

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

V. 11, n. 2

jul-dez 2012

doi:10.5329/RESI.2012.1102

### Sumário

#### Editorial

*Alexandre Reis Graeml*

#### Foco nas organizações

[INSTRUMENTO PARA ANÁLISE DE FATORES DE IMPACTO NO ERRO DE ESTIMATIVAS DE ESFORÇO E DE DURAÇÃO EM PROJETOS DE SOFTWARE](#)

*Juan Francisco Fonseca O'Keeffe, Leonardo Rocha de Oliveira, Gabriel Gonçalves Sampaio*

[CONTRATOS ELETRÔNICOS ESTENDIDOS COM ACORDOS EM NÍVEL DE NEGÓCIO VISANDO APOIAR O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE NEGÓCIO E TI](#)

*Marcelo Fantinato, Lilian Florio, Guilherme B. M. Salles*

[MELHORIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: SISTEMATIZANDO A SELEÇÃO DE PADRÕES DE REDESENHO](#)

*Alexandre Souza, Leonardo Guerreiro Azevedo, Flavia Maria Santoro*

[GESTÃO DAS INFORMAÇÕES E DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA](#)

*Fernando Antonio de Melo Pereira, Alinne Pompeu Cunha de Queiros, Aline Guerra Galvão, João Paulo Damasio Sales*

[O TWITTER COMO FERRAMENTA DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO MULTICASO COM EMPRESAS DE COMPRAS COLETIVAS](#)

*Ronnie Edson Santos, Clayton Magalhães, Roberto Nascimento, Jorge Correia Neto, Jairo Dornelas*

[PAPEL ESTRATÉGICO E IMPACTO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO MERCADO DE AÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO BRASIL E ESTADOS UNIDOS](#)

*Renata Cristina Barros Madeo, Fernando H. I. B. Ferreira, Neilson C. L. Ramalho, Marcelo Fantinato*

#### Foco nas pessoas

[FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO](#)

*Zélia Miranda Kilimnik, Sheila Mara Oliveira Dias, George Leal Jamil*



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](#).

ISSN: 1677-3071

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

# GESTÃO DAS INFORMAÇÕES E DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

## INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS: AN APPLICATION OF THE EXCELLENCE MODEL IN PUBLIC MANAGEMENT

(artigo submetido em fevereiro de 2012)

**Fernando Antonio de Melo Pereira**

Mestrando em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
fernandopcmm@gmail.com

**Aline Guerra Galvão**

Mestranda em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
lineguerra@gmail.com

**Alinne Pompeu Cunha de Queiros**

Mestranda em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
alinnepcq@yahoo.com.br

**João Paulo Damasio Sales**

Mestrando em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
joaopaulo.sales@gmail.com

### ABSTRACT

*Brazil is currently experiencing a period of economic growth in which organizations are seeking new strategies based on integrated management models that allow them to become globally competitive. Therefore, public organizations have the need to implement new management systems, inspired on private initiative developments in order to satisfactorily meet the requirements of their internal and external users, such as the GESPÚBLICA program. This paper presents the results of a research project that tried to assess the degree of adherence of CREA-RN to "information and knowledge" management, based on the Excellence in Public Management Model (MEG), adopted by the GESPÚBLICA program. The methodological procedures involved the use of questionnaires based on items that comprise criterion 5 of the Public Management Evaluation Instrument (IAGP). Results show that the organization has technologies with strategic potential based on the efficient use of information systems and capable of promoting a culture of excellence. Knowledge is absorbed and validated in the organization, although there is restricted access to many processes and the information available in an integrated management system prevents employees from developing a participatory management environment, conducive to increasing productivity in the use of technology and the achievement of the desired excellence.*

*Key-words: GESPÚBLICA; information management; knowledge management; IT strategic planning.*

### RESUMO

O Brasil vive um período de crescimento econômico em que as organizações buscam novas estratégias baseadas em modelos de gestão integrados, que permitam que se tornem competitivas em nível global. Dessa forma, as organizações públicas têm a necessidade de implantar novos sistemas de gestão, inspirados nos adotados pela iniciativa privada para que atendam satisfatoriamente as exigências dos seus usuários internos e externos, como é o caso do programa GESPÚBLICA. O presente trabalho tem como objetivo verificar o grau de aderência dos processos gerenciais do CREA-RN para a gestão de informações e conhecimento ao Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEG), adotado pelo programa GESPÚBLICA. Os procedimentos metodológicos envolveram a aplicação de questionários baseados nos itens que compõem o Critério 5 – Informações e conhecimento, do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP). Os resultados da pesquisa apontam que a organização possui tecnologias com potencial estratégico, com uso do sistemas de informação de forma eficiente e capaz de promover uma cultura de excelência. O conhecimento na organização é absorvido e validado. Contudo, o acesso restrito a inúmeros processos e a informações inerentes a um sistema de gestão integrado impede que os funcionários desenvolvam um ambiente de gestão participativa, propício a aumentar a produtividade no uso da tecnologia e alcançar a excelência almejada.

Palavras-chave: GESPÚBLICA; gestão da informação; gestão do conhecimento; planejamento estratégico de TI.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca contínua da gestão pública por oferecer um serviço de qualidade para os seus usuários (os cidadãos) tem o objetivo de conquistar a confiança da população quanto à eficiência e legitimidade da organização e do setor público, almejando a excelência no serviço oferecido. Hoje, essa busca é ainda mais difundida por meio do Programa do Governo Federal – GESPÚBLICA, que tem o objetivo de construir sistemas de gestão excelentes, mas que respeitem a natureza do serviço público. O programa GESPÚBLICA (2008) foi desenvolvido sobre as premissas de que o acesso às informações está cada vez mais rápido e que população está cada vez mais informada sobre os seus direitos e sobre o ambiente.

As novas tecnologias vêm provocando mudanças na economia e, conseqüentemente, no meio social, que por sua vez está fazendo com que as empresas tenham que se renovar e se adaptar a novos paradigmas organizacionais. As organizações públicas não estão alheias a essas mudanças e precisam se adaptar ao novo meio social tecnológico para melhorar os serviços prestados. Segundo Nobre (2009, p. 27), “a utilização da tecnologia permite o restabelecimento da confiança dos cidadãos com os governos, ampliando desta forma o destaque desta área para os gestores públicos”.

Por isso, o grande desafio para os gestores públicos é administrar bem seus recursos e ofertar um serviço de qualidade para a população, que atenda as suas necessidades. Entretanto, desconsidera-se o uso de ferramentas sofisticadas de natureza e potencial estratégico, por se tratar de uma organização livre de concorrência. A gestão contemporânea não admite a resistência à aceitação do contínuo aprendizado organizacional e o desprezo pelas inovações tecnológicas e pelos benefícios tangíveis que elas podem trazer para uma organização. Dessa forma, faz-se necessário o estudo das variáveis que lidam com o tratamento da informação e gestão do conhecimento e de processos no contexto da gestão de excelência, bem como detalhar práticas eficazes de um programa ainda não difundido entre muitas organizações.

Alguns estudos demonstram aplicações do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEG) em vários tipos de organizações públicas, de natureza operacional e jurídica distintas, como em hospitais públicos (ROCHA *et al.*, 2009), no setor de saneamento (CORREA, 2009), em agências de fiscalização (ALMEIDA, CUNHA e ROSENBERG, 2009) e até em órgãos colegiados (FREITAS FILHO, 2010). O presente estudo ocorre na realidade organizacional do CREA-RN, uma entidade autárquica de fiscalização do exercício e das atividades profissionais, dotada de personalidade jurídica de direito público, constituindo serviço público federal, vinculada ao CONFEA, órgão sediado em Brasília/DF, o qual é sua instância superior e normativa.

No entanto percebe-se a pouca aplicabilidade, ou apenas uma aplicabilidade generalista, da abordagem da gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas, que é fator primordial para romper a resistência a esse novo molde de gestão e que condiciona a almejada desburocratização da máquina pública (GESPÚBLICA, 2008), principalmente por ser, dentre os oito critérios do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP), aquele que permeia todos os outros critérios, sendo decisivo para o sucesso do modelo organizacional proposto pelo GESPÚBLICA (2008). Partindo dessa premissa, o presente trabalho tem a finalidade de verificar o grau de aderência dos processos gerenciais do CREA-RN relacionados ao critério “Informações e conhecimento”, extraído do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEG), adotado pelo programa GESPÚBLICA. Com base na percepção do público interno, pretende-se verificar o grau de correlação entre os fatores que compõem o referido critério presente no IAGP. O órgão vem buscando a excelência em seus serviços, com foco na análise e melhoria dos processos e no uso estratégico da tecnologia da Informação, descobrindo como esses critérios podem ser trabalhados e aperfeiçoados na organização para estimular a cultura de excelência.

O presente artigo está estruturado em cinco tópicos, incluindo esse tópico introdutório. No tópico 2 são feitas considerações a respeito da gestão de excelência nas organizações públicas, incluindo o conceito, características e princípios da gestão pública, a abordagem do MEG, incluindo a aplicabilidade da gestão da qualidade nesse âmbito e a evolução e as características do programa GESPÚBLICA. O tópico 3 retrata os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. No tópico 4 são apresentados os resultados da pesquisa de campo. Finalmente, o tópico 5 apresenta a conclusão do artigo.

## **2 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

A Tecnologia da Informação (TI) é uma poderosa ferramenta de apoio à gestão aliada aos sistemas de informação. Ela deixou de ser apenas uma ferramenta de processamento para se tornar uma poderosa ferramenta estratégica. A gestão da TI na administração pública deve vislumbrar não apenas o contexto interno da organização que visa a obter a eficácia organizacional, mas principalmente o ambiente externo, que diferencia a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, contribuindo para uma atuação eficaz do poder público na área de atuação de sua competência. Além de melhorias no ambiente interno da organização, pelo aumento da eficácia organizacional - agilização de processos, da estrutura, da comunicação e pela eliminação da burocracia - o uso estratégico da TI e a administração dos recursos de informática podem e devem melhorar o atendimento da população e os serviços prestados ao cidadão.

Contudo, as organizações públicas ainda apresentam muitas barreiras que impedem a TI de exercer todo seu potencial. A evolução administra-

tiva de TI no setor público alinha-se aos objetivos de maximizar a eficiência e diminuir os gastos. Com isso, contribui para o processo de gestão das informações e do conhecimento, bem como do processo de desburocratização, algo também pretendido pelo GESPÚBLICA.

Com o intuito de melhorar o desempenho das organizações públicas, apresenta-se o modelo de excelência proposto pela FNQ, descrevendo sistemas de melhoria contínua baseados em fundamentos e critérios de excelência. Também é descrita a criação e definição do GESPÚBLICA e como o programa é inserido no contexto da qualidade nas organizações públicas. Por fim, é realizada uma descrição prática e conceitual sobre o critério 5 'Informações e Conhecimento' que está mais relacionado ao uso de novas tecnologias no desenvolvimento da administração pública brasileira.

## 2.1 A EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

O serviço público no Brasil há muitos anos carrega uma imagem negativa, caracterizada por burocracia excessiva, lentidão, ineficiência nos serviços, baixa qualificação e produtividade. Apesar de evidente que o setor privado tem se mostrado mais eficiente, diante das pressões do mercado competitivo, existe no serviço público forte tendência à melhoria dos processos, o que é demonstrado pela criação de programas para promover a modernização da máquina do Estado, transformando-a em uma estrutura ágil e eficiente, com serviços de excelência (LINS, 2002).

A excelência em gestão tem origem na chamada 4ª Era da Qualidade – Gestão Estratégica da Qualidade (GARVIN, 1992), tendo como métodos o planejamento estratégico, o estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização. Essas mudanças teóricas foram desenvolvidas pelos chamados “gurus da qualidade” (DEMING, 1990; ISHIKAWA, 1993; FEIGENBAUM, 1991).

Para Pagliuso (2008), a excelência em gestão é um conjunto de princípios e valores que são incorporados e internalizados por uma organização de qualquer nação, setor ou porte, que os pratica no seu cotidiano em todos os níveis de atuação e com todos os seus públicos, interna e externamente. A mudança na concepção no serviço público só será possível se houver uma mudança interna e incorporada aos valores e ações da organização. Só após essa transformação as pessoas poderão construir uma nova percepção sobre o serviço público, em uma perspectiva internalizada e concreta.

Além disso, no ramo do setor público, a excelência nas organizações consiste em realizar ações com foco na melhoria contínua, com princípios internalizados não apenas pelos líderes, mas também pelos demais funcionários, em um modelo integrado de gestão. No campo da gestão pública, a excelência pressupõe atenção prioritária ao cidadão e a sociedade na condição de usuários do serviço público de destinatários de ação decorrente do poder do Estado e de mantenedores do Estado (GESPÚBLICA, 2008).

O novo modelo de gestão foi baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG)<sup>1</sup>, que por sua vez é baseado em um conjunto de fundamentos da excelência que expressam conceitos atuais e se traduzem em práticas que são encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de classe mundial. Segundo os Cadernos de Excelência, propostos pela Fundação Nacional da Qualidade<sup>2</sup> (FNQ), a característica mais importante do modelo é a de ser um modelo sistêmico, proporcionando o benefício de estruturação e alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema (FNQ, 2008). O modelo oferece uma orientação integrada e interdependente, em que vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Dessa forma, os elementos de uma organização podem ser implementados e avaliados em conjunto.

## 2.2 GESPÚBLICA

O sistema de gestão pública brasileiro é alvo de pesadas críticas da população, que atribui ao serviço público brasileiro uma imagem de ineficiência, de descrédito e de desconfiança. Isso se deve à intensa burocratização e a inadaptabilidade à mudança e à inovação. O Governo Federal vem tentando mudar essa imagem e modificar essa realidade com programas e políticas que visam a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade no país. Dentro dessa perspectiva, o próprio GESPÚBLICA (2008) oferece no seu escopo formas de se trabalhar com a gestão da mudança e para favorecer a criação de um ambiente de trabalho propenso a aceitar novos modelos organizacionais, novas formas de comunicação e, no geral, que seja estimulante para a cultura de excelência.

“O setor público deve buscar e aplicar as técnicas adequadas de administração privada para aperfeiçoar suas análises e avaliações dos resultados” (DEMING, 1990, p. 147). Essa afirmação é válida a partir do momento que se reconhece que o principal desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, p que fez com que se buscasse excelência em gestão, focada em resultados e direcionada ao cidadão (BRASIL, 2008).

Dentre as várias iniciativas surgiu o programa GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, fruto de uma evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal em busca da Gestão Pública de Excelência. O programa tem a finalidade de diminuir a intensa burocratização, colocando-a a favor dos usuários, de forma transparente e participativa, indutora do controle social. Além disso, se propõe a programar medidas integradas para a transformação da gestão. O programa tem como meta ser de excelência, mas sem deixar de ser público, já que seus

---

<sup>1</sup> O programa compreende a organização como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo, expresso pela diversidade dos fundamentos e critérios.

<sup>2</sup> Trata-se de uma fundação que se propõe a estudar, debater e irradiar a excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações.

princípios são formulados à luz da iniciativa privada. Contudo, a adequação a realidade das organizações públicas se justifica por se tratarem de organizações livres de concorrência, com intensa burocratização e por direcionarem os resultados positivos à sociedade e não à própria organização.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) é um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão que tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e os fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA, 2008). O programa surgiu como uma forma do governo estimular as práticas de boa gestão no âmbito público, adotando sistemas capazes de alcançar a excelência por meio das práticas, métodos e hábitos das organizações públicas.

As características que configuram o caráter público são chamadas de fundamentos de excelência da gestão pública, consideradas pilares da administração pública, tendo como base os princípios que os regem. Estes são: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; comprometimento com as pessoas; foco no cidadão e na sociedade; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social; controle social e gestão participativa. Os fundamentos são o que hoje se entende por excelência em gestão pública e estão alicerçados em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionados aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações (FNQ, 2008).

Dentre os fundamentos citados, destaca-se para os itens evidenciados no critério de excelência 'Informação e conhecimento', aquele que trata detalhadamente de fatores que envolvem as práticas de manutenção e aplicação do conhecimento e informação nas organizações. Eles envolvem a busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências por meio do *aprendizado organizacional* (SENGE, 1998). A responsabilidade pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais, exige que se atue de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora de pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura de excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público por meio da *Liderança e constância de propósitos* (TEIXEIRA FILHO, 2001). Este fundamento é o elemento promotor da gestão, sendo exercido pela alta administração, entendida, como o mais alto nível gerencial e de assessoria da organização.

Envolve ainda, a *Orientação por processos e informações* (SÊMOLA, 2003) relativa à compreensão e segmentação das atividades da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações



disponíveis e, finalmente, a *Geração de valor* (REZENDE, 2002) pelo alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

O MEG (GESPÚBLICA, 2008) é concebido tendo como base esses fundamentos e sendo constituído por oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Os fundamentos são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa e qualitativamente), chamados de requisitos. Os agrupamentos desses requisitos são chamados de critérios de excelência. O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem sua estrutura mostrada na Figura 1.

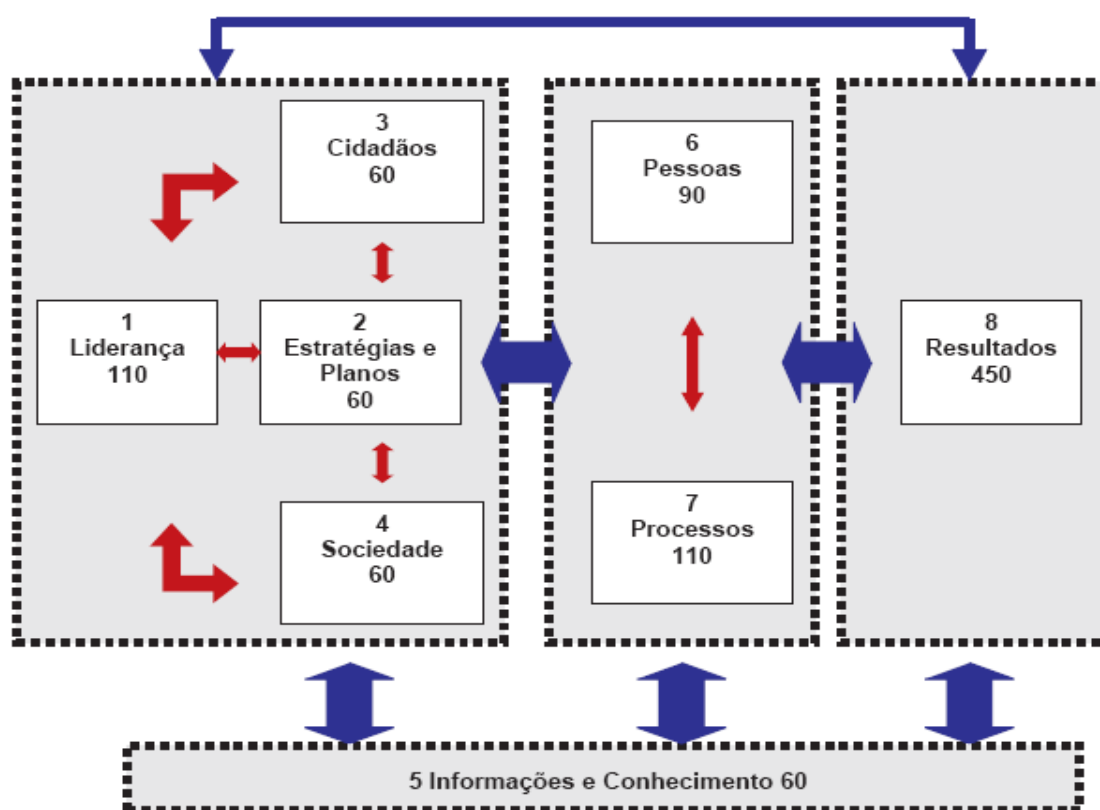


Figura 1. Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública  
Fonte: GESPÚBLICA (2008).

A Figura 1 mostra oito partes integradas em um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. O primeiro bloco, que é composto pelos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, pode ser denominado de planejamento. O segundo bloco, formado por Pessoas e Processos, representa a execução do planejamento. O terceiro bloco é composto pelos Resultados, representando o controle. O quarto bloco, composto pelo critério Informações e Conhecimento, representa a inteligência da organização. “Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho” (GESPÚBLICA, 2008, p. 23). Todos os elementos encontram-

se imersos em um ambiente de informação e conhecimento e, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados (BRASIL, 2008).

Cada critério do MEG é composto por um conjunto de itens, que são descritos em forma de roteiro de avaliação ou como guia de boas práticas, caracterizando inúmeras variáveis para cada item. A operacionalização desses itens pode se dar atribuindo a eles um caráter de constructo, para posterior mensuração e avaliação de desempenho. No bloco de Informações e conhecimento, são três os itens componentes: Informações da organização, Informações comparativas e Ativos intangíveis.

Contudo, a implementação dos fundamentos e as relações que mantêm com os critérios não se dão de forma linear e mecanicista. Os fundamentos, quando aplicados a uma empresa, precisam estar internalizados na cultura da empresa. É necessário que seja algo habitual, que esteja presente nas atividades da organização. Apesar dos métodos serem desdobráveis, de poderem ser encadeados logicamente com os requisitos, os fundamentos devem ser aplicados em magnitude e devem proporcionar um elo integrado entre os requisitos presentes no programa, que por sua vez, vão se traduzir nos critérios (GESPÚBLICA, 2008).

### 2.3 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Informações e conhecimento são temas que fazem parte de um dos critérios de avaliação do GESPÚBLICA. Este critério examina a gestão das informações e do conhecimento na organização pública, englobando a forma de obtenção de informações comparativas, a forma como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos, meios de implementação de processos gerenciais que são capazes de fornecer informações pertinentes e, como a empresa guarda e analisa suas informações para obter melhor desempenho organizacional, fomentando a inovação e a melhoria contínua (MUNIZ JUNIOR, MAIA e VIOLA, 2011).

A própria adoção do MEG (Figura 1) destaca o critério Informações e Conhecimento como um critério específico, que permeia todo o sistema de gestão, sendo um elemento de ligação entre os demais critérios. O diferencial desse critério é que por meio das informações, a organização adquire certas vantagens, como: aumenta o potencial de seus ativos intangíveis, agrega valor ao negócio e gera diferencial competitivo. Nas organizações públicas, esses fatores estão intrinsecamente relacionados às informações geradas ao cidadão (FREIXO, 2004).

Dessa forma, é fundamental destacar os conceitos e a aplicação de informações e conhecimento para este estudo. Albrecht (1999) define informação como a disposição dos dados de modo que façam sentido, criando padrões e ativando significado na mente das pessoas, pois existe no nível de percepção humana. Portanto, é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do fato em si. Já Senge (1999, p. 487) afirma que “informações são dados com relevância à

situação do receptor, demonstrando o importante papel do ser humano ao converter dados em informações”. Ou seja, as informações são dados reunidos de tal forma que tenham sentido e que possuam valor percebido, um valor que pode influenciar o processo decisório.

O processo de gestão da informação serve para fornecer informações oportunas e confiáveis. Uma organização que consegue gerir suas informações com qualidade consegue obter melhores resultados, em níveis operacionais, táticos e estratégicos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Os sistemas de informações podem ser classificados em três categorias, de acordo com a utilidade que a informação apresenta em níveis operacionais, gerenciais e estratégicos. Eles podem ser do tipo SPT (Sistema de Processadores de Transações), que coleta e processa os dados, sobretudo operacionais, do tipo SIG (Sistema de Informação Gerencial), que fornece subsídios para as decisões táticas referentes às operações e controle operacional, e do tipo SAD (Sistema de Apoio à Decisão), que tem por finalidade suportar decisões de longo alcance tomadas por decisores de nível estratégico, tendo uma grande influência de apoio ao processo decisório (RAMOS, 2008). A integração desses sistemas torna mais fácil o acesso e o compartilhamento da informação, reduzindo custo e aumentando a eficiência, o que ocorre no ERP (*Enterprise Resource Planning*), definido por O’Brien (2002) como um sistema computadorizado que combina as capacidades de diverso tipos de sistemas de informação.

Em uma organização pública, o que chega a ser um fator de diferenciação é a quem se destinam os esforços, que na organização pública são os cidadãos, e a forma como será usado o sistema, transformando a informação em um bem público (UHLIR, 2006). A Figura 2 mostra um exemplo de SI voltado para o ramo de atividades do setor público.

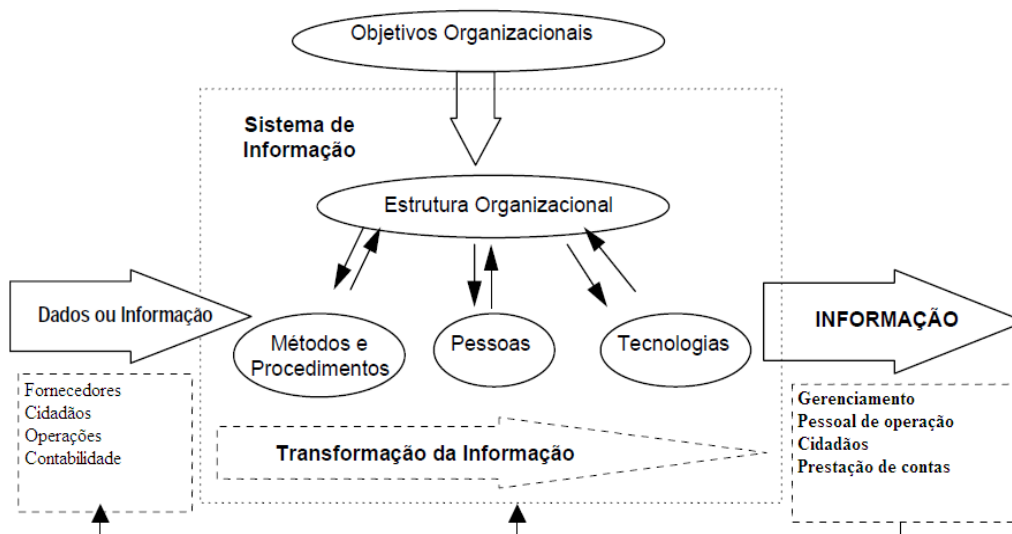


Figura 2. Sistema de informação em organizações públicas.  
Fonte: Adaptado de Ramos (2008).

O sistema mostrado na Figura 2 apresenta as entradas de dados ou informação, baseadas nos objetivos da organização, para, a partir daí, serem processadas através de quatro elementos: estrutura organizacional, métodos e procedimentos, pessoas e tecnologias. Por fim, têm-se as saídas, que representam os resultados dos objetivos pretendidos. Como elo entre as entradas e as saídas está a realimentação do sistema, para fins de controle com sinalizações e bases comparativas.

Quanto ao conhecimento, é uma mistura de experiências, valores, informações contextuais, *insights* que juntos proporcionam uma estrutura para incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Ainda para as organizações, Wheterbe, Turban e Mclean (2009) definem o conhecimento como informações processadas e organizadas para transmitir discernimento. O conhecimento permeia todo o sistema de informação e envolve os valores, crenças e compromissos, dessa forma está diretamente relacionado à tomada de decisão nas empresas.

O conhecimento é a matéria-prima da carreira profissional dos indivíduos. Gerir bem o conhecimento passa a ser um fator essencial no estágio atual da história da sociedade. A Gestão do Conhecimento (GC) faz com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para quem necessitar, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA e GONDON 2002). Portanto, um trabalhador necessita selecionar e absorver conhecimento e aplicá-lo em ações concretas. Contudo, de nada adianta selecionar, absorver e validar o conhecimento, se este não for transmitido. Teixeira Filho (2001) afirma que a gestão do conhecimento é vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Ou seja, a vantagem competitiva baseada no conhecimento depende de como a organização transforma e dissemina o conhecimento.

A GC é reconhecida como um ativo intangível de inestimável valor. A aquisição do conhecimento é um processo interno e individual, que acontece de forma diferente para cada indivíduo, e resulta em ações e decisões muitas vezes distintas diante de um mesmo conjunto de dados (REZENDE, 2002). O conhecimento está presente nos documentos, nos processos de negócio, nas experiências pessoais e conjuntas das pessoas da organização. O conhecimento que pode ser fácil e rapidamente repassado é denominado conhecimento explícito. Já o conhecimento tácito, na definição de Nonaka e Takeuchi (1997), é aquele que envolve habilidades, experiências e intuição. As organizações têm interesse também nesse tipo de conhecimento para solucionar problemas e atingir objetivos diante de situações fora de rotina. “Transformar o conhecimento explícito em tácito e vice-versa faz parte da gestão do conhecimento” (PIMENTA, 2008, p. 43). É algo que também pode ser definido de acordo com sua relação gradativa com informações e dados (GOUVEIA, 2002; IPEA, 2005).

### 3 METODOLOGIA

O presente artigo tem por objetivo analisar, segundo a percepção dos funcionários, o grau de aderência das práticas gerenciais do CREA-RN em relação ao Critério 5: Informações e conhecimento do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP). Portanto, trata-se de um estudo exploratório descritivo baseado em pesquisa de campo.

Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever características de determinadas populações ou fenômenos, podendo também estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza. O estudo de caso, por sua vez, é caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão como um todo, do assunto investigado. “Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas” (FACHIN, 2001, p. 42). Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, uma vez que se propõe a traduzir em números opiniões e informações obtidas, para que se possa classificá-las e analisá-las, utilizando-se de recursos e técnicas estatísticas (SILVA e MENEZES, 2001).

A pesquisa utiliza uma população formada pelos 103 funcionários do CREA-RN. Como não foi possível realizar a pesquisa com todos os funcionários, trabalhou-se com uma amostra não probabilística de modo aleatório, envolvendo um total de 87 funcionários. A amostra foi escolhida avaliando-se fatores de disponibilidade no local e no momento de aplicação da pesquisa. A amostra coletada corresponde a 84,5% da população. A respeito da população amostral, Vergara (1997) explica que é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade. Uma amostra por acessibilidade é aquela que, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

Foi aplicado um questionário estruturado baseado nas alíneas e itens do IAGP referentes ao critério “Informações e conhecimento”, com apontamentos necessários para o atendimento dos objetivos da pesquisa. Tal instrumento de pesquisa foi composto por 21 questões em escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos, sendo eles classificados como: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – neutro, 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente, seguidas de seis questões para capturar o perfil do entrevistado, totalizando 27 questões fechadas. Os questionários foram aplicados *in loco* entre os dias 15 de outubro e 15 de novembro de 2010. Além do perfil dos entrevistados, as questões foram distribuídas de acordo com os três itens do critério “Informações e conhecimento” presentes no IAGP, conforme é mostrado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Distribuição de questões do Critério 5 - IAGP

Objetivos específicos	Questões
Definição do perfil dos entrevistados	22, 23, 24, 25, 26 e 27
Informações da organização	1, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 17, 20 e 21
Informações comparativas	2, 6 e 12
Gestão do conhecimento	3, 7, 14, 16, 18 e 19

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a análise quantitativa dos dados, foram utilizadas as técnicas estatísticas de tendência central e estudos de correlação linear, adotando-se aplicativos computacionais (Microsoft Excel 2007 e SPSS v. 17.0). Com a finalidade de determinar a clareza das questões expostas no instrumento de pesquisa, foi aplicado um pré-teste com vinte funcionários da organização estudada. Dos respondentes que se submeteram à realização do teste, nenhum apresentou dificuldades na compreensão das questões e, dessa forma, foi validada a aplicação do questionário com os componentes da amostra da pesquisa.

Após coletados os questionários, buscou-se avaliar a consistência da base de dados composta pela percepção dos funcionários frente às variáveis apresentadas nas questões passíveis de avaliação. Dessa forma, utilizou-se o teste alfa de Cronbach, cuja medida de confiabilidade varia de 0 a 1, tendo o limite inferior de aceitabilidade taxado em 0,70 (HAIR *et al.*, 2005, p. 90). O nível de consistência apresentado foi considerado aceitável, tendo em vista o resultado de 0,922 ser bem superior ao mínimo definido na literatura. Percebe-se ainda que 87,4% da amostra foi considerada para a avaliação da consistência, compreendendo 76 observações.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao se analisar o perfil dos funcionários do CREA-RN, objetivou-se identificar grupos distintos na organização, para que se pudesse capturar eventuais variações no padrão de respostas às questões do instrumento de pesquisa, compreendendo características próprias de cada grupo. Isto permitiria propor melhorias apropriadas aos perfis observados. Foram levantadas as seguintes variáveis para análise do perfil: sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, renda familiar e cargo exercido.

Ficou evidenciado que a maioria dos indivíduos que compõem a amostra pertence ao sexo masculino, representando 62,1% da amostra. Quanto à variável idade, existe um equilíbrio na disposição de funcionários por faixa etária, visto que o número de respondentes com idade entre 18 e 55 anos tem pouca variabilidade, sobressaindo-se um pouco os funcionários com idades entre 18 e 25 anos, com 25,3% da amostra. Essa variável influencia diretamente na postura e no comportamento dos funcionários frente às obrigações desempenhadas diariamente.

As categorias de renda familiar dos entrevistados também apresentam uma divisão equilibrada, com apenas 4,7% de variabilidade entre

aqueles que recebem de 1 a 9 salários mínimos, se sobressaindo aqueles que recebem de 7 a 9 salários mínimos, que compreendem a 28,7% da amostra.

Em relação ao estado civil dos respondentes, há um equilíbrio entre casados e solteiros. Esse resultado está ligado aos resultados da variável faixa etária, enfatizando-se o equilíbrio entre o total de respondentes em cada grupo identificado.

Quanto à escolaridade, percebe-se que a maioria dos entrevistados (55,2% da amostra) compreende indivíduos com curso superior completo. Esse item pode ser um fator importante para que a eficiência do SI seja alta, em função da visão limitada que os funcionários pudessem vir a ter, principalmente, considerando o fator idade.

Por fim, foi identificado o cargo exercido pelos respondentes, tendo os cargos sido agrupados em níveis de responsabilidade, avaliando-se a estrutura da organização, sendo eles: operacional, tático e estratégico. Em nível operacional, estão presentes os respondentes que ocupam os cargos de assistente administrativo ou fiscal. Em nível tático estão presentes os respondentes que ocupam os cargos de chefia de departamento ou analista técnico. Por último, o nível estratégico engloba os respondentes que ocupam os cargos de gerência ou superintendência. Identificou-se que 59,8% da amostra, ou seja, a grande maioria é composta por funcionários que exercem cargos em nível operacional.

Dessa forma percebe-se que a amostra que compõe a presente pesquisa é predominantemente composta por homens, com idade entre 18 e 25 anos, que recebem de 7 a 9 salários mínimos, casados e que têm formação acadêmica com curso superior completo.

#### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUCTOS

Para fins descritivos, os funcionários foram questionados sobre a importância atribuída a cada um dos fatores elencados no IAGP, que são distribuídos em três constructos: Informações da organização, Informações comparativas e Ativos intangíveis. Foram analisados os resultados para cada um desses constructos. Primeiramente, visando a analisar a orientação por informações do CREA-RN, foram feitas afirmativas com a finalidade de examinar os processos gerenciais que contribuem diretamente para disponibilização sistemática de informações atualizadas, embasadas e que tragam segurança aos usuários, apoiados por uma plataforma de gestão em tecnologia da informação. Tais afirmativas serviram para analisar como a gestão das informações na organização é definida e implementada, criando mecanismos para potencializar o uso de diversas tecnologias e assim estimular o alto desempenho da organização.

Esse tema está intimamente ligado ao fundamento *orientação por processos e informações* preconizado pelo GESPÚBLICA (2008). Este fundamento é colocado em prática por meio de um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em saída com alto valor

agregado. Os dados obtidos devem ser transformados em informações para subsidiar o processo de tomada de decisão, que por sua vez devem estar suportadas por medição e análise de desempenho (GESPÚBLICA, 2008). A avaliação dos fatores é mostrada na Tabela 1.

Tabela 1. Resultados do constructo Informações da organização

Variáveis	Avaliação (%)					Média	Mediana	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
Q1 <i>Coleta, tratamento e guarda das informações</i>	4,6	4,6	2,3	37,9	50,6	4,25	5,00	1,0367
Q4 <i>Tomada de decisão com suporte do SGI</i>	7,0	7,0	2,3	31,4	52,3	4,15	5,00	1,2031
Q5 <i>Eficiência dos sistemas de informação</i>	6,9	6,9	9,20	25,3	51,7	4,08	5,00	1,2315
Q8 <i>Alinhamento dos SIs com as normas de auditoria</i>	20,9	20,9	10,5	29,1	18,6	3,03	3,00	1,4507
Q9 <i>Métodos de avaliação de desempenho</i>	6,9	14,9	17,2	31,0	29,9	3,62	4,00	1,2505
Q10 <i>Apoio estratégico da gestão da informação</i>	7,0	9,3	15,1	34,9	33,7	3,79	4,00	1,2089
Q11 <i>Informações disponibilizadas para os públicos interno e externo</i>		6,9	29,9	21,8	41,4	3,97	4,00	0,9997
Q13 <i>Disposição das informações para o aperfeiçoamento das atividades</i>	2,3	2,3	2,3	44,2	48,8	4,34	4,00	0,8369
Q15 <i>Uso da tecnologia para melhoria da comunicação interna</i>	16,1	24,1	19,5	21,8	18,4	3,02	3,00	1,3637
Q17 <i>Manutenção da memória administrativa</i>	16,3	17,4	4,7	29,1	32,6	3,44	4,00	1,4998
Q20 <i>Transmissão de aprendizado e experiência</i>	10,5	18,6	16,3	25,6	29,1	3,44	4,00	1,3599
Q21 <i>Métodos de segurança das informações</i>	13,8	23,0	18,4	24,1	20,7	3,14	3,00	1,3599

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, a alta média do item Coleta, tratamento e guarda das informações da organização (Q1 – méd. 4,25) sugere apoio às operações diárias no que diz respeito aos processos internos e à melhoria nos serviços oferecidos pela organização, pois proporciona configuração e otimização dos sistemas de informação (FNQ, 2008). A variável que mede



a Eficiência dos sistemas de informação (Q5 – méd. 4,08) segue na busca pela otimização dos sistemas de informação, sendo possível inferir que os funcionários conseguem obter suporte diário dos sistemas utilizados na organização. Segundo Oliveira (1994), um sistema de informação deve se adaptar a novos paradigmas organizacionais e deve oferecer flexibilidade, qualidade e agilidade nos processos. No caso do CREA-RN, essa afirmação é corroborada pelos *scores* dos itens Tomada de decisão com suporte do SGI (Q4 – méd. 4,15) e Disposição das informações para o aperfeiçoamento das atividades (Q13 – méd. 4,34).

Os fatores que obtiveram menores índices foram Alinhamento dos SIs com as normas de auditoria (Q8 – méd. 3,03), Uso da tecnologia para melhoria da comunicação interna (Q15 – méd. 3,02) e Métodos de segurança das informações (Q21 – méd. 3,14), demonstrando que esses fatores são os mais deficientes na organização. O alinhamento com as normas de auditoria evidencia o fundamento orientação por processos e informações e o fundamento *liderança e constância de propósitos*, haja vista que o plano de ações deve ser conduzido pelas lideranças (FNQ, 2008).

O uso da tecnologia também se mostra como um fator importante, pois, se bem implementada, contribui para promover a integração entre os vários setores da organização e para facilitar a comunicação interorganizacional. No entanto, para que a tecnologia atenda as necessidades dos funcionários, é necessário gerar informações confiáveis e consequentemente obter maior respeitabilidade entre todos os envolvidos na organização. Para isso, Sêmola (2003) define os três princípios básicos para garantir a segurança das informações: confidencialidade, disponibilidade e integridade. A segurança da informação se vale desses princípios para garantir o ciclo de vida das informações, nos processos de manuseio, armazenamento, transporte e descarte.

Visando a analisar as informações comparativas do CREA-RN, foram incluídas no instrumento de pesquisa afirmativas com a finalidade de identificar os processos gerenciais que têm por objetivo buscar informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar os serviços prestados aos cidadãos. Este tema, assim como o que trata das informações da organização, evidencia o fundamento *orientação por processos e informações*. Contudo, o estudo das informações comparativas também evidencia os fundamentos *geração de valor e aprendizado organizacional*. Os resultados da avaliação desse constructo constam na Tabela 2.

As informações comparativas podem subsidiar as avaliações de desempenho, para o estabelecimento de metas, que são utilizadas para proporcionar melhorias nos processos e serviços. No entanto, foi identificado que no CREA-RN os fatores que representam os constructos são mal avaliados. Percebe-se ainda o grande número de ausência de opinião a respeito das referidas questões.

Tabela 2. Resultados do constructo Informações comparativas

Variáveis	Avaliação (%)					Média	Mediana	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
Q2 <i>Identificação de referências externas de excelência</i>	12,8	14,0	27,9	36,0	9,3	3,15	3,00	1,1734
Q6 <i>Formas de identificação de referenciais comparativos</i>	6,9	11,5	39,1	27,6	14,9	3,32	3,00	1,0836
Q12 <i>Comparação de resultados para a melhoria dos serviços e processos</i>	7,0	24,4	23,3	15,1	30,2	3,37	3,00	1,3288

Fonte: dados da pesquisa.

As fontes e formas de identificação têm relação direta com a existência do aprendizado organizacional na organização, que é uma busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, envolvendo o maior número de funcionários possível para colocar em prática esse fundamento, “por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências” (GESPÚBLICA, 2008, p. 13). Já a comparação de resultados permite identificar se essas práticas geram valor para a organização. A geração de valor visa ao alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível das informações, de forma sustentada para todas as partes interessadas (GESPÚBLICA, 2008).

Com relação às práticas voltadas para os ativos intangíveis no CREA-RN, o item pode revelar a existência de práticas que tenham como finalidade examinar a implementação de processos gerenciais, os quais têm por objetivo a identificação, o desenvolvimento, a construção, a proteção e o compartilhamento do conhecimento (FNQ, 2008). As práticas gerenciais referentes a este tema evidenciam os fundamentos *orientação por processos e informações e foco no cliente e no mercado*, para promover o desenvolvimento e a proteção do diferencial competitivo agregado por tais ativos. As práticas referentes aos ativos intangíveis, assim como ao tema de referenciais comparativos, evidenciam o fundamento *aprendizado organizacional*, quando tratam do compartilhamento do conhecimento na organização. Seus resultados são mostrados na Tabela 3.

De acordo com a Tabela 3, percebe-se que os fatores mais bem avaliados são o Compartilhamento do conhecimento através da Intranet corporativa (Q14 – méd. 4,13) e Facilidades e indução ao conhecimento (Q18 – méd. 3,96). É possível inferir que os funcionários dispõem de um banco de dados armazenados em meio eletrônico e que isso facilita a busca por informações. Essas questões evidenciam explicitamente o esforço para gerar o conhecimento na organização, conforme Terra e Gondon (2002), afirmando que, em seu significado atual, a gestão do conhecimento é um esforço para que o conhecimento esteja disponível em uma

organização, quando, onde e como precisar, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Tabela 3. Resultados do constructo Ativos intangíveis

Variáveis	Avaliação (%)					Média	Mediana	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
Q3 Práticas para disseminar e compartilhar o conhecimento	9,4	15,3	2,4	57,6	15,3	3,54	4,00	1,2007
Q7 Facilidades para disseminar e compartilhar o conhecimento	6,9	13,8	12,6	35,6	31,0	3,70	4,00	1,2399
Q14 Compartilhamento do conhecimento através da Intranet corporativa	6,9	6,9	2,3	33,3	50,6	4,13	5,00	1,1927
Q16 Retenção de tecnologias através do SGI	9,2	12,6	19,5	40,2	18,4	3,45	4,00	1,1988
Q18 Facilidades e indução ao conhecimento	6,9	4,6	19,5	23,0	46,0	3,96	4,00	1,2147
Q19 Estimulo a sugestões	7,0	9,3	15,1	34,9	33,7	3,50	4,00	1,6229

Fonte: dados da pesquisa.

Dessa forma, a análise inferencial dos fatores que compõem cada constructo buscou descobrir qual o percentual de contribuição de cada dimensão para a composição da gestão das informações e do conhecimento, para assim focar nas prioridades. Diante desses resultados, passa-se a desenvolver no tópico seguinte a análise de correlação linear com vistas a examinar a relação entre os fatores de cada constructo.

## 4.2 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUCTOS

Um dos principais objetivos deste trabalho consiste na busca pelo grau de influência que os fatores analisados apresentam uns sobre os outros. Diante do estudo proposto, foi examinado cada um dos fatores que compõem os constructos que levam à excelência na gestão das informações e do conhecimento. Com o intuito de identificar as relações mais significativas entre os fatores de cada constructo foi realizada uma análise de correlação de Pearson, que buscou descobrir os índices de correlação mais significativos entre os fatores estudados, para assim focar nas prioridades e perceber com mais clareza as múltiplas relações que os fatores apresentam entre si, levando em consideração a predominância de perfil operacional da amostra, podendo transparecer relações entre as variáveis mais fiéis para este grupo.

O estudo do comportamento de variáveis quantitativas nos estudos de correlação verifica o grau de associação entre duas variáveis (SILVA, 2009). O índice "r" corresponde ao grau de correlação das variáveis. A análise da correlação é estabelecida com base em uma escala que varia de -1 a 1. Os valores negativos apresentam uma correlação negativa, assim como os índices acima de zero representam uma correlação positi-

va. Quanto mais próximas dos extremos, mais fortes e significativas são as correlações. As relações que obtiveram índices maiores de 0,9 foram consideradas na análise, já que demonstram as relações mais fortes e relevantes entre os fatores. Não foram encontradas relações negativas entre os fatores dos constructos.

Primeiramente, buscou-se verificar a existência de correlação linear significativa entre os fatores do constructo Informações da organização. Os resultados da análise são mostrados na Figura 3.

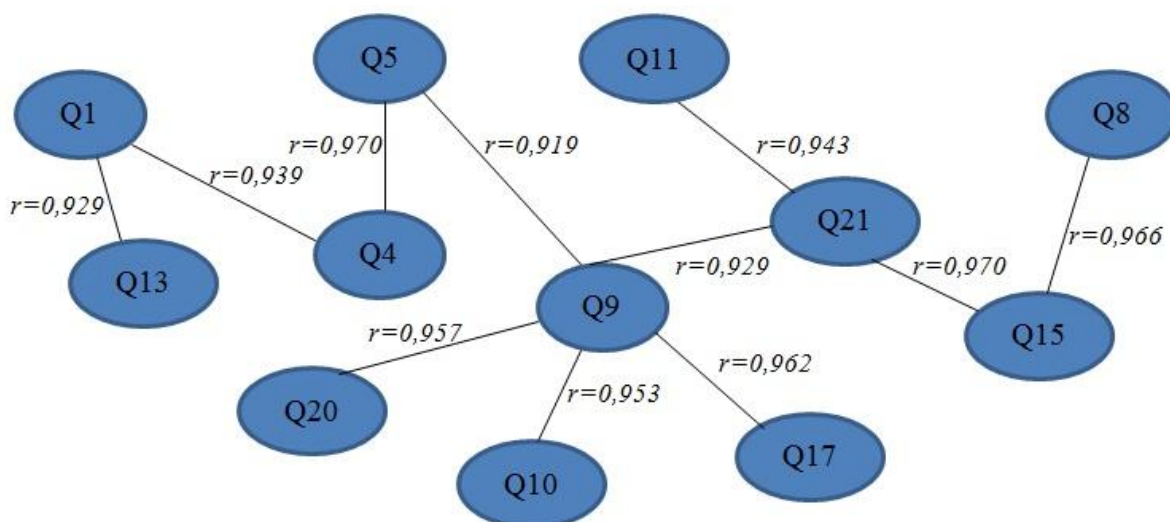


Figura 3. Correlações do constructo Informações da organização  
Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 3, o fator que apresenta mais relações diretas com outros fatores é o Q9 – Métodos de avaliação de desempenho, demonstrando que a prioridade a ser estabelecida na gestão das informações da organização é no aperfeiçoamento de um plano de ações, gerando indicadores como produtos, com a finalidade de identificar o papel da informatização na organização, no que tange à promoção de produtividade e à integração e qualidade da informação. Para isso, a relação com Q10 – Apoio estratégico da gestão da informação, transparece a característica adaptativa dos sistemas de informação a novos paradigmas organizacionais, oferecendo flexibilidade, qualidade e agilidade nos processos (OLIVEIRA, 1994). Nota-se ainda a relevância de manter vários tipos de registro, que abordam as formas de transmissão da experiência dos funcionários antigos para os novos, revelada nas relações de Q9 com Q17 – Manutenção da memória administrativa e Q20 – Transmissão de aprendizado e experiência.

Percebe-se que Q9 apresenta alta relação com Q21 – Métodos de segurança das informações, que é o segundo fator a obter mais relações fortes com outros fatores. Pode-se inferir dessas relações que, para garantir Q5 - Eficiência dos sistemas de informações, é necessário ter o suporte em conjunto com a segurança das informações, sendo esta, a que confidencializa, disponibiliza e mantém a integridade do ciclo de informa-

ções, nos processos de manuseio, armazenamento, transporte e descarte (SÊMOLA, 2003).

Quanto ao segundo constructo, referente às informações comparativas, verifica-se a existência de fortes correlações entre os três fatores que compõem o constructo em questão, como mostrado na Figura 4.

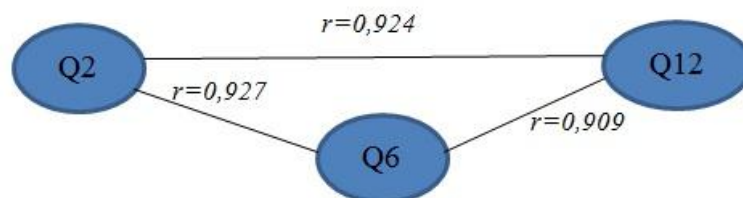


Figura 4. Correlações do constructo Informações comparativas  
Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se inferir de acordo com a Figura 4 que os fatores Q2 – Identificação de referências externas de excelência, Q6 – Formas de identificação de referenciais comparativos e Q12 – Comparação de resultados para a melhoria dos serviços e processos seguem uma sequência de procedimentos que permite a organização após a identificação das fontes de informações externas, estudar as características de produtos e serviços com finalidades similares e, em seguida, comparar e propor mudanças (FNQ, 2008).

Por último, foram analisadas as correlações lineares existentes entre os fatores que compõem o constructo Ativos intangíveis, cujos resultados mais significativos são apresentados na Figura 5.

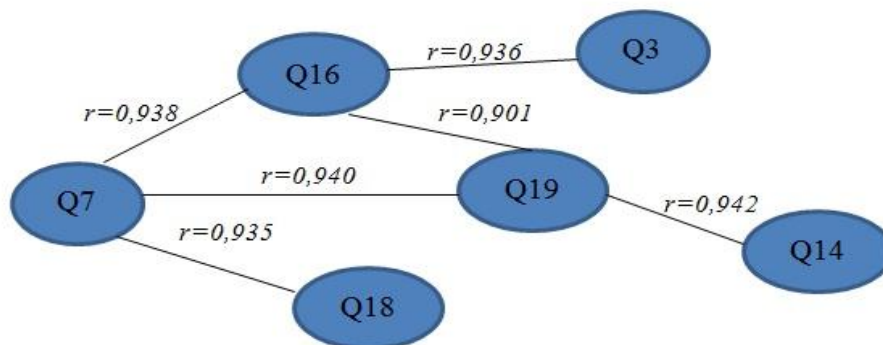


Figura 5. Correlações do constructo Ativos intangíveis  
Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que o fator Q7 – Facilidades para disseminar e compartilhar o conhecimento e Q19 – Estímulo a sugestões são os fatores que estão relacionados com mais constructos, cada um com três correlações fortes, inclusive mantendo uma correlação entre si de  $r=0,940$ . Pode-se inferir que a prioridade a ser mantida com Q7 é a necessidade de selecionar e absorver o conhecimento e aplicá-lo em ações concretas. Contudo, de nada adianta selecionar, absorver e validar o conhecimento, se ele não for transmitido por todas as áreas funcionais da organização, como

afirma Teixeira Filho (2001). Para isso, é fundamental estimular a criatividade para propor novas ideias e dar sugestões para a melhoria dos processos diários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa mostraram que do constructo *Informações da organização*, as variáveis mais bem avaliadas diziam respeito ao uso do sistema de informação da organização. No entanto, na avaliação das correlações, os itens que estabeleciam mais relações diretas abordavam os métodos de avaliação de desempenho e a segurança da informação. Já no constructo *Informações comparativas*, nenhuma das variáveis foi bem avaliada, porém todas apresentaram altas correlações entre si. No constructo *Ativos intangíveis*, as facilidades, indução e compartilhamento do conhecimento foram bem avaliadas, apresentando comportamento distinto das variáveis que apresentaram mais correlações, abordando aspectos relacionados à disseminação do conhecimento e estímulo a sugestões.

Constatou-se pela presente pesquisa que a organização em questão apresenta dificuldades nas práticas de gestão estratégica das informações, uma vez que a excelência almejada pela alta administração ainda encontra barreiras quanto à eficiência na comunicação interna e nos fatores relativos às informações comparativas. Foi percebido que a busca e identificação de referenciais de excelência apresentam uma taxa mínima de participação coletiva no processo, o que impede o estabelecimento de metas para a melhoria dos processos e serviços. Contudo, essas estratégias poderiam apresentar melhores resultados focalizando o aperfeiçoamento dos métodos de análise de desempenho, identificado na análise de correlação como um dos fatores mais influenciadores da gestão da informação.

Apesar disso, os investimentos em tecnologia da informação geram bons resultados e o SGI confere qualidade na tomada de decisão, demonstrando que o CREA-RN possui as ferramentas necessárias para alinhar a gestão das informações com o que é proposto no planejamento organizacional, atendendo ao fundamento *orientação por processos e informações*. Todavia, a segurança das informações é um componente que garante a confiabilidade no sistema, sendo esse um fator de múltiplas relações, que deve ser visto como componente primordial na escolha dos investimentos.

Diante deste quadro, é possível afirmar que o CREA-RN possui tecnologias com potencial estratégico, capazes de suprir as necessidades da organização em promover uma cultura de excelência, melhorar seus processos e serviços, manter os resultados positivos e aperfeiçoar as atividades. Contudo, a restrição de inúmeros processos, técnicas e informações inerentes a uma gestão participativa impede que os atuantes em cargos operacionais participem ativamente do processo de gestão das informações e do conhecimento. Para promover a cultura de excelência, é necessário além de dispor de excelentes sistemas de informação, promover a participação maciça de todos os funcionários, que são os principais

usuários e responsáveis pela potencialização das tecnologias utilizadas na organização.

Esta pesquisa teve como limitações primeiramente a predominância do perfil operacional da amostra, podendo gerar resultados menos fiéis para os grupos tático e estratégico. Outra limitação é o fato de se ter como objeto de estudo uma organização de natureza autárquica federal, sendo diferente em vários aspectos de outras instituições públicas, o que, associado às limitações de generalização do próprio método de pesquisa adotado, impede a realização de inferências que pudessem ampliar a abrangência dos resultados obtidos.

Estudos futuros poderão atingir resultados diferentes quando aplicados a outras organizações públicas e que apresentem distribuição equitativa dos respondentes em âmbito operacional, tático e estratégico.

Por fim, esse estudo poderá apoiar novas aplicações das diretrizes do programa GESPÚBLICA, contribuindo para a disseminação e adoção de uma cultura de excelência nas organizações públicas.

Na busca pela cultura de excelência no serviço público, as informações e o conhecimento podem exercer um importante papel, se disseminados para todos os funcionários, possibilitando que estes atuem como agentes transformadores adaptáveis a mudanças e que trabalhem em conjunto para fornecer um serviço de excelência aos seus usuários.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. A 3ª revolução da qualidade. *HSM Management*, v. 3, n. 17, p. 108-112, nov/dez, 1999.

ALMEIDA, Haley M.; CUNHA, Irene M.; ROSENBERG, Gerson. *A aplicação estratégica do modelo de excelência em gestão pública na Agência Nacional de Vigilância Sanitária*. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., Salvador, Brasil, *Anais...* CLAD, 27-30 Out. 2009.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF; *Instruções para avaliação da gestão pública – 2008/2009*. Brasília, MP, SEGES, Versão 1/2008, 2008.

CORREA, João Luiz Damasceno. *A aplicação do modelo de excelência da gestão pública no setor saneamento brasileiro*. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., Salvador, Brasil, *Anais...* CLAD, 27-30 Out. 2009.

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

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*, São Paulo: Saraiva, 1990.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FEIGENBAUM, A., *Total quality control*, 3. ed., McGraw-Hill, 1991.

FREIXO, Aurora. *Gestão da informação no estado brasileiro: aplicação da legislação sob a ótica das estruturas organizacionais e dos sistemas*. In: Encontro Nacional de Ciência da Informação (CINFORM), 5., Salvador. *Anais...* Salvador: EDUFBA, p. 59-66, 2004.

FREITAS FILHO, Roberto Carvalho de Oliveira. *A gestão de processos em organizações públicas: o caso da Secretária dos Órgãos Colegiados da UFRN*. Monografia. Curso de Graduação em Administração. UFRN. Brasil/Natal, RN, 2010.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos de excelência: informações e conhecimento*. Série Cadernos de Excelência, n. 5., São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de Excelência*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GESPÚBLICA. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública –2008/2009*. Brasília, MP, SEGES, Versão 1/2008, 2008.

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

GOUVEIA, Luís Manuel Borges. *Gestão do conhecimento: apostila do curso de graduação em Ciência e Tecnologia*. Porto de Lima: UFP, 2002.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TAHAM, R.; BLACK, W. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Brasília: IPEA, 2005.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*, Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LINS, Maria Teresa Gomes. *Gestão da qualidade em instituição de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Sergipe*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Faculdade de Administração do Estado de São Paulo. Sergipe, 2002.

MUNIZ JUNIOR, Jorge; MAIA, Flávia Gabriele Manoel; VIOLA, Gian. *Os principais trabalhos na teoria do conhecimento tácito: pesquisa bibliométrica 2000-2011*. In: Simpósio de Administração da Produção,



Logística e Operações Industriais (SIMPOI), 14., São Paulo. *Anais...*, São Paulo: FGV, p. 1-10, 2011.

NOBRE, Ana Claudia dos Santos. *Fatores que influenciam a aceitação de práticas avançadas de gestão de segurança da informação: um estudo com gestores públicos estaduais no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009.

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

OLIVEIRA, J. P. M. Informação, informática e sociedade. *Revista São Paulo em Perspectiva*, v. 8, n. 1, p. 6, 1994.

O'BRIEN, James. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PAGLIUSO, Antonio Tadeu. *O diferencial da gestão competitiva: fundamentos da excelência garantem credibilidade à atuação da empresa*. 2008. Disponível em: <http://arquivo.portaldovoluntario.org.br/press/.../113389237241.doc>. Acesso em: 08 dez, 2012.

PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. *Gestão da informação: um estudo de caso em um instituto de pesquisa tecnológica*. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

RAMOS, Anátalia Saraiva Martins. *Noções de sistemas de informação: apostila do curso de graduação em Administração (Modalidade à Distância)*. Natal: UFRN, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. *Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROCHA, Maria de M. C.; OLIVEIRA, Silvia K.; BATISTA, Paulo César de Sousa; WEERSMA, Laodicéia Amorim. *Aplicação do modelo de excelência em gestão pública em hospitais da rede estadual do Ceará*. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., Salvador. *Anais...*, CLAD, 27-30 Out. 2009.

SÊMOLA, M. *Gestão da segurança da informação: uma visão executiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Francisco de Assis Medeiros. *Estatística aplicada à Administração: Apostila do curso de graduação em Administração*. Natal: UFRN, 2009.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

TERRA, J. C. C.; GONDON, C. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócios, 2002.

UHLIR, Paul F. *Diretrizes políticas para o desenvolvimento e a promoção da informação governamental de domínio público*. UNESCO, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WHETERBE, James C.; TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim. *Tecnologia da informação para gestão*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2009.