui dentro.”

Ao se questionar sobre a importância do papel da Tecnologia da Informação (TI) na criação de sistemas que permita o desenvolvimento de uma cultura de comunicação e compartilhamento de informações institucionais, percebeu-se que a maioria dos entrevistados considera a área de Tecnologia da Informação como um elemento central no processo de

inovação e criação do conhecimento, na medida em que permite o acesso a vários tipos de informação relacionados ao desempenho de sua área de atuação.

Particularmente na ANS, a pesquisa mostrou que 50% dos entrevistados citam a existência de um suporte tecnológico como um esforço que vem sendo construído desde a sua criação, como uma tentativa de permitir a busca e a localização da informação. Entretanto, 38% não conseguem ver estes sistemas como um suporte tecnológico institucional. Acreditam que estes sistemas são ainda incipientes e que não permitem a interface de seu conteúdos entre as Diretorias da ANS. Dito de outro modo, não existe uma relação entre a forma de como a ANS armazena seus recursos de conhecimento e os diversos meios tecnológicos de que dispõem, o que demonstra uma falta de perspectiva de gestão conjunta, interativa e otimizada:

“... a gente tem uma agência com sistemas compartimentados que dificultam o compartilhamento dos dados e dificultam a geração de informação. Mas que existe como tal porque atendeu a uma necessidade institucional pra permitir a operacionalização da agência.”

“Eu acho que a estrutura de como estamos hoje de sistemas da casa, de sistemas que não tem uma interface, que não tem interoperabilidade... Os processos de trabalho são localizados nas diretorias. Então tem um sistema de trabalho daquela diretoria. Quer dizer a gente não trabalha com macro-processo e a partir daí automatiza essa coisa de informação chegue e perpassem pelas áreas. Então os sistemas são construídos para atender as finalidades daquela diretoria, daquela área.”

Neste sentido, é perfeitamente explicável o percentual baixíssimo obtido com relação à integração dos sistemas na ANS (0%), o que compromete a sua capacidade institucional de oferecer instrumentos facilitadores ao acesso à informação e ao conhecimento. Segundo a maioria dos entrevistados (88%) esta capacidade só será alcançável mediante sistemas operacionais que possuam mecanismos para disseminação do conhecimento interno e externo, como parte dos objetivos da Gestão do Conhecimento, conforme verbalizado:

“Hoje a gente tem cinco mundos, hoje a gente tem uma esquizofrenia na parte do nosso próprio portal. Nós temos um portal que tem várias áreas, então cada um produz a sua informação pra aquele espaço reservado ali..., as informações são replicadas em outros espaços e não necessariamente com o

mesmo entendimento..., a gente não consegue nem garantir uma uniformidade, uma unicidade de discurso a gente não consegue, porque as informações não são compartilhadas. O compartilhamento é algo que precisa ser iniciado na agência. Sobre pena da gente ter cinco agências.”

“Eu acho que ainda precisa evoluir. Em algumas situações a gente só sabe o que uma outra área está trabalhando num nível mais elevado, num nível de diretoria ou de diretoria adjunta. Acho que talvez seja importante uma disseminação maior em níveis inferiores.”

“... as informações sobre os beneficiários, as informações econômico-financeiras, essas informações hoje elas são bastante públicas, elas tem um nível de publicização bastante grande. Agora, nós temos problemas na gestão da ANS. Aí essa parte de gestão a gente ainda tem dificuldade de ter informação, dificuldade com os sistemas de informação. Eu acho que não é nenhuma má fé, mas eu acho que é uma falta de capacidade de trabalho mesmo, um pouco da imaturidade institucional e um pouco porque ainda não deu ponto de fazer...”

Aliou-se à essas discussões a importância da transparência como uma realidade que cada vez mais se impõe na administração pública (especialmente na área da saúde), demandadas pela resposta que os gestores tem que dar à sociedade brasileira, cada vez mais consciente e exigente por uma nova forma de administrar – com mais responsabilidade, ética e transparência. Os resultados obtidos neste item refletem esta preocupação visto que 84% dos gestores incluíram o tema transparência em suas respostas, algumas selecionadas abaixo:

“Na verdade, tanto se nós olharmos para fora da agência, ou seja, na relação da agência com a sociedade é importante dar transparência, da mesma forma internamente, a disseminação do conhecimento e das informações é fundamental para que a agência consiga trabalhar de uma forma integrada e consiga produzir os resultados quer a sociedade espera.”

“As pessoas lá de fora nos olham como uma instituição burocrática. Em que peses que nos só temos apenas onze anos, a gente não deveria estar com vícios dessa natureza, a gente não teria que estar tendo essa avaliação ruim por parte dos agentes externos... Hoje as instituições precisam mostrar que são eficientes. O servidor público tem que tirar essa pecha dele. E eu acho que começa daí, começa pelo investimento, pela gestão do conhecimento, a transparência, o controle social é um grande aliado também. Ou seja, você produzir informações para os seus agentes externos, para que te acompanhem pra que te controlem.”

Mencionados como importantes meios de difusão do conhecimento, destacam-se os canais de comunicação oferecidos pelo Portal Corporativo e pela INTRANET, haja visto que 73% dos entrevistados consideram estes canais como instrumentos que devem ser empregados para esse fim. Segundo eles, tornou-se um grande desafio seu aperfeiçoamento e desenvolvimento na Instituição:

“Vejo também uma mudança na questão da comunicação interna, comunicação social. Há uma preocupação maior de informar o corpo interno sobre as questões que são mais recorrente, que são mais atuais..., os pontos positivos que a agência tem marcado, a divulgação de intenções, de planejamento, como a agenda regulatória e a importância que a agência está dando para a análise de impacto regulatório..., nós estamos trabalhando muito nisso, isso é um exercício de planejamento e que também tem esse condão de socializar informação, socializar o conhecimento.”

“... há aí um dinamismo maior no que existe já, por exemplo, no canal da INTRANS, há um dinamismo maior na Gestão do Conhecimento, a questão também lá da biblioteca, o nosso centro de documentação, também já está preparando toda produção de conhecimento que foi feito de forma in company não é, na agência, em termos de pós graduação, ele já está todo num banco de dados disponível pra toda a agência, então isso é muito importante.”

“O portal, está sendo revista a arquitetura dele. Mas vamos ver que mais de 80% do conteúdo dele está sendo migrado. A gente está com uma força tarefa de revisão pra adequação de uma linguagem. Inclusive faz parte da agenda regulatória você garantir uma informação mais fácil, de mais fácil acesso pra pessoa. Mais fácil acesso significa uma informação mais bem distribuída, para todos os públicos estratégicos da agência e também uma informação mais fácil dele compreender.”

“E dentro da política de comunicação tem a questão da disseminação do conhecimento que é a formulação de site, transparência dos dados, criação das informações dentro de um ambiente seguro.”

Os relatos sobre a existência de espaços de compartilhamento e criação do conhecimento, em sua maioria (84%) citaram iniciativas como o “Espaço Aberto” como um local que, embora não seja uma iniciativa institucional, mas de um servidor, vem procurando discutir temas da saúde suplementar, assim como outros temas relacionados à expertises de servidores interessados em compartilhar esses conhecimentos. Apesar de se ter relatos de que

nestes encontros surgem discussões ricas e válidas, há um número de participações irregular e não há registro institucional dessas discussões.

É importante registrar que a maioria dos entrevistados se referiu à construção de espaços de discussão (grupos de trabalho) dos nove eixos temáticos que compõem a Agenda Regulatória da ANS para o biênio 2010/2011. As discussões se materializam em produtos (transformação do conhecimento tácito em explícito), cujos conteúdos são disseminados como parte da criação do conhecimento institucional. Outros espaços também foram citados, como por exemplo, da Associação dos Servidores e Trabalhadores da ANS (ASSETANS), mas também não é uma atividade institucional. Destacam-se as seguintes verbalizações:

"A gente tem o espaço aberto, onde pessoas de várias diretorias vão falar pras outras diretorias..."

"Tem uma iniciativa, que é o espaço aberto, que vários temas passam por ali, mas muitos temas relacionados à ANS também passam por ali"

"... A gente tem diversos grupos de trabalho desenvolvendo no último ano, foram abertos diversos grupos de trabalho intersetoriais, com representantes de todas as diretorias para que a gente possa produzir de uma forma mais ordenada, Então esses grupos de trabalho são um ambiente de disseminação de conhecimento. Porque lá permite a troca de experiência das diversas diretorias, diversos saberes dos diversos especialistas, analistas e técnicos nossos que são de especialidades diversas. Então não é só o conhecimento técnico específico da agência que pode ser trocado, mas também a experiência da formação profissional de cada um e da pluralidade dessa formação profissional que a gente tem a força da agência."

"A própria agenda regulatória tem unido muitos setores. As pessoas se reúnem, trocam informações e a idéia é que elas se reúnam cada vez mais. Cada vez que um líder de tema, vamos colocar assim, um responsável por um tema seguir a diante, eles se reúnem pra trocar esse tipo de informação."

"A ASSETANS tem trazido alguns espaços com relação a essa comunicação e a discussão intersetorial inclusive tem proposto agora até mesmo uma própria rede social, eu tenho percebido que a ASSETANS tem evoluído para isso, mas também não é uma atividade que a gente pode dizer institucional é uma atividade da organização dos trabalhadores."

“Tem alguns eventos, mas são esporádicos como o centro de colaboradores, não é, os centros de colaboradores que produzem estudos, são vários temas relacionados à regulação da saúde suplementar. Eu acho isso um espaço legal que podia ser mais intensificado, essa interação entre academia e agência. É o encontro do teórico com o prático. Esse é um espaço que eu vejo fundamental pra gestão do conhecimento.”

“Tinha que intensificar isso gente! Fóruns, eu não vejo aqui, de todas as áreas, áreas juntas assim? Eu vejo muito pouco, esporádicos assim, há determinado assunto aí chama pra todo mundo refletir pra discutir, mas eu não vejo uma coisa rotineira.”

“Eu acho que ainda precisa evoluir. Em algumas situações a gente só sabe o que uma outra área está trabalhando num nível mais elevado, num nível de diretoria ou de diretoria adjunta. Acho que talvez seja importante uma disseminação maior em níveis inferiores. Eu acho que a agência pode estar trabalhando nisto. E na verdade já está trabalhando nisto na medida em que divulgou aí pra sociedade uma agenda regulatória, ou seja, quais são os grandes temas que a agência vai trabalhar ao longo deste período. E com isso você consegue envolver melhor as diversas áreas e coordenar a troca de informações.”

Ao serem questionados sobre as políticas de Gestão de Pessoas 73% dos entrevistados se posicionaram favoráveis às políticas desenvolvidas até então pela agência com relação ao treinamento e desenvolvimento dos servidores, seja por meio de programas internos de formação continuada, seja por meio de cursos de extensão buscados pelo próprio servidor para aprimoramento profissional. No entanto, 19% refletiram que a ANS precisa de uma política mais proativa, ou seja, precisa oferecer mais cursos corporativos diretamente ligados ao desempenho de suas atividades. Além do mais, ressaltaram que a necessidade do servidor de realizar cursos com vistas à progressão e promoção, faz com que algumas capacitações se desviem do objetivo institucional.

“...eu acho que não só radicalizaria no investimento, eu acho que uma coisa que eu nunca tive pena de gastar o dinheiro público é no conhecimento, é na capacitação. Porque eu nunca vi ninguém questionar, nem tribunal de contas nem ministério público, nem os próprios servidores descontentes com a administração questionar o investimento quando ele é feito, contratado de maneira lícita, pro corpo de servidores.”

“Eu acho que tem um incentivo muito grande pra uma formação formal, pra que seja feito pós-graduação, mestrado, doutorado, MBA, outros cursos específicos..”

“Acho complicado o sistema de progressão que as pessoas têm que estudar para conseguir progredir, porque quem já tem doutorado e quem já conhece duas línguas, é muito complicado eu acho que aí a pessoa tem que estudar meio para fazer de conta porque, eventualmente tem um curso ou outro que interessa, mas às vezes as pessoas saem procurando curso pra conseguir ponto pra contar no RH.”

“falando de Gestão do Conhecimento, eu vejo também que há uma certa discussão, há um certo clamor pra que a gente passe a fazer a, vamos dizer assim, treinamentos e capacitações mais in company, mais utilizando mais os recursos e multiplicando mais os conhecimentos...”

“... hoje eu sinto falta de uma política vindo do RH, e eu também fiz parte disso..., a gente vive “ataboalhado” na burocracia, de uma política de..., que passa pela questão da CODPT, junto com o RH, pra que se estabeleça uma estratégia, uma política pra casa sobre essa Gestão do Conhecimento. De que forma ele circula mais democraticamente; como é que ele atinge o maior número de pessoas.”

Outras questões relacionadas às práticas de Gestão de Pessoas foram citadas pelos entrevistados, tais como: mapeamento de competências (57%), criação de banco de talentos (23%) e avaliação dos servidores (57%). Neste sentido, foram selecionadas as seguintes verbalizações:

“A proatividade da área de desenvolvimento das pessoas, a utilização dos talentos e a retenção dos talentos, né. Isso é muito importante. Primeiro formar talentos, depois reter esses talentos, como reter, qual a forma de reter os talentos e isso é muito importante. E uma forma de reter os talentos, lógico e evidente, um dos objetivos é multiplicar conhecimento...”

“...por isso acho que a administração tem que estar atenta para servidores que geram conhecimento pra que existam ferramentas para que este conhecimento seja bem aproveitado, armazenado e possa ser utilizado por todos.”

“E o servidor por fim, quando você fala em gestão do conhecimento, a meu ver por conta da gestão participativa, o servidor ele tem que se sentir parte desse processo de criação, de desenvolvimento. Porque se ele perceber que

está fora deste barco ele desanima, desmotiva, passa a criticar e também acaba se prejudicando, e não tentando sair mais do lugar. Então eu acho que difundir conhecimento é incentivar, é construir, e participação, é doação.”

“A gente tem que avançar dentro aqui do nosso, da nossa expertise, acho que a gente tem agora quer pegar o mapeamento de competências que a gente realizou em conjunto com o RH e a partir daí efetivamente transformar isso numa gestão por competências e a gente já está começando a fazer a partir de 2011, criar um banco de talentos, avaliar clima organizacional, avaliar pesquisa de clima, e aí a gente traçar uma política de conhecimento mais vinculada com isso, com esse processo.”

8.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

O conhecimento em saúde suplementar é um campo novo que se distingue pela pluralidade de saberes e de práticas que o compõe. Desde sua criação, a ANS vem somando esforços na produção de conhecimento em saúde suplementar, com incentivos a pesquisas e estudos relevantes para criação e difusão do conhecimento sobre o assunto. No auxílio deste estudo foram lidos documentos editados pela ANS como o Relatório de Gestão (2004 a 2010) e o Caderno de Informação da Saúde Suplementar (2010).

Pela análise destes documentos identificaram-se aspectos do contexto organizacional e da atuação regulatória da ANS no cumprimento de sua finalidade institucional na defesa do interesse público na assistência à saúde suplementar.

Como expressivo passo à implantação da Gestão do Conhecimento na ANS, foi elaborada a Resolução Normativa RN nº 165, de 2007 (ANEXO A), que cria o Comitê Permanente de Gestão de Conhecimento da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS (que revogou a resolução criada anteriormente, a Resolução RN nº 111, de 2005). Este normativo, além de criar o Comitê Permanente, fixa o conjunto de regras para a realização de atividades de produção do conhecimento em saúde suplementar (interno ou externo). Também prioriza linhas de pesquisa e define instrumentos de publicização e produção editorial necessários à divulgação dos produtos elaborados.

Incluiu-se na análise, a constituição dos centros colaboradores da ANS, por meio da Instrução Normativa, IN nº 03, de 2009 (ANEXO II), que fixa os critérios de avaliação de projetos elaborados pelas instituições denominadas “Centro Colaborador de Ensino e Pesquisa”, e a Resolução Normativa, RN nº 218, de 2010 (ANEXO III), que foi o instrumento de criação do Observatório de Saúde Suplementar (OBSS/ANS), que se destina a propiciar o intercâmbio de informações, cooperação técnica e divulgação do conhecimento no campo da saúde suplementar.

Sem decrescer a importância das iniciativas citadas no sentido de estimular a produção do conhecimento tanto nos meios externos, acadêmicos, como na ANS, ao contrário, ressalta-se que estas ações são de fundamental importância na Gestão do Conhecimento na ANS. Entretanto, assim como as Tecnologias de Informação, fazem parte de um processo. As atividades de produção científica na saúde suplementar têm que estar conectadas com outras ações institucionais de forma integrada.

A Gestão do Conhecimento é um processo que associa na cultura organizacional, a produção do conhecimento, o desenvolvimento individual e institucional, os sistemas de informação e os canais de comunicação. Ainda, para que esse processo ocorra de forma ampla na instituição exige-se um elevado grau de sensibilização de todos na instituição. As ferramentas de linguagem e as práticas gerenciais precisam estar interconectadas de forma a se alcançar os objetivos da implantação de uma autêntica Gestão do Conhecimento na ANS.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1 CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento é definida como um processo sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento de uma organização. Tem como eixo estruturante a transversalidade de suas ações que perpassam a cultura, as estratégias, os indivíduos e suas práticas de trabalho.

Esta dissertação pretendeu avaliar os desafios na construção de um modelo integrado de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, utilizando-se, para isso, do discurso de sua liderança, por acreditar que suas percepções refletem e reforçam a cultura e as políticas adotadas para esse fim.

Iniciou-se a pesquisa com uma revisão conceitual sobre os elementos que constituem a Gestão do Conhecimento e sua aplicação na administração pública. Foram abordados aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento em uma perspectiva estratégica, cultural e instrumental. Incluem-se nesta discussão o papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, diretrizes estratégicas, práticas de gestão de recursos humanos, apoio dos sistemas de informação, entre outros. Esta abordagem implica o reconhecimento da coordenação sistêmica de esforços nos planos organizacional, individual, estratégico e operacional.

Discutiu-se a importância da aprendizagem e da educação continuada na construção e renovação do conhecimento organizacional. Analisou-se a forma pela qual estes processos de aquisição, interpretação e aplicação do conhecimento podem ser projetados, implantados e conduzidos com o uso de práticas como a descrição das atividades, o mapeamento de competências, a criação de universidades corporativas, entre outros. Trabalhou-se a relação entre o conhecimento tácito e explícito, ressaltando o papel que assumem frente aos desafios que são impostos na vida individual e coletiva.

Em seguida, foram examinadas as condições necessárias para concretização dos processos de armazenamento e compartilhamento do conhecimento, tendo como base o uso da

Tecnologia da Informação (TI e seus recursos de incentivo à partilha de conhecimentos entre as áreas organizacionais.

A partir daí discutiu-se o quadro conceitual e histórico das políticas de regulação no sistema político brasileiro pela criação das agências reguladoras, dada a complexidade da governança democrática, com enfoque especial na criação a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Neste ponto, apresentaram-se os aspectos metodológicos e o tipo específico da estratégia qualitativa de pesquisa. Complementou-se o método com um olhar analítico sobre o conteúdo do discurso de liderança nas visões mais subjetivas da realidade e nas mensagens contidas na parte documental, na compreensão de que a Gestão do Conhecimento depende efetivamente das ações e atitudes dos gestores.

O que se percebeu, quanto à definição do conceito de Gestão do Conhecimento fornecida pelos gestores, é que, talvez pelo desconhecimento da amplitude da sua aplicação e interconectividades, os discursos se imbricam no termo conhecimento, colocando-o no cerne da discussão e desviando-se do que realmente foi perguntado – a gestão deste conhecimento institucional.

A Gestão do Conhecimento faz parte das diretrizes estratégicas da ANS e constitui um dos eixos da Diretoria de Gestão (DIGES) quanto à articulação e ao aprimoramento institucional. Incluem-se nestas estratégias a garantia de acesso à informação.

Ficou demonstrada a existência de uma cultura organizacional ainda fragmentada, oriunda da criação da ANS, que é um fator agravante no estabelecimento de um ambiente favorável à implantação de um modelo integrado de Gestão do Conhecimento. Alguns gestores reconhecem que para a ANS ter uma verdadeira Gestão do Conhecimento precisa ter, primeiro, uma visão, uma cultura de unidade institucional.

Embora os gestores defendam explicitamente a necessidade de se ter maior articulação institucional, alguns percebem que o envolvimento nos assuntos técnicos e cotidianos dificultam a capacidade de cada um em atender a essas exigências.

Os mecanismos utilizados para gerir o conhecimento institucional se situam em áreas distintas, não são difundidos para a instituição, são parciais no sentido de não estarem conectados com as demais dimensões da Gestão do conhecimento. Porém, foram enfatizados esforços no sentido de minimizar ou mesmo anular essas dificuldades.

Outro desafio está na capacidade tecnológica da ANS para atender às demandas internas e externas da agência. A estruturação do apoio tecnológico e os incentivos para a criação de ambientes de compartilhamento do conhecimento na esfera institucional são, hoje, insuficientes. Na ANS, há que se discutir a própria identidade dos Sistemas de Informação, pelas expectativas das diretorias e das gerências-gerais com relação ao que elas esperam de serviços ou da prestação de serviços de tecnologia.

O sigilo, a confidencialidade e o acesso às informações são, em sua maioria, hierarquizados e segmentados. As informações circulam com maior liberdade na alta administração. Entretanto, parte delas não são passadas aos servidores para uso nas suas atividades e na elaboração de estudos e de análises do escopo normativo e regulatório.

O modelo de gerenciamento adotado pela ANS pode ser um fator inibidor deste tipo de socialização da informação. É como se não existisse uma ordem para que o conhecimento fosse compartilhado, ou seja, cada um na sua esfera utiliza os canais e a forma de compartilhamento que acha conveniente e necessário. Deveriam existir critérios institucionais estabelecendo o grau de confidencialidade para auxiliar o próprio gestor na transparência das informações, de forma a envolver mais os servidores nos assuntos da agência e alcançar resultados mais efetivos no setor.

Aspectos relevantes foram observados: a unificação dos sistemas de informação e a reformulação do portal interativo como parte de um planejamento de comunicação no contexto da saúde suplementar; a criação de novos canais de comunicação no intuito de se obter uma informação melhor distribuída e de fácil compreensão, direcionada tanto ao público interno como ao externo.

Algumas áreas afirmaram existir incentivos à participação de servidores no compartilhamento de informações e nas discussões para elaboração de entendimentos

unificados em determinado assunto. Outro ponto positivo foi o reconhecimento, pela maioria dos gestores, de iniciativas individuais em trabalhos que envolvem algumas dimensões da Gestão do Conhecimento que, aos poucos, estão se institucionalizando.

Desde os primórdios da ANS foi constatado um volume significativo de produção do conhecimento, realizada por meio de pesquisas com o CNPQ e de centros colaboradores. Este impulso se deu, talvez, por ser um tema novo e pela inexistência de trabalhos na área da saúde suplementar.

Quanto ao processo à adoção de práticas associadas à Gestão do Conhecimento, a ANS é uma instituição aberta à aprendizagem organizacional e ao aprimoramento individual. Neste sentido, tem criado parâmetros e instrumentos normativos para a capacitação de servidores em cursos, eventos, fóruns de discussão, etc. O problema se encontra na desarticulação existente entre a área que planeja o Programa de Capacitação (PAC) – CODPT, e a área que elabora o mapeamento de competências - GERH, instrumento fundamental de orientação do Programa, acarretando, por vezes, ações desconexas e distanciadas umas das outras.

Outro desafio está na exigência legal da carreira dos servidores quanto ao cumprimento de capacitações com fins de promoção e progressão na carreira, que eventualmente pode provocar um afastamento do foco daquilo que é realmente necessário para a população da ANS.

Concluindo, a idéia central é a de que a Gestão do Conhecimento parta da realidade existente e reflita a capacidade organizacional para criar novo conhecimento, disseminando-o por toda a organização, incorporando-o nos seus processos, produtos e serviços. Esta capacidade só será alcançável mediante a ação individual e grupal, já que os atores organizacionais são a fonte e a energia de todo o processo criativo. A melhoria da eficiência e eficácia da ANS depende do estabelecimento de estratégias orientadas para o compartilhamento informação e o conhecimento.

Constatou-se, no discurso, que existe uma predisposição dos gestores de conseguir maior efetividade em suas ações relativas ao compartilhamento do conhecimento e à implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento na ANS.

Refletiu-se que grande parte das diretrizes está vinculada a propostas e projetos individualizados e, portanto, descartáveis. A Gestão do Conhecimento deve ser uma política da Instituição e não um projeto de cada Diretoria.

Além dos desafios levantados na pesquisa, acrescenta-se a mudança de paradigmas, dos modelos existentes na ANS. Sabe-se que as mudanças na forma de pensar o conhecimento existem, mesmo que lentas. Quebrar paradigmas significa permitir o novo, significa substituir os padrões antigos por padrões modernos, significa deixar para trás as representações rígidas sobre as quais os gestores tomaram boa parte de suas decisões e partir para a invenção ou reinvenção de novas soluções, com o comprometimento de todos em busca de resultados positivos e da plena aceitação de novas práticas de trabalho com base no conhecimento.

9.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Dada a amplitude tema, é suposto que este estudo esteja longe de explorar todos os desafios da aplicação de um modelo de Gestão de Conhecimento na ANS. Entretanto, é um excelente ponto de partida para formação de idéias que poderão se tornar fontes futuras de estudos e pesquisas sobre o tema, nesta ou em outros tipos de organizações.

Sabe-se que as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações, mas que constituem o princípio essencial de sua dinâmica, pois conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam e recriam contextos e situações para cumprirem os seus objetivos e metas institucionais. E estes objetivos somente serão alcançados com o trabalho de pessoas informadas e integradas ao ambiente institucional.

Neste sentido, pela visão compartimentada da ANS observada pelos seus dirigentes, sugere-se à ANS desenvolver programas de integração institucional e de desenvolvimento gerencial, indispensáveis para que as atividades na ANS possam tratar da construção, sistematização e disponibilização do conhecimento relacionado direta ou indiretamente à

regulação da saúde suplementar, referenciando-se, portanto, ao planejamento e estratégias adotadas pela Instituição.

Seguindo este caminho, propõe-se que as áreas responsáveis pela Gestão do Conhecimento façam uma reflexão quanto aos normativos criados de forma que estes atendam às outras dimensões da Gestão do conhecimento, e que criem possibilidades de maior difusão de suas competências, ações e propostas de trabalho, externa e internamente. Incluem-se neste processo as atividades relacionadas à Gestão de Pessoas: mapeamento de competências, avaliação de desempenho, carreiras e desenvolvimento individual e institucional.

Outro tópico que está imbricado na Gestão do Conhecimento são Sistemas de Informação institucionais que, segundo a cultura da ANS, são compartimentados e inibidores do acesso à informação institucional. Coloca-se aqui a necessidade de se concretizar as estratégias já definidas pela ANS para estruturação do apoio tecnológico e nos incentivos para a criação de ambientes de compartilhamento do conhecimento, físicos e virtuais, na esfera institucional.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 1990.
- ANS. **Tendências e desafios dos sistemas de saúde das Américas**, série ANS, no. 3. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde, 2002.
- ANS. **Relatório de gestão: Diretoria de Gestão 2007-2010**. Rio de Janeiro : ANS, 2010.
- ANS. **Caderno de informação da saúde suplementar: beneficiários, operadoras e planos**, ano 1. Rio de Janeiro: ANS, 2006.
- ARISTÓTELES. **Um Tratado Sobre o Governo**. ELLIS, William (trad.), London: JM Dent & Sons Ltd, 1928.
- BAHIA, Ligia, VIANNA, Ana Luiza. Texto introdutório. **Regulação e saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar**, vol. 1. Rio de Janeiro: ANS, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Cognição e Ação nas Organizações em: DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia Constant (org.). Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATISTA, Fábio Ferreira, QUANDT, Carlos Olavo, PACHECO, Fernando Flávio, TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.
- BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. São Paulo: Manole, 2003.
- BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. Resolução Normativa nº 197, de 16 de julho de 2009. Publicada no Diário Oficial da União – DOU em 17.07.2009. Institui o Regimento Interno da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, e dá

outras providências. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/legislação>> Acesso em janeiro de 2011.

BRASIL. Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998 Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Disponível em <<http://www.ans.gov.br/legislação>> Acesso em janeiro de 2011.

BRASIL. Lei nº 9.961 de 28 de janeiro de 2000. Cria a agência nacional de saúde suplementar – ANS e dá outras providências. Disponível em <<http://www.portal.ans.gov.br/legislação>> . Acesso em janeiro de 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, Brasília, 1995.

_____. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**.
Brasília: ENAP, 1995.

_____. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo v.26, n.3 p. 95-97, julho /setembro 1991.

<http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpepplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>. Acesso em dezembro de 2010.

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes, MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras, artigo publicado na **RAP - Revista de Administração Pública**, [3] vol. 42. Rio de Janeiro: FGV, maio/junho, 2008.

CARDOSO, Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade. **Gerir Conhecimento e Gerar Competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional**. Coimbra, 2003.

CASTANHEIRA, Mauricio (org.). **Gestão do conhecimento: logística cadeia de suprimentos e arranjos produtivos**. Vol. II. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, , 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CRESWELL, John W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. London: Sage, 2009.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1998.

DEAL, T. E. KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. M A: Addison – Wesley, 1982.

DELLAGNELO, Eloise Helena L.; SILVA, Rosimeri de Carvalho. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa de administração**. In **Pesquisa qualitativa em administração. Organizadores** Marcelo Milano Vieira Falcão; Deborah Moraes Zouain (org). Rio de Janeiro: Editora: FGV, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DOLLE, Jean-Marie. **Para além de Freud e Piaget: referenciais para novas perspectivas em psicologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **O Melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel 2001.

FIGUEIRA NETTO, Silvino Carlos. Educação continuada no contexto da Gestão do Conhecimento em: CASTANHEIRA, Maurício (org.). **Gestão do Conhecimento: gestão de pessoas, gestão pública e ética**. Rio de Janeiro: Publit, 2007.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

_____. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 54-69, jan/mar 2005.

FLEURY Maria Tereza Leme. OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE Paulo, **Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS Juarez. **Estudos de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

GADOTTI, Moacir. **História das idéias pedagógicas**. 8ª Ed. São Paulo: África, 1999.

GARVIN, David A. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to works**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de Recursos Humanos à estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

GROTTI, Dinorá Adelaide Musseti. As agências reguladoras. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo e Econômico**. Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia, nº 6, mai/ jun/jul de 2006.

HABERMAS, Jürgen. Civil Society and the Political Public Sphere. In: CALHOUN et al. (org.). **Contemporary Sociological Theory**. Blackwell Publishing, 2007.

HALL, Richard, ANDRIANI , Pierpaolo. Managing Knowledge for Innovation. **Long Range Planning Journal**, nº 35, 29-48, 2002.

HANDY, C. **Como compreender as organizações**, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

HASANALI, Farida. Building a Knowledge-sharing Network: Plan, Design, Execute...Reap? In **Knowledge Management Tools and Techniques Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions (Madanmohan Rao, editor)**. UK: Elsevier, 2005, http://iwayan.info/Research/Book/KnowlMang/Tmp_Butterworth.Heinemann.Knowledge.Management.Tools.and.Techniques.Practitioners.and.Experts.Evaluate.KM.Solutions.Sep.2004.ISBN0750678186.pdf. Acesso em Janeiro de 2011.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival**. London: McGraw-Hill, 1991.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (FIES)**. Brasília, 2006.

JOHNSON, Paul E. **Learning theory and practice**. New York: Thomas Y Crowell Company, 1971.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Sobre o Behaviorismo**. 10ª ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

KNECHTLI Beat. Power to the People: Supporting Collaborative Behaviors for KM with Online Conferencing Technology. In **Knowledge Management Tools and Techniques Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions (Madanmohan Rao, editor)**. UK: Elsevier, 2005. http://iwayan.info/Research/Book/KnowlMang/Tmp_Butterworth.Heinemann.Knowledge.Management.Tools.and.Techniques.Practitioners.and.Experts.Evaluate.KM.Solutions.Sep.2004.ISBN0750678186.pdf. Acesso em Janeiro de 2011.

LANGE, Stefan e SCHIMANK, Uwe. **A Political Sociology for Complex Societies: Niklas Luhmann**. In: NASH, Kate e SCOTT, Alan (Org.). **The Blackwell Companion to Political Sociology**. Blackwell Publishing, 2001.

LIEBOWITZ, Jay. **Knowledge management handbook**, Florida: CRC Press, 1999.

_____. Developing knowledge and learning, in **Learning and Organization: strategies in mobile organizations**. Vol. 1, No. 1, Inderscience Enterprises Ltd. , 2007.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, Marcelo. **Administração pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENEZES, Ebenezzer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. "Transversalidade" (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2002, <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=70>, acessado em 28/6/2010.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

MONTONE, Januário. - **Evolução e Desafios da Regulação do Setor de Saúde de Suplementar**, Januario, Série ANS - vol. 4: Rio de Janeiro, 2003.
http://www.ans.gov.br/portal/upload/forum_saude/forum_bibliografias/Apres%20Januario%20Forum%20-%20vers%C3%A3o%20impressa.pdf acessado em de novembro de 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**, São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro, KONNO, N. **The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation**, California Management Review 40(3), p. 40–54, 1998.

NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO. 2ª edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

OLIVEIRA, Fabrício Augusto de. **Economia e Política das Finanças Públicas no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 2009.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 2ª Ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PALUMBO, Antonino. Administration, Civil Service, and Bureaucracy. In: NASH, Kate e SCOTT, Alan (Org.). **The Blackwell Companion to Political Sociology**. Blackwell Publishing, 2001.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **The art of Japanese management**. New York: Warner, 1981.

PECI, A. Reforma regulatória no Brasil da pós-privatização. In: MARTINS, Paulo Emílio e PIERANTI, Octavio Penna. **Estado e Gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PETTIGREW, Andrew M. **On studying organizational cultures**, Administrative Science Quartely, 1979.

PLATÃO. **Diálogos: o Banquete, Fédon, Sofista, Político**. Editor Victor Civita. Traduções de José Cavalcante de Souza (o Banquete), Jorge Paleikat e João Criz Costa (Fédon, Sofista, Político). São Paulo: 1ª ed, 1972.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANCHEZ, Ron. **KM and organizational competence**. New York: Oxford, 2001.

RUFATTO JR., Edgar. Organização de aprendizagem e gestão do conhecimento, em ANGELONI, Maria Terezinha (org.) **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.

SAGSAN, Mustafa. **A new life cycle model for processing of knowledge management**. 2nd International Conference on Business, Management and Economics in İzmir, Turkey, 2006.

SANDKULL, Bengt. GLEGG, Stewart R. PALMER, Gill (org.). **The Politics of Management Knowledge**. London: Sage, 1996.

SANTOS, Antonio Raimundo, PACHECO, Fernando Flávio, PEREIRA, Heitor José, BASTOS JR., Paulo Alberto (organizadores). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SARAVIA, Enrique J. **O Sistema Empresarial Público no Brasil: Gênese e tendências atuais**. Brasília, Instituto de Planejamento Econômico e Social (IPEA) / Comissão Econômica para América Latina e Caribe. Rio de Janeiro: CEPAL, 2002.

_____. FERRAREZI, Elisabete (org.). **Coletânea**, vol. 2. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública ENAP, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta Disciplina**. 21 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**, São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, Benedito (Coord). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1987

SILVA, Sérgio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago, 2002.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Sobre o Behaviorismo**. 10ª ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

SMITH, Adam. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations the Pennsylvania State University, **Electronic Classics Series**, Jim Manis Faculty Editor.

Hazleton: PA, 2005. <http://www.adamsmith.org/regulation/regulation/regulation-%11-an-introduction/> acessado em novembro de 2010.

SOUZA FILHO, José Bonifácio de. Estrutura regulatória como requisito da privatização: **Regulação, defesa de concorrência e concessões**/Organizadores Enrique Saravia, Alketa Peci, Edson Américo Brasília. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento em: FLEURY Maria Tereza Leme. OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, Claude Lévi. Race ET histoire. UNESCO, 1952.

<http://pt.scribd.com/doc/16482995/LeviStrauss-Claude-Race-et-Histoire-1952> acessado em janeiro 2010.

SZULANSKI, Gabriel. **Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Company**. Sage Publications. 2003.

SVEIBY, Karl Eric. A Nova Riqueza das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1997

TERRA, José Claudio C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Ética para executivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TORRES, Maria de Fátima Peregrino, OLIVEIRA, Inovação e Pesquisa & Desenvolvimento no setor elétrico. CHESF uma empresa na era do conhecimento, em: ANGELONI, Maria Terezinha (org.) **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Métodos de pesquisa em administração.** 2ª Ed. São Paulo Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9ª ed. São Paulo:Atlas 2007.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo:Atlas 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WIIG, Karl M. **Application of knowledge management in public administration.** Paper prepared for public administrations of the city of Taipei, Taiwan, ROC, 2000, www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf, acessado em 28/6/2010.

WEICK, P. **The social Psychology of organizing.** 2.ed. M A: Addison – Wesley, 1979.

WOOLFOLK, Anita. **Psicologia da Educação.** 11ª Ed. São Paulo: ARTMED, 2000.

ZAND, Dale E. **Information, organization and power.** McGraw-Hill Book Company. New York: 1981.

ANEXO I

RESOLUÇÃO NORMATIVA - RN Nº 165, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2007

Dispõe sobre o Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS e revoga a Resolução Normativa - RN nº 111, de 19 de setembro de 2005.

[Correlações] [Alterações] [Revogações]

A Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, no uso das atribuições que lhe confere os incisos I e II, do art. 10, da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, e nos termos do art. 64, inciso II, alínea "a", do anexo I, da Resolução Normativa - RN nº 81, de 2 de setembro de 2004, em reunião realizada em 11 de dezembro de 2007, adotou a seguinte Resolução Normativa, e eu, Diretor-Presidente determino a sua publicação:

Art. 1º A presente Resolução dispõe sobre o Comitê Permanente de Gestão Conhecimento da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, que tem a finalidade de coordenar e articular as iniciativas de produção e a divulgação do conhecimento sobre saúde suplementar.

Art. 2º O Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento será constituído por 7 (sete) membros titulares, incluindo o coordenador, e terá a seguinte composição:

I - um representante da Gerência de Comunicação - GCOMS;

II - um representante da Diretoria de Desenvolvimento Setorial - DIDES;

III - um representante da Diretoria de Fiscalização - DIFIS;

~~IV - dois representantes da Diretoria de Gestão - DIGES, sendo um deles da Gerência-Geral de Acompanhamento Institucional - GGACI;~~

IV - dois representantes da Diretoria de Gestão - DIGES, sendo um deles da Gerência-Geral de Desenvolvimento e Integração Institucional - GGDII; (Redação dada pela RN nº 215, de 2010)

V - um representante da Diretoria de Normas e Habilitação de Produtos - DIPRO;

VI - um representante da Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras. - DIOPE.

~~§ 1º A coordenação das atividades do Comitê estará a cargo da GGACI/DIGES;~~

§ 1º A coordenação das atividades do Comitê estará a cargo da GGDII/DIGES (Redação dada pela RN nº 215, de 2010)

§ 2º Os membros do Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da ANS e seus respectivos suplentes serão nomeados pelo Diretor-Presidente da ANS;

§ 3º Em seus impedimentos, os membros do Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da ANS serão substituídos por seus suplentes;

~~§ 4º As atividades de apoio administrativo ao Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da ANS estarão a cargo da GGACI;~~

§ 4º As atividades de apoio administrativo ao Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da ANS estarão a cargo da GGDII. (Redação dada pela RN nº 215, de 2010)

~~§ 5º Será criado um Grupo de Apoio Técnico à Pesquisa (GAT-Pesquisa), coordenado pela GGACI/DIGES, o qual subsidiará as atividades pertinentes à produção de estudos e pesquisas;~~

§ 5º Será criado o Grupo de Apoio Técnico à Pesquisa e à Produção Editorial (GAT- Pesquisa e Produção Editorial), coordenado pela GGDII/DIGES, o qual subsidiará as atividades pertinentes à produção de estudos e pesquisas e à produção editorial. (Redação dada pela RN nº 215, de 2010)

~~§ 6º Será criado um Grupo de Apoio Técnico à Produção Editorial (GAT- Produção Editorial), coordenado pelo CEDOC/GGACI/DIGES e apoiado pela GCOMS; (Revogado pela RN nº 215, de 2010)~~

§ 7º A representação no Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da ANS dar-se-á sem prejuízo das demais atribuições de seus membros na ANS;

~~§ 8º A participação no Comitê e nos grupos de trabalho não enseja remuneração de qualquer espécie.~~

§ 8º A participação no Comitê e no GAT- Pesquisa e Produção Editorial não enseja remuneração de qualquer espécie. (Redação dada pela RN nº 215, de 2010)

Art. 3º Compete ao Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da ANS:

I - elaborar e submeter à apreciação da Diretoria Colegiada seu Regimento Interno, do qual constarão os objetivos específicos, as normas de funcionamento, os mecanismos de prestação de contas, a periodicidade das reuniões, e outras questões pertinentes ao andamento de seus trabalhos;

II - submeter à apreciação da Diretoria Colegiada as linhas de pesquisa que deverão ser priorizadas pela ANS, subsidiado pela área técnica específica;

III - definir instrumentos e padrões de divulgação dos conhecimentos produzidos direta ou indiretamente pela ANS, bem como a pertinência do material a ser divulgado, subsidiado pela área técnica específica;

IV - apresentar relatórios periódicos de suas atividades à Diretoria Colegiada.

Art. 4º A produção editorial da ANS deverá obedecer às diretrizes da Política Editorial do Ministério da Saúde e aos parâmetros estabelecidos pelo Conselho Editorial do Ministério da Saúde - CONED.

Art. 5º O Comitê, no prazo de trinta dias de sua instalação, aprovará seu regimento interno dispondo sobre o seu funcionamento.

Art. 6º Fica **revogada** a Resolução Normativa nº 111, de 19 de setembro de 2005, que institui o Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da Agência Nacional de Saúde Suplementar.

Art. 7º Esta Resolução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

FAUSTO PEREIRA DOS SANTOS
DIRETOR - PRESIDENTE

Este texto não substitui o texto normativo original e nem o de suas alterações, caso haja, publicados no Diário Oficial.

Correlações da RN nº 165:

Lei nº 9.961, de 2000;

RN nº 81, de 2004;

RN nº 197, de 2009;

Conselho Editorial do Ministério da Saúde - CONED.

[Voltar]

A RN nº 165 foi alterada:

RN nº 215, de 2010.

[Voltar]

A RN nº 165 REVOGOU:

RN nº 111, de 2005

[Voltar]

ANEXO II

INSTRUÇÃO NORMATIVA – IN Nº 03 DE 24 DE ABRIL DE 2009.

Estabelece os procedimentos, critérios e fluxos operacionais para o cadastramento, desenvolvimento e avaliação de projetos a serem desenvolvidos pelas instituições denominadas "Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa", no âmbito da RN nº 188 de 20 de março de 2009, e dá outras providências.

O Diretor responsável pela Diretoria de Gestão da Agência Nacional de Saúde Suplementar – DIGES/ANS, no uso de suas atribuições regulamentares previstas no art. 43, do Anexo I da RN nº 81, de 2 de setembro de 2004 e suas alterações posteriores, e na forma da Resolução Normativa nº 188, de 20 de março de 2009, resolve:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A presente Instrução Normativa estabelece os procedimentos e requisitos técnicos para:

- I** - cadastramento e acompanhamento de Instituições de Ensino e/ou Pesquisa;
- II** - suspensão e cancelamento do cadastramento mencionado no inciso anterior; e
- III** - avaliação de projetos e produtos a serem desenvolvidos pelos Centros Colaboradores de Ensino e/ou Pesquisa, para a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS.

Art. 2º Para fins de aplicação desta Instrução Normativa, adotam-se as seguintes definições:

- I** - Instituição de Ensino e/ou Pesquisa - IEP, a instituição incumbida regimentalmente ou estatutariamente de Ensino e/ou Pesquisa, que detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;
- II** - Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa, a IEP devidamente cadastrada como Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa para ANS; e
- III** - Rede de Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa, a união de todos os Centros Colaboradores de Ensino e/ou Pesquisa.

Art. 3º São objetivos gerais dos Centros Colaboradores de Ensino e/ou Pesquisa as atividades de produção e difusão do conhecimento, capacitação, educação continuada e permanente no campo da Saúde Suplementar em âmbito nacional,

CAPÍTULO II

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Seção I

Da Atribuição

Art. 4º Cabe à Gerência Geral de Acompanhamento Institucional – GGACI:

I - o cadastramento e o acompanhamento das IEPs que venham a operar como Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa;

II - a aplicação das sanções de advertência, suspensão e cancelamento do cadastramento das IEPs como Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa; e

III - o planejamento e a coordenação das demandas pertinentes aos Centros Colaboradores de Ensino e/ou Pesquisa.

Seção II

Do Cadastramento Prévio e Acompanhamentos das IEPs

Art. 5º A ANS lançará edital para cadastramento das Instituições de Ensino e/ou Pesquisa – IEP com validade de dois anos, podendo ser prorrogado.

Art. 6º Para ser cadastrado como Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa, a Instituição deverá, obrigatoriamente, atender a todos os seguintes requisitos:

I - operar como centro de excelência profissional e de difusão e produção do saber que se destaque pela qualidade do seu trabalho e pelo conjunto notório de produtos oferecidos à comunidade acadêmica e à sociedade como um todo;

II - desenvolver produção intelectual e institucional assentadas em linhas de investigação, projetos e programas de ensino e/ou pesquisa relacionados com o campo da Regulação e Qualificação em Saúde Suplementar ou em áreas afins, comprovadas através de citações, publicações e outras referências nacionais e/ou internacionais;

III - conter equipe de pesquisa multidisciplinar com experiência na realização de estudos, análises e projetos correlacionados à Saúde Suplementar;

IV - demonstrar capacidade técnica de acordo com a produção intelectual e institucional apresentada, podendo ser comprovada na forma de dossiê institucional e atestados.

Parágrafo único. A IEP poderá comprovar os requisitos dispostos nos incisos I a IV através de atestados técnicos, publicações, cursos, atividades de capacitação e educação continuada e permanente, entre outros.

Art. 7º O edital público definirá os demais documentos necessários para o cadastramento.

§1º - Verificada falsidade ou incorreção de informação em qualquer documento apresentado, deve a IEP ser imediatamente notificada pela ANS, por correspondência com aviso de recebimento ou através de e-mail e, quando cabível, deverão ser extraídas cópias e enviadas aos órgãos competentes.

§ 2º - Este cadastramento prévio não eximirá as IEPs do cumprimento das regras traçadas pelas demais legislações em vigor.

Art. 8º. A Instituição enquanto Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa será periodicamente avaliada, sendo analisados o cumprimento das obrigações assumidas pela entidade e o alcance dos objetivos.

Art. 9º. O cadastramento da IEP e sua incorporação à Rede de Centros Colaboradores de Ensino e/ou Pesquisa não implicam em compromissos financeiros ou transferência de recursos entre as partes.

Art. 10. O cadastramento permanecerá válido enquanto perdurar a validade do edital a que se refere o art.5º desta IN.

Art. 11. A ANS fará publicar no DOU a lista das IEPs credenciadas como Centros Colaboradores de Ensino e/ou Pesquisa.

Seção III

Da Apresentação do Projeto

Art. 12. O Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento, regulamentado pela RN 165/07, avaliará previamente, junto com a gerência demandante, cada projeto solicitado.

Art. 13. Após a avaliação pelo Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento, a GGACI dará sequência à formalização do projeto.

Seção IV

Da Seleção dos Projetos

Art. 14. A ANS tornará público a descrição pormenorizada do projeto/estudo que pretende desenvolver.

Art. 15. A entidade escolhida será aquela que obtiver maior pontuação, de acordo com a qualificação da equipe, capacidade operacional e da proposta técnica para execução do projeto/estudo, conforme descrito/solicitado no edital.

Art. 16. Os critérios de pontuação contemplarão os seguintes aspectos:

I - multidisciplinaridade e interdisciplinaridade da equipe participante do projeto;

II - parcerias inter e mult institucionais;

III - impacto, relevância e qualidade técnica do projeto;

IV - potencial demonstrativo e de replicabilidade; e

V - aspecto inovador e viabilidade técnica-econômica.

§ 1º A IEP que não atender os requisitos exigidos por esta IN, poderá se reunir com uma ou mais de uma IEP, desde que uma destas instituições esteja devidamente cadastrada como Centro Colaborador, para desenvolver projeto de sua área fim, visando maior intercâmbio e troca de conhecimento entre as IEP's de várias regiões do país.

Art. 17. O Centro Colaborador poderá, também, propor projetos específicos nas áreas de ensino/aprendizagem, pesquisa e extensão a serem desenvolvidos pelas partes em cooperação, que terão sua pertinência avaliada pelo Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento.

Parágrafo Único. Neste caso, o Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa deverá apresentar proposta de trabalho, em que estejam contempladas, no mínimo, as seguintes exigências:

I - descrição do objeto a ser executado;

II - justificativa contendo a caracterização dos interesses recíprocos, a relação entre a proposta apresentada e os objetivos e diretrizes e a indicação do público alvo, do problema a ser resolvido e dos resultados esperados;

III - estimativa dos recursos financeiros, discriminando, em caso de repasse, a forma de aplicação, especificando o valor de cada parcela e do montante de todos os recursos, na forma estabelecida em Lei;

IV - previsão de prazo para a execução; e

V - informações relativas à capacidade técnica e gerencial do proponente para execução do objeto.

Art. 18. Uma vez definidos os projetos a serem desenvolvidos, as partes concordam em firmar o compromisso através da formalização de Planos de Trabalho específicos no qual serão definidas as obrigações e responsabilidades técnicas e financeiras de cada uma das partes.

Art. 19. Os recursos financeiros necessários à operacionalização do projeto serão indicados nos Planos de Trabalho específicos e alocados, dentro das disponibilidades orçamentárias e financeiras da ANS, de acordo com o cronograma de desembolso.

Seção V

Da Aprovação dos Produtos

Art. 20. A aprovação preliminar dos produtos estará condicionada à avaliação criteriosa feita pela área demandante através da elaboração de Nota Técnica.

Art. 21. A aprovação final dos produtos caberá a GGACI, após análise da Nota Técnica realizada pela área demandante.

Art. 22. A aprovação final de cada produto pela GGACI, quando a pesquisa envolver seres humanos, está condicionada a aprovação prévia do projeto pelo Comitê de Ética, ao qual o Centro Colaborador estiver relacionado, conforme Instrução nº 196, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde - Ministério da Saúde.

Parágrafo único. O Centro Colaborador deverá informar a GGACI o andamento do processo perante o Comitê de Ética, através de documentos comprobatórios emitidos pelo respectivo Comitê.

Art. 23. Após a conclusão dos estudos, estes serão encaminhados ao Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento, disciplinado pela Instrução Normativa - RN nº 165, de 12 de dezembro de 2007, para análise da pertinência da divulgação oficial dos resultados.

Seção VI

Da Advertência, Suspensão e Cancelamento do Cadastramento do Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa

Art. 24. Durante a vigência do cadastramento, o Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa deverá cumprir contínua e integralmente o disposto nesta Instrução Normativa.

Art. 25. O não-cumprimento mencionado no artigo anterior poderá acarretar as seguintes penalidades, nesta ordem, garantidos o contraditório e a ampla defesa:

I - advertência por escrito;

II - suspensão temporária do cadastramento; ou

III - cancelamento total do cadastramento.

§ 1º A advertência será aplicada preliminarmente a qualquer outra sanção, excetuadas as hipóteses previstas no artigo 30.

§ 2º A suspensão terá validade enquanto perdurarem os motivos determinantes de sua aplicação ou até a correção das irregularidades apontadas.

Art. 26. Durante a suspensão ou após o cancelamento do cadastramento, o Centro Colaborador deverá interromper, imediatamente, o uso e a divulgação de todo material que faça referência aos serviços que foram suspensos ou cancelados.

Art. 27. A aplicação de penalidades não desobrigará o Centro Colaborador de corrigir as infrações que lhes deram origem, sendo que a aplicação de qualquer sanção prevista nesta IN dar-se-á sem prejuízo da responsabilidade civil, administrativa e penal da instituição, inclusive pelo ressarcimento das perdas e danos que a ANS, a União ou outrem venham a sofrer.

Art. 28. A suspensão do cadastramento do Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa poderá ocorrer a qualquer tempo mediante:

I - não cumprimento dos prazos estipulados no cronograma de atividades, salvo em casos devidamente comprovados de impossibilidade de entrega dos produtos, nas datas contidas no plano de trabalho;

II - não apresentação, no período estipulado pela ANS, dos documentos de identificação para atualização de dados e informações sobre o Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa;

III - não conclusão dos produtos previstos no mesmo, por ocasião de qualquer iniciativa de colaboração com a ANS; ou

IV - solicitação do próprio Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa.

Parágrafo único. A solicitação de suspensão temporária de cadastramento, descrita no inciso IV do artigo anterior, não será deferida enquanto não forem corrigidas as irregularidades, ou cumpridos os prazos determinados, quando houver.

Art. 29. A reincidência nas hipóteses do art. 28 importará no cancelamento do cadastramento do Centro Colaborador, salvo motivo de força maior.

Art. 30. O cancelamento do cadastramento do Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa poderá, ainda, ocorrer a qualquer tempo mediante:

I – identificação de falta grave que afete a credibilidade da IEP;

II – constatação de falsificação ou adulteração de documento, bem como de resultados de pesquisa;

III – utilização indevida do nome da Agência Nacional de Saúde Suplementar; ou

IV –solicitação do próprio Centro Colaborador de Ensino e/ou Pesquisa.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 31. Com a entrada em vigor da presente Instrução Normativa, as avenças celebradas anteriormente terão sua vigência respeitada.

Art. 32. Aplicam-se, no que couber, aos instrumentos regulamentados por esta IN, as demais legislações pertinentes.

Art. 33. Esta Instrução Normativa entra em vigor após a sua publicação.

HÉSIO DE ALBUQUERQUE CORDEIRO
Diretor de Gestão

Anexo III

RESOLUÇÃO NORMATIVA - RN Nº 218, DE 25 DE MAIO DE 2010.

*Dispõe sobre o Observatório de
Saúde Suplementar da Agência
Nacional de Saúde Suplementar.*

A Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, no uso das atribuições que lhe conferem os artigos 1º, 3º, os incisos XXIII, XXIV e XXVII do artigo 4º, os incisos I e II do artigo 10 da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, e em conformidade com a alínea "a" do inciso II do artigo 86 da RN nº 197, de 16 de julho de 2009, em reunião realizada no dia 13 de maio de 2010, adotou a seguinte resolução e eu, Diretor-Presidente, determino a sua publicação:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A presente Resolução Normativa - RN dispõe sobre o Observatório de Saúde Suplementar da Agência Nacional de Saúde Suplementar - OBSS/ANS.

Parágrafo único. O OBSS/ANS é um órgão da ANS responsável pelo monitoramento do mercado de Saúde Suplementar com vistas a prover conhecimentos referentes ao respectivo setor, que reflitam as necessidades das ações regulatórias da ANS.

Art. 2º São objetivos do OBSS/ANS:

- I - prover evidências relevantes e atuais sobre o setor de Saúde Suplementar e o contexto no qual está inserido de modo a identificar tendências permitindo, assim, antecipar as ações regulatórias;
- II - possibilitar um processo permanente de intercâmbio de informações, cooperação técnica e divulgação do conhecimento sobre os atores relevantes do setor; e
- III - monitorar o impacto das ações regulatórias da ANS.

Art. 3º Para fins desta RN considera-se:

- I - linhas de pesquisa: os campos problematizadores que exigem estudos aprofundados;
- II - tema: a particularização de um dos aspectos da linha de pesquisa, exteriorizada a partir de um projeto;
- III - produtos: os conhecimentos gerados pelo OBSS/ANS, apresentados sob a forma de artigos, publicações periódicas ou textos informativos, técnicos e científicos; e
- IV - rede: o conjunto formado pelas Estações Colaboradoras e pelos Cooperadores Técnicos do OBSS/ANS.

Art. 4º Os órgãos do OBSS/ANS e suas respectivas competências, que funcionam de forma coordenada pela Diretoria de Gestão da ANS - DIGES/ANS, são os seguintes:

- I - Estação Gestora do OBSS/ANS: desenvolve atividades técnicas e de gerenciamento; e
- II - Comitê Permanente do OBSS/ANS: desempenha função de caráter deliberativo e propositivo.

Parágrafo único. O OBSS/ANS poderá, na produção do conhecimento científico e naquilo que for legalmente permitido, ser auxiliado por Estações Colaboradoras, que receberão financiamento específico, ou por Cooperadores Técnicos, que não receberão financiamento específico.

CAPÍTULO II

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Seção I

Da Estação Gestora do OBSS/ANS

Art. 5º A Estação Gestora do OBSS/ANS será composta por servidores da Gerência de Desenvolvimento e Articulação Institucional - GDAI, subordinada a Gerência Geral de Desenvolvimento e Integração Institucional - GGDII, podendo contar com apoio técnico de servidores de outras Diretorias, quando cabível.

§ 1º A Estação Gestora do OBSS/ANS terá por atribuições:

I - exercer a gestão administrativa do OBSS/ANS, oferecendo suporte técnico e logístico para a execução dos serviços e mecanismos para garantir boas condições de trabalho e de relacionamento com a rede;

II - selecionar as instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos de ensino/pesquisa e de caráter científico/cultural, assim como interromper as relações que forem com elas estabelecidas, em conformidade com a legislação pertinente, observados, também, os dispositivos dos instrumentos jurídicos que forem com elas celebrados;

III - gerenciar a rede;

IV - planejar e coordenar a realização dos temas;

V - operacionalizar os temas selecionados para serem desenvolvidos pelo OBSS/ANS, publicizando, posteriormente, os produtos gerados;

VI - avaliar os produtos do OBSS/ANS;

VII - gerenciar a página do OBSS/ANS com a participação das Diretorias diretamente relacionadas ao tema em desenvolvimento;

VIII - manter cooperação técnica com observatórios nacionais e internacionais; e

IX - elaborar o regimento interno do Comitê Permanente do OBSS/ANS.

§ 2º Qualquer área da ANS, além dos componentes do OBSS/ANS, poderá propor um tema à Estação Gestora do OBSS.

§ 3º Caso o tema proposto na forma do parágrafo anterior não esteja contemplado em linha de pesquisa aprovada pela Diretoria Colegiada, a Estação Gestora do OBSS deverá provocar o Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento para fins do disposto no inciso II do artigo 3º da Resolução Normativa - RN no 165, de 12 de dezembro de 2007.

Art. 6º A Estação Gestora do OBSS/ANS contará com um Coordenador-Geral, indicado pelo Diretor de Gestão da ANS, e um Coordenador-Adjunto.

Parágrafo único. O Coordenador Geral da Estação Gestora do OBSS/ANS, assim como o Coordenador Adjunto do OBSS/ANS, acumulam, respectivamente, as funções de Coordenador Geral do OBSS/ANS e Coordenador Adjunto do OBSS/ANS.

Art. 7º São atribuições do Coordenador Geral do OBSS/ANS:

I - responder pela gestão e pela articulação do OBSS/ANS bem como pela coordenação da Estação Gestora;

II - convocar as reuniões do Comitê Permanente do OBSS/ANS, presidindo-as;

III - planejar e coordenar a execução das ações do OBSS/ANS, assim como apresentar relatórios periódicos de avaliação para apreciação do Comitê Permanente do OBSS/ANS;

IV - responsabilizar-se pela divulgação dos conhecimentos e informações produzidos no âmbito do OBSS/ANS, de acordo com as deliberações do Comitê Permanente do OBSS/ANS;

V - tomar as providências para a substituição dos membros do Comitê Permanente do OBSS/ANS, quando se fizer necessário; e

VI - indicar o Coordenador Adjunto, servidor da DIGES e membro do Comitê Permanente do OBSS/ANS.

Art. 8º São atribuições do Coordenador Adjunto do OBSS/ANS:

I - auxiliar o Coordenador Geral nas atividades por ele desempenhadas;

II - substituir o Coordenador Geral nos seus impedimentos; e

III - secretariar as reuniões do Comitê Permanente do OBSS/ANS.

Seção II

Do Comitê Permanente do OBSS/ANS

Art. 9º O Comitê Permanente do OBSS/ANS é um órgão colegiado, composto por 11 (onze) membros, cabendo a cada Diretoria da ANS a indicação de um titular e um suplente, à exceção da DIGES que indicará 2 (dois) titulares e um suplente, sendo um dos titulares o Coordenador Geral do OBSS/ANS, que atuará como Coordenador do Comitê, e o outro o Coordenador Adjunto, que atuará como secretário do Comitê.

Parágrafo único. Estes membros serão nomeados por meio de Portaria específica.

Art 10. São atribuições do Comitê Permanente do OBSS/ANS:

I - estabelecer os níveis de hierarquia para acesso e inclusão/exclusão de conhecimentos e informações na página do OBSS/ANS;

II - validar os critérios para a seleção das instituições de ensino/pesquisa e de caráter científico/cultural que auxiliarão o OBSS/ANS;

III - definir os temas e aprovar produtos para divulgação interna e externa, mediante aprovação prévia das Diretorias;

IV - indicar servidores que possam colaborar na elaboração e na avaliação dos produtos, em apoio à Estação Gestora do OBSS/ANS;

V - acompanhar e propor medidas visando o constante aperfeiçoamento dos mecanismos de articulação entre as Estações Colaboradoras e os Cooperadores Técnicos; e

VI - aprovar o seu regimento interno após sua elaboração pela Estação Gestora do OBSS/ANS.

Seção III

Das Estações Colaboradoras e dos Cooperadores Técnicos

Art. 11. As Estações Colaboradoras terão como atribuição a prestação de conhecimentos e informações definidas nos Planos de Trabalho, previamente apreciados e aprovados pela Estação Gestora do OBSS/ANS.

Art. 12. Auxiliarão o OBSS/ANS, na qualidade de Estações Colaboradoras, instituições não lucrativas de ensino/pesquisa e de caráter científico/cultural relevantes para o tema, que manifestarem interesse.

Art. 13. Os Cooperadores Técnicos auxiliarão o OBSS/ANS sugerindo temas e cooperando tecnicamente na formulação dos produtos, entre outras atividades, por demanda da Estação Gestora.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. Para obtenção de informações complementares ou esclarecimentos de quaisquer dúvidas referentes às atividades descritas nesta Resolução e Anexos, deve ser contatada a ANS através de sua Diretoria de Gestão.

Art. 15 O OBSS/ANS não divulgará dados conflitantes com os veiculados através das publicações regulares de informações da ANS.

Art. 16. Esta Resolução Normativa entra em vigor na data da sua publicação.

MAURICIO CESCHIN
Diretor-Presidente

APÊNDICE A

A. PERFIL DOS GESTORES

1. TEMPO DE TRABALHO NA ANS?
 2. CARGO QUE OCUPA?
 3. É PROFISSIONAL DE CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO? () SIM () NÃO
- DIRETORIA/ÁREA ONDE TRABALHA?

ENTREVISTAS COM OS GESTORES DA ANS

1. QUAL SEU ENTENDIMENTO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO?
*Você já obteve algum tipo de treinamento formal em gestão do conhecimento?
(Familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento)*
2. A GC FAZ PARTE DAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DA ANS?
Qual a importância da GC para a alta administração? Qual a importância da GC para a média gerência? Qual a importância da GC para os funcionários de uma maneira ampla? Há um reconhecimento de que o conhecimento é a base de recursos para gerar crescimento da instituição?
3. CASO EXISTA UMA ESTRATÉGIA EXPLÍCITA DE GC, ELA ESTÁ AMPLAMENTE DISSEMINADA NA ANS? É BEM CONHECIDA PELA MAIORIA DO PESSOAL?
Qual o estado atual das iniciativas de GC em sua opinião? Existe uma área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na ANS? Se existem quem assumiu a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na ANS?
4. COMO SE DÁ A TROCA DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO?
Há algum mecanismo para a definição busca e localização da informação na ANS? As pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento e informação?
5. OS RELACIONAMENTOS HIERÁRQUICOS INTERFEREM NA BUSCA DE INFORMAÇÃO QUE AS PESSOAS NECESSITAM?
6. HÁ UM ESPAÇO PARA QUE GRUPOS E INDIVÍDUOS DOCUMENTEM E COMPARTILHEM A INFORMAÇÃO SOBRE SUAS EXPERTIZES?
Como se dá o compartilhamento do conhecimento? Rotineiramente? Ou as pessoas solicitam informação somente quando realmente necessitam delas?
7. QUE PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SÃO PERCEBIDOS POR VOCÊ NA INSTITUIÇÃO?
*Aspectos de gestão de recursos humanos (mapeamento do conhecimento, gestão de competências, incentivos à troca de informações, treinamento, mentoring, coaching educação corporativa, gestão dos ativos intangíveis/capital intelectual);
Aspectos organizacionais (banco de talentos, comunidades de prática, descentralização, redes de colaboradores, fóruns, benchmarking interno e externo).*
8. SE A ANS POSSUI UMA POLÍTICA OU UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO, QUAIS ELEMENTOS-CHAVE ESTÃO INCLUÍDOS?
Gestão da informação (gestão de documentos, banco de competências organizacionais, banco de talentos, sistemas de workflow, outros sistemas); tecnologia da informação (intranet, portal, banco de dados, rede de relacionamento, Internet);