

MAPEAMENTO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO RELACIONADOS AO  
MONITORAMENTO DE TEMAS PELA SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO E  
ESTUDOS INSTITUCIONAIS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.

Liliana Suzete Lopes de Queiroz Campos

Martha Maria Cibella de Andrade Lima

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO UM DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

---

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

---

Elisabeth Braz Pereira Gomes, M.Sc.

---

Paulo Cesar Rezende de Carvalho Alvim, M.Sc.

BRASÍLIA, DF - BRASIL

AGOSTO DE 2003

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelo permanente incentivo e por despertarem em mim o prazer de aprender.

Ao meu marido, José Ronaldo, por ter “agüentado firme” minha dedicação a este projeto, traduzida em muitas ausências e intermináveis reuniões de trabalho.

Aos meus filhos, Hugo e Matheus, pelo monopólio na utilização do computador e pela privação de ouvir música do jeito que gostam.

É por vocês e para vocês que procuro crescer sempre!

Liliana

Aos meus pais, Gastão e Mariuza, por compreenderem meus sumiços necessários e pelo modo sempre carinhoso de me ensinarem a viver.

A todos que, como eu, acreditam na importância do compartilhar e o fazem com alegria.

Martha

## AGRADECIMENTOS

Ao pessoal da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais da Presidência da República (SAEI), pelo incentivo e colaboração à realização deste trabalho.

Ao Secretário Cunha Couto, que acreditou neste projeto quando ainda era intenção e vontade.

Ao amigo Camilo, Coordenador de Acompanhamento da SAEI, pela disposição em se integrar à nossa equipe e compartilhar seu conhecimento, proporcionando-nos a oportunidade de continuar aprendendo em cada reunião realizada.

Aos amigos Ana Clara e Valter, por dividirem conosco a árdua tarefa de revisar o conteúdo do trabalho.

Ao pessoal da Biblioteca da Presidência da República, pela colaboração no processo de pesquisa bibliográfica e de utilização de normas.

Aos colegas de curso, especialmente Sônia e Leonora, pelo apoio nos momentos de dúvida e desânimo.

Ao professor Marcos Cavalcanti, nosso querido orientador, pela atenção e apoio dispensados aos nossos clientes e à equipe do projeto e por ter estado sempre perto, mesmo de longe.

A todos que, de alguma forma, participaram deste projeto.

**“O sorriso enriquece os recebedores sem empobrecer os doadores”**

**Mário Quintana**

CAMPOS, LILIANA SUZETE LOPES DE QUEIROZ

LIMA, MARTHA MARIA CIBELLA DE ANDRADE

Mapeamento dos Capitais do Conhecimento relacionados ao Monitoramento de Temas pela Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais da Presidência da República [Brasília] 2003

13, 115p.29,7 cm (COPPE/UFRJ, Pós-graduação *Lato Sensu*, Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento,2002)

Projeto Final - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

1. Inteligência Empresarial. 2. Gestão do Conhecimento

I.COPPE/UFRJ II. Título (série)

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

MAPEAMENTO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO RELACIONADOS AO  
MONITORAMENTO DE TEMAS PELA SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO E  
ESTUDOS INSTITUCIONAIS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.

Liliana Suzete Lopes de Queiroz Campos  
Martha Maria Cibella de Andrade Lima

Agosto de 2003

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Pós-graduação Lato Sensu em Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento

Este trabalho apresenta um projeto de Gestão do Conhecimento desenvolvido para a Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais da Presidência da República, tendo como objetivo identificar os Capitais do Conhecimento da Instituição. O mapeamento desses capitais foi realizado por meio de entrevistas e de formulários de captação de dados preenchidos por servidores da própria SAEI. A análise dos dados visou identificar lacunas de conhecimento resultantes da comparação entre os capitais necessários e existentes e à elaboração de plano de ação destinado a suprir as lacunas encontradas.

Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ (Federal University of Rio de Janeiro) as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Business Intelligence.

SURVEY OF THE KNOWLEDGE ASSETS RELATED TO MONITOR THEMES BY  
THE SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO E ESTUDOS INSTITUCIONAIS  
(SECRETARIAT FOR INSTITUTIONAL STUDIES AND MONITORING) OF THE  
OFFICE OF THE PRESIDENCY OF THE REPUBLIC.

Liliana Suzete Lopes de Queiroz Campos  
Martha Maria Cibella de Andrade Lima

August 2003

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Program: Lato Sensu post-graduate course in Business Intelligence and Knowledge Management.

The paper presents a project in the area of Knowledge Management developed for the Secretariat for Institutional Studies and Monitoring of the Office of the Brazilian Presidency of the Republic, with the objective of identifying their Knowledge Assets. The mapping out of such assets was undertaken by interviews conducted with members of the Secretariat and by questionnaires also answered by members of the same institution. The examination of the data obtained had as its objective the identification of the gaps in knowledge, seen as differences between necessary and existing assets. A second objective was the preparation of a plan of action to deal with the gaps that were identified in the course of the research.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma simplificado do GSIPR .....	17
Figura 2 - Quadro de características do processo Monitorar Tema.....	34
Figura 3 - Quadro de atribuições da SAEI e processos correspondentes .....	40
Figura 4 - Quadro de detalhamento do processo Monitorar Tema em subprocessos .	43
Figura 5 - Quadro de graus das competências requeridas para as atividades do subprocesso 1.....	48
Figura 6 - Quadro de graus das competências requeridas para as atividades do subprocesso 2.....	49
Figura 7 - Quadro de graus das competências requeridas para as atividades do subprocesso 3.....	50
Figura 8 - Quadro das competências mais requeridas e assessores com melhores médias.....	52
Figura 9 - Quadro das competências mais requeridas e assessores com menores médias.....	53
Figura 10 - Gráfico de ocorrência de graus .....	53
Figura 11 - Gráfico de ocorrências de graus do assessor A2 .....	55
Figura 12 - Gráfico de ocorrências de graus do assessor A9 .....	55
Figura 13 - Gráfico de ocorrências de graus do assessor A6 .....	56
Figura 14 - Quadro dos assessores com <i>gaps</i> nas competências com grau requerido menor que 5.....	57
Figura 15 - Quadro dos assessores com menores <i>gaps</i> nas competências que requerem grau 5 .....	58
Figura 16 - Quadro dos assessores com maiores <i>gaps</i> nas competências que requerem grau 5 .....	58



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Capital de relacionamento necessário ao monitoramento de temas.....	62
Tabela 2 - Capital de relacionamento existente.....	64
Tabela 3 - Capital estrutural necessário ao monitoramento de temas.....	67
Tabela 4 - Capital estrutural existente .....	70

## LISTA DE SIGLAS

ABIn	Agência Brasileira de Inteligência da Presidência da República ...	51
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento .....	63
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento .....	63
CDN	Conselho de Defesa Nacional .....	19
CEF	Caixa Econômica Federal .....	64
COPPE	Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia.	5
CREDEN	Câmara de Relações Exteriores e de Defesa Nacional do Conselho de Governo .....	19
CRIE	Centro de Referência em Inteligência Empresarial .....	32
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce .....	64
DFD	Diagrama de Fluxo de Dados .....	33
DPRF	Departamento de Polícia Rodoviária Federal .....	67
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária .....	64
GSIPR	Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República	14
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística .....	67
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária .....	63
MAC	Média do assessor na competência .....	36
MD	Ministério da Defesa .....	64
MGA	Média geral do assessor .....	54
MGC	Média do grupo na competência .....	54
MGG	Média geral do grupo .....	54
MJ	Ministério da Justiça .....	64
MME	Ministério de Minas e Energia .....	67
MRE	Ministério das Relações Exteriores .....	51
MT	Ministério dos Transportes .....	64
NO	Não observado.....	36

ONG	Organização não-governamental .....	63
PR	Presidência da República .....	17
SA	Secretaria de Administração da Presidência da República .....	78
SAEI	Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais da Presidência da República .....	13
SCHMIL	Subchefia Militar da Presidência da República .....	77
SECOM	Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República .....	42
SENAD	Secretaria Nacional Antidrogas da Presidência da República.....	77
SF	Senado Federal .....	64
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> .....	22
TI	Tecnologia da informação .....	29
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro .....	5
UnB	Universidade de Brasília .....	64

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1. A SAEI.....</b>	<b>17</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO DA SAEI.....</b>	<b>22</b>
<b>3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O DIAGNÓSTICO DA SAEI .....</b>	<b>27</b>
<b>4. JUSTIFICATIVA E TIPO DO PROJETO.....</b>	<b>29</b>
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>6. MAPEAMENTO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>39</b>
<b>6.1 PRINCIPAIS PROCESSOS DO SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E ESTUDOS INSTITUCIONAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>6.2 PROCESSO ESCOLHIDO PARA O PROJETO.....</b>	<b>43</b>
<b>6.3 MAPEAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL .....</b>	<b>47</b>
<b>6.4 MAPEAMENTO DO CAPITAL DE RELACIONAMENTO .....</b>	<b>62</b>
<b>6.5 MAPEAMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL .....</b>	<b>67</b>
<b>6.6 PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>74</b>
6.6.1 Capital intelectual .....	74
6.6.2 Capital de relacionamento.....	76
6.6.3 Capital estrutural.....	78
6.6.4 Outras ações.....	80
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>81</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES DAS AUTORAS .....</b>	<b>87</b>
<b>9. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>88</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A - CRONOLOGIA DO PROJETO.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B - DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C - DICIONÁRIO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE D - GRAUS E MÉDIAS DO ASSESSOR A1 .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE E - MÉDIAS DOS GRAUS RECEBIDOS PELOS ASSESSORES POR COMPETÊNCIA.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE F - PLANO DAS 11 AÇÕES DA SAEI .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE G - PROJETO “PARCEIROS DA SAEI” .....</b>	<b>113</b>

## INTRODUÇÃO

A sociedade pós-industrial herdou um conjunto de situações provocadas pela mecanização da produção, tais como o aumento da vida média da população, o desenvolvimento tecnológico e a difusão da escolarização e da mídia.

O resultado dessa nova forma de desenvolvimento foi a migração da mão-de-obra para o setor de serviços e a produção de grande quantidade de informações aplicáveis ao processo de geração de conhecimento.

Nesse universo de informações geradas e disseminadas pelas várias mídias disponíveis, surgiu a necessidade de transformar essas informações em conhecimento aplicável aos processos, de forma produtiva.

A utilização do conhecimento tornou-se um dos pilares da nova economia e “[...] condição necessária, ainda que não suficiente, para a constituição de uma sociedade do conhecimento, baseada na existência de uma infra-estrutura informacional ampla e de boa qualidade [...]”. (PLONSKY, 2001).

No Brasil, governo e sociedade vêm adotando ações e políticas inovadoras com o objetivo de inserir o país no contexto da Economia do Conhecimento e, conseqüentemente, no novo sistema econômico mundial.

Iniciativas de setores da sociedade, fundamentais à inserção do país na Sociedade do Conhecimento, têm sido implementadas com a finalidade de universalizar o acesso aos meios eletrônicos de informação, criar serviços de atendimento ao cidadão, promover políticas de inclusão digital e de formar e capacitar os recursos humanos.

O desenvolvimento de tecnologias, a geração e a gestão de conhecimentos devem ser adequados às necessidades do cidadão, observando-se as diferentes realidades de cada grupo sócio-econômico.

Entrar nessa nova era implica mudanças na base tecnológica, na infraestrutura informacional e inovações nas estruturas produtivas e organizacionais, principalmente no sistema educacional.

Analogamente às empresas da Sociedade do Conhecimento, a Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais da Presidência da República (SAEI) é um Órgão cujo “[...] principal fator de produção é o conhecimento [...]”, produzido por “[...]”

pessoas polivalentes e empreendedoras em tempo real [...]” (CAVALCANTI et al, 2001).

A SAEI integra o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSIPR) e tem como missão “[...] contribuir para evitar o surgimento de crises e possibilitar a desarticulação das que não puderem ser evitadas, propiciando estabilidade institucional e social” (COUTO, 2001).

Caracteriza-se pela natureza diversificada e imprevisível das demandas recebidas e por processos de trabalho, em sua maioria intensivos em conhecimento e, por esse motivo, passíveis de gerenciamento por metodologias de Gestão do Conhecimento (GC).

A utilização dessas metodologias possibilita o registro e a disseminação dos conhecimentos dos servidores e da organização e, portanto, constitui-se na aplicação prática dos conceitos de GC, que tem por finalidade promover gerenciamento e compartilhamento do conjunto de ativos de que dispõe uma empresa ou órgão.

A implantação de um projeto de GC em uma instituição pressupõe a existência de fatores críticos de sucesso bem definidos.

A constatação da existência de alguns desses fatores na SAEI contribuiu para a viabilidade de implementação do projeto. Os fatores críticos de sucesso identificados foram: cultura orientada para o conhecimento, apoio da alta gerência, infra-estrutura técnica e organizacional e um nível relativo de estruturação do conhecimento.

Ao analisarmos as características da SAEI e do ambiente no qual está inserida, considerando os tipos de projeto passíveis de implementação, os fatores críticos de sucesso identificados e o tempo disponível para essa ação, optamos por mapear os Capitais do Conhecimento<sup>®1</sup>, com foco no processo Monitorar Tema, o mais intensivo em conhecimento dentre os estudados.

Escolhido o tipo de projeto a ser desenvolvido, definimos seu título: “Mapeamento dos Capitais do Conhecimento relacionados ao monitoramento de temas pela Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais da Presidência da República”.

Com o objetivo de facilitar a compreensão do projeto a partir do título, construiremos seu significado, passo a passo, a seguir:

- Mapeamento: levantamento de informações;

---

<sup>1</sup> Marca registrada pelo CRIE - Centro de Referência em Inteligência Empresarial - COPPE/UFRJ

- Capitais do Conhecimento: estruturas do conhecimento, compostas pelos capitais ambiental, intelectual, estrutural e de relacionamento. Representam a base da Gestão do Conhecimento nas organizações que integram a Sociedade do Conhecimento;
- Relacionados: referentes aos capitais do conhecimento necessários e existentes no processo analisado, Monitorar Tema;
- Monitoramento de temas: processo de trabalho executado pela SAEI com o objetivo de acompanhar assuntos cuja sensibilidade e natureza possam representar potenciais riscos de crises. Os temas sob atenção permanente da SAEI estão, geralmente, relacionados ao bem-estar do cidadão e à integridade das instituições.

Para concluir a construção da definição do título, registramos que o mapeamento dos capitais do conhecimento referir-se-á apenas aos afetos ao conhecimento interno da organização, ou seja, aos capitais intelectual, de relacionamento e estrutural e, no caso da SAEI, relacionados, especificamente, ao processo Monitorar Tema.

Interesse comum das partes envolvidas, o projeto teve como objetivo geral proporcionar o contato da SAEI com a Gestão do Conhecimento para posterior incorporação dessa nova cultura às suas atividades rotineiras.

Especificamente, o propósito foi realizar o mapeamento dos capitais de conhecimento da SAEI, de forma a permitir a identificação de lacunas e a proposição de ações para solução dos *gaps* encontrados.

Em resumo, o objetivo consistia em promover a absorção da cultura de GC pela Secretaria, a partir do uso da metodologia adequada ao estudo dos capitais intelectual, estrutural e de relacionamento de um dos processos da SAEI, propiciando, dessa forma, o conhecimento de alguns dos seus ativos e o estabelecimento de um referencial para posterior continuidade do trabalho.

A Secretaria percebeu que o desenvolvimento do projeto de Mapeamento de Capitais do Conhecimento possibilitaria, em curto prazo, a obtenção de informações úteis e passíveis de aplicação imediata aos processos de trabalho e representaria uma oportunidade de estabelecer um ambiente de incentivo à inovação e à transformação da informação em conhecimento.

Para alcançar esses benefícios, planejamos obter os seguintes resultados com a elaboração do projeto: estudo sobre a alocação de servidores a processos,

subprocessos e atividades; informações atualizadas sobre colaboradores externos e sobre a infra-estrutura do Órgão.

Com vistas à melhor apresentação do projeto, dividimos o conteúdo do trabalho em capítulos, cuja seqüência objetiva agrupar as informações segundo as características de cada assunto, observada, quando possível, a cronologia de realização das etapas, descrita no APÊNDICE A – CRONOLOGIA DO PROJETO.

No capítulo 1, apresentamos a SAEI e o contexto no qual está inserida. Nos capítulos 2 e 3, apresentamos diagnóstico e discutimos seus resultados, considerando as principais características do Órgão e de sua equipe, incluídos os relacionamentos com colaboradores externos.

No conteúdo do capítulo 4, analisamos os aspectos que motivaram a realização e a escolha do tipo de projeto a ser desenvolvido e, no capítulo 5, apresentamos a metodologia adotada e elaborada no transcorrer do trabalho.

O capítulo 6, Mapeamento dos Capitais do Conhecimento, contém estudo dos processos de trabalho da SAEI e o levantamento dos capitais intelectual, estrutural e de relacionamento, necessários e existentes, relacionados ao monitoramento de temas pela SAEI.

No capítulo 7, são apresentados os resultados obtidos com o início do estudo Gestão do Conhecimento e sugestões de ações a serem adotadas e, no capítulo 8, fazemos um breve relato da experiência vivenciada pela equipe do projeto com a implementação das primeiras mudanças na SAEI e suas repercussões.



## 1. A SAEI

O “Gabinete de Crise”, formalmente conhecido como Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais (SAEI), está situado no Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSIPR), conforme organograma da Figura 1.

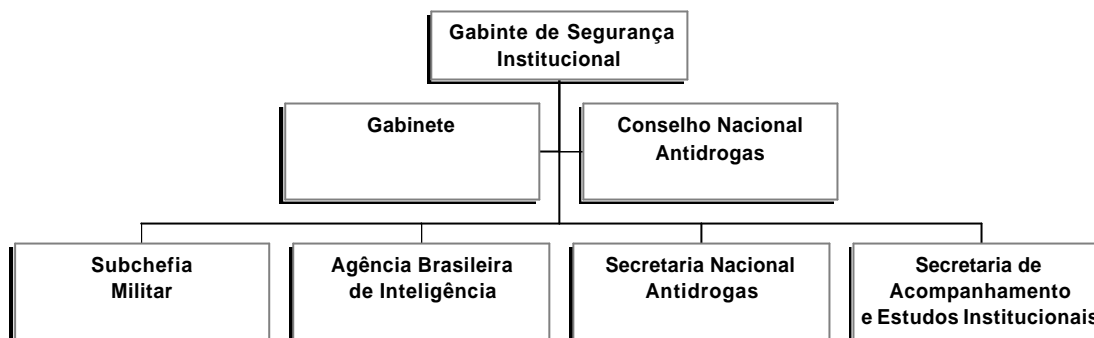


Figura 1 - Organograma simplificado do GSIPR

Fonte: Site do GSIPR - [www.presidencia.gov.br/gsi](http://www.presidencia.gov.br/gsi)

Em se considerando não haver melhor forma de descrevermos a SAEI, a não ser utilizando as mesmas informações de que faz uso a própria Secretaria para apresentar-se aos que ainda não a conhecem, inserimos, a seguir, texto extraído de documento elaborado para subsidiar palestras de apresentação do Gabinete de Crises.

[...] O “gabinete de crise” da Presidência da República (PR) foi formalmente criado pelo Decreto 4692, de 8 de maio de 2003. Trata-se, por conseguinte, de um Órgão que existe há menos de um mês. Por outro lado, está prestando, informalmente, serviços já há cinco anos. As necessidades do mundo real, como todos bem sabem, tendem a preceder o ordenamento jurídico da mesma realidade...

A estória de sua criação é muito curiosa e obviamente inspirada no fato de que quase todos os escritórios da Presidência de outros países possuem algum setor que funcione como “sala de operações” ou “gabinete de crise” ou “sala de situação” etc. Durante muitos anos, foram feitos diversos estudos de “gabinetes de crise” de outros países para identificar qual o melhor modelo para o caso brasileiro.

Como sempre, a realidade bate à porta sem pré-aviso e, no caso do atual gabinete de crise, o fato inesperado foram os incêndios florestais em Roraima em março/abril de 1998. Tratava-se de uma “crise” por demandar providências federais, estaduais, municipais e, no que concerne à União, iniciativas dos mais variados ministérios. Como resultado da ausência de uma unidade coordenadora, até mesmo o Corpo de Bombeiros de Buenos Aires já estava atuando em Roraima antes de o Governo Federal estar operando naquela região de forma coordenada.

Em suma, apesar de o “gabinete de crise” já estar sendo objeto de planejamento, o incêndio florestal foi a força motivadora da criação de nova unidade. É interessante notar que, até mesmo pela natureza um tanto traumática do seu nascimento, o “gabinete” tem características que diferem de órgãos equivalentes em outros países.

Como ponto de partida e refletindo a preocupação com as dificuldades de coordenação, o “gabinete de crise” possui uma equipe permanente e não é constituído de forma *ad hoc* a cada crise. Este grupo é pequeno, apenas uma quinzena de funcionários experientes, mas abarca muitas das corporações de Estado. Na sala, temos as mesas que se tocam como em redação de jornal e, ombro-a-ombro, literalmente, trabalham oficiais do Exército, Marinha, Aeronáutica, diplomatas, analistas de inteligência, advogados civis e militares, especialistas em informática, perito em assuntos sociais, além de uma engenheira de meio ambiente. Caso fosse possível ampliar as instalações, representantes de outras corporações de Estado viriam se juntar a este grupo. Como podem imaginar, esta sala, por vezes chamada de aquário, por estar cercada de vidros, tende a provocar a curiosidade dos que circulam pelos corredores do quarto andar. Não é comum ver-se sala integrada por pessoas de tão diversos órgãos de origem.

Além do pequeno porte e de uma equipe permanente, o “gabinete de crise” tem como missão primordial a prevenção de crises. Ao contrário do que se possa imaginar pela leitura de jornais, as “crises” são relativamente raras e, quase sempre, previsíveis. De modo geral, uma crise é uma situação que envolve dois ou mais ministérios, ou seja, as dificuldades naturais de coordenação entre órgãos de mesma hierarquia fazem com que o assunto seja elevado à Presidência. O “gabinete de crise”, portanto, é o porto de chegada de tais problemas, com exceção dos de natureza política ou da área econômica. Caso falhem os esforços de prevenção, a crise, se for confirmada, passará a ser gerenciada pelo grupo permanente acrescido de outros profissionais que virão compor o gabinete de crise para que possa funcionar 24 horas por dia.

Para dar um exemplo, temos o caso interessante dos “lockouts” de caminhoneiros dos últimos anos. Obviamente, o governo não pode proibir uma greve, que é atividade legal. O trabalho do “gabinete de crise” neste caso é, por conseguinte, administrar os eventuais efeitos negativos de uma greve que paralise o transporte rodoviário no País, tais como bloqueios ilegais de estradas, desabastecimento etc. No caso do gabinete de crise, as reuniões de planejamento já chegaram a incluir os líderes dos grevistas... Em outros termos, a administração de crise não diz respeito a combater adversários, mas, sim, a administrar o bem-estar da sociedade em momento de turbulência.

Outro exemplo recente diz respeito ao planejamento para minimizar os eventuais impactos negativos da anunciada Guerra no Iraque sobre a economia brasileira. Na prática, todos os ministérios já haviam começado a identificar possíveis efeitos de um conflito no Oriente Médio, mas o trabalho de coordenação do “gabinete de crise” permitiu que todos os setores do País, de forma discreta, se preparassem para os problemas que já se anunciavam, desde desabastecimento de petróleo até um possível ataque terrorista utilizando a varíola.

Em conclusão, a cada dia a experiência mostra o valor do “gabinete de crise” justamente como vetor de prevenção de crises. O segredo é

agir de forma discreta, com grande antecedência, respeitando as competências de cada órgão e sem perder de vista que a sociedade espera uma ação governamental eficiente. Ademais, a “crise” não é apenas um fenômeno negativo. A este respeito, cumpre recordar que o ideograma chinês para “crise” é o mesmo de “oportunidade”. No dia-a-dia do gerenciamento de crises, a SAEI busca sempre ter em mente as oportunidades que possam surgir.

[...] É curioso observar também que cabe ao “gabinete de crise” administrar todo o sistema de autorizações para a instalação de empresas de mineração, colonização e radiodifusão na faixa de fronteira, ou seja, os 150 quilômetros contados a partir da linha de limites internacionais.

Além da prevenção e gerenciamento de crises, de autorizar iniciativas na faixa de fronteira, de representar o GSIPR em uma quinzena de órgãos colegiados, a SAEI ainda é responsável pela Secretaria-Executiva de dois Órgãos: Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional (CREDEN) e Conselho de Defesa Nacional (CDN). O primeiro é um colegiado de Governo e, o segundo, de Estado. Desse modo, o “gabinete de crise” acaba se transformando, para todos os efeitos práticos, em uma ponte entre o Governo e o Estado.

Como podem ver, o grupo de integrantes do “gabinete de crise” é pequeno, mas, de forma discreta e transparente, atua em uma grande variedade de temas. Trata-se, em suma, de uma forma diferente e inovadora de montar uma equipe de trabalho e, ao que tudo indica, talvez seja uma experiência a ser copiada em outros quadrantes da atividade governamental. Como nota final, caberia mencionar que a experiência ganha com os incêndios em 1998 em Roraima já foi testada. Os incêndios no corrente ano puderam ser contidos mais prontamente graças às providências, à experiência e à articulação hoje presentes. (O GABINETE, 2003).

A SAEI conta atualmente com vinte e cinco servidores, dos quais quatorze participaram do projeto de Mapeamento dos Capitais do Conhecimento, por estarem diretamente envolvidos no acompanhamento de temas. Os outros onze fazem parte de sua estrutura de apoio.

A Secretaria é composta por quatro coordenações: de Acompanhamento, de Estudos, de Assentimento Prévio e de Apoio Técnico-Administrativo.

Apresentamos as principais atribuições de cada uma, segundo o Regimento Interno da SAEI (BRASIL, 2002), ressaltando que as atribuições da Coordenação de Acompanhamento abrangem o acompanhamento e monitoramento de temas e, portanto, estão diretamente relacionadas ao escopo do projeto:

- Coordenação de Acompanhamento: “[...] I - acompanhar a evolução de assuntos de competência do CDN e da CREDEN; II - selecionar e propor assuntos de caráter nacional ou internacional considerados relevantes e realizar seu acompanhamento; [...] VII - apresentar uma abordagem do assunto aos

representantes dos ministérios e órgãos envolvidos no gerenciamento de crise, em sua fase preventiva [...]”.

- Coordenação de Estudos: responsável pela elaboração e atualização do programa anual de estudos da SAEI e pela articulação de grupos de estudo de temas específicos, interagindo permanentemente com a Coordenação de Acompanhamento, principalmente ao “[...] congregar os assuntos que possam influir nos rumos da crise gerenciada [...]”.
- Coordenação de Assentimento Prévio: responsável pela realização de estudos e pela avaliação do “[...] uso, ocupação e utilização de áreas indispensáveis à segurança do território nacional, especialmente na faixa de fronteira e nas relacionadas com a preservação e a exploração dos recursos naturais de qualquer tipo [...]”.
- Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo: responsável pela execução das “[...] atividades de apoio administrativo necessárias ao exercício [...]” das demais coordenações da SAEI.

A Secretaria tem, como uma de suas atribuições, assessorar o Ministro-Chefe do GSIPR e representar o Gabinete em grupos, cujos assuntos de discussão e de trabalho sejam afetos a estudos estratégicos e a temas relacionados à segurança institucional.

Outra atribuição, a partir da qual surgiu o projeto de Mapeamento dos Capitais do Conhecimento, é o estudo e o acompanhamento de temas com potencial de ocasionar crise. Este acompanhamento pode ser demandado pelo Ministro-Chefe do GSIPR ou pela própria SAEI, no exercício de Secretaria-Executiva do CDN e de Secretaria-Executiva da CREDEN.

A Coordenação de Acompanhamento organiza os temas, objeto de atenção especial da SAEI, em grupos de assuntos, cuja afinidade possibilita aos assessores o acompanhamento dos acontecimentos, de forma simultânea e com maior agilidade.

Atualmente são acompanhados 66 temas, distribuídos em 18 grupos, podendo a quantidade de temas aumentar ou diminuir, em função do surgimento de novos assuntos mais relevantes para o momento. Pode variar, também, em decorrência da necessidade de colocar à parte alguns temas que, em outras épocas, foram motivo de maior atenção e hoje apenas representam conhecimento adquirido pela SAEI.

Assim, assessores, colaboradores externos, contatos, conhecimentos adquiridos e produzidos, infra-estrutura instalada, *softwares*, dentre outros, constituem os Capitais do Conhecimento da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, cujo mapeamento, em versão focada em um processo, é o objeto deste projeto.

## 2. DIAGNÓSTICO DA SAEI

A implementação de Gestão do Conhecimento na SAEI pressupõe a definição do tipo de projeto a ser desenvolvido, consideradas as peculiaridades do Órgão e as demandas relativas à obtenção e disseminação de conhecimento. Essa definição baseia-se na identificação dos pontos a serem fortalecidos e na análise dos capitais do conhecimento necessários ao desempenho das atribuições da Secretaria.

Com o objetivo de melhor compreender a SAEI, optamos pela utilização de metodologia SWOT, que “[...] estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) [...]”, (SODRÉ, 1999), de modo a definir ações de fortalecimento dos pontos fracos e de manutenção dos pontos fortes.

### Forças

Nos primeiros contatos com a equipe de assessores da SAEI, percebemos imediatamente algumas características comuns aos integrantes do grupo, que constatamos, depois, tratar-se de pré-requisitos para trabalhar na Secretaria.

É desejável que o servidor integrante de um Órgão destinado a proteger as instituições e os cidadãos brasileiros tenha larga experiência profissional e maturidade para lidar com temas sensíveis<sup>2</sup>, complexos e de difícil análise. Isso sem falarmos da necessidade de equilíbrio emocional para dar sustentação aos momentos de grande pressão pelos quais passa a equipe.

As características comuns, aliadas à forma harmoniosa de condução de pessoas de tão diversificadas origens e formações, fizeram da Secretaria um ambiente propício ao surgimento de uma **equipe coesa, multidisciplinar, madura e experiente**. Esse perfil do grupo impõe respeito e conquista credibilidade dentro e fora do GSIPR, constituindo-se em uma das maiores forças da instituição.

Em função da natureza da atividade de acompanhamento de assuntos - que pressupõe assessores bem informados - e da necessidade de buscar dados corretos e atualizados junto a especialistas, a SAEI construiu, ao longo de sua existência, um extenso capital de relacionamento, com colaboradores externos em várias esferas dos governos federal, estadual e municipal, além de bons contatos em entidades privadas e organizações não-governamentais.

---

<sup>2</sup> Assuntos que por sua natureza podem ocasionar crise

A principal *expertise* da Secretaria é, hoje, sua **capacidade de antever problemas relacionados a temas críticos**, por meio da percepção das principais tendências apontadas, ou escondidas, no noticiário e nas demais fontes de informação utilizadas no acompanhamento sistemático dos cenários nacional e internacional.

Ao preservar sua vocação inata de discrição, por atuar nos bastidores da Presidência da República, a SAEI tornou-se **um referencial para assuntos de coordenação e gerenciamento de situações relacionadas a temas sensíveis**, particularmente quando está em questão a segurança do cidadão e das instituições.

Devido ao perfil multidisciplinar de sua equipe, a SAEI mantém um quadro reduzido de pessoal e, portanto, de baixos custos operacionais e, ao mesmo tempo, eficaz e com capacidade de realizar diversas atividades simultaneamente. Essa é uma força significativa principalmente se considerarmos as tendências de corte de verbas em todas as esferas governamentais.

Desde a sua criação, a SAEI tem como uma de suas práticas **a busca constante de conhecimento** e de melhores formas de executar o trabalho. Essa busca, embora não sistematizada, se dá por meio do aprendizado em situações vivenciadas, de trocas de informações com especialistas, da participação em eventos e em grupos de estudo e, principalmente, pela disposição de sempre aprender demonstrada pelos servidores.

Essa disposição tem levado seus assessores a descortinarem novas áreas do conhecimento, ao participarem de projetos desenvolvidos para a SAEI por terceiros, o que resulta no crescimento intelectual do grupo, por meio de uma forma diferente de capacitação.

Embora sem metodologias específicas, **a SAEI vem adotando formas diferentes de sistematização do compartilhamento das informações entre os assessores**, como a criação de grupos de trabalho com foco em temas específicos e a apresentação de relatórios verbais e escritos referentes à participação em eventos.

**Estar sempre aprendendo com seus erros e acertos** fez da SAEI especialista em lidar com situações imprevistas, com assuntos ainda desconhecidos e com greves iminentes, tornando-a forte na competência que denominamos **flexibilidade corporativa**.

A **capacidade de encontrar explicações** é uma das marcas registradas da Secretaria e sugere, a quem a conhece, realizar consulta prévia sobre qualquer assunto.

Podemos dizer que a SAEI detém o *know-how* de alguns processos de trabalho afetos à **prevenção e ao gerenciamento de crises**, desenvolvidos com base na vivência de situações problemáticas e na experiência dos integrantes de sua equipe.

O conhecimento acumulado sobre os temas permanentemente acompanhados fez com que a SAEI se tornasse referência no assunto e, dessa forma, venha sendo convidada a opinar em situações específicas que se apresentam nas diferentes esferas do governo federal.

### **Fraquezas**

Falar das fraquezas da SAEI é o mesmo que falar dos pontos menos fortes dos integrantes de sua equipe. Tais pontos, quando coincidentes nas mesmas habilidades e competências, ficam concentrados, visíveis e, assim, passam a ser tratados como fraquezas da Secretaria.

Ao trabalharmos com a equipe da SAEI - e neste ponto da discussão referimo-nos a todos e não apenas aos assessores -, é fato termos de lidar com a substituição de pessoal militar em períodos de tempo previamente definidos e com as conseqüências dessa sistemática.

Os servidores militares que integram a Secretaria são selecionados dentre os melhores de suas corporações, segundo critérios de cada instituição. Trazem experiência e conhecimento e se caracterizam pela forma diferenciada de ver e analisar as mais diversas situações.

O aspecto desfavorável da situação é a **necessidade de substituição desse servidor**, quando integrado ao contexto e em melhores condições de aplicar seus conhecimentos ao desempenho de suas atividades. Esse rodízio afeta diretamente todos os órgãos que interagem com a SAEI, pois cada servidor, em sua especialidade e função, terá de ensinar ao “novato” os fundamentos do bem utilizar-se dos serviços disponíveis na Presidência da República.

Desde a criação da SAEI, muitos foram substituídos e, ao tentarem registrar e transmitir aos seus sucessores o conhecimento adquirido, depararam-se com a **falta de uma metodologia de Gestão de Conhecimento** que lhes permitisse transferir informações ao novo servidor sem perda de continuidade para a SAEI.

Ainda falando a respeito de pessoas, a equipe da Secretaria é composta por servidores oriundos de diferentes instituições do Governo. A multidisciplinaridade dos



grupos de servidores é notada na forma diferenciada de atuação de cada um diante dos mesmos problemas.

Ocorre que, em um processo natural, servidores oriundos das mesmas instituições juntam-se em subgrupos informais para discutir assuntos, para nivelar conhecimentos e assim representar as entidades a que pertencem, a partir da visão corporativa do problema.

A formação diferente de cada subgrupo, aliada à natureza individualista das atividades desenvolvidas, implica **certa dificuldade na realização de trabalhos em equipe**, nos quais a solução tem sido a divisão de tarefas pelos integrantes do grupo e a posterior consolidação das partes do trabalho em um conjunto.

Percebemos que a **multidisciplinaridade** do grupo, em função dos aspectos relatados, também constitui fraqueza a ser gerenciada, embora tenha sido citada como uma das principais forças da SAEI.

O compartilhamento das informações e dos conhecimentos adquiridos e gerados nos processos de trabalho não é feito de forma sistematizada pela SAEI, caracterizando **a não-utilização de metodologia apropriada para gerenciamento dos seus Capitais de Conhecimento**.

Quanto à gestão de pessoas, a SAEI **não consegue formar sua equipe com o perfil de profissional de que necessita**, em função da impossibilidade de impor às instituições cedentes o perfil desejado de servidor. Tem, ainda, dificuldade para recrutar pessoas com o conjunto de competências necessário, mesmo que esse perfil tenha sido traçado anteriormente.

### **Ameaças**

Muitas são as mudanças na Administração Pública, decorrentes da chegada de um novo governo. No âmbito da Presidência da República, isso se reflete nos chamados “Órgãos essenciais” e nos Órgãos de assessoramento ao Presidente.

Em sendo a SAEI uma Secretaria cuja eficiência conferiu-lhe visibilidade dentro e fora da Presidência, seria previsível alguma mudança nas suas atribuições, formais ou não, na sua constituição e na sua forma de trabalhar.

Uma das situações mais comuns nesses momentos políticos é a alteração na linha de atuação dos órgãos. Esta seria uma das mudanças possíveis de acontecer à SAEI, uma vez que está na cultura dos novos governos a transferência de atribuições

entre instituições, de forma a dar mais conteúdo às estruturas existentes ou fortalecer novos órgãos, ocasionando **o esvaziamento de atribuições da Secretaria**.

Outra possibilidade de mudança é o corte de verbas para participação em eventos, viagens, aquisição de equipamentos e de soluções diversas, em suma, a **redução dos recursos** destinados às atividades que suportam o exercício das atribuições da Secretaria.

### **Oportunidades**

Nas organizações modernas, a medida de sucesso é a conquista de mercado e a lucratividade, que fazem brilhar, de formas diferentes, os olhos dos consumidores e dos acionistas. Numa Secretaria inserida em um Órgão governamental da estrutura da Presidência da República, a medida de sucesso é o **reconhecimento de importância de suas atividades** em função da sua forma eficaz de atuação e dos baixos custos de sua operacionalização.

A possibilidade de confirmação da SAEI na estrutura do GSIPR é grande, em função de alguns fatores já mapeados como, por exemplo, os indicadores da eficácia de sua atuação no acompanhamento de temas sensíveis e, conseqüentemente, **o sucesso na prevenção das crises iminentes**.

Fator também a ser considerado, depois de uma rápida pesquisa nas instituições públicas, é a inexistência de um órgão permanente de monitoramento de temas nos moldes da SAEI, o que faz da Secretaria o único Órgão com essas características.

Podemos inferir que a falta de um órgão permanente de monitoramento de temas talvez implique **a inexistência, também, de conhecimento sistematizado a respeito da atividade de prevenção e de gerenciamento de crises** e, por esse motivo, pode representar, para a SAEI, uma oportunidade de transformar em vantagem competitiva o compartilhamento do conhecimento que detém sobre assuntos afetos a um gabinete de crises.

### 3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O DIAGNÓSTICO DA SAEI

O diagnóstico da SAEI apontou a necessidade de implementação de projetos de Gestão do Conhecimento para possibilitar a utilização sistematizada de procedimentos destinados ao registro e compartilhamento do conhecimento obtido e gerado pela Secretaria.

Igualmente, indicou a importância de conhecer as competências dos integrantes da equipe e, definido perfil profissional desejado, de promover a melhor alocação dos assessores às atividades, além de proporcionar o desenvolvimento da equipe, por intermédio da capacitação adequada de cada pessoa e do grupo.

A SAEI carece de definição de procedimentos de indexação e armazenamento de documentos produzidos e recebidos e de estruturação da rotina de consolidação das informações em bancos de dados adequados.

É necessário, também, efetuar o levantamento dos processos de trabalho existentes no Órgão, detalhando-os em subprocessos, atividades e em tarefas, quando possível, para possibilitar a definição das competências indispensáveis ao exercício das atribuições da SAEI.

Essas são as principais deficiências e carências identificadas no diagnóstico realizado, porém há muito mais conhecimento gerado e adquirido a ser gerenciado de formas distintas e segundo objetivos estratégicos a serem definidos pela própria Secretaria.

Percebemos na SAEI potencial para absorver os projetos mais comumente utilizados por empresas e órgãos que adotam Gestão do Conhecimento, como Inteligência Competitiva e Mapeamento dos Capitais do Conhecimento, este subdividido nas seguintes categorias: Páginas Amarelas, Melhores Práticas, Gestão de Competências e Gestão por Competências. Cada um poderá solucionar problemas diferentes e, integrados, esses projetos propiciarão a utilização das técnicas de GC de forma perene e produtiva, pela Secretaria.

A definição de implantação de projeto de Mapeamento dos Capitais do Conhecimento será muito útil e importante para alicerçar a base dos demais projetos e iniciativas de Gestão do Conhecimento no Órgão e possibilitará à equipe absorver os elementos da nova cultura do conhecimento, simultaneamente à implantação de seus conceitos na SAEI.

No nosso entendimento, não há como a SAEI usufruir dos benefícios possíveis, advindos dos demais tipos de projetos de GC, sem que seja realizado o mapeamento dos seus processos de trabalho e, também, dos Capitais de que necessita e dispõe, para que se possa avaliar os resultados e providenciar soluções para as lacunas encontradas.

Ao adotar a Gestão do Conhecimento, a Secretaria estará construindo o futuro sobre bases sólidas, respaldada pela utilização de métodos e ferramentas apropriados ao gerenciamento dos Capitais do Conhecimento, podendo tornar-se referência na montagem e operacionalização de gabinetes de crise, demonstrando seu nível de conhecimento e visão de futuro.

Se constatada a inexistência de registro de procedimentos semelhantes ao que conhece, poderá, também, elaborar metodologia destinada ao acompanhamento de temas sensíveis, ao gerenciamento de crises e à articulação de órgãos diversos.

Demonstrar versatilidade e flexibilidade em situações que exigem respostas rápidas ou que impõem novas formas de atuação exigirão da SAEI a revisão de suas competências e de sua metodologia de trabalho, a otimização do uso dos conhecimentos adquiridos e mudanças em sua forma de atuação.

Com isso, além de ampliar as possibilidades de uso do conhecimento, estará incentivando outras instituições governamentais a implementarem projetos para gerenciamento de seus ativos intangíveis de forma eficaz e produtiva.

São muitas as possibilidades que tem a SAEI de reverter situações que possam ser ou parecer desfavoráveis. Poderá converter problemas em chances de mudanças observando uma das primeiras lições aprendidas no exercício do Gabinete de Crises: “[...] a crise não deve ser vista como algo apenas negativo. Todo momento de crise traz embutida a oportunidade de crescer, a oportunidade de rever conceitos e métodos, a oportunidade de mudar o mundo [...]” (COUTO, 2001).

Ao organizar e sistematizar o conhecimento de que dispõe, a SAEI estará preparada para quaisquer mudanças, podendo implementar ações alternativas que possibilitem o bom desempenho da equipe sem solução de continuidade em qualquer contexto analisado.

#### 4. JUSTIFICATIVA E TIPO DO PROJETO

Nesses cinco anos de existência, a SAEI expandiu suas atividades para além dos limites de seu Gabinete, por meio dos contatos com entidades públicas e privadas para troca de informações e pela freqüente participação de assessores de sua equipe em seminários e congressos relacionados aos temas de interesse.

Esse crescimento, proporcional ao aumento de atribuições recebidas, não foi acompanhado pela expansão ordenada da estrutura física e tampouco pela implementação de métodos de trabalho. Cada m<sup>2</sup> da sala, cada novo servidor, cada computador solicitado evidenciava a necessidade de negociar recursos com outros setores e órgãos, obrigando a paralisação das atividades rotineiras do Secretário ou de seus assessores.

Conseqüência natural de seu crescimento, ocorreu um aumento significativo das atividades desenvolvidas e da quantidade de servidores responsáveis pela realização de tarefas diversas, impondo a necessidade de estruturação das informações obtidas e geradas diariamente na Secretaria e a padronização de procedimentos de manuseio de documentos e de utilização de recursos de tecnologia.

Ao perceber que somente a criação de procedimentos não seria suficiente para garantir o acesso rápido à informação útil e no tempo necessário e que o crescimento geométrico da quantidade de papel armazenado nas estantes da Coordenação de Apoio implicaria limites de espaço físico em pouco tempo, o Secretário orientou sua assessoria a encontrar soluções de armazenamento de documentos que pudessem ser implantadas sem prejuízo do conteúdo informacional.

Algumas possibilidades foram avaliadas e, independentemente da escolha de qualquer uma, o resultado mais importante da pesquisa realizada foi o contato com novas opções de metodologias e ferramentas que, aliadas à Tecnologia da Informação (TI), representavam mais do que a simples indexação-armazenamento-busca de documentos: possibilitavam o gerenciamento do conhecimento contido nas pilhas de papel, nas rotinas de trabalho, no aprendizado de cada nova situação, enfim, no mapeamento da inteligência inserida nas principais ações realizadas diariamente.

Os estudos destinados à reestruturação da SAEI resultaram em mais conhecimento e, por conseguinte, na constatação de que a Secretaria já estava pronta para adotar soluções modernas para gerenciamento de todo o conhecimento acumulado durante os primeiros anos de suas atividades.

À mesma época da pesquisa, realizava-se mais um “Repensando a SAEI”, evento anual em que todos os integrantes da Secretaria são convidados a passar o dia em local aprazível e, de maneira informal, a apresentar aos seus pares opiniões e sugestões objetivando otimizar as rotinas existentes e melhorar o relacionamento na equipe.

Consciente da necessidade de modernizar o processo de trabalho e facilitar o armazenamento, recuperação e disseminação de informações, o Secretário viu na proposta do projeto a possibilidade de suprir algumas lacunas de conhecimento e gestão na Secretaria.

Uma das lacunas mais importantes relaciona-se ao levantamento dos procedimentos de trabalho, mais usualmente conhecido como modelagem de processos de trabalho.

A implantação do projeto possibilitaria, também, melhor conhecer as diversas competências da equipe de assessores da SAEI e, dessa forma, suprir a demanda oriunda da inexistência de plano de capacitação específico para a SAEI, com a elaboração de plano orientado às reais necessidades do grupo.

O projeto possibilitaria, ainda, evitar a perda dos contatos com colaboradores externos quando do desligamento de integrantes de sua equipe do quadro do GSIPR.

Além de ajudar a suprir as lacunas citadas, os produtos do projeto poderiam apoiar a discussão do próximo encontro “Repensando a SAEI” como mais uma solução para conhecimento dos capitais da casa e os externos a ela, desta vez com base na análise das informações obtidas com a utilização de metodologia adequada.

Identificada a oportunidade de o projeto ser implementado num Órgão disposto à parceria da etapa de desenvolvimento e à posterior adoção de Gestão do Conhecimento, restou-nos definir o escopo do trabalho a ser desenvolvido e sua aplicação prática.

Havia a necessidade de delimitar o projeto no espaço de tempo disponível, segundo os prazos estabelecidos para entrega e apresentação do trabalho final. Havia, ainda, nossa decisão de que a SAEI deveria receber um produto do projeto, atendendo às suas primeiras necessidades e expectativas.

Em continuidade à definição do escopo do trabalho final, selecionamos o processo Monitorar Tema para detalhamento, visando à análise dos Capitais do Conhecimento.

A seleção baseou-se nas principais características do processo como, por exemplo, ser intensivo em conhecimento e representar um diferencial da Secretaria.

Definidos, então, o tipo de projeto a ser implementado e o processo a ser estudado, atribuímos ao nosso trabalho a denominação “Mapeamento dos Capitais do Conhecimento relacionados ao Monitoramento de Temas pela SAEI”.

## 5. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do projeto, adotamos a metodologia de Gestão do Conhecimento do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE), que compreende quatro fases:

- Análise da empresa e do ambiente de negócios
- Identificação do projeto
- Plano de Ação
- Avaliação

### **Etapa 1 - Discussões e estudos preliminares**

Com o objetivo de analisar a SAEI, realizamos reuniões com o Secretário e com o Coordenador de Acompanhamento para identificar problemas cujas necessidades de solução indicassem o projeto mais adequado à introdução da Gestão do Conhecimento.

Realizamos, também, levantamento das forças e fraquezas da Secretaria, ameaças e oportunidades decorrentes do ambiente em que está inserida, conforme orienta a metodologia SWOT.

Efetuamos, ainda, estudo para identificar os objetivos estratégicos da Secretaria e percebemos que não há definição desses objetivos.

A definição do tipo de projeto a ser desenvolvido baseou-se nas informações obtidas no diagnóstico da SAEI, nas peculiaridades de cada projeto possível e, principalmente, na necessidade de fortalecer os pontos fracos identificados.

Optamos, então, pelo desenvolvimento de projeto destinado ao mapeamento dos capitais intelectual, estrutural e de relacionamento que, trabalhados por processo, geram informações para subsidiar uma gestão eficiente e eficaz.

O desenvolvimento do projeto de Mapeamento dos Capitais de Conhecimento foi realizado em etapas, nas quais houve a participação dos assessores e a validação, pelo Secretário, das informações geradas.

### **Etapa 2 - Levantamento dos processos da SAEI**

Nesta etapa incorporou-se à equipe o Coordenador de Acompanhamento e patrocinador executivo do projeto, que relatou o funcionamento da Secretaria em



reuniões que aconteciam duas vezes por semana, com duração média de duas horas cada, por um período aproximado de quarenta e cinco dias.

Para realizarmos o mapeamento dos processos da SAEI, utilizamos como ferramenta de apoio ao levantamento e registro das informações o Diagrama de Fluxo de Dados (DFD), baseado na metodologia de Gane e Sarson (1983).

Cada desenho de processo foi discutido pela equipe do projeto e validado pelo Secretário. No final da etapa, havíamos realizado o levantamento dos cinco processos afetos ao desempenho das atribuições das coordenações de Acompanhamento e de Estudos, no que se refere à atividade de prevenção e gerenciamento de crises:

- Buscar conhecimento
- Acompanhar tema
- Monitorar Tema
- Gerenciar crise
- Acompanhar pós-crise

### **Etapa 3 - Escolha de processo para o projeto**

Levantados os processos, passamos à terceira etapa, que consistiu em selecionar, dentre os processos identificados, aquele que seria objeto de nosso estudo.

Para a seleção, identificamos o processo com maior grau de utilização de conhecimento, dentre os cinco mapeados na etapa anterior. Utilizamos a ferramenta de apoio de quantificação da intensidade de conhecimento do processo, sugerida no caderno de estudos de projetos de Gestão do Conhecimento (PROJETO, 2001).

Os resultados obtidos, apresentados na Figura 2, apontaram Monitorar Tema como o processo com os maiores indicadores de concentração de conhecimento nas principais características avaliadas.

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>	<b>Intensidade de conhecimento</b>
Ambiente	As atividades dos agentes mudam constantemente devido a várias eventualidades e mudanças no ambiente onde o processo está inserido?	Sim (forte)

Decisão	Os agentes têm muitas possibilidades na maneira com que as decisões relacionadas com processo podem ser tomadas?	Sim (forte)
Inovação	O agente tem de resolver os problemas relacionados ao processo com criatividade e inovação?	Sim (forte)
Tempo de vida	O conhecimento do agente para realizar as atividades do processo torna-se rapidamente obsoleto?	Sim (forte)
Impacto do agente	O agente tem forte influência nos resultados finais e andamentos do processo?	Não (fraco)
Tempo de aprendizado	O agente necessita de um longo período para adquirir o conhecimento necessário para realizar as atividades do processo?	Sim (forte)

Figura 2 - Quadro de características do processo Monitorar Tema

#### **Etapa 4 - Detalhamento do processo Monitorar Tema**

Identificamos os subprocessos do processo Monitorar Tema por intermédio de levantamentos das principais atribuições exercidas pela equipe da SAEI e da análise das atribuições definidas no regimento interno da Secretaria (BRASIL, 2002).

Subprocessos do processo Monitorar Tema:

- Subprocesso “Convidar colaboradores externos para reunião de nivelamento”;
- Subprocesso “Definir ações”;
- Subprocesso “Monitorar desdobramentos das ações”.

Em seguida à identificação dos subprocessos, realizamos o detalhamento de cada um em atividades e, quando necessário, em tarefas, de forma a possibilitar a melhor compreensão das funções dos subprocessos e, conseqüentemente, do processo Monitorar Tema.

#### **Etapa 5 - Mapeamento dos Capitais do Conhecimento**

Nesta etapa, efetuamos o mapeamento dos capitais intelectual, estrutural e de relacionamento, utilizando formas diferentes de captação de dados, segundo a disponibilidade de informações sobre cada um, conforme apresentaremos a seguir:

## **Mapeamento do Capital Intelectual**

O trabalho de identificação do capital intelectual realizado na SAEI contou com a participação de dois grupos de trabalho:

- Equipe do projeto, constituída pelas duas responsáveis pelo projeto e pelo Coordenador de Acompanhamento (patrocinador executivo);
- Comissão de aprovação, constituída pela equipe de projeto, pelo Secretário (patrocinador) e por mais três integrantes da SAEI.

À equipe cabia gerar a primeira versão do trabalho realizado e apresentá-lo à Comissão de aprovação, a quem competia discutir, propor alterações e aprovar a versão final do produto elaborado.

### Capital Intelectual necessário

Para mapear o Capital intelectual necessário, identificamos e conceituamos as competências necessárias à execução das atividades que compõem o processo Monitorar Tema, resultando na geração do Dicionário de Competências apresentado no APÊNDICE B, e definimos o grau requerido para cada uma delas.

Para essa conceituação, recorremos a dicionários da língua portuguesa e, em seguida, adaptamos os conceitos de modo a atender às características e peculiaridades da SAEI.

Definimos escala com gradação de níveis entre 1 e 5 , sendo este último o maior valor, para estabelecer o grau requerido de cada competência.

No processo Monitorar Tema, foco do projeto, identificamos três subprocessos, trinta e quatro atividades e quarenta competências. Posteriormente, fizemos um refinamento das atividades e competências, resultando num grupo menor de itens a serem analisados neste projeto.

### Capital Intelectual existente

Para o mapeamento do capital intelectual existente foram distribuídos formulários aos quatorze participantes do projeto, que atribuíram graus às suas próprias competências (automapeamento), às dos demais assessores, às do Coordenador de Acompanhamento, às do Subsecretário e às do Secretário. A identificação da pessoa responsável pela atribuição de graus foi requerida apenas para o automapeamento.

Nesse mapeamento, consideramos todos os participantes como assessores, pois partimos da premissa de que têm atribuições que contemplam, dentre outras, o desempenho de atividades relacionadas ao monitoramento de temas. Desvinculamos, então, para efeito deste projeto, os participantes dos cargos que ocupam.

Cada assessor recebeu um conjunto de formulários, dos quais constavam lista de todas as competências, o conceito de cada uma e um campo para a atribuição do grau existente.

Da mesma forma do capital intelectual necessário, o grau a ser atribuído deveria estar no intervalo de 1 a 5, no qual 5 era o maior nível. Nesse mapeamento havia, ainda, a opção “não observada” (NO) para uso nas competências em que o executor do trabalho não conseguiu atribuir valor.

Para a entrega dos mapas, convidamos os assessores para uma reunião, a que compareceram doze dos quatorze participantes.

A apresentação da etapa do trabalho foi feita pelo Secretário, que - antes de falar sobre a importância e objetivos do mapeamento, os resultados esperados e as instruções de preenchimento dos formulários - abordou as principais fases do projeto e os objetivos gerais do uso de Gestão do Conhecimento na SAEI.

Foram explicados, também, os critérios de sigilo definidos para o mapeamento: os participantes não seriam identificados e os resultados obtidos seriam de conhecimento somente do interessado e de seus superiores.

Recebemos cento e noventa e seis formulários e os agrupamos de modo a possibilitar a tabulação dos dados de cada participante, ou seja, o registro dos graus recebidos por assessor, atribuídos pelos treze participantes e por ele mesmo, ao fazer seu mapeamento.

A tabulação dos dados de cada assessor contemplou, inicialmente, o cálculo da média aritmética dos graus válidos, graus diferentes de NO, para obtenção de apenas um valor em cada competência mapeada. Esse grau, que denominamos de Média do Assessor na Competência (MAC), foi adotado para comparação com o grau necessário, possibilitando identificarmos as lacunas entre o capital intelectual necessário e o existente.

Dividimos os formulários de mapeamento recebidos em dois grupos, segundo a quantidade de graus válidos, representados em percentual. No primeiro grupo, a quantidade de graus válidos representava, no mínimo, 80% do total de graus obtidos. No segundo, os graus válidos representavam menos de 50% do total de graus obtidos.

Fazem parte do primeiro grupo dez dos quatorze assessores que participaram do mapeamento e, do segundo, os quatro restantes. A diferença entre os grupos se deve à participação de assessores com menos de seis meses no Órgão e, conseqüentemente, à grande quantidade de graus não observados atribuída a eles.

Para a escolha dos formulários a serem analisados, optamos pelos que compõem o primeiro grupo, por serem os mais representativos do perfil da SAEI.

## **Mapeamento do Capital de Relacionamento**

### Capital de relacionamento necessário

A identificação do capital de relacionamento necessário deu-se por intermédio de entrevistas individuais, realizadas com a maior parte dos participantes do projeto, que informaram os contatos que consideram necessários ao desenvolvimento das atividades.

### Capital de relacionamento existente

Realizamos o mapeamento do capital de relacionamento existente por meio de distribuição de dois formulários de captação de dados aos participantes: um, destinado ao capital de relacionamento existente com pessoas; o outro, com instituições. A distribuição desses formulários aconteceu na mesma reunião de apresentação do secretário, citada anteriormente.

Fizemos alterações no formulário de mapeamento de capital de relacionamento sugerido pelo CRIE (PROJETO, 2002), com o objetivo de adequar os instrumentos de captação de dados às características da SAEI.

## **Mapeamento do Capital Estrutural**

### Capital estrutural necessário

O capital estrutural necessário, assim como o de relacionamento, foi mapeado por meio de entrevistas realizadas com assessores da SAEI.

Elaboramos questionário para nortear as entrevistas, no qual relacionamos algumas perguntas para identificar de que recursos cada participante sentia falta para melhor desempenhar suas atividades. O registro das informações foi feito no formulário sugerido pelo CRIE (PROJETO, 2002).

Em cada pergunta, solicitamos indicação de prioridade para cada recurso, observando-se três principais níveis: 1 - recurso imprescindível, 2 - recurso necessário, 3 - o recurso pode aguardar.

Ao efetuarmos a análise desses dados, percebemos a necessidade de agrupar as respostas em subitens, de forma a facilitar a identificação dos procedimentos a serem adotados para cada grupo de demandas.

### Capital estrutural existente

O levantamento do capital estrutural existente foi realizado pela equipe do projeto, com a colaboração de servidores da Coordenação de Apoio da SAEI, por intermédio de consultas a informações registradas em sistemas e levantamentos *in loco*.

### **Etapa 6 - Análise dos dados**

A sexta etapa, a primeira executada sem a participação dos patrocinadores, constituiu-se da consolidação e análise das informações mapeadas com vistas a indicar possíveis resultados para os problemas a serem sanados.

Os critérios adotados para a tabulação e análise dos dados são apresentados no capítulo 6. MAPEAMENTO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO, juntamente com os valores e informações estudados.

### **Etapa 7 - Elaboração do Plano de Ação**

A elaboração do Plano de Ação teve como principal finalidade elencar ações destinadas a suprir os *gaps* identificados no mapeamento dos Capitais do Conhecimento relacionados ao monitoramento de temas pela SAEI.

As ações de mesma natureza ou finalidade foram agrupadas de forma a permitir que a adoção de providências pudesse eliminar, quando possível, mais de um *gap* simultaneamente.

Subdividimos o Plano de Ação em três itens, relacionados aos capitais do conhecimento contemplados no projeto.

Especialmente no caso do Capital de Relacionamento, a sinergia entre os três ativos ensejou a inclusão de proposições de ações dos capitais intelectual e estrutural.

## 6. MAPEAMENTO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO

Para realizar o mapeamento dos capitais da SAEI, era necessário conhecer seus principais processos de trabalho, de forma a identificar os capitais relacionados a cada processo e, então, suprir as lacunas de conhecimento encontradas.

Por não existir, à época do início do projeto, levantamento dos processos de trabalho da Secretaria e tampouco a cultura de analisar a organização sob a ótica de processos, constatamos a necessidade de realizar a modelagem dos principais processos existentes para, em seguida, estudar os capitais de um deles e propor a abrangência desse estudo para os demais.

A modelagem dos processos da SAEI e a descrição detalhada do processo escolhido para estudo antecederam o mapeamento dos capitais do conhecimento, que consistiu no levantamento e análise dos dados relacionados ao processo em foco.

Poderíamos utilizar a denominação “análise dos *gaps*”, porém incorreríamos no erro de presumir que todos os dados coletados apontam a existência de lacunas de capitais, o que não representa a verdade percebida e registrada no mapeamento.

Verificamos durante o desenvolvimento do projeto que grande parte das informações mapeadas não representava *gaps* a serem supridos, mas ativos a serem utilizados pela SAEI para eliminar, parcial ou totalmente, lacunas encontradas.

Palavras e expressões encontradas no texto, específicas da atividade de mapeamento dos capitais do conhecimento ou relacionadas aos procedimentos executados pela Secretaria, estão conceituadas no APÊNDICE C – DICIONÁRIO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO.

## 6.1 PRINCIPAIS PROCESSOS DO SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E ESTUDOS INSTITUCIONAIS

Verificada a necessidade de mapear os principais processos de trabalho e sem a possibilidade de consulta a registros sobre o assunto, efetuamos análise detalhada do regimento interno da SAEI (BRASIL, 2002) com a finalidade de estudar suas atribuições e agrupá-las por natureza e similaridade.

Identificamos as atribuições relacionadas ao estudo e acompanhamento de temas sensíveis para, em seguida, agrupá-las sob o nome de Sistema de Acompanhamento e Estudos Institucionais, conforme demonstrado na Figura 3.

Cabe ressaltar que a modelagem dos processos resultou no conhecimento da forma como os procedimentos e atividades são executados pela equipe, representando o marco inicial na estruturação das atividades da SAEI em processos e na disseminação dessa nova abordagem de trabalho aos servidores da Secretaria.

Atribuições da SAEI	Processos do Sistema de Acompanhamento e Estudos Institucionais
1. Atuar como Secretaria-Executiva do CDN e da CREDEN 1.1 Acompanhar temas com potencial de crise 1.2 Articular o gerenciamento de crises 1.3 Estudar assuntos do CDN e da CREDEN 1.4 Analisar pedido de Assentimento Prévio	1. Buscar conhecimento
	2. Acompanhar tema "37 graus" - (*)
	3. MONITORAR TEMA "38 graus" - (**)
	4. Gerenciar crise
	5. Acompanhar pós-crise
2. Assessorar Ministro-Chefe do GSIPR	
3. Representar GSIPR	
(*) 37 graus - analogamente à saúde do ser humano, é um indicativo de que o tema está em situação normal e, portanto, não necessita de maiores preocupações. (**) 38 graus - indicativo de necessidade de monitoramento mais ativo de um tema específico, em decorrência do surgimento de problemas mais sérios e, até mesmo, da iminência de ocorrência de crises	

Figura 3 - Quadro de atribuições da SAEI e processos correspondentes



Com o objetivo de possibilitar a compreensão dos processos modelados e o inter-relacionamento de suas funções, apresentamos breve descrição dos processos que compõem o Sistema de Acompanhamento e Estudo Institucionais:

### **Processo 1 - Buscar conhecimento**

A busca de conhecimento na SAEI é permanente e objetiva mapear assuntos cujo estudo é imprescindível à execução de suas atividades rotineiras. O objeto de estudo pode ser a identificação de especialistas em temas de interesse, de novos temas a serem acompanhados e de novas formas de executar atividades rotineiras.

A principal finalidade desse processo é proporcionar à SAEI a aquisição de novos conhecimentos e a sua disseminação entre seus servidores e os de outros órgãos. Para tanto, faz uso dos recursos financeiros, técnicos e humanos disponíveis para buscar *expertise* nos segmentos científico, acadêmico e empresarial e trazê-la ao conhecimento dos interessados, por meio da promoção de eventos de capacitação, tais como palestras, seminários, cursos e encontros.

### **Processo 2 - Acompanhar tema (“37 graus”)**

Nesse processo são identificados temas para acompanhamento pela SAEI, por meio de pesquisas em informações veiculadas na mídia, por orientação do Ministro-Chefe do GSIPR ou por sugestão das Secretarias Executivas do CDN e da CREDEN.

Prováveis colaboradores de outros órgãos, denominados colaboradores externos, também são identificados, visando à realização de trabalho conjunto com os assessores da SAEI, com o objetivo de buscar informações relacionadas ao assunto e de alertar as autoridades competentes quanto à iminência de problemas.

### **Processo 3 - Monitorar Tema (“38 graus”)**

Nessa fase são realizados os primeiros contatos com os colaboradores externos, para nivelar o conhecimento existente sobre o tema e, depois de discutidas as tendências observadas, estabelecer a proposta de ação a ser adotada para tentativa de enfraquecimento do problema.

Podem resultar desta fase as decisões de ativar o Gabinete de Crises ou de recuar para o simples acompanhamento do tema, dependendo dos desdobramentos das ações realizadas.

**Processo 4 - Gerenciar crise**

Os colaboradores externos atuam em seus segmentos específicos, articulados pelo Gabinete de Crises, para reduzir os fatores que causaram o problema, bem como para atenuar os efeitos das crises em andamento. O Gabinete de Crises atua como facilitador do processo, promovendo a negociação entre as partes envolvidas, de modo a possibilitar o término do movimento da melhor maneira possível.

As ações realizadas e os resultados das providências adotadas são divulgados à sociedade pela Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República (SECOM).

**Processo 5 - Acompanhar Pós-Crise**

Após o término da crise ou da negociação e a formalização de acordo entre as partes, a SAEI inicia o acompanhamento da execução dos itens listados e das providências pendentes junto aos órgãos e entidades competentes.

## 6.2 PROCESSO ESCOLHIDO PARA O PROJETO

A escolha do projeto Monitorar Tema como objeto de estudo decorreu da identificação do processo mais intensivo em conhecimento dentre os mapeados no Sistema de Acompanhamento e Estudos Institucionais.

O trabalho demonstrou que Monitorar Tema é um processo essencial à consecução dos objetivos da SAEI, principalmente à prevenção da ocorrência de crises.

Essas razões, aliadas à necessidade de delimitação do projeto, impuseram a escolha do processo Monitorar Tema para detalhamento visando ao Mapeamento dos Capitais do Conhecimento necessários à realização das atividades que compõem seus subprocessos, conforme apresentado na figura a seguir.

Processos	Subprocessos
1. Buscar conhecimento	
2. Acompanhar tema (“37 graus”)	
3. MONITORAR TEMA (“38 graus”) _____	3.1 Convidar colaboradores externos para reunião de nivelamento
4. Gerenciar crise	3.2 Definir ações
5. Acompanhar pós-crise	3.3 Monitorar desdobramentos das ações

Figura 4 - Quadro de detalhamento do processo Monitorar Tema em subprocessos

### Descrição do processo Monitorar Tema (“38 graus”)

O processo Monitorar Tema, também conhecido na equipe da SAEI como etapa dos “38 graus - levemente febril”, caracteriza-se pela necessidade de monitoramento mais ativo de um tema específico, em decorrência do surgimento de problemas mais sérios e, até mesmo, da iminência de ocorrência de crises.

O monitoramento é feito com auxílio de colaboradores externos, convidados a participar de reuniões de nivelamento de conhecimento sobre tema e eventos que ocorreram.

Os desdobramentos da ação empreendida são acompanhados pelos assessores e, dependendo da avaliação dos resultados, o Gabinete de Crises poderá ser ativado ou opta-se pelo recuo para o acompanhamento rotineiro do tema.

#### Entradas do processo

- Notícias específicas sobre o tema, obtidas na mídia (impressa, eletrônica, televisiva, radiofônica) pelos assessores responsáveis pelo acompanhamento do tema;
- Informações atualizadas sobre o tema, encaminhadas à SAEI pelos colaboradores externos;
- Informações sobre impacto causado pelas ações adotadas na tentativa de provocar mudanças no contexto.

#### Saídas do processo

- Convite, formal ou não, feito pela SAEI para que os colaboradores externos participem de reunião de nivelamento de conhecimentos sobre o tema;
- Informações atualizadas sobre o tema, encaminhadas aos órgãos públicos e aos colaboradores externos;
- Propostas de ações a serem adotadas, encaminhadas ao Ministro-Chefe do GSIPR para decisão e posterior divulgação à equipe de assessores e aos colaboradores externos;
- Decisão de ativação do Gabinete de Crise ou de recuo para acompanhamento rotineiro do tema.

#### Subprocessos e percentual de documentação

Consideramos, no levantamento da documentação dos subprocessos, apenas as informações entregues à SAEI e disponíveis para consulta. Subprocessos identificados:

- Convidar colaboradores externos para reunião de nivelamento - 100% não documentado;
- Definir ações - 100% não documentado;
- Monitorar desdobramentos das ações - 100% não documentado.

Meios utilizados para divulgação de informações:

- Os contatos com os colaboradores externos são realizados por correio eletrônico, por telefone, em visitas à SAEI e aos órgãos envolvidos;
- O acompanhamento do tema é feito também por meio de pesquisas na internet e nas mídias impressa e eletrônica, além do contato pessoal com os colaboradores externos em reuniões na SAEI;
- As informações recebidas são armazenadas pela SAEI em diversos tipos de mídia, com acesso disponível aos assessores.

#### Participantes internos e externos do processo

Nesse processo, participam a equipe da SAEI, colaboradores externos dos órgãos públicos envolvidos no acompanhamento do tema, representantes de setores do GSIPR e da Presidência da República.

#### Projetos

Encontram-se em fase de implementação na SAEI projetos de sistemas e soluções relacionadas ao acompanhamento e monitoramento de temas. Esses projetos estão sendo desenvolvidos na PR, pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DIRTI) e por organizações contratadas pela Secretaria:

- Implementação de geo-referenciamento no Sistema de Assentimento Prévio;
- Integração do Sistema de Assentimento Prévio ao Sistema de Gestão de Crises;
- Implementação de sistema destinado ao registro e acompanhamento de temas;
- Implementação de projeto de Pesquisa e Desenvolvimento de plataforma de apoio à tomada de decisão, utilizando Gestão do Conhecimento com Inteligência Artificial.

#### Principais eventos e prazos

O monitoramento de um tema ocorre em função de indicadores de aquecimento da situação, observados pelos assessores da SAEI em conjunto com os colaboradores externos e pelo Ministro-Chefe do GSIPR.

#### Suporte de TI

- Sistema de Gestão de Crises, desenvolvido em banco de dados com informações associadas a dados geo-referenciados;

- Sistema de Assentimento Prévio;
- Lista de distribuição de mensagens eletrônicas para grupos de colaboradores externos;
- Recursos computacionais disponíveis na rede PR: hardware, software (acesso à internet, intranet, servidores de dados para armazenamento de informações em rede).

### 6.3 MAPEAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL

O mapeamento do capital intelectual consistiu em identificar as lacunas existentes entre o capital intelectual requerido e o existente para possibilitar a implementação de processos de capacitação e de alocação da equipe, objetivando melhores resultados dos processos de trabalho.

#### Capital intelectual necessário

Apresentamos, a seguir, os resultados do mapeamento do capital intelectual necessário, relativo ao processo Monitorar Tema.

Processo: **Monitorar Tema**

Subprocesso 1: **Convidar colaboradores externos para reunião de nivelamento**

Atividades

1. Identificar colaboradores externos relacionados ao tema e elaborar lista de convidados para reunião de nivelamento na SAEI, considerando o nível adequado de interlocução de cada órgão participante;
2. Definir estratégia da reunião de nivelamento (pessoas a serem convidadas, disposição à mesa, pessoas que farão apresentação, definição dos documentos das pastas);
3. Realizar reunião prévia com os assessores da SAEI para tratar da forma de abordagem do tema (reunião de preparação).

Competências requeridas	Ativ1	Ativ2	Ativ3
Conhecer os órgãos e entidades afins		4	4
Experiência			4
Flexibilidade		4	
Identificação de Perfis	5	5	
Objetividade		4	4
Percepção de tendências	4	5	4
Relacionamento interpessoal			4
Visão do todo	4		4

Visão estratégica	4	5	
Visão política	4		4

Figura 5 - Quadro de graus das competências requeridas para as atividades do subprocesso 1

## Subprocesso 2: **Definir ações**

### Atividades

1. Conduzir a reunião, iniciando-a pela informação aos convidados do papel da SAEI e, em seguida, apresentando os objetivos do encontro;
2. Definir opções de ação (no final da reunião);
3. Hierarquizar propostas de ação, considerando a adequabilidade, a aceitabilidade, a exequibilidade, o *timing* dos eventos e a capacidade da SAEI em manter a situação sob controle;
4. Coordenar o trabalho dos colaboradores externos que passaram a integrar a equipe.

<b>Competências requeridas</b>	<b>Ativ1</b>	<b>Ativ2</b>	<b>Ativ3</b>	<b>Ativ4</b>
Análise crítica de proposta de ações		5	5	
Comunicabilidade	4			4
Credibilidade	4			4
Experiência	4		4	4
Extrair dos colaboradores externos proposta de linhas de ação	5			
Identificação de Perfis				4
Iniciativa				4
Lidar com paradoxos	4			
Liderança				4
Maturidade		5	4	
Objetividade	4			
Percepção de tendências	4	5	4	5



Polidez				5
Síntese		5		
Tomada de decisão		5		
Trabalho em Equipe	4		4	
Visão do todo	4		4	4
Visão estratégica	4	5	4	
Visão política	4		4	

Figura 6 - Quadro de graus das competências requeridas para as atividades do subprocesso 2

### Subprocesso 3: **Monitorar desdobramentos das ações**

#### Atividades

1. Contatar instituições e colaboradores externos relacionados ao tema para obter informações sobre impacto causado pelas ações adotadas;
2. Analisar desdobramentos das ações, considerando informações que possam influir nos rumos da crise iminente;
3. Realizar a articulação entre a SAEI e os órgãos afetos à prevenção da crise, com especial atenção ao acompanhamento dos resultados do trabalho.

<b>Competências requeridas</b>	<b>Ativ1</b>	<b>Ativ3</b>	<b>Ativ4</b>
Comunicabilidade			4
Conhecer os órgãos e entidades afins	4	4	4
Discrição	4		
Identificação de Perfis	4		4
Liderança			4
Objetividade		5	
Percepção de tendências	4	5	4
Polidez	5		
Relacionamento interpessoal	4		
Síntese		5	

Tomada de decisão		4	
Trabalhar sobre pressão		4	
Trabalho em Equipe		4	3
Visão do todo	4		
Visão estratégica	4		
Visão política			4

Figura 7 - Quadro de graus das competências requeridas para as atividades do subprocesso 3

### **Capital intelectual existente**

Os dados do capital intelectual dos quatorze participantes do trabalho foram agrupados por assessor, de forma a possibilitar a consolidação das informações de cada servidor em apenas um quadro, para análise posterior.

A título de exemplo, apresentamos, no APÊNDICE D, os graus e respectivas médias recebidos por um assessor nas competências identificadas e, no APÊNDICE E, as médias obtidas nessas competências.

### **Análise dos dados do capital intelectual**

A análise dos dados do capital intelectual da SAEI foi feita visando aos seguintes resultados:

- Identificar lacunas de conhecimento entre o nível considerado ideal e o nível existente e elaborar propostas de soluções para essas lacunas;
- Identificar o(s) servidor(es), dentre os integrantes da SAEI, mais bem preparados para execução das atividades do processo Monitorar Tema.

Por contar com um grupo de assessores reduzido relativamente à quantidade de temas a serem acompanhados, torna-se imperativo à SAEI manter as pessoas motivadas com vistas a conseguir o máximo de produtividade num trabalho em que os parâmetros “tempo”, “tensão” e “quantidade de informação” dão o tom do cotidiano.

Observamos que, embora sem a utilização de uma metodologia específica de Gestão do Conhecimento, a SAEI utiliza métodos próprios para melhor alocar os servidores aos processos de trabalho.

Com relação ao desenvolvimento e capacitação dos servidores, identificamos algumas iniciativas individuais externas à Presidência da República, além da participação de servidores em cursos de curta duração oferecidos pela Organização. Quanto a seminários e congressos, percebemos que existe interesse dos assessores e incentivo do Secretário e, sempre que possível, essa participação é concretizada.

Constatamos, ainda, que não há planejamento de cursos e treinamentos a serem solicitados pela SAEI para seus servidores. Também não existe Plano de Capacitação, elaborado pelo Órgão de recursos humanos da PR, especificamente para a Secretaria.

Citamos anteriormente que o quadro de pessoal da SAEI é formado por representantes da Marinha, Exército, Aeronáutica, Ministério das Relações Exteriores (MRE) e Agência Brasileira de Inteligência da Presidência da República (ABIn) e por especialistas em Direito, Meio Ambiente e políticas sociais.

A ocupação dos cargos reservados às corporações de Estado é feita por indicação do Órgão cedente, definida por critérios internos à Organização. Os servidores militares têm prazo estipulado pela corporação para permanência na Secretaria.

Ao chegar na SAEI, o novo integrante da equipe não recebe imediatamente suas atribuições. Em períodos que variam de duas a três semanas, o novo assessor participa dos trabalhos do grupo, de modo a conhecer as atividades, os temas e a forma de trabalhar da equipe.

Ao término desse período e depois de ter participado do dia-a-dia da SAEI, o novo assessor recebe suas novas atribuições do Secretário, observados os temas de interesse, aptidões e formação original.

O trabalho da SAEI não é executado por processo, como preconizado pela metodologia de Gestão do Conhecimento utilizada neste projeto mas, sim, por tema. Cada assessor recebe temas para acompanhar e monitorar, tornando-se responsável pelas atividades afetas aos assuntos sob sua supervisão.

Os assessores realizam um exercício intuitivo de compartilhamento de lições aprendidas, ao dividirem eventuais dificuldades de execução de atividades com os que têm mais experiência ou mais aptidão no trato da situação sob análise.

A distribuição de atribuições e a indicação dos responsáveis são feitas pelo Secretário que, pelo que pudemos perceber e segundo avaliação de sua equipe, tem capacidade e sensibilidade para alocar o melhor perfil a cada tipo de trabalho.

### Análise dos dados do capital intelectual necessário

Ao analisarmos as competências necessárias a cada uma das dez atividades estudadas, destacamos as mais requeridas, ou seja, aquelas que se evidenciam com maior frequência como requeridas nas atividades analisadas:

- Percepção de tendências, com nove ocorrências;
- Visão do todo, com sete ocorrências;
- Visão estratégica e Visão política, ambas com seis ocorrências;
- Conhecer órgãos e entidades afins e Identificação de perfis, com 5 ocorrências cada.

O quadro apresentado na Figura 8 mostra a lista das competências mais requeridas, ordenadas pela quantidade de ocorrências e os cinco assessores com as melhores médias nessas competências:

Competências	Ocorrências	Assessores com melhores médias										
Percepção de tendências	9		A2	A3						A8	A9	A10
Visão do todo	7	A1	A2		A4						A9	A10
Visão estratégica	6		A2		A4	A5					A9	A10
Visão política	6		A2			A5		A7	A8	A9		
Conhecer os órgãos e entidades afins	5		A2			A5		A7			A9	A10
Identificação de perfis	5		A2	A3		A5					A9	A10

Figura 8 - Quadro das competências mais requeridas e assessores com melhores médias

No quadro apresentado na Figura 9, relacionamos os cinco assessores com as menores MAC em relação às competências mais requeridas:

Competências	Ocorrências	Assessores com as menores médias										
Percepção de tendências	9	A1			A4	A5	A6	A7				
Visão do todo	7			A3		A5	A6	A7	A8			
Visão estratégica	6	A1		A3			A6	A6	A8			
Visão política	6	A1		A3	A4		A6					A10

Conhecer os órgãos e entidades afins	5	A1		A3	A4		A6		A8		
Identificação de perfis	5	A1			A4		A6	A7	A8		

Figura 9 - Quadro das competências mais requeridas e assessores com menores médias

## Análise dos dados do capital intelectual existente

### Atribuição de graus

No mapeamento dos assessores, observamos uma forte tendência de atribuição de graus próximos ao máximo estipulado. O gráfico apresentado na Figura 10 representa a ocorrência, em percentual, de graus menores que 4, iguais a 4 e iguais a 5 em relação ao total de graus válidos mapeados. Como pode ser visto, o grau 5 foi atribuído a 51% dos avaliados, o grau 4 foi atribuído a 39% e apenas 14% receberam graus inferiores a 4.

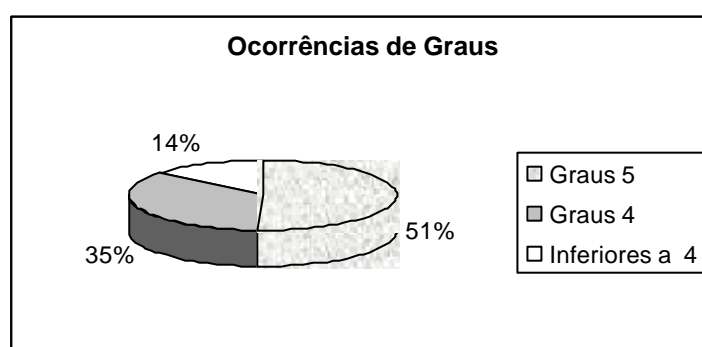


Figura 10 - Gráfico de ocorrência de graus

Os percentuais encontrados nos permitem algumas inferências que podem justificar os elevados graus atribuídos no momento do mapeamento:

- Incertezas quanto ao uso real que seria dado às informações obtidas;
- Ao apresentarmos a gradação de níveis de graus a serem atribuídos, variando de 1 a 5, não conceituamos os níveis;
- Inexistência de indicação das competências requeridas por atividade, no formulário utilizado para mapeamento.

### Características gerais do mapeamento

Com relação ao perfil do grupo, observamos um mapeamento homogêneo e com valores próximos ao limite superior da gradação definida. Eis os principais resultados:

- Média de todos os graus mapeados ou média geral do grupo (MGG): 4,32;
- Média do grupo por competência (MGC) em todas elas: valores superiores a 4,00;
- Menor média dos assessores nas competências (MAC): 4,03;
- Maior MAC: 4,66.

As cinco competências mapeadas com as maiores MGC, classificadas em ordem decedente, são:

- Discrição;
- Polidez;
- Experiência;
- Maturidade;
- Competência corporativa.

As cinco competências mapeadas com as menores MGC, classificadas em ordem ascendente, são:

- Lidar com paradoxos;
- Planejamento estratégico;
- Gestão de comportamento;
- Liderança;
- Utilização de sistemas e aplicativos.

### Assessores que obtiveram as maiores médias gerais (MGA):

Os assessores A2 e A9 foram os que obtiveram as maiores médias gerais do total de graus recebidos. Dos graus que as constituem, mais de 70% refere-se ao grau 5. A seguir, as médias gerais de cada um:

- Média do assessor A2: 4,66;
- Média do assessor A9: 4,61

Os gráficos a seguir, figuras 11 e 12, apresentam, em percentuais, os graus recebidos por esses dois assessores:

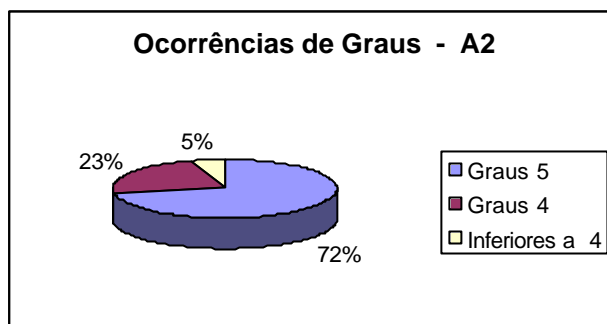


Figura 11 - Gráfico de ocorrências de graus do assessor A2

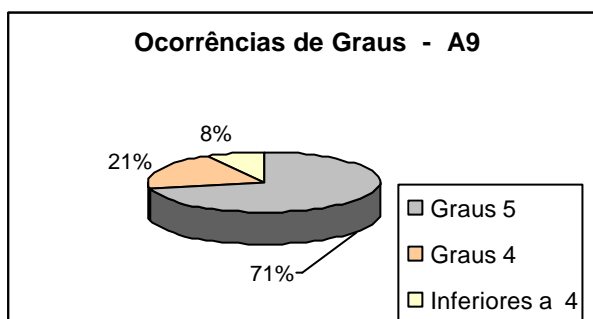


Figura 12 - Gráfico de ocorrências de graus do assessor A9

#### Assessores com média cinco em competências

O assessor A9 foi quem obteve o maior número de competências com média 5; em duas delas, Maturidade e Trabalhar sob pressão, todos os participantes atribuíram-lhe grau 5.

Identificamos outros três assessores com ocorrências de média 5, porém em apenas uma competência: A1 e A5 obtiveram média 5 em Discrção e A10 obteve média 5 em Realizar pesquisas em meios diversos.

#### Assessor mapeado com a menor média

A menor MGA encontrada, atribuída ao assessor A6, foi 4,03. Foi também do assessor A6 a menor MAC: 3,00 em Redação.

No gráfico apresentado na Figura 13, encontra-se a representação dos graus recebidos por A6, em percentuais:

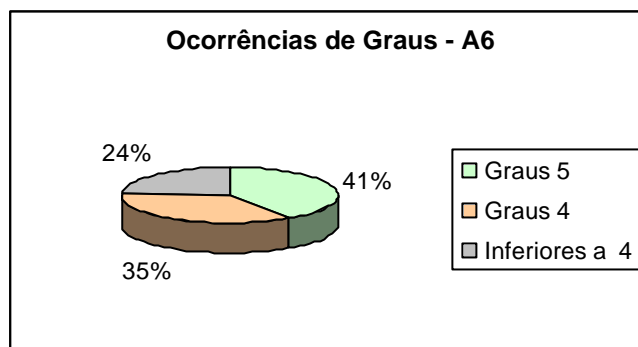


Figura 13 - Gráfico de ocorrências de graus do assessor A6

#### Resultados do mapeamento em relação aos fatos observados no diagnóstico

Na etapa de diagnóstico da SAEI, feito por meio de entrevistas com os assessores, foram relatados problemas relacionados à eficácia do trabalho de equipe, à existência de duas estruturas hierárquicas, formal e informal, e à necessidade de apoio na busca e seleção das informações a serem trabalhadas. No entanto, ao analisarmos o mapeamento, encontramos discrepâncias entre o que foi identificado na etapa de diagnóstico e o que foi mapeado:

- Trabalho em equipe: obteve média 4,27 e desvio-padrão de 0,34, ocasionado por apenas um grau abaixo de 4,00, o grau 3.82 recebido pelo assessor A6;
- Apoio e busca na seleção das informações a serem trabalhadas: a competência Capacidade de pesquisar em meios diversos obteve média 4,47 e desvio-padrão de 0,31. Esses resultados permitem-nos inferir que o problema esteja na relação assessor x quantidade de informações a serem pesquisadas x tempo de pesquisa, pois a competência correspondente ao problema citado foi bem mapeada; e
- Existência de duas estruturas hierárquicas - formal e informal: este problema não será analisado neste projeto, em razão de o foco do trabalho ter sido direcionado às competências requeridas para a execução das atividades do processo Monitorar Tema e não às competências relacionadas aos cargos existentes na SAEI.

#### **Análise do cruzamento dos dados do capital necessário e do capital existente**

Ao compararmos as informações entre os capitais necessários e existentes, constatamos que a grande maioria dos *gaps* ocorreu nas competências cujo grau requerido é 5. Nas demais competências, a incidência de *gaps* foi bastante baixa e os graus atribuídos alcançaram, com uma exceção, valores superiores a 90% em relação ao grau requerido.



### Competências com graus requeridos menores que 5

As ocorrências de *gap* nas competências cujos graus requeridos são valores menores que 5 são poucas, mas devem ser observadas. Se analisadas fora do contexto, poderiam ser consideradas de pouca relevância, mas nesse contexto, em que as avaliações tendem ao grau máximo requerido, quaisquer diferenças devem ser analisadas e providências para saná-las devem ser adotadas.

A Figura 14 mostra os assessores com *gaps* nas competências cujo grau requerido é menor que 5.

Competências	Assessores com Gaps									
Comunicabilidade						A6	A7			
Credibilidade								A8		
Identificação de Perfis							A7	A8		
Iniciativa					A5					
Liderança					A5		A7	A8	A9	
Lidar com Paradoxos						A6	A7	A8		
Objetividade								A8		
Visão Estratégica						A6				
Visão Política	A1		A3			A6	A7			

Figura 14 - Quadro dos assessores com *gaps* nas competências com grau requerido menor que 5

### Competências com grau requerido igual a 5

Ao se considerar o grupo de atividades analisadas, identificamos *gap* em todas as competências cujo grau requerido é 5, com exceção do assessor A9, que, na competência Maturidade, alcançou o grau requerido.

Na Figura 15, apresentamos os cinco assessores com os cinco menores *gaps*, ou seja, os que mais se aproximaram dos graus requeridos e, na Figura 16, os assessores com os cinco maiores *gaps*.

Competências	Assessores com menores gaps									
Identificação de Perfis		A2	A3		A5				A9	A10
Análise crítica das propostas de Ação	A1	A2	A3		A5					A10
Maturidade	A1	A2			A5		A7	A8	A9	
Objetividade	A1	A2			A5				A9	A10
Percepção de Tendências		A2			A5		A7		A9	A10
Polidez	A1			A4	A5		A7	A8		
Síntese	A1	A2		A4					A9	A10
Visão do Todo	A1	A2		A4					A9	A10
Visão Estratégica		A2		A4	A5				A9	A10
Visão Política		A2			A5			A8	A9	A10

Figura 15 - Quadro dos assessores com menores *gaps* nas competências que requerem grau 5

Competências	Assessores com maiores gaps									
Identificação de Perfis	A1			A4		A6	A7	A8		
Análise crítica das propostas de Ação				A4		A6	A7	A8	A9	
Maturidade			A3	A4		A6			A9	
Objetividade			A3	A4		A6	A7	A8		
Percepção de Tendências	A1		A3	A4		A6		A8		
Polidez		A2	A3			A6			A9	A10
Síntese			A3		A5	A6	A7	A8		
Visão do Todo			A3		A5	A6	A7	A8		
Visão Estratégica	A1		A3			A6	A7	A8		
Visão Política	A1		A3	A4		A6	A7			

Figura 16 - Quadro dos assessores com maiores *gaps* nas competências que requerem grau 5

O conteúdo dos quadros anteriores indica que A1, A2, A5, A9 e A10 atendem a mais da metade das competências, na seguinte ordem:

- A2 atende a 9 das 10 competências;
- A5, A9 e A10 atendem a 8 das 10 competências;
- A1 atende a 6 das 10 competências.

Os demais assessores, A3, A4, A6, A7 e A8, não atendem à maioria das competências e são, portanto, os primeiros candidatos a aperfeiçoamento nessas competências, na seguinte ordem:

- A6 não atende a nenhuma dessas competências. É o assessor que tem maior carência de desenvolvimento em relação às competências mais requeridas;
- A3 não atende a 8 competências;
- A7 e A8 não atendem a 7 competências;
- A4 não atende a 4 competências.

#### Alocação de assessores às atividades

Nenhum assessor atende a todos os graus requeridos nas competências necessárias às atividades analisadas. Houve ocorrências de *gap* em várias competências de todos os assessores e, por isso, indicaremos os melhores perfis para desempenho das atividades.

Serão considerados os melhores perfis aqueles cujos graus mapeados estão mais próximos dos graus requeridos. Para essa identificação, comparamos a média geral do assessor na competência (MGAC) com a média do grupo na competência (MG) em cada uma das atividades. Consideramos mais adequados os perfis cuja MGAC é superior à MG. O resultado é apresentado a seguir.

### **Subprocesso 1: Convidar colaboradores externos para reunião de nivelamento**

Atividade 1: Identificar colaboradores externos

Os melhores perfis: A2, A4, A5, A8, A9 e A10;

Os perfis menos adequados: A1, A3, A6 e A7.

Atividade 2: Definir estratégia da reunião

Os melhores perfis: A2, A4, A5 e A10;

Os perfis menos adequados: A1, A3, A6, A7, A8 e A9.

Atividade 3: Realizar reunião prévia

Apenas A8 não atende ao critério estabelecido.

Resultado para o subprocesso1:

Os assessores A2, A4, A5 e A10 têm a MGAC maior que a MG para todas as atividades desse subprocesso. Assim, são os melhores perfis para o subprocesso 1 - Convidar colaboradores externos para reunião de nivelamento.

**Subprocesso 2: Definir Ações**

Atividade 1: Conduzir Reuniões

Os melhores perfis: A1, A2, A3, A4, A5, A9 e A10;

Os perfis menos adequados: A6, A7 e A8.

Atividade 2: Definir Opções de Ação

Os melhores perfis: A1, A3, A4, A6, A7 e A8;

Os perfis menos adequados: A2, A5, A9 e A10.

Atividade 3: Hierarquizar proposta de Ação

Melhores Perfis: A2, A4, A5, A8, A9, e A10;

Os perfis menos adequados: A1, A3, A6 e A7.

Atividade 4: Coordenar trabalho dos colaboradores externos

Melhores Perfis: A1, A2, A3, A4, A9, e A10;

Os perfis menos adequados: A5, A6, A7 e A8.

Resultado para o subprocesso 2:

Somente A4 tem a MGAC maior que a MG para todas as atividades desse subprocesso. Assim, é o único assessor que atende ao requisito estabelecido para executar todas as atividades do subprocesso 2 - Definir ações.

**Subprocesso 3: Monitorar Desdobramento da Ações**

Atividade 1: Contatar Instituições/colaboradores externos

Os melhores perfis: A1, A2, A3, A4, A5, A9 e A10;

Os perfis menos adequados: A6, A7 e A8.

Atividade 2- Analisar desdobramento das ações

Os melhores perfis: A1, A3, A4, A6, A7 e A8;

Os perfis menos adequados: A2, A5, A9 e A10.

Atividade 3 - Realizar articulação com órgãos

Os melhores perfis: A1,A2,A3,A4 e A10;

Os perfis menos adequados: A5, A6, A7, A8 e A9.

#### Resultado para o subprocesso 3

Somente os assessores A1, A3 e A4 têm a MGAC maior que a MG para todas as atividades desse subprocesso e se constituem, portanto, nos melhores perfis para o subprocesso 3 - Monitorar desdobramento das ações.

#### Resultado para processo Monitorar Tema

O assessor A4 é o único cuja média das competências recebidas (MGAC) é maior que as MG para todas as competências analisadas. É, portanto, o que detém o perfil mais adequado à realização de todas as atividades que compõem o processo Monitorar Tema e seus subprocessos.

## 6.4 MAPEAMENTO DO CAPITAL DE RELACIONAMENTO

Construir parcerias é fundamental ao exercício das atribuições da SAEI, que precisa estar pronta a encontrar especialistas em temas tão logo se apresentem situações emergenciais. Nesses casos, a *expertise* de colaboradores externos será imprescindível ao nivelamento do conhecimento sobre o tema e, conseqüentemente, à melhor orientação das decisões.

Em consonância com o que preconiza Cavalcanti et al. (2001), capital de relacionamento também é “[...] a rede de relacionamentos da organização com clientes, fornecedores e parceiros [...]”. No caso da SAEI, todos estão relacionados à informação.

Ao realizarmos o mapeamento do capital de relacionamento, verificamos que a colaboração dos especialistas acontece por meio de parcerias informais, considerada a definição para parcerias formais: “[...] Parceria Formal: existe uma parceria de trabalho com documentos formalizados, tais como convênios e acordos de cooperação [...]”.(PROJETO, 2001).

Dessa forma, optamos por não utilizar a informação do tipo de relacionamento no formulário de captação de dados, pela constatação de que, no exercício do processo Monitorar Tema, não há parceria formal estabelecida.

Consideramos, também, que o relacionamento interno da SAEI refere-se a contatos e trabalhos conjuntos com Órgãos que integram a estrutura da Presidência da República.

### Capital de relacionamento necessário

O capital de relacionamento necessário foi identificado em entrevistas individuais realizadas com os assessores da SAEI. Consolidadas as informações recebidas nas entrevistas, obtivemos os resultados apresentados a seguir:

Tabela 1 - Capital de relacionamento necessário ao monitoramento de temas

<b>Relacionamento (interno - Pessoas/Instituições)</b>	<b>Grau</b>	<b>Efetividade</b>
PR/CASA CIVIL/Assessoria Jurídica	2	3
PR/GSIPR/ABIn - Agência Brasileira de Inteligência	1	3
PR/SECOM - Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica	2	3

<b>Relacionamento (externo - Pessoas)</b>	<b>Grau</b>	<b>Efetividade</b>
Nas entrevistas, não houve citação de nenhuma pessoa em particular.		
<b>Relacionamento (externo - Instituições)</b>	<b>Grau</b>	<b>Efetividade</b>
Defesa Civil	2	2
INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	2	3
Ministério das Cidades	2	2
Usina nuclear ANGRA I	2	1

Fonte: Coleta de dados efetuada na SAEI, Abril - 2003.

Legendas:

Grau de relacionamento

- 1- Excelente (possui um relacionamento franco e aberto)
- 2- Bom (possui um relacionamento cordial)
- 3- Indiferente
- 4- Ruim
- 5- Péssimo

Efetividade

- 1-Baixa
- 2-Média
- 3-Alta

Nas entrevistas com os participantes, foram indicados alguns relacionamentos que contribuiriam muito para a execução do processo Monitorar Tema, porém, como ainda carecem de melhor definição e detalhamento, foram retirados do mapa de capital de relacionamento necessário e listados, a seguir, para que sejam objeto de ações específicas destinadas ao estabelecimento das parcerias:

- Entidades da Sociedade Civil (Igreja, ONG, projetos do Banco Mundial, BID, BIRD);
- Cartórios de Títulos.

### **Capital de relacionamento existente**

Distribuímos dois formulários de captação de dados aos participantes, um destinado ao registro do capital de relacionamento existente com pessoas e, o outro,

com instituições. Foram preenchidos apenas os de relacionamento com instituições, resultando nas informações a seguir:

Tabela 2 - Capital de relacionamento existente

<b>Relacionamento (interno - Pessoas/Instituições)</b>	<b>Grau</b>	<b>Efetividade</b>
PR/AGU - Advocacia-Geral da União	2	3
PR/CASA CIVIL	2	2
PR/GSIPR/ABIn - Agência Brasileira de Inteligência	2	2
PR/SECOM - Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica	1	2
<b>Relacionamento (externo - Pessoas)</b>	<b>Grau</b>	<b>Efetividade</b>

Não houve citação de pessoas, os formulários foram devolvidos em branco.

<b>Relacionamento (externo - Instituições)</b>	<b>Grau</b>	<b>Efetividade</b>
CEF - Caixa Econômica Federal	1	2
CVRD - Companhia Vale do Rio Doce	2	3
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	1	3
INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	2	2
MD - Ministério da Defesa	2	2
MJ - Ministério da Justiça	2	2
MRE - Ministério das Relações Exteriores	1	3
MT - Ministério dos Transportes	1	2
SF - Senado Federal	2	2
UnB - Universidade de Brasília	2	1
Usina nuclear ANGRA I	2	1

Fonte: Coleta de dados efetuada na SAEI, Abril - 2003.

Legendas:

Grau de relacionamento

- 1 - Excelente (possui um relacionamento franco e aberto)
- 2 - Bom (possui um relacionamento cordial)
- 3 - Indiferente



- 4 - Ruim
- 5 - Péssimo

#### Efetividade

- 1 - Baixa
- 2 - Média
- 3 - Alta

### **Análise dos dados do capital de relacionamento**

A análise dos *gaps* do capital de relacionamento indica a necessidade de a SAEI implementar um processo de trabalho destinado à manutenção do contato com os colaboradores externos, angariados desde o início de suas atividades.

O processo proposto é necessário, pois não há, atualmente, procedimentos definidos para armazenamento, manutenção e disseminação dos dados sobre colaboradores externos aos servidores da SAEI.

Ao analisarmos as informações do mapeamento do capital de relacionamento necessário e do existente, observamos que os relacionamentos mantidos por um assessor não são de conhecimento dos demais, na maioria das vezes.

Ocorreu, com freqüência, a indicação de existência de contatos dos assessores com pessoas diferentes na mesma instituição e de relacionamentos dos assessores com os mesmos colaboradores externos.

Verificamos, ainda, que alguns relacionamentos indicados como necessários, em consequência do desconhecimento de sua existência por um assessor, já fazem parte da carteira de colaboradores externos de outro.

Essas constatações podem caracterizar a falta de gerenciamento das informações sobre os colaboradores externos da SAEI, diminuindo a eficácia na manutenção do relacionamento com contatos e, sobretudo, a possibilidade de contar com apoio desses colaboradores, quando necessário.

A distribuição de envelopes aos assessores, com os formulários de mapeamento de capital de relacionamento da SAEI, constituiu-se numa oportunidade de registro e compartilhamento das informações, até então inexistente. E, ao contrário do que esperávamos, ao recebermos os envelopes, constatamos que os mapas de relacionamento com pessoas não haviam sido preenchidos pela maioria dos participantes, embora nomes de contatos constassem do mapeamento de relacionamento com instituições.

Os motivos dessa atitude, comum a quase todos os participantes, nos fizeram pensar em algumas razões possíveis:

- O tempo concedido para preenchimento dos formulários pode ter sido exíguo para alguns, em função do excesso de atividades ou de ausências decorrentes de viagens ou comparecimento em eventos externos;
- Pode ter havido dificuldade de coletar, agrupar e registrar os dados nas planilhas distribuídas, principalmente para aqueles que não mantêm listas ou catálogos organizados;
- Existe a possibilidade de que o preenchimento das planilhas não tenha sido bem compreendido pelos participantes, que não teriam identificado diferenças no objetivo de mapear o capital de relacionamento existente com pessoas e com instituições;
- A insegurança resultante do desconhecimento do uso dessas informações pela equipe do projeto. Pode ter resultado desse sentimento a idéia de que, ao informar seus contatos pessoais, estes passariam a ser conhecidos na SAEI e, portanto, utilizáveis a qualquer momento; ou o desejo de manter o contato oculto para garantia de boa colocação em eventuais corridas à informação.

Por fim, identificamos que as trocas de informações com os colaboradores externos não acontecem com freqüência e que são intensificadas quando da iminência de problemas mais sérios. É comum descobrir que antigos colaboradores externos foram substituídos, que a SAEI ainda não conhece os novos ocupantes dos cargos e, para tanto, deverá retomar os procedimentos de identificação de perfis e estabelecimento de contatos.

Para a SAEI, é fundamental ter mapas de quem sabe o quê, a partir de quem, e de quem trabalha com quem. Resumindo, saber onde está quem pode ajudar.

## 6.5 MAPEAMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL

Falar de capital estrutural é “[...] falar de tudo aquilo que fica na organização quando as pessoas vão embora para casa”, relata Cavalcanti (apud EDVINSSON 1998).

O capital estrutural representa, portanto, a infra-estrutura necessária ao funcionamento da organização: sistemas, rotinas, métodos, marcas, patentes, além dos processos de negócios e da cultura organizacional.

Ao mapearmos o capital estrutural da SAEI, observamos que seria impossível apropriar a maioria dos bens - tangíveis ou não - apenas ao processo Monitorar Tema, objeto do nosso estudo. Tentar separar o percentual de uso de um computador nas atividades afetas ao subprocesso Definir Ações, por exemplo, dificultaria a análise do capital estrutural.

Assim, apresentaremos o Mapeamento do capital estrutural da SAEI, com foco no processo Monitorar Tema, porém sem estabelecer fronteiras rígidas com as atividades de outros processos de trabalho, afetos também ao objetivo maior da Secretaria, a prevenção da ocorrência de crises.

### Capital estrutural necessário

Os dados obtidos, referentes ao capital estrutural necessário, foram agrupados em subitens, de forma a facilitar a identificação dos procedimentos a serem adotados para cada grupo de necessidades, conforme apresentados na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Capital estrutural necessário ao monitoramento de temas

<b>Ativo</b>	<b>Localização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Nível</b>
<b>Acesso rotineiro a bancos de dados externos</b>			
Dados sobre imóveis rurais	INCRA	-	1
Dados sobre localização de postos de combustíveis	DPRF	-	2
Dados sobre localização de refinarias, usinas	MME	-	2
Dados estatísticos de regiões, estados e municípios	IBGE	-	3

<b>Ativo</b>	<b>Localização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Nível</b>
<b>Assinatura de periódicos (eletrônicos/impressos)</b>			
Portal de revistas e jornais na internet	Universo OnLine	A definir	1
Agência de notícias em tempo real	Broadcast e outras	A definir	1
Revistas especializadas em meio ambiente	A definir	-	2
Revistas internacionais	Stratford, The Economist, Time	1 assinatura de cada revista	3
Jornais internacionais	A definir	-	3
<b>Sistemas aplicativos na SAEI</b>			
Implementação de módulo geo-referenciado para banco de dados do Assentimento Prévio	SAEI	01	1
Implementação de módulo de integração do Sistema de Assentimento Prévio ao de Gestão de Crises	SAEI	01	1
Implementação de banco de talentos com habilidades e competências dos assessores da SAEI, do GSIPR, de colaboradores externos e especialistas (Páginas Amarelas)	SAEI	01	2
Implementação de sistema com dados e imagens relacionados aos temas de interesse, colocados em camadas (municípios, estados, região, país), sobrepostos por interface geo-referenciada.	SAEI	01	2
<b>Equipamentos de informática</b>			
Impressora individual para assessores	SAEI		1
Fax ou placa de fax para microcomputador, a ser utilizado nas residências de assessores	Residências dos assessores	A definir	2

<b>Ativo</b>	<b>Localização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Nível</b>
Gravadores de CD	SAEI	A definir	3
Monitor de vídeo de 17" para facilitar visualização de mapas	SAEI	A definir	1
<b>Serviços</b>			
Acesso a rádios, via internet	SAEI	A definir	1
Acesso às contas de correio eletrônico via web - institucional, temáticas e pessoais	Residências dos assessores	Todos os assessores	1
Acesso remoto aos diretórios de dados da SAEI	Residências dos assessores	A definir	3
Acesso a <i>sites</i> pagos de instituições de ensino e de pesquisa	SAEI	A definir	2
Acesso a <i>sites</i> pagos com permissão de gravação de programas/entrevistas	SAEI	A definir	2
Assessoria de consultoria especializada em temas de interesse	SAEI	A definir	1
Viagens de assessores para visitação a locais de interesse	A definir	A definir	2
<b>Instalações físicas</b>			
Local adequado e separado para realização de tarefas rápidas que exigem alto nível de concentração	SAEI	1	1

Fonte: Coleta de dados efetuada na SAEI, Abril - 2003.

Legenda:

Nível de prioridade

- 1- Recurso imprescindível
- 2- Recurso necessário
- 3- O recurso pode aguardar

## Capital estrutural existente

Realizamos o mapeamento do capital estrutural existente de duas formas, segundo a conveniência dos procedimentos e a disponibilidade de tempo dos servidores da SAEI que nos acompanharam: acessando registros mantidos pela SAEI e realizando levantamento de dados *in loco*.

Constatamos que uma característica comum aos 14 servidores participantes é a estação de trabalho utilizada nas atividades diárias. Cada estação é composta de uma mesa e uma cadeira de escritório, uma linha telefônica com aparelho, um microcomputador ligado em rede com acesso a correio eletrônico, intranet, internet, software para edição de textos, apresentações e planilhas de custo.

Alguns recursos solicitados no mapeamento do capital estrutural necessário, tais como impressoras, já existem na SAEI, porém não nas quantidades consideradas ideais pelos assessores. Outros recursos citados como necessários foram obtidos pela SAEI durante o desenvolvimento deste projeto e, portanto, não serão apresentados a seguir.

Tabela 4 - Capital estrutural existente

<b>Ativo</b>	<b>Localização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Observações</b>
Acesso a bancos de dados externos			
Intranet	DPRF	01	
Sistemas aplicativos da SAEI			
Sistema de Gestão de Crises	SAEI	-	
Sistema de Assentimento Prévio	SAEI	-	
Equipamentos de informática			
Microcomputador	SAEI	14	(*)
Impressora	SAEI	08	(*)
Gravador de CD	SAEI	01	(**)
Scanner	SAEI	01	(**)
Notebook	SAEI	01	(**)
Relatórios (impressos/eletrônicos)			
Relatório da Polícia Rodoviária Federal		-	

Ativo	Localização	Quantidade	Observações
Relação de telefones úteis	SAEI	-	
Outros recursos			
Mobiliário (mesas, cadeiras)	SAEI	14	(*)
Linha telefônica com aparelho	SAEI	14	(*)
Aparelhos de TV	SAEI	02	(**)
Sala de reuniões equipada com tv tela plana, <i>datashow</i> , vídeo-cassete e mesa para 25 pessoas	SAEI	01	

(\*) Considerados apenas os 14 assessores participantes;

(\*\*) Equipamentos disponíveis para uso por todos os servidores da SAEI

Fonte: Coleta de dados efetuada na SAEI, Abril - 2003.

### **Análise dos dados do capital estrutural**

Depois de mapearmos o capital estrutural relacionado ao processo Monitorar Tema, identificamos algumas lacunas a serem supridas, de forma a prover os servidores com os recursos necessários ao exercício das atividades do referido processo.

É importante compreender que o capital estrutural não é, muitas vezes, divisível, o que torna praticamente impossível delimitar o uso ou a necessidade de um recurso para apenas uma atividade ou um subprocesso. Assim, a apresentação do mapeamento do capital estrutural será realizada sem a preocupação de estabelecimento de fronteiras rígidas com os demais processos de trabalho.

A análise a seguir tem como finalidade identificar a infra-estrutura e os recursos necessários ao desenvolvimento do processo Monitorar Tema, e as lacunas existentes entre os ativos, a serem estudadas com vistas à proposição de solução.

A confrontação das informações obtidas indica *gaps* em todos os grupos de capital estrutural analisados; por isso, discutiremos cada grupo isoladamente.

No grupo “acesso rotineiro a banco de dados externos”, assim denominado em função de que se pretende utilizar os dados rotineiramente e não apenas em época de crises, os assessores citaram a necessidade de acesso a dados sobre imóveis rurais, localização de postos de combustíveis, de refinarias e usinas e a dados estatísticos gerais em diferentes níveis de prioridade.

No mapeamento do capital existente, verificamos que atualmente existe a possibilidade de acesso à intranet do Departamento de Polícia Rodoviária Federal e que, no entanto, esse acesso só é utilizado em épocas de crise ou de eventos característicos do aquecimento de temas.

No grupo “assinatura de periódicos”, o mapeamento do capital necessário apontou a demanda por revistas e jornais internacionais, revistas especializadas em meio ambiente, agências de notícias em tempo real e portais na internet para acesso a jornais e revistas. Ao contrário do anterior, o *gap* nesse grupo é total, pois nenhum dos recursos solicitados existe na SAEI atualmente.

O grupo “implementação de sistemas aplicativos na SAEI” é composto das necessidades de soluções de TI para suporte às atividades de assentimento prévio com geo-referenciamento, para o registro e disseminação das competências dos assessores e colaboradores externos e, principalmente, para o armazenamento e disseminação das informações relacionadas ao acompanhamento de temas.

Ao mapearmos o capital estrutural existente no grupo “Sistemas aplicativos na SAEI”, constatamos que existem dois sistemas que funcionam isoladamente: Sistema de Gestão de Crises e o Sistema de Assentimento Prévio.

Em continuidade à análise do capital estrutural, mapeamos a necessidade de “equipamentos de informática” a serem fornecidos aos assessores, dentre eles impressoras, gravadores de cd, monitores de vídeo de 17” e aparelhos de fax ou soluções de transmissão e envio de documentos.

Identificamos a existência de impressoras compartilhadas por vários assessores e de um gravador de cd instalado na Coordenação de Apoio à disposição de todos. Nesse grupo, constatamos a existência de *gap* nos aparelhos de fax, nos monitores de vídeo de 17” e de algumas impressoras individuais.

Cabe ressaltar que, tanto os aparelhos de fax nas residências dos assessores como os monitores de vídeo de 17”, antes de constituírem *gaps* a serem supridos, deverão ser objeto de discussão e consenso na SAEI, visto que alguns assessores não vêem a necessidade de fax na residência e menos ainda de monitores de vídeo de 17” em todos os microcomputadores da Secretaria.

No grupo “serviços”, constituído de demandas variadas, apresentaremos as considerações isoladamente e a indicação de *gaps*, quando houver:



### Demandas com *gap*:

- Acesso a rádios, via internet;
- Acesso remoto aos diretórios de dados da SAEI (trata-se, também, de demanda a ser discutida em função da sua utilidade e da impossibilidade técnica desse tipo de acesso na rede da PR);
- Acesso a *sites* pagos de instituições de ensino e pesquisa;
- Acesso a *sites* pagos com permissão de gravação de programas e entrevistas;
- Assessoramento de consultoria especializada em temas de interesse;

### Demanda sem *gap*

- Acesso às contas de correio eletrônico via internet: todos os assessores contam com este recurso, obtido durante o desenvolvimento do projeto.

Quando da análise dos dados obtidos, deparamo-nos com a necessidade de realização de viagens dos assessores para locais relacionados aos temas de interesse e a demanda por um local separado para a realização de tarefas que exigem alto nível de concentração.

Essas demandas, registradas no mapeamento do capital estrutural necessário, têm *gaps* parciais. Viagens têm sido realizadas pelos assessores e, mesmo que não sejam na frequência e para os locais desejados, já constituem avanço em relação a outras épocas.

Quanto à solicitação de espaço adequado para tarefas, o *gap* é parcial, pois, embora saibamos ser difícil a obtenção de novos espaços na PR, existe a sala do gabinete de crises, que poderá ser utilizada a qualquer momento pelos assessores.

## 6.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação tem como finalidade propor ações que visam suprir as lacunas de conhecimento encontradas no mapeamento dos capitais intelectual, de relacionamento e estrutural relacionados ao monitoramento de temas pela SAEI.

Tais ações podem ser adotadas isoladamente ou em grupos, pela própria Secretaria ou por intermédio de encaminhamento de solicitações a outros Órgãos da PR.

Consideramos, também, na elaboração do plano de ação, informações que surgiram durante o desenvolvimento do projeto e não apenas os dados obtidos nas entrevistas e com o preenchimento dos formulários de mapeamento.

É importante observar a sinergia existente entre os capitais do conhecimento e, em decorrência disso, a necessidade de estabelecer ações que, mesmo afetas a um dos capitais, tenham de ser referenciadas nas soluções indicadas para outro, conforme será apresentado no Plano de Ação a seguir.

Fizemos constar do APÊNDICE F versão resumida do referido Plano de Ações, que poderá ser utilizada como guia das providências a serem adotadas para suprir as lacunas encontradas em cada grupo de itens.

### 6.6.1 Capital intelectual

O conhecimento das capacidades individuais possibilita o melhor aproveitamento das aptidões, objetivando o ganho de agilidade e de produtividade no trabalho. A identificação das lacunas de conhecimento indica quais competências e em que grau devem ser desenvolvidas para estimular o crescimento e contínuo aperfeiçoamento da equipe.

A implantação da Gestão de Conhecimento e, mais especificamente, da Gestão de Competências gera subsídios para o gestor, que poderá utilizá-los na obtenção de melhores resultados do seu capital intelectual . **O mapeamento do capital intelectual deverá ser periódico e conduzido pela área de RH**, que também deverá ser responsável pela indicação dos tipos de treinamento e formas de aperfeiçoamento destinados a sanar os *gaps* de competências encontrados.

**Cuidados com a sensibilização dos participantes** e melhores esclarecimentos sobre os objetivos do processo devem também ser observados. Recomendamos, ainda, a **revisão e melhoria dos instrumentos de coleta de dados**

utilizados nesse projeto, de modo a proporcionar melhor aferição dos graus necessários e existentes.

Com relação aos novos servidores, propomos a **implantação de um projeto cujo objetivo seria o mapeamento do perfil desse novo servidor**, por meio de ferramentas desenvolvidas especificamente para o Órgão, e **a sua ambientação** ao local de trabalho.

O resultado do mapeamento traria subsídios à melhor alocação do novo perfil ao processo de trabalho e à preparação adequada para as novas atividades.

Na ambientação, um assessor indicado seria responsável por apresentar ao novo servidor a estrutura, missão, objetivos e principais atividades da SAEI, além de intermediar o relacionamento desse servidor com os demais membros da equipe.

A forma de entrosamento hoje utilizada - duas semanas de adaptação - deve ser ampliada com a utilização de metodologias específicas como **mentoring e coaching**, objetivando maior eficácia na adaptação do servidor e na transferência de conhecimentos.

Para suprir as lacunas identificadas nas competências dos assessores, a SAEI deve solicitar ao Órgão de RH da Presidência da República a **criação de cursos específicos**, considerando não somente as necessidades apontadas mas, também, as expectativas dos servidores.

Deverá, ainda, ser desenvolvido **um sistema informatizado para armazenar as informações coletadas** de maneira a gerar relatórios de resultados para os servidores e gestores.

Para fornecer os resultados do mapeamento aos servidores, sugerimos a **criação do caderno “Perfil do Assessor”**, a ser entregue a cada um dos participantes do mapeamento. Nesse caderno, cada assessor receberia seus mapas de avaliação, a consolidação dos resultados sobre suas competências, tanto as mais bem avaliadas como as que necessitam de aprimoramento, a posição de sua avaliação em relação ao grupo, além dos tipos de treinamento indicados para adequação de seu perfil, com a especificação da duração da formação, as metas a serem alcançadas e cronogramas para acompanhamento de seu desenvolvimento.

**Ao Secretário estaria destinado o caderno do gestor**, contendo, de forma consolidada, as mesmas informações dos cadernos individuais, destacando os melhores perfis para cada atividade, as melhores competências de cada servidor e as competências com maiores necessidades de aprimoramento e treinamentos indicados.

O caderno do gestor contemplaria, ainda, indicações de treinamentos para melhor utilização das informações consolidadas como ferramenta gerencial de tomada de decisão.

Para concluir e considerando que, sob a ótica da Sociedade do Conhecimento, o poder econômico de uma organização está mais focado em sua capacidade intelectual, sugerimos aos gestores **priorizarem os investimentos no capital intelectual** do Órgão, de modo que o corpo técnico da SAEI seja, cada vez mais, capaz de fazer a diferença entre mera execução e efetiva contribuição.

### **6.6.2 Capital de relacionamento**

O capital de relacionamento da SAEI é bastante diversificado, pois, desde a sua criação, muitos contatos têm sido realizados para buscar o apoio especializado de colaboradores externos em suas áreas de atuação.

No entanto, muitos deles foram perdidos, devido à substituição de assessores e pela inexistência de procedimentos destinados à manutenção dos relacionamentos.

Além da intensificação dos contatos com os atuais colaboradores externos, são necessárias a identificação de novos parceiros e a disseminação desses contatos entre os integrantes da Secretaria, de forma a melhorar a comunicação entre si.

#### Modelagem de Processos em ações do capital de relacionamento

Identificamos a necessidade de **implementação de um novo processo, Estabelecer Parcerias**, destinado à identificação, manutenção e avaliação do relacionamento com os parceiros da SAEI. Esse processo pressupõe o desenho de três subprocessos:

- Identificar parceiros
- Manter contato com parceiros
- Avaliar parceiros

O processo Estabelecer Parcerias e seus subprocessos poderão ser implementados por meio de **desenvolvimento do projeto Parceiros da SAEI**, apresentado no APÊNDICE G, no qual sugerimos não somente o estabelecimento de novas parcerias como também formas e ferramentas para viabilizar as atividades que o comporão.

O mapeamento das competências requeridas deve ser realizado de forma a possibilitar a **identificação dos profissionais mais adequados ao perfil desejado**

**para colaborador externo**, além de propiciar o conhecimento das especificidades do processo proposto.

O colaborador externo poderá ser identificado por meio da utilização de Gestão por Competências, na qual são realizados levantamentos para encontrar especialistas que atendam ao perfil desejado pela SAEI.

Para a definição do perfil de servidor da Secretaria que executará as atividades do processo, poderá ser **utilizada a Gestão de Competências** para identificar, dentre seus servidores, o(s) que poderia(m) assumir tais funções, considerando o capital intelectual individual e do grupo.

Mesmo sendo possível alocar outros servidores da Secretaria ao processo Estabelecer Parcerias, consideramos mais adequado que os próprios assessores executem todas as atividades necessárias à identificação, manutenção de contato com colaboradores externos e avaliação das parcerias, pois, dessa forma, poderão estreitar relacionamento com especialistas e aprofundar o nível de discussão e de troca de conhecimentos.

As ações propostas no projeto objetivam o **estabelecimento de parcerias** dentro do GSIPR, considerando os demais Órgãos que o integram - Subchefia Militar da Presidência da República (SCHMIL), ABIn e Secretaria Nacional Antidrogas da Presidência da República (SENAD) -, nos demais Órgãos da PR e nos governos federal e estaduais.

#### Tecnologia da Informação em ações do capital de relacionamento

O processo Estabelecer Parcerias deverá ter suporte de solução de TI que possibilite a atualização e a disseminação das informações sobre colaboradores externos aos integrantes da equipe da SAEI.

Para tanto, é necessário que esses recursos de tecnologia estejam instalados em rede e desejável que seu acesso se dê por meio da Intranet GSIPR, com restrição de uso para servidores indicados.

A implementação de sistema aplicativo deverá possibilitar que cada assessor efetue, diretamente de sua estação de trabalho, o cadastramento e a manutenção dos dados dos colaboradores externos de seu relacionamento, acesse informações sobre especialistas diversos e seja lembrado, pela agenda de compromissos, das ações programadas para manutenção dos seus contatos.

Para tornar profícua a utilização do sistema pela equipe de assessores, é necessário que sejam contempladas variadas opções de consultas às bases de dados sobre esses colaboradores externos.

É preciso ressaltar a importância de identificar a inter-relação existente entre o sistema ora proposto e a solução a ser adotada para automação da gestão de competências dos integrantes da SAEI.

#### Código de Conduta em ações do capital de relacionamento

A SAEI deverá avaliar a necessidade de definir normas para gestão e condução dos relacionamentos com colaboradores externos, sejam eles institucionais ou pessoais.

Sabemos que dificilmente contatos pessoais são legados às instituições depois da saída de seus proprietários. São muitas as causas desse comportamento, as quais não cabem discussão neste projeto. No entanto, poderia ser estudada, por exemplo, a elaboração de regras cuja finalidade principal seja a definição de procedimentos a adotar quando os contatos com parceiros forem estabelecidos por meio da SAEI. Deverá ser analisada, também, a possibilidade de elaboração de manual de conduta que vise à otimização dos relacionamentos externos.

Quaisquer medidas que venham a ser adotadas deverão ser precedidas de **avaliação e discussão específica sobre o assunto**, de forma a identificar quão prejudicial pode ser ao desempenho das atribuições pela SAEI a não-divulgação de dados sobre parceiros.

#### **6.6.3 Capital estrutural**

Ao analisarmos os *gaps* identificados no mapeamento do capital estrutural, constatamos que alguns deles podem ser supridos com a **aquisição dos bens e serviços** demandados pelos assessores. Outras lacunas podem ser solucionadas por intermédio de providências burocráticas, como o **estabelecimento de convênios e acordos de cooperação**.

Na PR, a aquisição de bens e a contratação de serviços são feitas de forma centralizada pela Secretaria de Administração da Presidência da República (SA), Órgão responsável pelo gerenciamento das atividades administrativas necessárias ao desempenho das atribuições de todos os Órgãos de assessoramento ao Presidente da República.

Em sendo a SAEI Órgão integrante da estrutura do GSIPR e, por conseguinte, da Presidência da República e, tendo em vista a necessidade de encaminhar demandas à SA, apresentaremos, a seguir, **as propostas de solução dos gaps que implicam alocação de recursos:**

- Aquisição de assinaturas de periódicos impressos e eletrônicos;
- Aquisição de serviço de agências de notícias em tempo real;
- Aquisição ou remanejamento de seis impressoras a jato de tinta para os assessores;
- Contratação de serviço de consultoria especializada em temas de interesse, a serem indicados pelos assessores;
- Aquisição de assinaturas de *sites* de instituições de ensino e de pesquisa a serem selecionados pelos assessores.

Há, também, necessidade de encaminhamento de solicitações que poderão demandar da SA **soluções internas**, sem acarretar, necessariamente, dispêndio de recursos financeiros:

- Implementação de solução para possibilitar acesso a rádios, via internet;
- Implementação de solução de tecnologia da informação para gerenciamento das informações obtidas e geradas pelo acompanhamento de temas.

No mapeamento do capital estrutural, identificamos a **necessidade de acessos a bancos de dados externos, de propriedade de outros órgãos**. Solicitado pelos assessores, o acesso externo tem a finalidade de possibilitar consultas a informações mantidas por entidades governamentais em seus bancos de dados.

Para obter esses acessos, sugerimos a SAEI pesquisar os bancos de dados existentes, de forma a avaliar as informações disponíveis e sua aplicabilidade para os fins que interessam à Secretaria, as condições técnicas necessárias à conexão de usuários e a disposição da entidade em estabelecer parceria formal desejada.

Outro *gap* identificado e que precisa ser discutido pela equipe da SAEI é a demanda dos assessores por viagens para visitação de locais específicos. Segundo os assessores, é uma lacuna a ser suprida, pois é importante conhecer *in loco* cenários de movimentos analisados e sob acompanhamento sistemático.

Caso essa demanda seja consenso na SAEI, sugerimos o **estudo dos principais locais de interesse e a elaboração de cronograma de viagens**, com

registro de justificativa e participantes em cada evento, para encaminhamento às áreas competentes dentro do GSIPR e no âmbito da PR.

Apresentamos, ainda, a sugestão de que **a sala na qual está instalado o Gabinete de Crises seja utilizada com mais frequência pelos servidores da SAEI**, quando da necessidade de realização de trabalhos que exijam rapidez e alto nível de concentração.

Para tanto, consideramos importante estudar o *layout* da sala, observando a necessidade de organizar e humanizar o ambiente com plantas, quadros e objetos diversos, propiciando um local mais agradável para permanência por mais tempo. Esta sugestão tem por finalidade solucionar o *gap* relacionado à inexistência de um local adequado à execução de tarefas específicas.

#### **6.6.4 Outras ações**

Sugerimos, a seguir, ações relacionadas à Secretaria de modo geral e, portanto, sem vínculos específicos com nenhum dos capitais do conhecimento estudados.

É importante que a SAEI defina seus objetivos estratégicos para, então, estabelecer as ações que, alinhadas a esses objetivos e mensuradas por indicadores de resultado específicos, possibilitem avaliar os procedimentos e rotinas de trabalho da Secretaria.

Para manter viva a cultura de GC na SAEI, consideramos necessário estabelecer a realização de **avaliações periódicas dos resultados do mapeamento**, de modo a indicar necessidade de novos estudos e ações.

E, por fim, para aumentar ainda mais o grau de socialização dos integrantes da equipe e, desta forma, não perder de vista a importância da diversificação dos contatos, **sugerimos alteração periódica da ocupação das mesas pelos servidores da SAEI**.

Conhecer melhor o vizinho de mesa ajudará a compartilhar experiência e conhecimento e a identificar quem sabe o quê e a partir de quem, e quem trabalha com quem.



## 7. CONCLUSÃO

**“Não se aprende, Senhor, na fantasia,  
Sonhando, imaginando ou estudando,  
Senão vendo, tratando e pelejando.”**

Os Lusíadas - Canto X - 153

Dissemos que, ao iniciarmos o desenvolvimento do projeto, deparamo-nos com a inexistência de definições dos processos de trabalho da SAEI. Encontramos alguns documentos elaborados com o objetivo de retratar, de forma resumida, os motivos que ensejaram a criação da Secretaria, seu histórico e forma de atuação.

Encontramos, também, muitos resultados do trabalho da equipe, sob a forma de resumos, estudos, análises sobre temas específicos, arquivos lotados de papéis, diretório de dados repletos de arquivos, de relatórios elaborados e de informações obtidas.

Percebemos que o conhecimento sobre a forma de atuação da SAEI era propriedade de alguns servidores, integrantes da equipe desde o início e, portanto, restrito a três ou quatro pessoas. Frações desse conhecimento são rememoradas à medida do necessário e criam-se os processos de trabalho a partir das demandas encaminhadas.

Diante do cenário encontrado, realizamos vários estudos com vistas a compreender a SAEI e, dentre os mais importantes, destacamos o levantamento dos processos e dos procedimentos relacionados à forma de trabalho e de atuação da equipe de assessores.

Já na fase de mapeamento dos processos, começaram a surgir iniciativas resultantes das mudanças na forma de ver e compreender o funcionamento e a atuação da SAEI. Os participantes do projeto, mais especificamente o Secretário e o Coordenador de Acompanhamento, incorporaram alguns termos e conceitos oriundos da Gestão do Conhecimento às atividades rotineiras da Secretaria e, assim, provocaram sua disseminação ao restante da equipe.

Paralelamente à absorção dos conhecimentos, percebemos que a visão do funcionamento da Secretaria por processos de trabalho possibilitou aos participantes do projeto compreenderem a importância de mapearmos os capitais do conhecimento necessários à execução das atividades de um processo.

Permitiu-lhes, também, começarem a absorver e aplicar conceitos decorrentes da implantação de projeto de GC. Durante o desenvolvimento do projeto, algumas mudanças foram implementadas, dentre elas a criação de grupos de estudo temáticos, compostos por assessores da SAEI e por servidores de outros Órgãos do GSIPR.

Esses grupos foram criados com o objetivo de nivelar o conhecimento entre seus integrantes e disseminá-lo aos possíveis interessados pelo tema, integrantes da equipe da SAEI ou de outros Órgãos da PR. Visam, também, possibilitar a troca de conhecimentos em níveis mais aprofundados com os colaboradores externos da Secretaria, quando houver necessidade ou oportunidade para tal.

Agrupar assessores da SAEI e servidores de outros órgãos para estudarem temas representa a aplicação de princípios de GC relativos ao compartilhamento de informações e alocação apropriada às atividades, uma vez que as pessoas foram agrupadas segundo suas habilidades e competências.

Ao estabelecer esses grupos, a SAEI está, também, criando o embrião de uma nova estrutura organizacional, que parece migrar da estrutura tradicional hierarquizada para uma nova proposta, baseada na integração horizontal das partes que a compõem, com foco na “[...] participação do conjunto dos colaboradores [...]” (CAVALCANTI et al., 2001) e na disseminação do conhecimento.

Entendemos que o mais interessante do aprendizado e da aplicação de GC na SAEI é a percepção de que a elaboração do projeto vem ocasionando mudanças desde o início de seu desenvolvimento e que não foi necessário esperar a conclusão do trabalho para começarmos a ver os resultados práticos da utilização de Gestão do Conhecimento na Secretaria.

A criação dos grupos temáticos foi uma das muitas ações implementadas, algumas decorrentes de constatações feitas durante a realização do trabalho e, outras, oriundas de motivações diversas, porém convergentes às propostas de projetos para a SAEI.

Outra ação ocasionada pelas mudanças na SAEI é o estabelecimento de procedimentos diários de pesquisa de informação útil, na internet e em outros meios, e sua divulgação aos membros da equipe da SAEI e dos grupos temáticos criados.

A pesquisa diária de informações é um procedimento típico de monitoramento de ambiente, estudado pela Inteligência Competitiva, cuja definição é, segundo Cavalcanti et al. (2001): “[...] um processo permanente e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais

dos ambientes de negócios [...]”. Consideramos essa ação como a sinalização da necessidade de implementação de um projeto dessa natureza na SAEI.

A eficácia da execução desse processo possibilitará à Secretaria transformar em vantagem competitiva sua reconhecida capacidade de antever problemas relacionados a temas críticos e, assim, amenizar e neutralizar possíveis crises.

A SAEI percebeu, também, a necessidade de registrar em um repositório de conhecimento os resultados das análises das informações obtidas sobre os temas acompanhados pelos assessores. Encomendou à Diretoria de Tecnologia da Informação (DIRTI) a implementação de sistema aplicativo que possibilitasse o registro e a consulta dessas análises por todos os integrantes da sua equipe, por meio da intranet do Órgão.

O sistema, denominado Sistema de Acompanhamento de Temas, encontra-se em fase de desenvolvimento, com protótipo aprovado e previsão para atendimento de todas as especificidades definidas: registro e consulta de análises por tema, disponibilidade para uso por todos os assessores, por meio de interface de fácil operação.

Esse é mais um exemplo de ação adotada, decorrente do contato com a Gestão de Conhecimento, iniciada durante o transcorrer deste trabalho.

Apesar de a absorção da cultura de GC não ter sido o objetivo do projeto, mas um desejo nosso, as ações adotadas pela SAEI retratam um resultado surpreendente e animador, demonstrando que a aplicação de Gestão do Conhecimento é um processo em andamento, antes intuitivo e agora baseado em metodologia e técnicas apropriadas.

Com foco no projeto propriamente dito, poderíamos também listar resultados em maior quantidade do que os produtos definidos na fase inicial do trabalho, porém optamos por considerá-los parte do elenco de benefícios alcançados com o advento da Gestão do Conhecimento na SAEI.

O primeiro produto do projeto a ser entregue é o Mapeamento dos Capitais do Conhecimento relacionados ao monitoramento de temas pela SAEI. Realizamos o estudo dos Capitais do Conhecimento, necessários e existentes, objetivando identificar as lacunas a serem solucionadas por meio de ações propostas em plano específico.

O resultado esperado é apresentado no projeto sob a forma de um Plano de Ações que visa minimizar ou, quando possível, solucionar as lacunas identificadas. A

proposição de cada ação ou conjunto de medidas foi precedida pela discussão e análise dos dados identificados, observados isoladamente e no contexto do processo.

O segundo produto, cuja descrição não constará deste projeto, é a tabulação dos dados resultantes do mapeamento do capital intelectual relacionado aos cargos da SAEI e o planejamento das ações a serem adotadas para minimizar os *gaps* de competências encontrados.

Os benefícios alcançados com o advento da GC na SAEI geraram expectativas sobre novas ações a serem implementadas, dentre elas uma que consideramos fundamental estar contemplada no projeto “Parceiros da SAEI”: mapear o capital intelectual dos colaboradores externos da Secretaria, sejam eles pessoas ou instituições.

Poder-se-á utilizar metodologia de gestão por competências para realizar esse mapeamento, a qual possibilitará a identificação de parceiros de forma sistematizada e segundo critérios previamente estabelecidos pela Secretaria, dentre eles a *expertise* do colaborador, sua disponibilidade e disposição para apoiar a SAEI.

A expectativa de estruturar o conhecimento sobre as competências dos colaboradores externos, assim como de sistematizar a identificação, manutenção e avaliação dessas parcerias, pode ser considerada mais um resultado positivo do trabalho, apesar de ainda não concretizado.

Com essas constatações, principalmente a de que os resultados alcançados suplantaram os benefícios esperados, estamos certas de que este é o primeiro passo na implementação da Gestão de Conhecimento na SAEI e que representa o início da mudança de paradigmas que a Sociedade do Conhecimento está impondo às organizações, sejam elas governamentais, privadas ou integrantes do Terceiro Setor.

E a SAEI é o carro-chefe desse novo tempo na Presidência da República!

Uma forma de comprovar o sucesso de uma empreitada e a disposição de continuar investindo em novas conquistas é pedir ao maior beneficiário do trabalho que relate as experiências vivenciadas e as expectativas geradas com relação a novas ações de Gestão do Conhecimento em sua organização.

Apresentaremos, então, texto da entrevista concedida pelo Secretário da SAEI às analistas da equipe, quando da finalização da primeira fase deste projeto.

## **Entrevista com o Secretário da SAEI, José Alberto Cunha Couto**

**Analistas:** Começaremos a entrevista perguntando ao Secretário de Acompanhamento e Estudos Institucionais do GSIPR e nosso patrocinador de projeto, Cunha Couto, os principais benefícios que ele verificou com o decorrer do projeto na SAEI.

**Secretário da SAEI:** Acho que devemos mudar a denominação de patrocinador para beneficiário dos resultados desse trabalho. Dentre os benefícios, o principal foi entendermos o que, na realidade, fazemos na SAEI. Quando os macroprocessos começaram a ser desenhados, foi uma nova experiência, uma forma diferente de vermos nosso trabalho, a maneira como ele está encadeado às demais atribuições exercidas pela Secretaria e, também, que necessidades temos para continuar a perseguir melhorias para nosso trabalho.

**A:** Considerando a época na qual começamos a fazer o trabalho, o senhor percebeu diferenças que hoje podem ser consideradas inovações implantadas na SAEI?

**S:** O trabalho foi importante para impulsionar as inovações que já sabíamos necessárias e também para mantermos o espírito de sempre inovar. Acho que mais importante do que alavancar a implantação de GC na SAEI é manter a disposição de sempre buscar mudanças, característica fundamental ao nosso trabalho.

**A:** O senhor percebe na equipe da SAEI alterações na rotina de trabalho e pessoas interessadas pela Gestão do Conhecimento, dispostas a contribuir para efetiva implantação da GC na Secretaria?

**S:** Certamente, a maioria dos integrantes da SAEI ficou motivada, está interessada em aprofundar o conhecimento apresentado e, mais, tem uma postura pró-ativa para essa mudança. Eu acho que isso é o mais importante de tudo.

**A:** E para encerrarmos, quais são as expectativas em relação a novos projetos de Gestão do Conhecimento na SAEI?

**S:** Bem, esperamos que vocês não nos abandonem, que continuem trabalhando conosco, sempre perseguindo melhorias. E que, a partir dos relatórios de diagnóstico e da crítica, sempre bem-vinda, de como deveremos nos portar e aperfeiçoar e que capacitação deveremos buscar, nós possamos realmente obter mais integração nas atividades executadas e, então, alcançar resultados sempre melhores no nosso trabalho.

**A:** Nós gostaríamos de agradecer sua colaboração e o apoio da equipe e de dizer que estamos à disposição para continuar desenvolvendo projetos para a SAEI.

**S:** O agradecimento é todo meu.

## 8. CONSIDERAÇÕES DAS AUTORAS

Nosso projeto começou no primeiro dia de aula.

Atentas às palavras do professor, percebemos ser possível elaborar um projeto útil a qualquer Órgão da PR. Havia um leque de opções a ser analisado, se considerados os possíveis clientes do trabalho, tipos de projeto e temas a serem abordados.

A escolha do cliente era fundamental, mais do que o aspecto técnico em si. Sabíamos que o comprometimento de parceiros nos levaria ao sucesso na implementação do projeto.

Ao observarmos as diversas opções disponíveis na PR e o possível interesse na adoção das técnicas de Gestão do Conhecimento em continuidade à implantação do nosso projeto, decidimos escolher um órgão com potencial de absorver não somente o projeto, mas também o conhecimento advindo de sua implementação.

A escolha desse órgão também recaía sobre um aspecto fundamental, talvez o mais importante de todos: desejávamos que nosso projeto, mais do que simplesmente aceito e autorizado formalmente, fosse adotado pelos nossos futuros parceiros de trabalho.

Com esses pré-requisitos impostos, observamos e avaliamos os potenciais clientes. Consultamos, então, o Secretário da SAEI sobre a possibilidade de implementarmos um projeto de Gestão do Conhecimento naquela Secretaria.

Mesmo com explicações pouco detalhadas sobre a metodologia a ser utilizada e quase nenhuma informação sobre os possíveis produtos do projeto - à época ainda estávamos começando a estudar o assunto -, o Secretário prontamente concordou e, mais do que isso, assegurou-nos o apoio necessário ao desenvolvimento do trabalho e o acesso às informações inerentes ao estudo proposto.

Bingo!

Acertamos na escolha e o resultado está aí, sendo apresentado não somente como um trabalho acadêmico, mas, principalmente, como um instrumento por meio do qual a SAEI pode se conhecer e compartilhar seu conhecimento.

## 9. REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 4.692, de 8 de maio de 2003. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 maio. 2003. Seção 1, p.3.

BRASIL. Portaria nº 22, de 19 de dezembro de 2002. Dispõe sobre o Regimento Interno da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 246, 20 dez. 2002. Seção 1, p.27.

CARDOSO, Alberto Mendes. **Gerenciamento de crises**. Brasília: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. jul. 2002.

CAVALCANTI, Marcos. ; GOMES, Elisabeth.; PEREIRA, André. **Gestão de empresa na sociedade do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COUTO, José Alberto Cunha. **O GSIPR e o gerenciamento de crises**.2001. p.2.

EDVISSON, Leif. ; MALONE, Michael S. Capital Intelectual. São Paulo: Makron Books, 1998.

O GABINETE de crises da Presidência da República. Brasília: SAEI, 2003.

GANE, Chris.; SARSON, Trish. Análise estruturada de sistemas. 2.ed. São Paulo: LTC, 1983.

PLONSKI, Guilherme Ary. Questões tecnológicas na sociedade do (des)conhecimento. **Revista Iberoamericana de Ciência, Tecnologia, Sociedad e Innovación**, nº 1. Septiembre/Diciembre 2001.

PROJETO de gestão do conhecimento: caderno de estudos. Rio de Janeiro: caderno crie/UFRJ, 2001.

SODRÉ, Andrea. Conceitos em Gestão de Negócios, 1999.

Disponível em < <http://www.informal.com.br/artigos/a18081999001.htm>> Acesso em jun. 2003.



## GLOSSÁRIO

Economia do conhecimento	Economia na qual o conhecimento é o principal fator de produção e base da atividade econômica.
Fator crítico de sucesso	Característica da organização que pode determinar a viabilidade e o sucesso de um projeto de Gestão do Conhecimento
Temas sensíveis	Assuntos que por sua natureza podem ocasionar crise
Crise	“Fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento e risco de sérias conseqüências, não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução.” (CARDOSO, 2002)

## APÊNDICE A - CRONOLOGIA DO PROJETO

Com o objetivo de facilitar a compreensão das etapas de desenvolvimento do projeto no período compreendido entre as primeiras discussões sobre a viabilidade do seu desenvolvimento na SAEI e o final do trabalho, apresentamos, a seguir, a relação das atividades de cada etapa e o resultado obtido, quando for o caso.

Vale ressaltar que se trata das mesmas etapas descritas na metodologia do projeto, porém aqui apresentadas de forma sintética e apostas no tempo utilizado para desenvolvimento do projeto.

### **Etapa 1 - Discussões e estudos preliminares**

Discussões entre analistas e com a participação do Secretário e do Coordenador de Acompanhamento sobre:

- ?? Viabilidade de desenvolvimento do projeto na SAEI;
- ?? Identificação de problemas da SAEI a serem solucionados.

Reuniões da equipe do projeto (analistas e Coordenador de Acompanhamento) visando a:

- ?? Estudos preliminares sobre a SAEI (estrutura, atribuições regimentais, missão);
- ?? Levantamento das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades;
- ?? Tentativa de levantamento dos objetivos estratégicos da SAEI.

Resultado: Tipo de projeto a ser desenvolvido (proposição).

Apresentação sobre Gestão do Conhecimento e tipos de projeto ao Secretário e ao Coordenador de Acompanhamento pelo orientador do projeto:

- ?? Apresentação dos conceitos e objetivos da Gestão do Conhecimento;
- ?? Apresentação dos tipos de projeto passíveis de implementação na SAEI;
- ?? Apresentação das informações identificadas nas reuniões anteriores.

Resultado: Definição do tipo de projeto a ser desenvolvido.

### **Etapa 2 - Levantamento dos processos da SAEI**

Reuniões da equipe do projeto:

- ?? Estudos mais abrangentes sobre a SAEI;

?? Levantamento dos processos.

Resultado: Identificação dos processos da SAEI (a ser validada).

?? Apresentação dos processos identificados ao Secretário para validação.

Resultado: Mapeamento dos processos da SAEI.

### **Etapa 3 - Definição de processo para estudo**

Reuniões da equipe do projeto:

?? Estudos para identificação do processo mais intensivo em conhecimento, a ser escolhido para o desenvolvimento do projeto.

Resultado: Identificação do processo Monitorar Tema (a ser validada).

?? Apresentação do processo identificado ao Secretário para validação.

Resultado: Definição do processo Monitorar Tema para estudo.

### **Etapa 4 - Detalhamento do processo Monitorar Tema**

Reuniões da equipe do projeto:

?? Detalhamento do processo Monitorar Tema em subprocessos e atividades.

Resultado: Subprocessos e atividades do processo Monitorar Tema.

### **Etapa 5 - Mapeamento dos Capitais do Conhecimento**

Reuniões da equipe do projeto:

?? Entrevistas com assessores para identificar as necessidades de informação, de contatos e de infra-estrutura.

Resultado: Levantamento de necessidades de informação; mapa do capital de relacionamento necessário; mapa do capital estrutural necessário.

Reuniões da equipe do projeto:

?? Definição e conceituação de competências.

Resultado: Dicionário de Competências.

Reuniões da equipe do projeto:

?? Definição dos graus requeridos por cargo.

Resultado: Mapa do capital intelectual requerido por cargo (a ser validado).

?? Analistas buscam orientação de profissionais experientes em Gestão de Competências.

Reuniões da equipe do projeto:

?? Definição dos graus requeridos por processo.

Resultado: Mapa do capital intelectual requerido por processo (a ser validado).

?? Apresentação dos mapas do capital intelectual ao Secretário para validação

Resultado: mapas do capital intelectual requerido, por cargo e por processo, validados.

Apresentação da etapa do projeto à equipe da SAEI pelo Secretário para:

?? Explicação sobre as principais fases do projeto, os objetivos do uso da GC na SAEI e o dos capitais intelectual e de relacionamento existentes, incluídos os critérios de sigilo utilizados;

?? Orientações gerais quanto ao preenchimento e devolução dos formulários do mapeamento.

Resultado: equipe esclarecida sobre os propósitos do projeto e orientada quanto à realização do mapeamento.

?? Devolução de 196 formulários pelos assessores da SAEI à equipe do projeto.

Reunião das analistas com o orientador do projeto:

?? Orientações quanto à necessidade de associação das competências requeridas - e em que graus - a cada uma das atividades integrantes dos três subprocessos do processo Monitorar Tema.

Reuniões da equipe do projeto com a Comissão de Avaliação e com o Secretário:

?? Validação das atividades identificadas em cada subprocesso do processo Monitorar Tema;

?? Definição do grau requerido a cada uma das atividades dos subprocessos do processo Monitorar Tema.

Resultado: Mapa do capital intelectual requerido por atividade

Reuniões da equipe do projeto com o Secretário:

?? Diminuição e consolidação das atividades identificadas em cada subprocesso e, conseqüentemente, das competências requeridas ao desempenho das atividades.

Resultado: Mapa do capital intelectual requerido por atividade (lista refinada).

### **Etapa 6 - Análise dos dados**

?? Analistas buscam orientação de profissional experiente em Estatística.

Reuniões das analistas:

?? Tabulação dos dados dos capitais intelectual, de relacionamento e estrutural existentes;

?? Análise dos dados do mapeamento dos capitais intelectual, de relacionamento e estrutural, comparando as informações obtidas e as identificadas como necessárias.

Resultado: mapas de dados e *gaps* dos capitais do conhecimento relacionados ao processo Monitorar Tema.

### **Etapa 7 - Elaboração do Plano de Ação**

Reuniões das analistas:

?? Elaboração de plano com proposições de ações para diminuição ou solução de *gaps* identificados no mapeamento dos capitais do conhecimento.

Resultado: Plano de Ação destinado a suprir os *gaps* identificados no processo Monitorar Tema, da SAEI.

## **APÊNDICE B - DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS**

### **“Aprender a aprender”**

Habilidade para solucionar problemas utilizando o aprendizado obtido com suas experiências pessoais e com a observação de vivências e comportamentos dos outros.

### **Acompanhamento**

Capacidade de avaliar, acompanhar e tomar providências sobre as atividades de modo a assegurar que não se desviem das normas estabelecidas.

### **Análise crítica de propostas de ação**

Capacidade de discernir e julgar a realidade, avaliando as propostas de ações e selecionando as passíveis de execução.

### **Competência corporativa**

Capacidade para investir energia, competência, idéias e criatividade no sucesso da organização, compartilhando vitórias e satisfações, problemas e apreensões, “vestindo a camisa” da instituição.

### **Comunicabilidade**

Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem e expressar-se de forma clara e convincente, verbalmente ou por escrito.

### **Conhecer os órgãos e entidades afins**

Capacidade de identificar órgãos e entidades responsáveis pelo acompanhamento e gerenciamento das atividades relacionadas aos assuntos estudados

### **Credibilidade**

Capacidade de se fazer acreditar junto à sua equipe, pela competência e domínio do seu campo de atuação.

**Criar visões compartilhadas**

Capacidade de compartilhar sua visão de negócio da instituição, clarificando propósitos, princípios e valores, colaborando para reformulação da cultura organizacional.

**Discrição**

Habilidade de manter-se reservado e cauteloso quanto à disseminação de informações recebidas e produzidas.

**Estabelecer parcerias**

Capacidade de identificar e construir parcerias por meio do desenvolvimento de relações colaborativas com especialistas e representantes de órgãos que se relacionam com a SAEI.

**Estruturação e organização de informações**

Habilidade para identificar os pontos relevantes discutidos em reunião e estruturá-los para atualização de bancos de dados

**Experiência**

Capacidade de aplicar sua experiência pessoal e profissional à resolução de problemas e à tomada de decisões.

**Extrair dos colaboradores propostas de linhas de ação**

Habilidade para obter dos colaboradores sugestões de ações e sensibilidade para depreender novas ações

**Flexibilidade**

Capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes, respeitando o direito de opinião dos outros.

**Gestão de comportamento**

Capacidade para sentir, diagnosticar e perceber variações nas pessoas, grupos, ambientes e processos organizacionais, de forma a fazer intervenções oportunas e eficazes na correção precoce de problemas potenciais.

**Identificação de perfis**

Capacidade de perceber pessoas com perfil e potencial para realizar atividades na SAEI.

**Incentivo ao autodesenvolvimento**

Capacidade de estimular a equipe a buscar novos conhecimentos por meio do desenvolvimento contínuo de suas habilidades.

**Iniciativa**

Capacidade de atuar de forma pró-ativa e arrojada diante de situações diversas, com foco em resultados.

**Lidar com paradoxos**

Habilidade para lidar com opiniões e comportamentos conflitantes ou diferentes dos comumente aceitos.

**Liderança**

Capacidade de orientar o grupo, sem impor caminhos rígidos, facilitando a integração da equipe, de forma que se estabeleça um clima de motivação, compreensão e respeito para alcançar os objetivos organizacionais.

**Maturidade**

Capacidade de demonstrar equilíbrio pessoal no ambiente de trabalho, realizando as atividades com discernimento, de forma autônoma, responsável e sensata.

**Objetividade**

Capacidade de destacar o fundamental do supérfluo, para realização de uma tarefa ou solução de um problema.

**Multifuncionalidade simultânea**

Capacidade de executar mais de uma atividade simultaneamente, com um mínimo de solução de continuidade.

**Percepção**

Habilidade para captar as sutilezas de pensamento dos colaboradores e interlocutores no monitoramento dos desdobramentos das ações.



**Percepção de tendências**

Capacidade de antever problemas por meio da interpretação de fontes diversas de informação, com análises contextualizadas no tempo.

**Planejamento estratégico**

Capacidade de estruturar visão de longo prazo dos rumos a serem seguidos em direção aos objetivos organizacionais.

**Planejar e conduzir transições**

Capacidade de planejar e conduzir, em termos de tempo, método de trabalho e recursos requeridos, a transição da cultura vigente para a cultura desejada.

**Polidez**

Capacidade de comunicar-se com cortesia e delicadeza com interlocutores.

**Realizar pesquisas em meios diversos**

Capacidade de buscar e selecionar as informações desejadas, sobretudo na internet.

**Redação**

Capacidade de estruturar pensamento próprio utilizando-se da linguagem adequada para redigir textos no nível desejado de assessoramento, em curtos períodos de tempo.

**Relacionamento interpessoal**

Habilidade para estabelecer contatos e interagir com pessoas, percebendo suas características e respeitando suas individualidades.

**Síntese**

Capacidade de consolidar as informações relevantes em relatório, de forma resumida.

**Tomada de decisão**

Capacidade de selecionar uma alternativa de ação, diante de várias possibilidades de solução de um problema.

**Trabalho em equipe**

Habilidade para assumir compromissos, cooperar, partilhar e contribuir para objetivos comuns.

**Trabalho sob pressão**

Capacidade de responder, com qualidade e agilidade, a questionamentos feitos em situações de tensão, considerando as conseqüências possíveis.

**Utilização de recursos de tecnologia**

Capacidade de utilizar ferramentas tecnológicas disponíveis na SAEI, tais como correio eletrônico, editor de textos, planilhas eletrônicas, *datashow*, rede criptografada para telefone e fax, dentre outros.

**Utilização de sistemas e aplicativos**

Capacidade de operacionalizar os sistemas de gerenciamento de informações da SAEI.

**Visão do todo**

Capacidade de entender o contexto e perceber a integração e interdependência das partes.

**Visão estratégica**

Capacidade de perceber o ambiente, visando à consecução dos objetivos estabelecidos, considerando os meios disponíveis e a possibilidade de rever ações e decisões passíveis de influenciar o futuro.

**Visão política**

Capacidade de integrar, num contexto, as informações políticas e técnicas oriundas do ambiente interno e externo.

## APÊNDICE C - DICIONÁRIO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO

### Dicionário do capital intelectual

Capital intelectual	“[...] o Capital intelectual refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência, quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. [...]” (CAVALCANTI et al., 2001).
Capital intelectual existente	Conjunto de habilidades e competências dos servidores que desempenham uma atividade ou processo de trabalho de uma organização.
Capital intelectual necessário	Conjunto de habilidades e competências necessárias à execução de uma atividade ou processo de trabalho de uma organização.
<i>Coaching</i>	Forma de treinamento no qual o treinando é assistido de perto por uma pessoa, <i>coach</i> , que o orienta e acompanha seus resultados. O <i>coach</i> prioriza o treinamento nas especificidades e problemas práticos da atividade a ser executada e na transferência de conhecimento.
<i>Gap</i>	Diferença entre o grau requerido e o grau existente em um capital do conhecimento (intelectual, de relacionamento ou estrutural).
MAC	Média do Assessor na Competência - média aritmética de todos os graus recebidos por um assessor em uma competência específica.
<i>Mentoring</i>	Processo no qual uma pessoa experiente orienta, aconselha e aponta direções à outra.
MGA	Média geral do assessor - Média aritmética de todos os graus recebidos pelo assessor em seu mapeamento.

MGC	Média geral na competência - Média aritmética de todos os assessores em uma competência.
MGG	Média geral do grupo - Média aritmética de todos os graus mapeados.

### **Dicionário do capital de relacionamento**

Assessor	Servidor da SAEI que desempenha a função de assessor nas atividades desenvolvidas na Secretaria, especificamente nas relacionadas ao acompanhamento e monitoramento de temas sensíveis.
Capital de relacionamento	“[...] rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros.” (CAVALCANTI et al., 2001).
Capital de relacionamento existente	Conjunto de relacionamentos existentes, constituído pelos colaboradores externos e pelos usuários da informação produzida.
Capital de relacionamento necessário	Conjunto de contatos necessários ao exercício de uma atividade, podendo ser pessoas ou instituições.
Colaborador externo	Colaboradores formais e informais, instituições ou pessoas oriundas de órgãos públicos, de entidades privadas e de organizações não-governamentais. Especialistas em temas e assuntos específicos; são reconhecidos em suas áreas de atuação, atendem ao perfil requerido para parceria com a SAEI.

### **Dicionário do capital estrutural**

Capital estrutural	“[...] conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador [...]” de uma organização, bem como sua cultura e “[...] o modo como trabalha.” (CAVALCANTI et al., 2001).
--------------------	---

Capital estrutural existente	Infra-estrutura existente na SAEI, utilizada para execução das atividades que compõem os processos de trabalho.
Capital estrutural necessário	Infra-estrutura necessária à execução das atividades que compõem os processos de trabalho de uma organização.
Geo-referenciado	Característica de um conjunto de dados que, associado a mapas cartográficos em geral, possibilita a análise de informações contextualizadas segundo parâmetros específicos: país, região, estado, tipo de vegetação, região de fronteira, clima etc.
Intranet	Ferramenta que reúne vários sistemas e permite a disseminação das informações e serviços na empresa, utilizando a rede interna de computadores.
Páginas Amarelas	Tipo de projeto de Gestão do Conhecimento que tem por principal objetivo “[...] mapear as competências e habilidades dos integrantes de uma empresa, visando identificar quem sabe o quê [...]” (PROJETO, 2001).

## APÊNDICE D - GRAUS E MÉDIAS DO ASSESSOR A1

Competências básicas	Mapeamento do Capital Intelectual Existente															Média
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	Auto		
"Aprender a aprender"	NO	5	5	4	5	4	5	5	4	4	NO	5	5	5	4,67	
Acompanhamento	NO	5	5	4	4	5	5	5	4	4	NO	5	5	5	4,67	
Análise crítica das propostas de ação	NO	5	5	4	4	4	5	5	3	4	NO	5	5	5	4,50	
Competência corporativa	NO	5	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4,31	
Comunicabilidade	4	5	5	3	4	4	5	5	3	3	NO	5	4	5	4,23	
Conhecer os órgãos e entidades afins	NO	5	4	3	3	5	3	5	4	4	NO	5	4	5	4,17	
Credibilidade	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	NO	5	5	5	4,62	
Criar visões compartilhadas	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	NO	4	5	4	4,15	
Discrição	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
Estabelecer parcerias	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4	NO	4	4	4	4,00	
Estruturação/organização de informações	NO	5	5	5	4	5	4	4	4	4	NO	5	5	5	4,58	
Experiência	NO	5	5	5	4	5	4	5	4	4	NO	5	4	5	4,58	
Extrair dos colaboradores propostas de linhas de ação	NO	5	5	3	4	4	4	4	3	3	NO	5	4	5	4,08	
Flexibilidade	5	5	5	4	4	4	3	4	2	4	NO	5	5	5	4,23	
Gestão de comportamento	NO	5	4	4	4	4	3	4	4	3	NO	5	3	5	4,00	
Identificação de perfis	NO	5	4	4	4	4	4	4	3	4	NO	5	4	5	4,17	

Incentivo ao autodesenvolvimento	NO	5	5	4	3	4	3	5	3	3	NO	5	5	5	4,17
Iniciativa	NO	5	4	3	3	4	3	4	4	4	NO	5	4	5	4,00
Lidar com paradoxos	NO	5	5	3	3	4	3	4	4	4	NO	5	5	5	4,17
Liderança	4	5	5	3	3	4	4	4	3	4	NO	5	4	5	4,08
Maturidade	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,50
Objetividade	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	NO	5	5	5	4,54
Multifuncionalidade simultânea	NO	5	5	3	4	4	4	5	3	4	NO	5	4	5	4,25
Percepção	NO	5	4	4	3	3	4	4	4	4	NO	5	4	5	4,08
Percepção de tendências	NO	5	5	3	5	3	3	5	4	4	NO	4	4	4	4,08
Planejamento estratégico	NO	5	4	4	3	3	3	4	4	4	NO	5	4	5	4,00
Planejar e conduzir transições	NO	5	4	4	4	4	3	5	4	4	NO	5	5	5	4,33
Polidez	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	NO	5	5	5	4,77
Realizar pesquisas em meios diversos	NO	5	5	5	4	5	5	4	4	4	NO	5	5	5	4,67
Redação	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	NO	5	5	5	4,69
Relacionamento interpessoal	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	NO	5	4	5	4,54
Síntese	NO	5	5	3	5	5	5	5	5	4	NO	5	5	5	4,75
Tomada de decisão	NO	5	5	4	3	4	4	5	4	4	NO	5	4	5	4,33
Trabalho em equipe	5	5	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4,36
Trabalho sob pressão	NO	5	5	5	4	4	5	5	3	4	NO	5	4	5	4,50

Utilização de recursos de tecnologia	NO	5	5	5	4	4	2	5	4	4	NO	3	5	3	4,08
Utilização de sistemas e aplicativos	NO	5	4	5	4	4	1	5	4	4	NO	4	5	4	4,08
Visão do todo	NO	5	4	4	4	5	4	5	4	4	NO	5	5	5	4,50
Visão estratégica	NO	5	5	4	4	4	4	5	4	4	NO	4	4	4	4,25
Visão política	NO	5	4	3	3	4	3	5	4	4	NO	4	4	4	3,92

Fonte: Coleta de dados feita na SAEI, Abril - 2003



### APÊNDICE E - MÉDIAS DOS GRAUS RECEBIDOS PELOS ASSESSORES POR COMPETÊNCIA

<b>Competências Básicas</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>A9</b>	<b>A10</b>	<b>Média Grupo</b>
"Aprender a aprender"	4,67	4,83	4,64	4,50	4,54	4,00	4,25	4,23	4,57	4,86	4,49
Acompanhamento	4,67	4,83	4,42	4,42	4,62	4,31	4,46	4,00	4,23	4,64	4,53
Análise crítica das propostas de ação	4,50	4,83	4,38	4,33	4,54	3,92	4,17	4,15	4,29	4,64	4,38
Competência corporativa	4,31	4,77	4,58	4,62	4,00	4,58	4,46	4,50	4,71	4,71	4,47
Comunicabilidade	4,23	4,75	4,46	4,14	4,17	3,85	3,83	4,54	4,79	4,64	4,20
Conhecer os órgãos e entidades afins	4,17	4,55	4,17	4,33	4,33	4,33	4,45	4,15	4,46	4,71	4,33
Credibilidade	4,62	4,77	4,67	4,43	4,46	4,08	4,08	3,92	4,64	4,71	4,44
Criar visões compartilhadas	4,15	4,67	4,08	4,33	4,08	3,92	4,08	4,14	4,07	4,43	4,19
Discrição	5,00	4,92	4,67	4,71	5,00	4,17	4,77	4,50	4,36	4,71	4,75
Estabelecer parcerias	4,00	4,50	4,58	4,15	4,27	4,58	4,27	4,46	4,64	4,71	4,34
Estruturação/organização de informações	4,58	4,83	4,18	4,38	4,45	4,00	4,50	4,43	4,62	4,50	4,42
Experiência	4,58	4,83	4,58	4,50	4,80	4,17	4,50	4,67	4,64	4,77	4,57
Extrair dos colab. Propostas de linhas de ação	4,08	4,45	4,09	4,17	4,00	4,09	4,09	4,21	4,43	4,57	4,14
Flexibilidade	4,23	4,45	4,00	4,00	4,33	4,00	4,08	4,50	3,46	4,77	4,16
Gestão de comportamento	4,00	4,27	4,27	4,00	3,70	4,17	4,00	4,08	3,92	4,36	4,06

<b>Competências Básicas</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>A9</b>	<b>A10</b>	<b>Média Grupo</b>
Identificação de perfis	4,17	4,30	4,36	4,18	4,20	4,09	3,82	3,91	4,38	4,36	4,16
Incentivo ao autodesenvolvimento	4,17	4,20	4,36	4,27	4,00	3,90	3,80	4,00	4,23	4,50	4,10
Iniciativa	4,00	4,83	4,18	4,33	3,91	4,17	4,08	4,07	4,29	4,71	4,22
Lidar com paradoxos	4,17	4,58	4,18	4,00	4,18	3,92	3,55	3,86	4,21	4,43	4,08
Liderança	4,08	4,42	4,00	4,17	3,82	4,00	3,73	3,93	3,92	4,71	4,03
Maturidade	4,50	4,92	4,42	4,38	4,67	4,08	4,50	4,57	4,43	5,00	4,50
Multifuncionalidade simultânea	4,25	4,55	4,18	4,00	4,10	3,73	4,00	3,92	4,64	4,57	4,11
Objetividade	4,54	4,92	4,50	4,42	4,58	4,00	4,00	3,67	4,42	4,75	4,42
Percepção	4,08	4,36	4,36	4,09	4,09	4,18	4,09	4,42	4,69	4,46	4,18
Percepção de tendências	4,08	4,45	4,00	4,00	4,27	4,00	4,45	4,08	4,57	4,23	4,18
Planejamento estratégico	4,00	4,64	3,64	4,18	3,90	3,89	4,20	3,91	4,31	4,38	4,06
Planejar e conduzir transições	4,33	4,64	4,00	4,00	3,73	3,82	3,80	4,00	4,25	4,54	4,05
Polidez	4,77	4,62	4,62	4,71	4,85	4,54	4,69	4,64	4,29	4,86	4,68
Realizar pesquisas em meios diversos	4,67	4,80	3,91	4,42	4,30	4,46	4,58	4,38	5,00	4,17	4,45
Redação	4,69	4,73	3,83	4,46	4,33	3,00	4,00	3,75	4,93	4,33	4,15
Relacionamento interpessoal	4,54	4,75	4,50	4,38	4,31	4,50	4,33	4,50	4,64	4,71	4,47
Síntese	4,75	4,91	3,92	4,50	4,36	3,50	4,18	4,00	4,77	4,83	4,30
Tomada de decisão	4,33	4,64	4,27	4,42	4,18	3,75	3,90	4,00	4,50	4,86	4,21

<b>Competências Básicas</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>A9</b>	<b>A10</b>	<b>Média Grupo</b>
Trabalho em equipe	4,36	4,69	4,46	4,31	4,00	4,17	4,33	4,54	4,14	4,86	4,33
Trabalho sob pressão	4,50	4,45	4,00	4,25	4,09	3,82	4,00	4,08	4,46	5,00	4,16
Utilização de recursos de tecnologia	4,08	4,78	3,67	4,45	4,00	3,82	4,27	4,17	4,55	4,00	4,15
Utilização de sistemas e aplicativos	4,08	4,40	3,60	4,18	3,70	4,00	4,10	3,83	4,00	4,00	4,01
Visão do todo	4,50	4,91	4,25	4,55	4,36	4,09	4,00	4,38	4,86	4,79	4,38
Visão estratégica	4,25	4,82	4,08	4,42	4,50	3,92	4,18	4,23	4,77	4,79	4,31
Visão política	3,92	4,64	3,82	4,17	4,50	3,75	3,91	4,31	4,93	4,77	4,10
<b>Média por servidor</b>	<b>4,34</b>	<b>4,66</b>	<b>4,22</b>	<b>4,31</b>	<b>4,26</b>	<b>4,03</b>	<b>4,16</b>	<b>4,19</b>	<b>4,45</b>	<b>4,61</b>	<b>4,28</b>

## APÊNDICE F - PLANO DAS 11 AÇÕES DA SAEI

### Ação n.º 1

Implementação de processo destinado ao mapeamento periódico do capital intelectual da SAEI pela Diretoria de Recursos Humanos da PR.

#### Sugestões

- O processo deverá ser constituído dos subprocessos: mapeamento das competências de novos servidores; mapeamento das competências dos servidores da SAEI; avaliação de resultados e demandas;
- Sensibilizar os servidores quanto à importância e objetivos do mapeamento do capital intelectual;
- Revisar e promover melhorias nos instrumentos de coleta de dados;
- Implementar sistema aplicativo destinado ao registro e consulta das informações obtidas no mapeamento;

#### Resultados/produtos esperados

- Plano de desenvolvimento e capacitação do servidor;
- Plano de desenvolvimento e capacitação da equipe da SAEI;
- Sugestão de melhor alocação para o novo servidor;
- Criação de cursos específicos para atendimento às necessidades de capacitação e aperfeiçoamento da SAEI;
- Caderno “Perfil do Assessor”;
- Caderno do Gestor.

### Ação n.º 2

Implementação de processo destinado à ambientação do novo servidor na SAEI.

#### Sugestão

- Identificar servidores da SAEI com perfil para *coach* e *mentor* e treiná-los para realizarem a ambientação do novo servidor;

**Resultado/produto esperado**

- Ao final do período de ambientação, o servidor novato deverá conhecer as atribuições dos órgãos que integram o GSIPR, a estrutura, missão, objetivos, principais atividades e resultados esperados da SAEI.

**Ação n.º 3**

Implementação de processo destinado à identificação, manutenção e avaliação de relacionamentos com parceiros da SAEI, descrito no APÊNDICE G - PROJETO “PARCEIROS DA SAEI”.

**Sugestões**

- Definição das competências, habilidades e características que comporão o perfil desejado para colaborador externo;
- Identificação, por meio da Gestão por Competência, dos profissionais mais adequados ao perfil definido para colaborador externo;
- Implementação de sistema aplicativo para registro e disseminação das informações sobre os colaboradores externos.

**Resultados/produtos esperados**

- Informações atualizadas sobre os colaboradores externos;
- Estabelecimento de parcerias dentro do GSIPR, na PR e em órgãos dos governos federal e estaduais;
- Estabelecimento de parcerias com entidades privadas e organizações não-governamentais.

**Ação n.º 4**

Elaboração de código de conduta para gestão e condução do relacionamento com os parceiros e colaboradores externos.

**Sugestão**

- Promover avaliação e discussão do assunto com todos os integrantes da SAEI.

**Resultado/produto esperado**

- Definição de procedimentos de relacionamento com parceiros.

**Ação n.º 5**

Solicitação de aquisição de bens e serviços:

- Assinaturas de periódicos impressos e eletrônicos;

- Serviços de agências de notícias em tempo real;
- Assinaturas de *sites* de instituições de ensino e de pesquisa
- Consultoria especializada em temas de interesse;
- Seis impressoras a jato de tinta

#### **Ação n.º 6**

Solicitação de produtos e serviços à Secretaria de Administração da Presidência da República:

- Acesso a rádios, via internet;
- Sistema aplicativo para registro de informações relacionadas aos temas acompanhados.

#### **Ação n.º 7**

Estabelecimento de convênios e acordos de cooperação:

- Acesso *on line* a bancos de dados de instituições governamentais;
- Acesso *on line* a bancos de dados de entidades privadas e de organizações não-governamentais;

#### **Ação n.º 8**

Realização de viagens de estudo para localidades de interesse (cenários de movimentos sociais e desastres ambientais):

- Estudo dos principais locais;
- Elaboração de cronograma de viagens.

#### **Ação n.º 9**

Utilização da sala de operações do Gabinete de Crises para realização de trabalhos específicos:

- Providenciar a colocação de plantas, quadros e objetos, de forma a tornar o local mais agradável para o caso de permanência mais prolongada.

#### **Ação n.º 10**

Definir objetivos estratégicos da SAEI e indicadores de resultados:

- Criar grupo de trabalho para definir os objetivos estratégicos da SAEI, estabelecer metas alinhadas aos objetivos definidos e criar indicadores de resultado a serem

utilizados para mensurar a eficácia das atividades desenvolvidas.

**Ação n.º 11**

Aumentar grau de socialização entre integrantes da equipe e melhorar o compartilhamento de informações e experiências:

- Estudar a viabilidade de realizar rodízio dos servidores nos vários ambientes da SAEI.

## **APÊNDICE G - PROJETO “PARCEIROS DA SAEI”**

### **Introdução**

O Projeto Parceiros da SAEI surgiu da necessidade de estreitar o relacionamento com os colaboradores da Secretaria e de definir novas formas de identificar possíveis parceiros para o Órgão.

### **Objetivo geral**

Criar e implantar novos processos de trabalho com o objetivo de apoiar as atividades relacionadas à identificação, manutenção e avaliação das parcerias da SAEI.

### **Objetivo específico**

Implementar procedimentos e roteiros de ações destinados à identificação de potenciais colaboradores e à manutenção dos contatos existentes por meio da organização de *workshops* internos e externos e do agendamento sistemático de compromissos relacionados aos contatos necessários. Os novos processos de trabalho deverão contemplar, também, avaliação periódica das parcerias existentes, de forma a definir a eficácia da atuação ou a necessidade de buscar alternativas.

### **Motivação**

A principal motivação do Projeto Parceiros da SAEI é a necessidade permanente de alinhamento e nivelamento de conhecimentos da equipe nos temas de interesse da Secretaria. Decorre desta necessidade a constatação de que a SAEI deverá intensificar os contatos com seus colaboradores atuais, de forma a alcançar níveis mais efetivos de troca, ao mesmo tempo em que deverá buscar novas parcerias de trabalho.

### **Projeto proposto**

O Projeto Parceiros da SAEI compreende o estudo dos procedimentos necessários ao estabelecimento e manutenção de contatos com colaboradores, bem como a proposição de soluções de Tecnologia da Informação destinadas ao suporte das atividades do processo Estabelecer Parcerias. Propomos a criação do Projeto Parceiros da SAEI, com as seguintes ações principais:



- Levantamento das atividades necessárias à Identificação de novos parceiros;
- Levantamento das atividades necessárias à manutenção de contatos com os atuais colaboradores;
- Levantamento das atividades necessárias à avaliação das parcerias existentes;
- Consolidação das atividades identificadas nas etapas anteriores e modelagem do processo “Estabelecer Parcerias” e dos subprocessos que o compõem:
  - Identificar novos parceiros;
  - Manter contato com parceiros;
  - Avaliar parcerias.
- Realização, em conjunto com a Coordenação de Estudos, de *workshops* internos no GSIPR, com o objetivo de nivelar os conhecimentos dos assessores, apresentando aos demais servidores do GSIPR conceito e visão da SAEI sobre temas de interesse geral, inclusive sobre o funcionamento da Secretaria;
- Realização, também em conjunto com a Coordenação de Estudos, de seminários e eventos externos, com a finalidade de possibilitar o aprendizado e a atualização dos conhecimentos, por meio de contatos com especialistas;
- Realização de estudos objetivando a definição de ações para elaboração de agenda de compromissos, na qual seriam registradas providências para manutenção de contato com colaboradores e gerados avisos automáticos com lembretes das providências sugeridas;
- Implementação de sistema aplicativo de suporte às atividades executadas nos subprocessos, de forma a possibilitar o armazenamento e a disseminação das informações geradas sobre colaboradores, bem como o registro e geração de ações na agenda de compromissos.

### **Recursos necessários**

Para o desenvolvimento do Projeto Parceiros da SAEI, será necessário alocar um ou dois servidores da Secretaria, um profissional da área de modernização e um especialista em Tecnologia da Informação para, em conjunto, modelarem os novos processos de trabalho, definirem as atividades de cada um e a solução de tecnologia a ser implementada para suporte às funções a serem desempenhadas.

### **Considerações, recomendações e conclusão**

Ao considerarmos a necessidade de definir e implantar procedimentos para estreitamento do relacionamento com os parceiros da Secretaria, de forma a possibilitar o aprendizado contínuo e a intensificação da troca de informações, recomendamos a implementação do projeto Parceiros da SAEI como forma, também, de criar uma nova cultura para gerenciamento da rede de relacionamentos do Órgão.

Entendemos ser necessária a criação de grupo de trabalho destinado ao estudo dos procedimentos relacionados à manutenção dos colaboradores atuais e à identificação de possíveis parceiros, de forma a possibilitar o acompanhamento sistemático e contínuo da qualidade e produtividade dos relacionamentos mantidos pela SAEI.