

ENAP

Escola Nacional de
Administração Pública

DÊNIS DE QUEIROZ BRAZ

PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA ANAC SOBRE A GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

BRASÍLIA

2014

DÊNIS DE QUEIROZ BRAZ

PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA ANAC SOBRE A GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista,

Examinadora: Profa. Dr.^a Helga C. Hedler.

BRASÍLIA

2014

DÊNIS DE QUEIROZ BRAZ

PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA ANAC SOBRE A GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Aprovada em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista
Orientador

Profa. Dr^a Helga C. Hedler
Examinadora

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de inspiração e força;

Ao Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista, meu orientador, pela forma como conduziu este trabalho: motivando e ensinando;

À Helga C. Hedler, professora examinadora, pelos comentários e orientações que tomaram possível este trabalho;

À Escola Nacional de Administração Pública, em especial aos colegas servidores administrativos e professores, que tornam este ambiente de realizações e conquistas;

Aos colegas de turma de especialização, pela sincera amizade e companheirismo que construímos ao longo do curso;

Aos colegas da ANAC, pela participação voluntária na pesquisa;

À minha companheira Luciana Correa Martinho, pela compreensão do momento, incentivo e revisão;

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a pesquisa.

“A contribuição mais importante que a administração precisa dar no século XXI é, de maneira semelhante, aumentar a produtividade do trabalho de conhecimento e do trabalhador do conhecimento.”

Peter Drucker

RESUMO

Esta pesquisa apresentou como objetivo geral avaliar a percepção dos gerentes e gerentes técnicos da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC sobre o grau de maturidade da gestão do conhecimento na organização. Como estratégia, adotou-se uma pesquisa de modo descritivo na ANAC. Participaram da pesquisa 32 servidores da agência. Foi utilizada a etapa 1 – diagnosticar - do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira como instrumento de pesquisa. Os resultados dessa investigação, associados à teoria pertinente, possibilitaram o diagnóstico acerca da maturidade deste processo. Entre outros aspectos, a pontuação total da pesquisa revela que a ANAC se encontra no nível de maturidade em Gestão do Conhecimento intitulado de “iniciação”, no qual a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Palavras Chave: Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Agência Reguladora.

ABSTRACT

This research objects to evaluate the perception of managers and technical managers of the National Civil Aviation Agency - ANAC on knowledge management degree of maturity in the organization. As strategy, it was adopted a descriptive research in ANAC. 32 ANAC's employees participated in the survey. It was used the stage 1 – diagnose – of the “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira” as the research tool. The results of this inquiry, properly associated with the current theory, have made it possible to diagnose about the maturity of this process. Among other aspects, the total score of the survey reveals that ANAC has the maturity titled "initiation" in Knowledge Management in which the organization begins to recognize the need to manage knowledge.

KEYWORDS: Knowledge, knowledge Management, Regulatory Agency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro diferença entre dado, informação e conhecimento.	22
Figura 2 - Espiral do Conhecimento.	26
Figura 3 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	36
Figura 4 - Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento	41
Figura 5 - Quadro de critérios adotados de acordo com o autor Batista (2012)	46
Figura 6 - Quadro de cálculo da Pontuação do Grupo.	48
Figura 7 - Quadro de pontuação máxima	49
Figura 8 - Níveis de maturidade em GC	50
Figura 9 - Gráfico radar pontuação por critério de avaliação da GC	55
Figura 10 - Quadro Matriz dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da GC .	60
Figura 11 - Quadro resumo do Critério 1.0: liderança em GC	62
Figura 12 - Quadro resumo do Critério 2.0: Processo	63
Figura 13 - Quadro resumo do Critério 3.0: Pessoas	64
Figura 14 - Quadro resumo do Critério 4.0: Tecnologia	64
Figura 15 - Quadro resumo do Critério 5.0: Processos de conhecimento	65
Figura 16 - Quadro resumo do Critério 6.0: Aprendizagem e inovação	66
Figura 17 - Quadro resumo do Critério 7.0: Resultados da Gestão do Conhecimento	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil;

GC – Gestão do Conhecimento;

SAR – Superintendência de Aeronavegabilidade;

MGCAPB – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira;

PGC – Plano de Gestão do Conhecimento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de serviço	51
Tabela 2 – Faixa etária dos participantes	51
Tabela 3 - Familiaridade com o tema GC	52
Tabela 4 – Faixa etária de 18 a 35	52
Tabela 5 – Faixa etária de 36 a 49	53
Tabela 6 – Faixa etária acima de 50	53
Tabela 7 - Tabela resumo com as pontuações do Grupo.....	54
Tabela 8 - Comparativo grau de familiaridade com o tema GC.....	57
Tabela 9 - Comparativo faixa etária.....	58
Tabela 10 - Comparativo tempo de serviço 1 a 4 anos.....	59
Tabela 11 - Comparativo tempo de serviço 5 a 8 anos.....	59

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Justificativa.....	16
1.2. Objetivos.....	18
1.3. Estrutura	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Reestruturação Produtiva - Da Era Industrial à Gestão do Conhecimento.....	20
2.2. Dado, Informação e Conhecimento.	21
2.2.1 - Conhecimento Tácito	24
2.2.2 - Conhecimento Explícito.....	25
2.2.3 - Espiral do Conhecimento	25
2.3. Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	27
2.4. Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....	29
2.4.1 Instrumentos para Avaliar o Grau de Maturidade em GC.....	30
2.5. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB.....	33
3. METODOLOGIA.....	43
3.1 Tipo de pesquisa	43
3.2 Universo.....	44
3.3 Coleta de dados	45
3.4 Análise dos dados.....	46

3.5 Variáveis analíticas do estudo de acordo com o autor Batista (2012)	46
3.6 Tratamento dos dados	47
4. RESULTADOS.....	51
4.1 Perfis dos entrevistados.....	51
4.2 Cruzamentos dos dados em relação à idade e a familiaridade com o tema GC e tempo de serviço, de acordo com o perfil dos respondentes.....	52
4.3 Gestão do Conhecimento na organização.....	54
4.4 Comparativo grau de familiaridade com o tema GC	56
4.5 Comparativo faixa etária	57
4.6 Comparativo tempo de serviço	58
4.7 Pontos fortes e oportunidades de melhoria	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	68
ANEXO A	72
ANEXO B	75
ANEXO C	76

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão: no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

As organizações mudaram sua percepção em relação à importância de seus ativos intangíveis ao longo das últimas décadas. As mudanças econômicas e sociais aumentaram a pressão sobre as organizações, em especial exigindo mudanças significativas em relação ao conhecimento e à inovação, aspectos ligados diretamente aos seus colaboradores.

Para entender e atender os anseios da sociedade, em suas respectivas esferas de atuação, as organizações públicas precisam continuamente se aprimorar em suas práticas de gestão, elevando a sua capacidade institucional.

Um dos grandes desafios do setor público reside na dualidade de uma sociedade que exige cada vez mais do Estado versus a escassez de recursos financeiros. Para aperfeiçoar os gastos públicos, as organizações públicas vêm buscando aprimorar sua gestão, empregando ferramentas utilizadas na iniciativa privada, como é o caso da Gestão do Conhecimento. Existe um vasto material à disposição de gestores públicos ou privados oriundos dos estudos realizados sobre Gestão do Conhecimento (GC).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6) “o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado”, pois “proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.” Segundo os autores, o conhecimento é gerado pela interação do dado ou da informação com experiência pessoal do indivíduo. Assim, a mesma fonte – dado ou informação – pode gerar diferentes conhecimentos em diferentes pessoas. O que é dado para uma pessoa é conhecimento para outra e vice-versa.

Drucker (1993, pag. 29) caracteriza conhecimento como “recurso econômico básico, e que os recursos naturais e a mão de obra não são mais vistos como peça fundamental na organização, pois o conhecimento é o alicerce de todas as tarefas”.

Em função da necessidade de diferenciação em seus negócios, a gestão do conhecimento tornou-se prioridade em várias organizações, sendo reconhecida como uma “competitividade duradoura”, por meio de uma “rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação” conforme Bukowitz e Willians (2002). Atualmente em função da rotatividade de executivos e especialistas nas organizações – o setor público também sofre deste mal – a elaboração de manuais pelos especialistas é uma estratégia para reter o conhecimento organizacional para que possa ser compartilhado com os profissionais que estão entrando na organização.

Segundo Batista (2008) “A GC visa gerar riqueza (WILLIANS; BUKOWITZ, 2002), criar valor (SVEIBY, 2001) e conquistar para a organização uma vantagem competitiva sustentável ou assegurar um desempenho organizacional elevado e duradouro (BENNET e BENNET, 2004; KPMG, 2003). A implementação da GC deve ser vista, portanto, como uma atividade gerencial meio e não um fim em si mesma”.

Avaliar o grau de maturidade de GC na ANAC significa conhecer o atual estágio em que a ANAC se encontra na institucionalização da GC. Além disso, permite identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, traçar planos de ação e identificar lacunas do conhecimento para a ANAC.

Aferir a percepção dos gestores da ANAC sobre a GC na organização permite conhecer o atual estágio da institucionalização da GC na ANAC. Esta avaliação prévia é importante, pois gera subsídios para a construção de um plano de ação.

A necessidade de se conhecer o atual estágio de institucionalização da GC antes de traçar qualquer plano de ação e de se conhecer os pontos fortes e as oportunidades de melhoria em GC na ANAC são os motivadores do presente trabalho. Esta pesquisa tem a finalidade de avaliar a percepção dos gestores da ANAC sobre a Gestão do Conhecimento na organização.

A institucionalização da GC na ANAC é importante, pois: previne a perda de conhecimento devido à aposentadoria ou rotatividade; permite a organização inovar seus processos e serviços; promove a aprendizagem individual e organizacional; permite reutilizar os conhecimentos sempre que necessário e promove o compartilhamento do conhecimento e clima colaborativo.

Foram analisados os conceitos de dado, informação e conhecimento, além de outros utilizados à medida que se tornaram necessários para entender a gestão do conhecimento. A metodologia e os questionários que foram utilizados são os apresentados no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCAPB) descritos por Batista (2012).

Participaram da pesquisa os gerentes e gerentes técnicos da ANAC.

1.1. Justificativa

A Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, autarquia especial criada pela Lei nº 11.182 (BRASIL, 2005), e regulamentada pelo Decreto nº 5.731 (BRASIL, 2006), com independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes, tem sede e foro no Distrito Federal, é vinculada à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República e tem por finalidade regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária.

No exercício de suas competências, as atividades da ANAC se estruturam em certificação, fiscalização, normatização, gestão interna e representação institucional. O tema transporte aéreo de pessoas e bens é espécie do gênero aviação civil e, per si, se apresenta como um dos sistemas mais complexos a serem administrados. São muitos os aspectos a serem considerados e que envolvem fatores diversos como segurança, qualidade, ecologia, economia etc. Tem-se assim a criação de uma grande quantidade de dados e informações que precisam ser analisados e correlacionados.

Ao se unir essa grande geração de dados e informações com os produtos de sua competência – certificação, fiscalização e normatização – constata-se que as ferramentas de gestão do conhecimento são importantes para a ANAC desenvolver suas atividades e atender aos anseios de seu maior cliente, a sociedade.

A operacionalização de suas competências demanda crescente necessidade de inovação e melhoria de seus processos. Tal constatação tem como principal âncora os crescentes desafios que irão surgir com o crescimento do setor da aviação civil e de outros fatores que impactam na atividade da ANAC.

A gestão do conhecimento pode adquirir diversas vertentes de aplicabilidade na ANAC como o tratamento gerencial dos dados para a obtenção de relatórios gerenciais para a tomada de decisão; mapas de saberes para a identificação dos conhecimentos existentes e das lacunas identificadas; repositórios de informação para a guarda e o compartilhamento; mecanismos de retenção de conhecimentos estratégicos e o desenvolvimento de conhecimento de fronteira.

Ao se avaliar a percepção dos gestores da ANAC sobre a gestão do conhecimento na organização foram descobertos quais são os desafios para se implementar a GC na organização. Além disso, a luz dos dados coletados na pesquisa, descobriu-se quais áreas - liderança, processos, pessoas, infraestrutura de

TI, aprendizagem e inovação e resultados de GC - precisarão de mais esforço da organização para ser implementadas.

1.2. Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar a percepção dos gestores da ANAC sobre a gestão do conhecimento na organização.

A fim de atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Examinar se os aspectos relacionados à liderança estão alinhados com a GC;
- b) Avaliar se os processos da organização estão alinhados com a estratégia de GC;
- c) Analisar se os processos de gestão de pessoas estão aptos a promover a GC na organização;
- d) Verificar se a infraestrutura de TI disponível na organização dão suporte à GC;
- e) Examinar se os processos da organização envolvem e utilizam os conhecimentos de GC;
- f) Avaliar se a organização incentiva e reforça a aprendizagem e a inovação e
- g) Analisar os resultados da GC.

1.3. Estrutura

O trabalho está estruturado de forma que se estudem todos os pontos referentes sobre o tema, incluindo referências e anexos, contextualizados de forma a discutir os temas em que se relacionam entre si e obter a compreensão total do trabalho.

No primeiro momento a introdução, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos e a estrutura deste trabalho.

No segundo momento apresenta-se o referencial teórico que aborda a reestruturação produtiva que ocorreu a partir da década de sessenta – indicando como chegamos à gestão do conhecimento; os aspectos e elementos abordados na Gestão do Conhecimento - nas organizações e na Administração pública – e o modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. O referencial teórico baseou-se na revisão bibliográfica de livros, artigos, dissertações e teses.

A seguir expõe-se a metodologia utilizada para a realização do estudo da pesquisa, tipo de pesquisa, universo, coleta e análise de dados possibilitando o ganho de conhecimento empírico contribuindo para análise dos dados.

Vindo seguido de variáveis analíticas de estudo segundo Batista (2012), tratamento dos dados, com as tabelas e gráficos elaborados a partir dos resultados obtidos e tabulados no Excel.

Para concluir são expostos os resultados com a caracterização da organização, perfis dos entrevistados, cruzamento de dados e comparativos e, considerações finais e recomendações para novas pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Reestruturação Produtiva - Da Era Industrial à Gestão do Conhecimento

A década de sessenta do século passado inicia um período de mudanças que se estende até hoje no mundo do trabalho contemporâneo (FERREIRA, 2008). A reestruturação produtiva que se inicia neste período e se estende até os dias atuais é consequência da crise que se instalou no sistema produtivo dos países ocidentais de feição Taylor-fordista (BRAVERMAN, 1975 apud FERREIRA, 2011).

Essa reestruturação produtiva é consequência do efeito combinado de fatores como fortalecimento das reivindicações sindicais, esgotamento do enfoque *hard* da chamada administração científica do trabalho, aumento brutal do preço do petróleo e aumento das taxas de juros que ocorreram ao longo da década de 1970 (FERREIRA, 2011).

Segundo Ferreira (2011), o fenômeno da reestruturação produtiva e industrial busca compatibilizar mudanças nas relações de trabalho, no perfil das organizações produtivas e no modelo dominante de gestão do trabalho e da tecnologia, “com a introdução de instrumentos de trabalhos baseados na microeletrônica, do papel dos Estados nacionais e do quadro jurídico internacional com medidas voltadas para o fim de barreiras comerciais”.

A reestruturação produtiva levou a mudanças na gestão das organizações. Mudava-se o perfil do trabalhador, como descrito acima, bem como mudava a forma de se administrar as organizações.

Na esteira da reestruturação produtiva, segundo Ferreira (2011), as transformações em curso se caracterizam por:

Interdependência dos mercados; aceleração das inovações tecnológicas (no âmbito da microeletrônica, da microbiologia e das energias nuclear e ecológica); redução do ciclo de vida das mercadorias; mundialização da produção, da distribuição e do consumo; redes globais de comunicação e informação; crescente conhecimento científico e tecnológico agregados à produção; redimensionamento das corporações, empresas *lights* e *enxutas* (*downsizing*), fato esse evidenciado pela última crise econômica mundial entre 2007 e 2010; crescente terceirização de serviços e do trabalho autônomo. (FERREIRA, 2011, p. 45).

Segundo Pereira (apud BASTOS JÚNIOR, 2001), a partir de 1970 novas práticas de gestão empresarial foram surgindo e foram sendo substituídas por outras. Isto decorreu principalmente por conta das mudanças macro ambientais ocorridas no período.

De acordo com este modelo, o cenário histórico da evolução das abordagens foi dividido em períodos: a Revolução Agrícola (até 1750 D.C.), a Revolução Industrial (1750 a 1970) e a Revolução da informação (após 1970).

O perfil das profissões tem sido influenciado pelas mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, segundo Ferreira (2011). Da mesma forma, ele afirma que a qualificação contínua, a flexibilidade funcional no âmbito das corporações e a formação profissional orientada para o desenvolvimento de competências relacionadas com a capacidade de abstração, resolução de tarefas complexas e fluência na linguagem tecnológica são traços do novo contorno das profissões.

Segundo Bastos Júnior (2001),

Um aspecto comum aos novos modelos de gestão é que cada um deles foi importante na introdução e disseminação de algumas práticas administrativas que, de alguma forma, já representavam esforços das empresas em gerenciar um recurso até então não reconhecido como um dos principais ativos: o conhecimento organizacional. Ao longo dos anos 90, este conjunto de práticas veio a se consolidar como a Gestão do Conhecimento. (BASTOS JÚNIOR, 2001, p.29).

2.2. Dado, Informação e Conhecimento.

Para se compreender Gestão do Conhecimento, é necessário entender o que significa dado, informação, conhecimento para só então se chegar ao processo de Gestão do Conhecimento.

De uma maneira geral, dado pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2). O contexto em que é utilizado pode dar ao dado significados distintos. Os dados são importantes, pois são a matéria-prima para a criação da informação e, originalmente, não são dotados de relevância, propósito ou significado, segundo Bastos Junior (2001, p. 29). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento.

Informação, por sua vez, “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1993, p. 32). Segundo Bastos Júnior (2001, p. 30),

Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. (...) É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o. (BASTOS JUNIOR, 2001, p. 30).

Para se entender as diferenças e complementaridades entre dado, informação e conhecimento, segue o quadro apresentado por DAVENPORT, adaptado por Bastos Junior (2001).

Figura 1 - Quadro diferença entre dado, informação e conhecimento.

Dado	Informação	Conhecimento
Observações simples	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado	Requer estrutura teórica para análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	Frequentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: DAVENPORT (apud Bastos Junior, 2001, p. 45).

Drucker (1993, p. 23) caracteriza conhecimento como “recurso econômico básico, e que os recursos naturais e a mão de obra não são mais vistos como peça fundamental na organização, pois o conhecimento é o alicerce de todas as tarefas”.

Segundo Sveiby (apud OLIVEIRA, 2011), ao “contrário da terra, do petróleo e do ferro, informação e conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos, podem ser produzidos pela mente humana”. Assim, a cadeia dado-informação-conhecimento é transformadora. Quanto mais se usa, mais dado, informação e conhecimento são gerados em uma espiral crescente. O vértice deste espiral é infinito. Quanto mais se dissemina o conhecimento, mais conhecimentos são gerados e transformados ao longo do uso.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Assim, as crenças e os valores dos indivíduos são parte do

conhecimento, pois decide, em grande parte, o que o indivíduo vê, absorve e conclui a partir do que observou.

A gestão do conhecimento recebeu destaque nas últimas décadas. Apesar do destaque, Drucker (1993) investigou que poucas organizações tinham políticas específicas para o tratamento dessa questão.

Em função da necessidade de diferenciação em seus negócios, a gestão do conhecimento tornou-se prioridade em várias organizações, sendo reconhecida como uma “competitividade duradoura”, por meio de uma “rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação” conforme Bukowitz e Willians (2002). Atualmente em função da rotatividade de executivos e especialistas nas organizações – o setor público também sofre deste mal – a elaboração de manuais pelos especialistas é uma estratégia para reter o conhecimento organizacional para que possa ser compartilhado com os profissionais que estão entrando na organização.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6) “o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado”, pois “proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.” Segundo os autores, o conhecimento é gerado pela interação do dado ou da informação com experiência pessoal do indivíduo. Assim, a mesma fonte – dado ou informação – pode gerar diferentes conhecimentos em diferentes pessoas. O que é dado para uma pessoa é conhecimento para outra e vice-versa.

Segundo Oliveira (2011), o conhecimento organizacional se origina da união do conhecimento individual e do coletivo. Este conhecimento que a organização utiliza diariamente serve para a resolução de tarefas e é transformado quando interage com o conhecimento individual, estabelecendo um conhecimento coletivo para uso da organização. Segundo a autora, “a competência é sinônimo de saber e de conhecimento, caracterizando-se pela capacidade de ação que engloba as ações de cunho prático e de cunho intelectual”.

Nonaka e Takeushi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos”. Os mesmos autores afirmam que “o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito”.

2.2.1 - Conhecimento Tácito

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito é altamente pessoal e de difícil formalização, o que dificulta seu compartilhamento e transmissão. Segundo os autores “as conclusões, insights e palpites incluem-se nessa categoria de conhecimento”. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções ou ideais.

Segundo Brito (2012), conhecimento tácito é o conhecimento pessoal incorporado às experiências de trabalho, às habilidades, as *expertises* e envolve fatores intangíveis como crenças, valores, objetivos pessoais, conclusões, *insights*, *feeling*, palpites subjetivos, emoções, ideais, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, gerações de ideias, opiniões, intuição, criatividade etc. (Nonaka e Takeuchi, 1997; Angeloni, 2003; Figueiredo, 2005; Brito, 2012).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 58) indicam “três outras características da criação do conhecimento relacionadas à transformação do conhecimento tácito em explícito”. A primeira “usa-se para explicar o inexplicável, depositando confiança na linguagem figurada e no simbolismo”. A segunda “o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com os outros”. E a terceira “nascem novos conhecimentos em meio à ambiguidade e redundância”.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) relatam que existem duas dimensões para o conhecimento tácito. A primeira é a dimensão “técnica”, que engloba “as habilidades informais e de difícil detecção, muitas vezes captadas no termo ‘*Know-how*’. (...) Os *insights* altamente subjetivos e pessoais, as intuições, os palpites e as inspirações derivadas da experiência corporal, todos se encaixam nesta dimensão”. Por outro lado, existe a dimensão “cognitiva”. Segundo os autores, “ela consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais”. Essa dimensão “dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós”.

Segundo Figueiredo (2005 apud OLIVEIRA, 2011) o conhecimento tácito não é propriedade da organização, mas de seus colaboradores, sendo melhorado com o seu uso e reuso e só isso “seria suficiente para fundamentar qualquer estratégia ou atuação em gestão do conhecimento”.

2.2.2 - Conhecimento Explícito

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é o conhecimento expresso em linguagem formal, expressões matemáticas, manuais, afirmações gramaticais, bancos de dados, comunicações visuais e sonoras. É caracterizado por ser compreensível por quem entende o meio pelo qual é transmitido e envolve o conhecimento dos fatos. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos.

Para os autores Nonaka e Takeuchi (1997),

A distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento. [...] para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito e, conforme veremos, novamente em tácito – que o conhecimento organizacional é criado. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.8).

Segundo Willians e Bukowitz (2002), “o conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação – visuais, sonoras, corporais”. Ainda segunda as autoras, “a transferência do conhecimento explícito é relativamente direta” e “a transferência de conhecimento implícito pode ser alcançada, primeiro, pela sua conversão em explícito e, então, compartilhando-o, ou utilizando-se abordagens nas quais ele nunca é explicitado”.

Para as referidas autoras, o conhecimento pode ser dividido em: 1) Conhecimento sabido: o conhecimento que o indivíduo sabe que sabe; 2) Conhecimento desconhecido: o conhecimento que o indivíduo não sabe que sabe, “porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar”.

2.2.3 - Espiral do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (knowledge creating company) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que se inicia de tácito para tácito, passa de tácito para explícito, depois de explícito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Desta forma, o conhecimento será articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada indivíduo. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados,

ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Figura 2 - Espiral do Conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). Os verbos mais fortemente associados à socialização são ver, manusear, perguntar e perceber.

Externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito). Diz respeito ao conhecimento conceitual. Os verbos associados a este modo de conversão do conhecimento são escrever, falar e desenhar.

Combinação é o modo de padronização do conhecimento, é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito). Os verbos associados a este modo de conversão do conhecimento são agrupar e combinar.

Internalização é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizá-los para aumentar, estender e re-enquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito). Diz respeito ao conhecimento operacional. Os verbos associados a este modo de conversão do conhecimento são ler, ouvir e assistir.

Segundo Lima (2004),

É fundamental portanto que um modelo de Gestão do Conhecimento contenha mecanismos que, além de suportar o registro e organização do conhecimento explícito, promova as condições para que os profissionais da empresa tenham acesso a este conhecimento, estabelecendo então o ciclo de transformações. (LIMA, 2004, p.17).

2.3. Gestão do Conhecimento nas Organizações

A literatura pesquisada apresenta várias definições para a GC. Batista (2008) relata que embora existam centenas de definições sobre gestão do conhecimento os principais atributos do conceito são: 1) Propósito final da gestão do conhecimento; 2) objetivos imediatos; 3) processos e atividades; 4) definição de conhecimento; 5) matéria prima; 6) lado humano da gestão do conhecimento; 7) gestão da informação e tecnologia da informação; 8) a primeira e a segunda geração de gestão do conhecimento; e 9) a natureza interdisciplinar da gestão do conhecimento.

Ainda segundo Batista (2008), “A GC visa gerar riqueza (BUKOWITZ e WILLIANS, 2002), criar valor (SVEIBY, 2001) e conquistar para a organização uma vantagem competitiva sustentável ou assegurar um desempenho organizacional elevado e duradouro (BENNET e BENNET, 2004; KPMG, 2003). A implementação da GC deve ser vista, portanto, como uma atividade gerencial meio e não um fim em si mesma”.

Segundo o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica – CT-GCIE (apud BATISTA, 2011) Gestão do Conhecimento é um “(...) conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo”.

De acordo com Willians e Bukowitz (2002),

A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. (...) A riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos. (...) Um outro tipo de impacto ocorre quando ativos intelectuais são utilizados para incentivar a inovação e promover o desenvolvimento de ofertas de mercado exclusivas, que merecem um preço especial. (WILLIANS; BUKOWITZ, 2002, p.17).

Brito (2012) define a Gestão do Conhecimento como um modelo que possui um conjunto de ferramentas e técnicas expressas nos processos gerenciais e na infraestrutura física e digital. Este modelo facilita, favorece e estimula os processos humanos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos.

Probst, Raub e Romhart (2008 apud OLIVEIRA, 2011) salientam que existe diferença entre a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional. Enquanto a gestão do conhecimento tem como fundamento um “processo ativo e diretivo sendo acompanhada por intervenção deliberada aproveitando as oportunidades”, a aprendizagem organizacional está “atrelada à mudança na base de conhecimento da organização”.

Para Terra (2001 apud OLIVEIRA, 2011), a gestão do conhecimento “implica a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e de aprendizagem individual” e na “coordenação de esforços nos planos organizacionais e individuais, estratégico e tático com normas formais e informais”.

Segundo Bastos Junior (2001),

Para desenvolver os sistemas de conhecimento é necessário ter foco externo (benchmarking da concorrência), tecnologias facilitadoras (groupware), gestão de performance (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais) e gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento). (BASTOS JUNIOR, 2001, p. 32).

Segundo Drucker (1993, pag. 40) “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”. Apesar disso, segundo Bastos Junior (2001), muito pouco avançou sobre como se deve gerenciar os *knowledge workers* (trabalhadores do conhecimento).

Além disso, segundo Bastos Junior (2001), um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas em reter seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente, podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 4), existem quatro grandes etapas para o processo de Gestão do Conhecimento: 1- Geração; 2- Codificação e coordenação; 3- Transferência; e 4- Utilização.

A *geração* do conhecimento ocorre de “forma consciente e intencional por parte das pessoas, sendo gerado de cinco formas: aquisição; recursos dirigidos; fusão; adaptação e rede do conhecimento”.

Na *codificação e coordenação* apresenta o conhecimento de forma “acessível, inteligível, portátil e organizado às pessoas que necessitem do mesmo apresentando uma dificuldade no codificar e coordenar os conhecimentos tácitos”.

A transferência que é o “somatório da transmissão e da absorção por parte do receptor, não ocorre sem o uso adequado de ferramentas de tecnologias de informação”. Os autores incentivam “o rodízio de pessoas em funções e as feiras de conhecimento, e mecanismos mais formais, como as conferências, palestras, workshops, eventos, mapas de conhecimento”.

Segundo os autores, a utilização do conhecimento “só terá o valor para a empresa o conhecimento transferido e utilizado para provocar algum tipo de mudança, tanto no comportamento, no desenvolvimento das pessoas”.

Davenport e Prusak (1998) ressaltam que para praticar a Gestão do Conhecimento as empresas precisam desenvolver uma estratégia de gestão focada no tipo de conhecimento que se faz mais necessário, promovendo assim a valorização da cultura do conhecimento, ressaltam ainda a importância da infraestrutura para comunicação e armazenamento do conhecimento e o fortalecimento dos relacionamentos com a rede de fornecedores externos de informação e conhecimento.

Segundo Batista (2012), a Gestão do Conhecimento na administração pública é entendida como: “(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”.

2.4. Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Em primeiro lugar, o conceito de administração pública utilizada para este trabalho é:

(...) o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão

e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal). (BRASIL, 2007).

Segundo Capuano (2008),

Desde as primeiras reformas na década de 1930, com Getúlio Vargas no poder, tendo como exemplo a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) (1938), passando pelo estatuto dos servidores públicos civis de 1952 (Lei nº 1.711), a Comissão Amaral Peixoto de 1963, o Decreto-lei nº 200 de 1967, a reforma da Nova República (1985-89), a reforma Collor (1990) e a reforma Bresser Pereira (1995-98), os reformistas têm concentrado esforços na solução (ou escamoteamento) de problemas da dimensão **pessoas**, com pouca ênfase nas dimensões **processos e tecnologia**, que constituem o tripé ontológico do pensamento organizacional desde os primórdios da administração como corpo de conhecimento das ciências sociais. (CAPUANO, 2008, p. 3).

Ainda segundo Capuano (2008),

Outro fenômeno social vem ocorrendo silenciosamente, no mundo todo, com impactos profundos sobre a democracia, as organizações do serviço público, a ciência da informação e a computação eletrônica: o avanço da denominada **sociedade da informação e do conhecimento** de Masuda (1981) e outros profetas sociotécnicos. Como prova da realização dessa previsão, Wolff (2005) (...) observou, com análises estatísticas de dados dos censos nos EUA, que o grupamento denominado **trabalhadores do conhecimento** cresceu, de 1950 a 2000, a uma taxa anual de 3,1% relativo ao total da força de trabalho naquele país, constituindo o grupamento com crescimento mais intenso no período. (CAPUANO, 2008, p. 6).

Neste contexto, a gestão do conhecimento muito tem a contribuir para a administração pública brasileira.

Reconhecida sua necessidade e capacidade de contribuição, como descrito anteriormente, deve-se estabelecer qual modelo de GC deve-se adotar para a administração pública.

2.4.1 Instrumentos para Avaliar o Grau de Maturidade em GC

2.4.1.1 - OKA/Instituto do Banco Mundial

O Método OKA é um instrumento para avaliar o grau de maturidade em GC nas organizações. Foi desenvolvido com o apoio do Instituto do Banco Mundial e disponibilizado para o CT-GCIE utilizá-lo na administração pública federal brasileira. O Método tem como objetivo identificar quais áreas da organização precisam de melhorias para a institucionalização da GC.

O OKA é composto por 14 dimensões divididas em três elementos básicos – pessoas, processos e sistemas - e foi redigido em linguagem voltada para o setor privado.

O instrumento conta com 205 questões e não considera as diferenças em o setor privado e o setor público. Pode-se considerar que o instrumento é longo e complexo, o que dificulta sua aplicação na maioria dos órgãos e entidades da Administração Pública Brasileira.

As respostas de cada uma das questões do questionário de levantamento de dados são submetidas a um método de apuração que gera um valor para cada uma das 14 (quatorze) dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão demonstram o nível de preparação do conhecimento da organização por dimensão do conhecimento.

O Método prescreve uma série de ações entre as quais se destaca:

- Alinhar o programa de GC com os objetivos e metas da organização;
- Utilizar a tecnologia como suporte à GC;
- A liderança deve desempenhar papel de destaque na institucionalização da GC;
- Construir uma cultura organizacional e criar incentivos para estimular as pessoas a participarem de maneira efetiva dos processos de GC;
- Associar GC com gestão de processos de apoio e finalísticos;
- Utilizar indicadores para monitorar a gestão dos ativos intelectuais e geração de valor.

2.4.1.2 - Metodologia do Prêmio MAKE

A Metodologia do Prêmio MAKE visa diagnosticar o grau de maturidade das organizações em GC e inovação. A metodologia aponta fatores de sucesso e processos de GC que devem ser contemplados em um modelo de GC para a administração pública.

O Prêmio MAKE – Most Admired Knowledge Enterprise têm como objetivos:

I - valorizar e compartilhar as lições aprendidas em experiências, casos, projetos e iniciativas em Gestão do Conhecimento, que atinjam pelo menos um dos critérios abaixo, com troca de documentação, apresentações e divulgação pelos meios de comunicação usados pela TKNBrasil;

II - Incentivar o benchmark e benchmarking entre organizações afins, contribuindo para a disseminação das melhores práticas mundiais em Gestão do Conhecimento.

III - Premiar com menção honrosa organizações com iniciativas importantes e interessantes para o estado da arte da Gestão do Conhecimento.

Critérios:

- Estabelece uma cultura corporativa de Gestão do conhecimento;
- A Administração cria, mantém e oferece suporte à Gestão do Conhecimento;
- Desenvolve e entrega conhecimento baseado em produtos e serviços;
- Maximiza o valor do capital intelectual;
- Cria e mantém um ambiente de compartilhamento de conhecimentos;
- Cria e mantém uma cultura corporativa de aprendizado contínuo;
- Gerencia o conhecimento do cliente para aumentar a fidelidade dos mesmos e valor ao cliente;
- Gerencia o conhecimento para gerar valor ao acionista.

O Prêmio MAKE foi construído tendo como foco as organizações privadas, pois utiliza conceitos relacionados a “aumentar a fidelidade” dos clientes, “gerar valor ao acionista” que não se aplicam diretamente às organizações públicas. Entretanto, há alguns elementos importantes e que podem ser relacionados às organizações públicas como: o papel da liderança; a importância da missão, visão e estratégia de GC; o vínculo entre GC e aprendizagem e inovação; a importância da aplicação do conhecimento sobre os clientes para agregar valor a produtos e serviços; e a relevância do processo de compartilhamento.

2.4.1.3 - Modelo de Avaliação do Fórum Europeu em GC

O objetivo do modelo de avaliação de GC no Fórum Europeu é diagnosticar o grau de maturidade das organizações europeias em GC.

O modelo de avaliação é baseado no Modelo Europeu de GC e mede os seguintes aspectos: *i)* estratégias de GC; *ii)* tópicos sociais e humanos de GC; *iii)* organização da GC; *iv)* processos de GC; *v)* tecnologias de GC; *vi)* liderança; *vii)* avaliação do desempenho de GC; e *viii)* implementação e *business cases* de GC.

Fatores críticos de sucesso na implementação da GC que aparecem também

em outros modelos analisados anteriormente, tais como liderança, pessoas, processos, tecnologia, avaliação do desempenho de GC, são contemplados pelo modelo de avaliação do fórum europeu.

2.4.1.4 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – MGCAPB - Etapa 1 – Diagnosticar

O MGCAPB foi desenvolvido por Batista (2012) e está descrito na próxima seção. A etapa “Diagnosticar” do MGCAPB foi construída para realizar o diagnóstico e justificar a importância da GC para a organização pública.

Segundo Batista (2012), nesta etapa a organização pública realiza uma auto avaliação do grau de maturidade em GC utilizando o *Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública* que se encontra no anexo A. O objetivo desta auto avaliação é:

- Determinar o grau de utilização da GC na organização pública;
- Determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC; e
- Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC.

Com base na auto avaliação, elabora-se um *business case* justificando a importância da GC para a organização pública (BATISTA, 2012).

Após análise das opções dos instrumentos para avaliar o grau de maturidade em GC, optou-se pelo desenvolvido por Batista (2012). Esta escolha se deve principalmente por que o instrumento possui um formulário já validado, de fácil aplicação e entendimento. Outro fator crucial para a escolha diz respeito ao fato de o instrumento abranger as características da administração pública.

2.5. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB

Segundo Weber (apud BATISTA, 2012),

Modelo é uma descrição concisa e holística dos principais elementos, conceitos e princípios de uma área de conhecimento. Ele busca explicar essa área do conhecimento e definir um desenho padronizado do seu conteúdo, essencial como referência para a implementação de desenhos no futuro. Um modelo de gestão do conhecimento (GC) (...) oferece a referência para a tomada de decisões sobre como implementar GC. (BATISTA, 2012, p. 52).

Segundo Batista (2012), existem muitos modelos de GC na literatura. Segundo Girarde McIntyre (2010 apud BATISTA, 2012) “entre 1995 e 2005, mais de 4 mil artigos foram publicados com o termo GC no título. Desses artigos, mais de 100 incluíram o termo “modelo” no título e quase 700, no resumo”.

Qual seria, então, o modelo de GC a ser adotado no setor público brasileiro?

Alguns especialistas como Abdullah e Date (2009 apud BATISTA, 2012) argumentam que existem razões comuns ao setor privado e público para implementar a GC, como atrair e manter o capital humano e compartilhar processos e melhores práticas.

Outros especialistas como Cong e Pandya (2003 apud BATISTA, 2014), Woodford (2003) e Snowden (2002) defendem a importância de um modelo específico de GC para o setor público, pois as diferenças entre os setores público e privado alteram a implementação da estratégia de GC, bem com o diferente arranjo organizacional justifica a construção de modelo específico. Além disso, os sistemas de valores são diferentes e conseqüentemente a avaliação da GC também deve ser.

Batista (2014) concorda com os argumentos dos autores que defendem a utilização de um modelo específico para o setor público e propõe “um modelo de GC genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública.” Além disso, o autor apresenta premissas que levam à conclusão de que é necessário um modelo específico para a administração pública (BATISTA, 2014).

A primeira premissa enfoca a dimensão cidadão-usuário e a dimensão sociedade da GC. Nas organizações públicas, o público-alvo é composto por cidadão, usuários, servidores públicos, governos estadual e municipal, grupos de pressão etc. Por sua vez, os acionistas são as principais partes interessadas das empresas privadas (BATISTA, 2012).

A segunda premissa diz respeito aos resultados da GC. Enquanto o foco do setor público é aumentar a eficiência e melhorar a qualidade do serviço público por meio da inovação, no setor privado o foco é aumentar a sua lucratividade e sua competitividade utilizando a GC como ferramenta de inovação de processos, produtos e serviços (BATISTA, 2012).

Por último, as áreas de gestão da qualidade ou de excelência em gestão pública não estão ligadas nos modelos descritos na literatura. Estas áreas atribuem peso relevante à relação de causa e efeito entre práticas de GC e o desempenho

organizacional (BATISTA, 2012).

Ao avaliar este quadro e com base na análise de alguns modelos, instrumentos de avaliação e roteiros de implementação de GC utilizados por organizações públicas, Batista (2012) identificou os seguintes componentes que foram utilizados na construção do MGCAPB:

1. Fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC na organização:

- Liderança;
- Pessoas;
- Tecnologia; e
- Processos.

2. Processos de GC:

- Identificação;
- Criação;
- Armazenamento;
- Compartilhamento;
- Aplicação do conhecimento.

3. Alinhamento da GC com a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização.

4. Resultados da GC:

- Aprendizagem e inovação;
- Aumento da capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade;
- Aumento da eficiência; e
- Melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços.

5. Partes interessadas da administração pública: cidadão-usuário; e sociedade.

A figura 3 apresenta os seis componentes do MGCAPB, fundamentados no método de implementação de GC proposto pelo IPEA (BATISTA, 2012):

i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas;

ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos;

iii) ciclo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar;

iv) ciclo *knowledge do check act* (KDCA);

v) resultados de GC; e

vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (BATISTA, 2012).

Figura 3 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira



Fonte: Batista (2012).

Fonte: Batista (2012, p. 52)

Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira.

1. Missão, Visão e Objetivos Estratégicos da organização.

Os direcionadores estratégicos da organização - visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas – correspondem ao primeiro elemento do modelo. Segundo Batista (2012), a GC deve ser implantada para gerar resultados, para contribuir para o alcance dos objetivos da organização pública e, neste sentido, é importante para o sucesso de a iniciativa alinhar a GC com esses direcionadores.

A visão de futuro contribui para identificar as competências essenciais para a organização. A missão sinaliza os conhecimentos necessários para que a organização cumpra a sua razão de ser. Os objetivos estratégicos, estratégias e metas mostram as lacunas de conhecimento a serem eliminados para que esses objetivos sejam alcançados. A organização poderá implementar práticas de GC como comunidades de prática, *mentoring*, *coaching*, melhores práticas etc. (BATISTA, 2012).

2. Viabilizadores da GC

Batista (2012) adotou os seguintes fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; e iv) processos para o MGCAPB.

2.1 Liderança

Para Batista (2012), a liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas.

A visão e as estratégias de GC devem estar alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização. Cabe à liderança defini-las e dirigir o esforço de implementação da GC.

A liderança deve formalizar as iniciativas de GC. Para tanto, pode ser necessária a criação de uma unidade específica para a gestão da informação e do conhecimento. A alocação de recursos financeiros também é responsabilidade da liderança.

Segundo Batista (2012) “é atribuição também da alta administração definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria de desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação”.

2.2 Tecnologia

Segundo Batista (2012), a tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento.

A tecnologia fornece ferramentas - mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets – que ajudam na gestão do conhecimento explícito. (BATISTA, 2012).

A tecnologia promove a colaboração presencial e à distância e com isso melhora a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal, no caso do conhecimento tácito.

2.3 Pessoas

Segundo Batista (2012), a organização pública deve investir em programas de treinamento, educação e desenvolvimento como forma de aumentar a competência dos servidores e gestores públicos em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento. Isso contribuirá para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho institucional.

Os novos servidores também devem ser informados sobre os esforços de GC para que os mesmos possam juntar-se ao esforço de institucionalizar a GC.

As seguintes práticas relacionadas à gestão de pessoas e que facilitam o compartilhamento do conhecimento podem ser implementadas em organizações públicas: fóruns / listas de discussão; comunidade de práticas ou comunidades de conhecimento; educação corporativa; narrativas; mentoring e coaching; universidade corporativa (BATISTA, 2012).

2.4 Processos

Segundo Batista (2012), “processo é um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização”.

Pode-se citar, entre outras, as seguintes ações importantes de CG na gestão de processos: i) definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos estratégicos da organização; ii) modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; iii) adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; iv) gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção de resultados da organização; e v) avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços públicos (BATISTA, 2012).

Batista (2012) indica as seguintes práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional: melhores práticas; benchmarking interno e externo; banco de

conhecimentos/memória organizacional; sistemas de inteligência organizacional; mapeamento ou auditoria do conhecimento; sistema de gestão por competências; banco de competências organizacionais; banco de competências individuais; gestão do capital intelectual.

3. Processo de GC

Batista (2012) aponta que,

A mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. O conhecimento deve ser visto como insumo dos processos de apoio e finalísticos e, ao mesmo tempo, um resultado destes processos. Este produto pode ser reutilizado no mesmo processo ou em outro dentro ou fora da organização. (BATISTA, 2012, p. 63).

3.1 Identificar

Segundo Batista (2012), as seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional: i) instrumento para a avaliação da GC na Administração pública; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) mapeamento do conhecimento; v) ambientes virtuais colaborativos; vi) banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas.

3.2. Criar

De acordo com Batista (2012), as seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para fomentar a criação do conhecimento organizacional: i) *brainstorming*; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) revisão pós-ação; v) ambientes virtuais colaborativos; vi) blogs; e vii) repositórios de conhecimento.

3.3 Armazenar

Para Batista (2012), as seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para armazenar o conhecimento organizacional: i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento, iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) blogs; vii) ambientes virtuais colaborativos.

3.4 Compartilhar

Batista (2012) aponta que o compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais.

As seguintes práticas, entre outras, devem ser consideradas para compartilhar o conhecimento: i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) blogs; vii) ambientes virtuais colaborativos; viii) ambientes físicos colaborativos; e ix) narrativas (BATISTA, 2012).

3.5 Aplicar

O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio e processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública, segundo Batista (2012).

As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas na aplicação do conhecimento: i) café do conhecimento; ii) comunidades de prática; iii) taxonomia; iv) repositórios de conhecimento; v) blogs; vi) ambientes virtuais colaborativos; vii) ambientes físicos colaborativos (BATISTA, 2012).

4. CICLO KDCA

De acordo com Batista (2012),

O Ciclo KDCA se baseia no Ciclo PDCA de controle de processos que conta com as seguintes etapas: P, de PLAN (planejar); D, de DO (executar); C, de CHECK (verificar); e A, de ACTION (atuar corretivamente) com a substituição do P (Plan = planejar) pelo K (Knowledge = conhecimento). Tal substituição visa destacar o foco no conhecimento existente no ciclo KDCA. Não se trata de eliminar o planejamento, que continua a ocorrer, mas agora com foco no conhecimento. (BATISTA, 2012, p. 65).

5. RESULTADOS DA GC

De acordo com Batista (2012), os resultados podem ser divididos em resultados imediatos e finais. Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.

Batista (2012) acrescenta que,

O processo de GC e o Ciclo KDCA viabilizam a aprendizagem e a inovação em todos os níveis na organização. A inovação pode resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas e novos modelos de gestão pública. (BATISTA, 2012, p. 69).

6. PARTES INTERESSADAS

O modelo ressalta duas partes interessadas: o cidadão-usuário e a sociedade.

Para Batista (2012), a gestão do conhecimento sobre os cidadãos-usuários é fundamental para que a organização pública cumpra sua missão e atenda às necessidades e expectativas dos destinatários dos seus serviços.

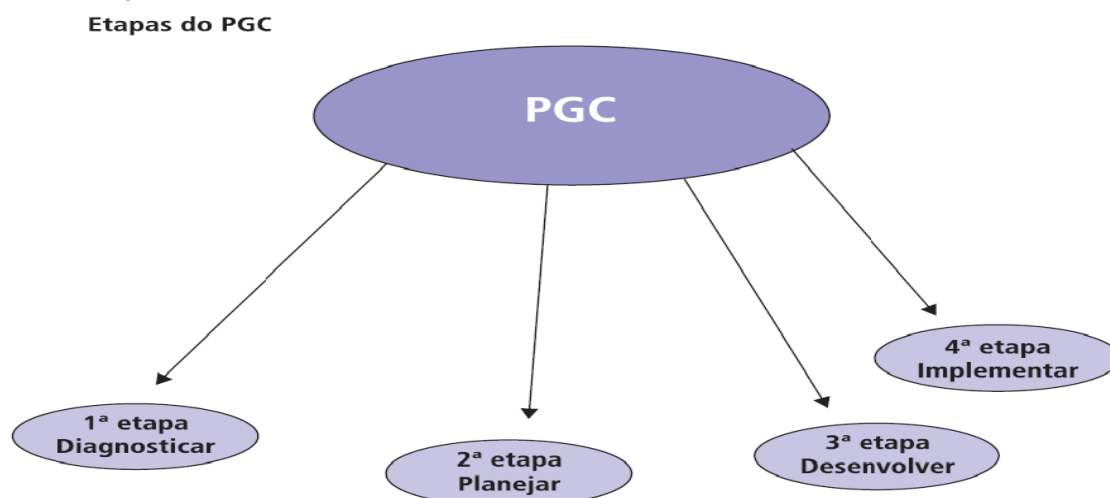
Segundo Batista (2012),

A preocupação com a sociedade em geral deve estar presente também na gestão do conhecimento na organização pública. Ao se definir o que se pretende com a GC, é essencial contemplar temas como desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, interação e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade. (BATISTA, 2012, p. 71).

O MGCAPB propõe a implementação de um Plano de Gestão do Conhecimento nas organizações públicas em quatro etapas:

- 1ª Etapa – Diagnosticar;
- 2ª Etapa – Planejar;
- 3ª Etapa – Desenvolver; e
- 4ª Etapa – Implementar.

Figura 4 - Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento



Fonte: Batista (2012, p. 88)

O instrumento para a avaliação do grau de maturidade em GC que foi aplicado na ANAC está inserido na 1ª Etapa do PGC, denominada “diagnosticar”. Como descrito anteriormente, esta é a etapa em que a organização pública realiza uma autoavaliação utilizando o instrumento (anexo A) e com base nesta avaliação elabora o *business case* justificando a importância da GC.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa segundo Gil (2008), Martins (2000) e Andrade (2000) caracteriza-se quanto aos fins como descritiva e quanto aos meios como estudo de caso de acordo com Gil (2008), sendo sua abordagem quantitativa conforme o autor Richardson (1999).

Gil (2008, p.28), define pesquisa como: “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

O mesmo conceitua pesquisa descritiva como a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Salienta-se, segundo Gil (2008, p. 28), que as pesquisas descritivas têm por “objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental”. Este tipo de pesquisa, para Martins (2000), é aquele que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos”. Já Andrade (2004) aponta que, na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Gil (2008, p. 28) refere que as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, “são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais voltados para a atuação práticas sendo as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais e partidos políticos”.

A pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Para Richardson (1999), esta modalidade de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independentemente de sua complexidade.

A primeira intenção consiste em elucidar a questão da percepção dos gestores da ANAC sobre o tema gestão do conhecimento.

Na amostragem não probabilística, a probabilidade de seleção de cada amostra da população é desconhecida para algumas ou para todas as unidades da população, podendo algumas unidades ter probabilidade nula de seleção. As técnicas de amostragem não probabilísticas são utilizadas quando não se conhece a probabilidade de um elemento da população ser escolhido para participar da amostra.

Freitas (2000) relata que “a pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um questionário”. Segundo Appolinario (2011) questionário é uma “I. Técnica estruturada para coleta de dados. II. Tipo de instrumento de pesquisa que consiste num conjunto de perguntas escritas que devem ser respondidas pelos sujeitos”.

Será utilizada a média, a porcentagem e a moda dos resultados apresentados. Segundo Freitas (2000), a análise dos dados coletados depende do tipo de variável. Neste caso, a variável pode ser considerada contínua, pois pode assumir valores descontínuos ou discretos, ou seja, valores inteiros. Segundo Appolinario (2011), alguns autores utilizam esta expressão também para se referir às variáveis que possuem nível de mensuração nominal.

3.2 Universo

O universo deste estudo é constituído por indivíduos de ambos os sexos, composto por profissionais da ANAC, mais especificamente os gerentes e gerentes técnicos.

Foram encaminhadas mensagens eletrônicas aos 138 gerentes e gerentes técnicos da ANAC solicitando o preenchimento o questionário eletrônico. Deste total, dez mensagens retornaram indicando que o destinatário estava com sua caixa de mensagens cheia ou estava de férias.

Do total das mensagens devidamente encaminhadas - 128 -, 32 responderam à pesquisa de forma completa e seus dados foram validados. O percentual de respondentes a pesquisa foi de 25% (vinte e cinco por cento).

A realização da pesquisa não obteve apoio oficial da ANAC para sua divulgação e é um dos fatores que pode explicar porque apenas 32 gerentes ou gerentes técnicos responderam ao questionário. Um evento esportivo de grande dimensão que

aconteceu no país entre junho e julho de 2014 gerou uma sobrecarga de trabalho em todos os setores finalísticos da agência e pode ser apontado como outro fator.

3.3 Coleta de dados

Sendo a pesquisa caracterizada como um estudo de caso, descritiva e quantitativa, optou-se pelo questionário como instrumento de coleta de dados sobre a percepção dos gestores da ANAC a respeito da gestão do conhecimento, objetivando a otimização do estudo a ser realizado.

A elaboração e aplicação dos questionários tiveram como foco principal os gerentes e gerentes técnicos da ANAC, com perguntas fechadas de escolha única, desta forma, através da análise e interpretação dos dados poderão ser obtidos resultados concretos sobre o assunto.

Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por um formulário que o próprio informante preenche contendo um conjunto de questões lógicas, relacionadas a um problema central. Sendo assim, o questionário sócio demográfico foi elaborado, conforme as necessidades do estudo.

Com a finalidade de obter a medição da GC, aplica-se o questionário já validado do livro “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração pública: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício ao cidadão”, do autor Batista (2012). A partir da metodologia proposta, o questionário se apresenta de forma bem simples com questões claras, para que não haja dúvida na hora de respondê-lo.

O formulário de pesquisa foi transposto para um formato eletrônico. Assim, foi desenvolvido em um sítio especializado em pesquisas (survey monkey) e encaminhado para a caixa de mensagens funcionais dos gerentes e gerentes técnicos da ANAC para auto avaliação.

Uma vez em posse dos questionários respondidos, os dados foram tabulados e analisados no Software Excel, denominado software de folha de cálculo, permitindo criar tabelas e gráficos, que calculam automaticamente os totais de valores numéricos introduzidos, sendo parte do pacote “Office da Microsoft”, utilizando medidas de posição, como por exemplo, porcentagem.

O modelo escolhido foi mediante vários estudos e pesquisa dos instrumentos usados pelos pesquisadores em relação à gestão do conhecimento, vindo o mesmo a se destacar diante dos outros modelos estudados e proporcionando um estudo

completo para a organização em questão, apontando todos os itens dos processos da cadeia de diagnóstico da Gestão do Conhecimento.

3.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram dispostos em planilhas eletrônicas, sendo ilustradas através de tabelas e gráficos, promovendo assim, uma melhor visão destes resultados. Após a coleta dos dados e leitura quantitativa e interpretativa das fontes, foram observados os critérios utilizados no que se refere à disposição dos assuntos.

3.5 Variáveis analíticas do estudo de acordo com o autor Batista (2012)

Os sete critérios adotados são: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC.

Figura 5 - Quadro de critérios adotados de acordo com o autor Batista (2012)

Critério	Descrição
Liderança em GC	Examina se: <i>i)</i> a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; <i>ii)</i> existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; <i>iii)</i> são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; <i>iv)</i> a organização conta com política de proteção do conhecimento; <i>v)</i> a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e <i>vi)</i> se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação.
Processo	Avalia se a organização: <i>i)</i> define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; <i>ii)</i> modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; <i>iii)</i> conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; <i>iv)</i> implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e <i>v)</i> a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho.
Pessoas	Analisa se: <i>i)</i> os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; <i>ii)</i> a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; <i>iii)</i> a organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e

	tutoria; <i>iv</i>) a organização conta com banco de competências; <i>v</i>) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e <i>vi</i>) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe.
Tecnologia	Verifica se: <i>i</i>) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; <i>ii</i>) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; <i>iii</i>) todas as pessoas têm acesso a computador; <i>iv</i>) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de <i>e-mail</i> ; <i>v</i>) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e <i>vi</i>) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.
Processo de GC	Examina se: <i>i</i>) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; <i>ii</i>) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; <i>iii</i>) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; <i>iv</i>) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; <i>v</i>) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e <i>vi</i>) se há <i>benchmarking</i> interno e externo para melhorar o desempenho e inovar.
Aprendizagem e inovação	Avalia se: <i>i</i>) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; <i>ii</i>) a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; <i>iii</i>) há equipes interfuncionais para resolver problemas; <i>iv</i>) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; <i>v</i>) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e <i>vi</i>) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.
Resultados da GC	Analisa se: <i>i</i>) a organização tem histórico de implementação da GC; <i>ii</i>) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; <i>iii</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; <i>iv</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; <i>v</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e <i>vi</i>) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Fonte: Batista (2012, p. 92)

3.6 Tratamento dos dados

Em relação ao tratamento dos dados, os mesmos foram expostos em planilha eletrônica, utilizando como técnicas de análise os seguintes parâmetros: No que se refere às escalas, estas foram feitas por categorização, pois este método é bem

simples e de fácil entendimento, de acordo com Likert, servindo a escala para medir níveis distintos sobre o grau de concordância ou discordância de declarações relativas atitudes, comportamentos ou práticas avaliadas em análises sociais.

Figura 6 - Quadro de cálculo da Pontuação do Grupo.

Critério 1.0: Liderança em GC 1 = Discordo totalmente 2 = Discordo em grande parte 3 = Discordo em parte 4 = Neutro 5 = Concordo em parte 6 = Concordo em grande parte 7 = Concordo totalmente								
Resposta								
Opções de Resposta	1	2	3	4	5	6	7	Total
A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com a visão, missão e objetivos estratégicos da organização.								
Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).								
Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.								
A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).								
A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.								
A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.								
								Total
Questões respondidas								0
Questões não respondidas								0

Fonte: elaborado pelo autor.

Instruções de preenchimento do quadro da figura 6.

Na coluna (1), escreve-se o subtotal da pontuação por critério.

Compara-se o subtotal de cada pontuação com a pontuação máxima de cada critério encontrado na coluna (2).

Na coluna (1), coloca-se a pontuação total do grupo e compara-se com a pontuação máxima de pontos indicada no final da coluna (2).

Na coluna (3), coloca-se a posição obtida pela organização, de acordo com a avaliação do grupo, nos critérios de 1 a 7 com 1 como melhor posição e 7 como a pior.

Foi também utilizado o instrumento de interpretação dos dados proposto pelo autor, segundo o mesmo a pontuação dos resultados do questionário é de fácil interpretação. Quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico do critério de GC. Para calcular cada critério e também a média dos sete critérios é necessário o preenchimento do quadro da figura 6.

Para cada uma das respostas foram atribuídos scores (1 = Discordo totalmente), (2 = Discordo em grande parte), (3 = Discordo em parte), (4 = Neutro), (5 = Concordo em parte), (6 = Concordo em grande parte) e (7 = Concordo totalmente), ou seja, somam-se o total de **Discordo totalmente** e multiplica-se por um; o total de **Discordo em grande parte** e multiplica-se por dois, o total de **Discordo em parte** e multiplica-se por três, o total de **Neutro** e multiplica-se por quatro, o total de **Concordo em parte** e multiplica-se por cinco, o total de **Concordo em grande parte** e multiplica-se por seis e o total de **Concordo totalmente** e multiplica-se por sete.

A pontuação máxima para cada critério é de 42 pontos (6 afirmações X 7 possibilidades), já a pontuação máxima possível geral é de 294 (42 pontos X 7 critérios), sendo possível adaptar para leitura de acordo com o número de participantes da pesquisa.

Figura 7 - Quadro de pontuação máxima

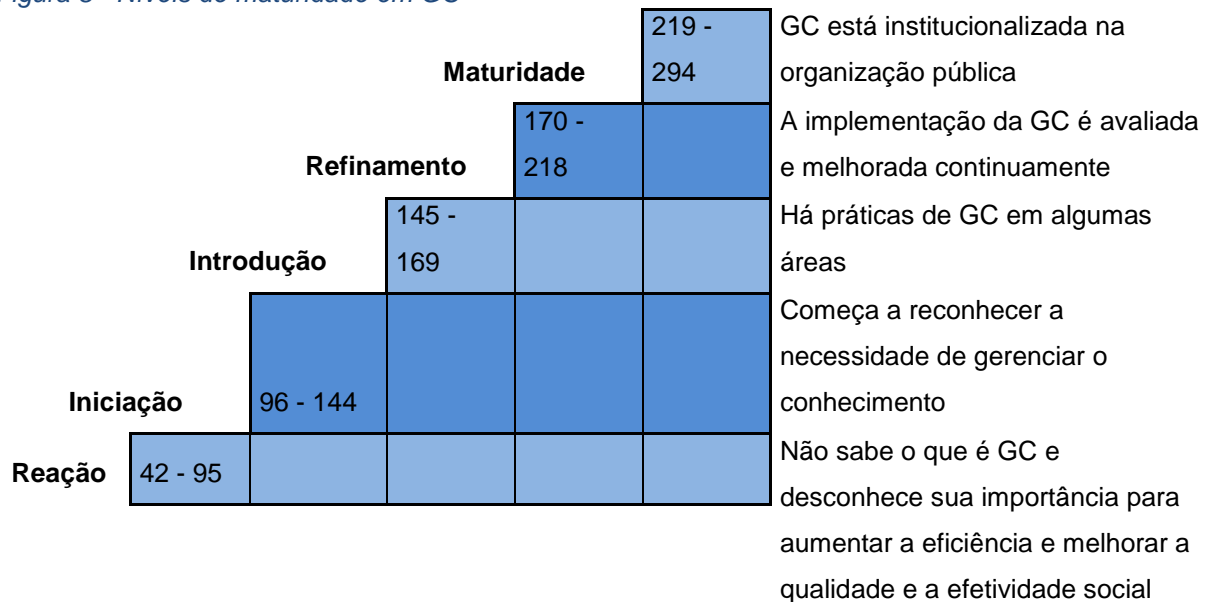
Critério	Pontuação por critério		Pontuação máxima	Colocação
	(pontuação total da avaliação)		(2)	(1 – 7) (3)
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	(1)	42	
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)		42	
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)		42	
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)		42	
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)		42	

6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)		42	
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)		42	
	Total		294	

Fonte: Batista (2012, p. 123).

Com base na pontuação final obtida pela organização, é possível identificar o seu nível de maturidade em GC. A figura abaixo apresenta os cinco níveis de maturidade em GC.

Figura 8 - Níveis de maturidade em GC



Fonte: Adaptada de Batista (2012, p. 96).

A figura 8 foi adaptada do Batista (2012, p. 96), pois a original possuía uma escala diferente da apresentada neste trabalho. Em razão da adição de mais um fator foi necessário redistribuir os valores que possuíam uma faixa de pontos que variava de 42 até 210 pontos. A apresentada neste trabalho exibe uma faixa de pontos que varia de 42 até 294 pontos. Foi utilizada uma regra de três simples para equacionar a mudança na faixa de respostas.

4. RESULTADOS

4.1 Perfis dos entrevistados

A pesquisa de avaliação de gestão do conhecimento realizada na ANAC foi respondida por 32 servidores. Do total de pesquisados, a maioria possui mais de cinco anos de tempo de serviço na organização. Como a pesquisa foi respondida por gerentes e gerentes técnicos, era esperado que o tempo de serviços destes servidores fosse mais alto. Do total de servidores pesquisados, 78,14% possuem mais de cinco anos de tempo de serviço. Como dado isolado, o maior número de servidores concentrou-se nos oito anos de tempo de serviço, com nove respondentes, representando 28,13%.

Tabela 1 - Tempo de serviço

Tempo de serviço									
Ano	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos	7 anos	8 anos	Total
%	3,13%	0,00%	3,13%	15,63%	12,50%	21,88%	15,63%	28,13%	32
Total	1 ano	0 ano	1 ano	5 anos	4 anos	7 anos	5 anos	9 anos	

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a tabela 2 a faixa etária dos servidores entrevistados está concentrada na faixa de 18 a 35 anos (40,63% do total). A faixa etária de 36 a 49 representa 31,25% dos entrevistados e a faixa acima de 50 representa 28,13% com um total de nove servidores, demonstrado nos dados a seguir:

Tabela 2 – Faixa etária dos participantes

Faixa Etária				
	De 18 a 35	De 36 a 49	Acima de 50	Total
%	40,63%	31,25%	28,13%	32
Total	13	10	9	

Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria dos respondentes possui algum grau de familiaridade com a GC. Do total de respondentes, apenas 12,5% não nenhuma familiaridade com o tema, sendo que o maior grupo dos respondentes (34,38%) possui ao menos uma palestra sobre o tema como experiência. Dos respondentes, 31,25% já participaram ao menos de um

seminário e 12,50% já concluíram ao menos um curso sobre GC. A surpresa na amostra relaciona-se com os 9,38% dos respondentes que possuem uma pós-graduação na área.

Tabela 3 - Familiaridade com o tema GC

	Nenhuma	Palestra	Seminário	Curso	Graduação	Pós-graduação	Total
%	12,50%	34,38%	31,25%	12,50%	0,00%	9,38%	
Total	4	11	10	4	0	3	32

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Cruzamentos dos dados em relação à idade e a familiaridade com o tema GC e tempo de serviço, de acordo com o perfil dos respondentes.

Como descrito acima, os dados sócios demográficos foram divididos em três categorias: Idade, tempo de serviço e familiaridade com o tema GC. Para melhor entender a dinâmica das respostas, esta seção tem por objetivo descrever o correlacionamento entre as faixas etárias e o tempo de serviço e a familiaridade com o tema GC.

Tabela 4 – Faixa etária de 18 a 35

Tempo de serviço									
	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
%	0,00%	0,00%	7,69%	23,08%	23,08%	30,77%	7,69%	7,69%	100%
Total	0	0	1	3	3	4	1	1	13

Familiaridade com o tema GC							
	Nenhuma	Palestra	Seminário	Curso	Graduação	Pós-graduação	Total
%	7,69%	46,15%	30,77%	7,69%	0,00%	7,69%	100%
Total	1	6	4	1	0	1	13

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a interpretação dos dados da tabela 4, na faixa de idade dos 18 aos 35 anos a maioria dos servidores possui mais de quatro anos de tempo de serviço e pouca familiaridade com o tema GC. Pode-se perceber que dos 13 respondentes nesta faixa etária, 46,15% já participaram ao menos de uma palestra e 30,77% já

participaram ao menos de um curso sobre o tema GC. A somatória dos dois grupos corresponde a 76,92% dos respondentes.

Tabela 5 – Faixa etária de 36 a 49

Tempo de serviço									
	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
%	10,00%	0,00%	0,00%	20,00%	10,00%	30,00%	20,00%	10,00%	100%
Total	1	0	0	2	1	3	2	1	10

Familiaridade com o tema GC							
	Nenhuma	Palestra	Seminário	Curso	Graduação	Pós-graduação	Total
%	30,00%	20,00%	40,00%	10,00%	0,00%	0,00%	100%
Total	3	2	4	1	0	0	10

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a interpretação dos dados da tabela 5, na faixa de idade dos 36 aos 49 anos, há uma predominância de servidores com mais de quatro anos de tempo de serviço. Com relação à familiaridade com o tema GC, 30% dos respondentes não possuem nenhuma e 60% por cento já participaram, ao menos, de uma palestra ou seminário, demonstrando que nesta faixa etária ainda há pouca familiaridade com o tema.

Tabela 6 – Faixa etária acima de 50

Tempo de serviço									
	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	77,78%	100%
Total	0	0	0	0	0	0	2	7	9

Familiaridade com o tema GC							
	Nenhuma	Palestra	Seminário	Curso	Graduação	Pós-graduação	Total
%	0,00%	33,33%	22,22%	22,22%	0,00%	22,22%	100%
Total	0	3	2	2	0	2	9

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a interpretação dos dados da tabela 6, na faixa de idade acima dos 50 anos, todos os respondentes têm sete ou oito anos de tempo de serviço. Considerando-se que a ANAC foi criada em 2006 e, portanto, possui oito anos de

atividades, os respondentes desta faixa etária estão na agência desde a sua criação; no caso dos sete respondentes que possuem oito anos de tempo de serviço, todos os respondentes desta faixa etária possuem alguma familiaridade com o tema GC, possuindo em sua maioria familiaridade intermediária com o tema.

4.3 Gestão do Conhecimento na organização

As escalas de valores obtidas a partir da pesquisa avaliativa produzem resultados quantitativos que podem ser estatisticamente comparados entre si. A tabela 7 apresenta o resultado da auto avaliação. Observa-se que o critério em que a ANAC obteve a melhor pontuação foi “tecnologia” -28 pontos- e o em que teve a pior foi “resultados de GC” -13 pontos. A pontuação total -136 pontos- revela que a ANAC se encontra no nível de maturidade em GC intitulado de “iniciação”, no qual a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Tabela 7 - Tabela resumo com as pontuações do Grupo

Critério	Pontuação por critério		Pontuação máxima	Colocação (1 – 7)
	(pontuação total da avaliação)			
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	18,47	42	4
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	21,47	42	2
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	18,03	42	5
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	28,31	42	1
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	15,47	42	6
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	21,09	42	3
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	13,84	42	7
	Total	136,68	294	

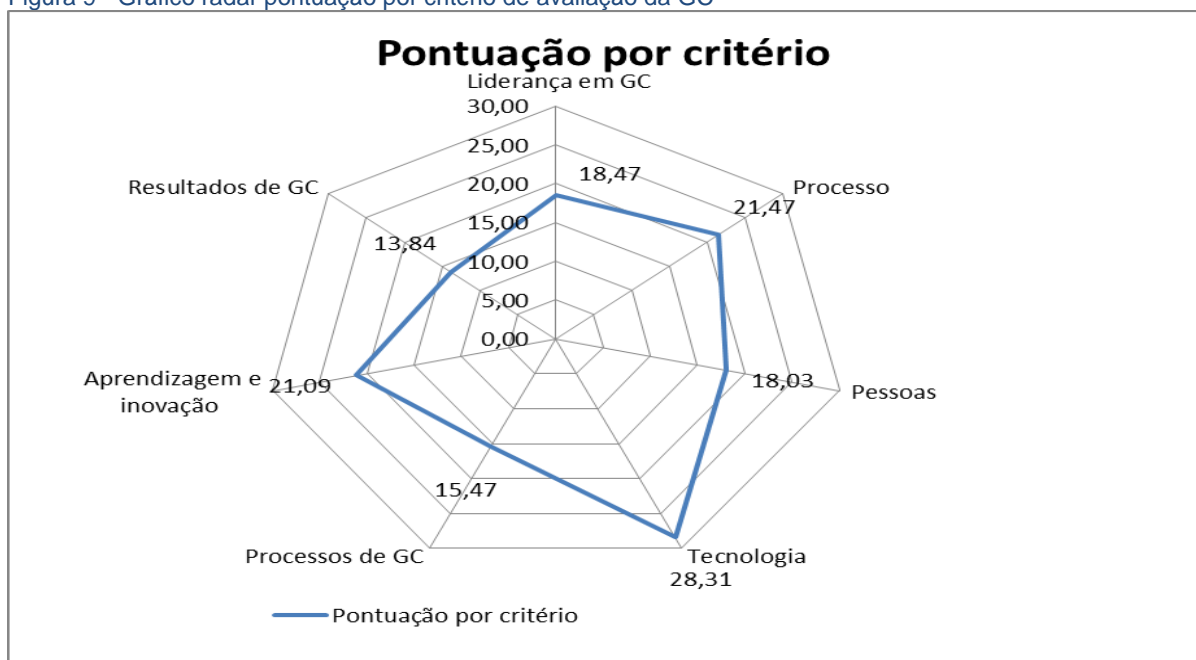
Fonte: Adaptada de Batista (2012, p. 123).

Em junho de 2012 foi realizada pela SAR/ANAC uma pesquisa para se conhecer o grau de maturidade em GC da referida superintendência (Batista *et al*,

2014). Naquela ocasião, o resultado da auto avaliação apontou para o nível de maturidade em GC intitulado de “iniciação”, o mesmo encontrado na presente pesquisa. Cabe ressaltar que naquela ocasião foi utilizada uma escala de 1 a 6 para cada assertiva, que modifica o número de pontos que cada nível de maturidade. Desta forma, na pesquisa da SAR o número de pontos alcançado foi de 96 de um total de 210. Traduzindo-se para números percentuais, a pesquisa da SAR alcançou 45,71%.

Esta pesquisa alcançou 136 pontos de um total de 294, ou seja, 46,49%. Esta diferença em relação à pesquisa SAR (Batista, 2014) se deve à mudança da escala de avaliação que teve sete possibilidades de resposta, uma a mais do que a anterior. Ainda assim, é possível inferir que as duas pesquisas refletem semelhanças nos índices encontrados, o que leva a crer que este percentual representa a ANAC como um todo.

Figura 9 - Gráfico radar pontuação por critério de avaliação da GC



Fonte: elaborado pelo autor.

Com base na pontuação obtida pela organização, é possível identificar o seu nível de maturidade em GC. A figura 7 apresenta os cinco níveis de maturidade em GC.

Figura 8 – Níveis de maturidade em GC

				Maturidade	219 - 294	GC está institucionalizada na organização pública
				Refinamento	170 - 218	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
			Introdução	145 - 169		Há práticas de GC em algumas áreas
	Iniciação	96 - 144				Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento
Reação	42 - 95					Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social

Fonte: Adaptada de Batista (2012, p. 96).

4.4 Comparativo grau de familiaridade com o tema GC

Com o objetivo de captar as diferenças de percepção dos respondentes da pesquisa sobre o grau de familiaridade com o tema GC e como esse grau pode influenciar a percepção dos gerentes e gerentes técnicos da ANAC sobre a GC, formulou-se um quadro comparativo onde são apresentados quantos pontos cada categoria alcançou e a colocação de cada critério, sendo 1 o mais alto e sete o mais baixo.

Ao analisar a tabela 8, percebe-se que o grupo “Pós-Graduação” apresentou a menor pontuação total em comparação com os outros grupos. Esta constatação pode indicar que, por terem uma melhor compreensão do que é GC, o grupo percebe que a ANAC se encontra no nível de maturidade em GC intitulado de “reação”, no qual a organização não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social, um nível abaixo da média das percepções.

Por outro lado, o grupo “Curso” apresentou o mais alto número de pontos em comparação com os outros grupos. Para este grupo, a ANAC se encontra no nível maturidade “introdução”, no qual existem práticas de GC em algumas áreas, um nível acima da média das percepções.

O critério “tecnologia” foi o melhor avaliado em todos os grupos e o critério “Resultados de GC” foi o último lugar de quatro dos cinco grupos, ficando em sexto lugar apenas no grupo “Nenhuma”.

Por último, cabe salientar que o grupo “Pós-Graduação” apresentou resultados dispares dos outros grupos, a exceção do critério 1 e do critério 7.

Tabela 8 - Comparativo grau de familiaridade com o tema GC

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima	Nenhuma		Palestra		Seminário		Curso		Pós-Graduação	
			Pontos	Colocação	Pontos	Colocação	Pontos	Colocação	Pontos	Colocação	Pontos	Colocação
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	42	21,5	3	15,27	5	19,80	5	24,75	3	13,33	2
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	42	22,75	2	20,91	2	23,60	2	25	2	10,00	5
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	42	19,5	5	15,64	4	20,30	4	24,25	4	9,00	6
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	42	29	1	26,36	1	31,00	1	26,75	1	27,67	1
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	42	16,75	7	12,73	6	16,90	6	21,75	6	10,67	4
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	42	20,75	4	20,45	3	23,60	2	22,75	5	13,33	2
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	42	18	6	10,45	7	14,60	7	21	7	8,00	7
	Total	294	148,25		121,82		149,80		166,25		92,00	

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 124).

4.5 Comparativo faixa etária

Ao se analisar a tabela, a maior pontuação foi do grupo “16 a 35” com 145,31 pontos. Essa pontuação elevaria a ANAC ao nível de maturidade “introdução”, no qual existem práticas de GC em algumas áreas, um nível acima da média das percepções gerais. O grupo “36 a 49” se aproxima do número de pontos da avaliação geral e o grupo “acima de 50” está abaixo. Todos os grupos apontaram o critério “Tecnologia” com o de melhor pontuação e o critério “Resultados de GC” com o de menor pontuação. Este comparativo foi o único a apresentar outra semelhança nas respostas. O critério “Processos de GC” ficou com a sexta colocação.

Tabela 9 - Comparativo faixa etária

Critério	Pontuação por critério (Pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima	16 a 35		36 a 49		Acima 50	
			Pontos	Colocação	Pontos	Colocação	Pontos	Colocação
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	42	20,46	4	18,70	4	15,33	5
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	42	22,92	3	22,50	2	18,22	2
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	42	18,92	5	18,30	5	16,44	4
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	42	28,54	1	29,50	1	26,67	1
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	42	16,31	6	15,30	6	14,44	6
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	42	25,23	2	19,70	3	16,67	3
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	42	12,92	7	14,40	7	14,33	7
	Total	294	145,31	-	138,40	-	122,11	-

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 124).

4.6 Comparativo tempo de serviço

O grupo com três anos de tempo de serviço apresentou uma soma de pontos que eleva a ANAC ao nível de maturidade “refinamento”, no qual a implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente. Este nível representa um salto de dois níveis em relação à pontuação geral. O grupo de respondentes com um ano de tempo de serviço se aproximou deste nível, cujo limite mais baixo é 170 pontos.

Os grupos com quatro, cinco e sete anos de tempo de serviço apresentaram uma pontuação total inferior à apresentada pelo grupo geral. Apesar da pontuação total destes grupos se apresentarem inferior à apresentada pelo grupo geral ainda estariam no nível de maturidade “iniciação”, o mesmo do grupo geral.

O grupo com oito anos de tempo de serviço apresentou resultado compatível com o apresentado pelo grupo geral. Para todos os grupos, o critério “tecnologia” foi o mais bem avaliado e o critério “Resultados de GC” foi o último lugar de seis dos sete grupos, ficando em quinto lugar apenas no grupo com três anos de tempo de serviço.

Tabela 10 - Comparativo tempo de serviço 1 a 4 anos

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima	1		3		4	
			Pontos	Colocação	Pontos	Colocação	Pontos	Colocação
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	42	26	2	21,00	6	17,80	4
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	42	25	3	29,00	3	22,20	2
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	42	20	6	28,00	4	16,40	5
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	42	33	1	34,00	2	26,40	1
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	42	22	4	18,00	7	13,60	6
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	42	22	4	35,00	1	20,00	3
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	42	18	7	24,00	5	10,80	7
	Total	294	166,00		189,00		127,20	

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 124).

Tabela 11 - Comparativo tempo de serviço 5 a 8 anos

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima	5		6		7		8	
			Pontos	Colocação	Pontos	Colocação	Pontos	Colocação	Pontos	Colocação
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	42	14,5	5	21,43	4	15,20	3	19,00	5
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	42	22,25	2	24,14	3	14,20	4	21,44	2
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	42	16,25	4	19,29	5	13,60	5	19,89	3
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	42	26,5	1	31,86	1	27,60	1	26,67	1
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	42	10,5	6	17,86	6	10,80	6	18,44	6
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	42	21,5	3	24,86	2	16,40	2	19,56	4
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	42	6,25	7	16,71	7	10,00	7	17,00	7
	Total	294	117,75		156,14		107,80		142,00	

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 124).

4.7 Pontos fortes e oportunidades de melhoria

Segundo Batista (2012), após a pontuação individual e a pontuação em grupo, deve-se escrever os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada um dos sete critérios. Em seguida, deve-se resumir e priorizar esses pontos fortes e oportunidades de melhoria. Isso deve ser feito no formulário *Matriz dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da GC* (anexo C).

Figura 10 - Quadro Matriz dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da GC

Critério	Membros	
	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Critério 1.0 Liderança em GC	Política de proteção da informação.	Formular política para alinhar a estratégia de GC à visão, missão e objetivos estratégicos da organização.
Critério 2.0 Processos	Sistema de gerenciamento de crise	Modelar os sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.
Critério 3.0 Pessoas	Programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreiras servem de apoio para o alcance dos objetivos da ANAC.	Estabelecer processos formais de mentoring, coaching e tutoria.
Critério 4.0 Tecnologia	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	Alinhar a infraestrutura de TI à estratégia de GC da organização.
Critério 5.0 Processos de conhecimento		Retenção do conhecimento crítico dos funcionários que estão de saída.
Critério 6.0 Aprendizagem e inovação	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	Assumir riscos e/ou cometer erros não são consideradas como oportunidades de aprendizagem na organização.
Critério 7.0 Resultados de GC		Elaborar indicadores para avaliar o impacto da GC.

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 124).

As oportunidades de melhoria revelarão as competências que indivíduos e equipes precisarão desenvolver para melhorar processos, produtos e serviços da organização pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comparação dos resultados obtidos dos respondentes da pesquisa com o conteúdo da tabela 9 revela que a ANAC se encontra no nível de maturidade em GC intitulado de “iniciação”, no qual a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Os resultados da pesquisa apontam várias lacunas a serem trabalhadas pela organização para a obtenção de um melhor resultado e implantação da Gestão do Conhecimento. Observa-se que o critério em que a ANAC obteve a melhor pontuação foi “tecnologia” (28 pontos) e o que teve a pior pontuação foi “resultados de GC” (13 pontos).

O objetivo geral foi respondido com os resultados identificando que a percepção dos gestores da ANAC sobre a gestão do conhecimento na organização encontra-se no nível de maturidade intitulado de “iniciação”.

Figura 11 - Quadro resumo do Critério 1.0: liderança em GC

A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com a visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	2,44
Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	2,63
Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	3,22
A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	3,81
A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	3,16
A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	3,22

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 120).

Os objetivos específicos também foram atingidos. Ao examinar se os aspectos relacionados à liderança estão alinhados com a GC, observa-se que a pontuação obtida pela ANAC foi de 18,47 de 42. Este critério ficou em quarto lugar entre os critérios da pesquisa, apontando como ponto forte a “política de proteção à informação” e como oportunidade de melhoria pode-se “formular política para alinhar a estratégia de GC à visão, missão e objetivos estratégicos da organização”.

Figura 12 - Quadro resumo do Critério 2.0: Processo

A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	3,41
A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	3,16
Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	3,22
A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	4,31
A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	3,63
A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	3,75

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 120).

Ao avaliar se os processos da organização estão alinhados com a estratégia de GC, a pesquisa aponta que o critério ficou com a segunda colocação com 21,47 de um total de 42 pontos. Este critério tem como ponto forte o “sistema de gerenciamento de crise” e como oportunidade de melhoria “modelar os sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão e alcançar alto desempenho institucional”.

É possível perceber que, ao analisar se os processos de gestão de pessoas estão aptos a promover a GC na organização, uma oportunidade de melhoria é “estabelecer processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria” e um ponto forte é

que os “programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreiras servem de apoio para o alcance dos objetivos da ANAC”, segundo a percepção dos gestores da ANAC. Este critério obteve a quinta colocação com 18,03 de um total de 42 pontos.

Figura 13 - Quadro resumo do Critério 3.0: Pessoas

Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	4,09
A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	2,91
A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	2,03
A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	2,41
A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados / corrigidos.	2,72
A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	3,88

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 121).

Figura 14 - Quadro resumo do Critério 4.0: Tecnologia

A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores - web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	3,75
A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	2,56
Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.	6,38
Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	6,50
As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	4,75
A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.	4,38

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 121).

Ao verificar se a infraestrutura de TI disponível na organização dá suporte à GC, os respondentes apontaram este como o primeiro colocado dos critérios avaliados com 28,31 pontos de um total de 42 possíveis. Como oportunidade de melhoria pode-se apontar “alinhar a infraestrutura de TI à estratégia de GC da organização” e como ponto forte “todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico”.

Os respondentes examinaram se os processos da organização envolvem e utilizam os conhecimentos de GC e concluíram que este critério ficou em sexto lugar de sete possíveis com 15,47 de 42 pontos possíveis. Não é possível assinalar nenhum ponto forte para o critério e como oportunidade de melhoria aponta-se como imprescindível a “retenção do conhecimento crítico dos funcionários que estão de saída”.

Figura 15 - Quadro resumo do Critério 5.0: Processos de conhecimento

A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	2,72
A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.	2,28
O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	2,56
O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	2,28
A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho.	2,50
As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	3,13

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 121).

Ao avaliar se a organização incentiva e reforça a aprendizagem e a inovação, os respondentes apontaram 21,09 de 42 pontos possíveis, colocando este critério em terceiro lugar, logo depois de critério “processo”. Como ponto forte aponta-se que “as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos” e como oportunidade de melhoria “assumir riscos e/ou cometer erros não são consideradas como oportunidades de aprendizagem na organização”.

Figura 16 - Quadro resumo do Critério 6.0: Aprendizagem e inovação

A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.	3,13
A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	2,91
Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	3,72
As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	3,41
As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	4,09
As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	3,84

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 122).

Por fim, ao analisar os resultados da GC na organização, os gestores concluíram que este critério tem o pior desempenho entre os sete pesquisados com 13,84 de um total de 42 pontos possíveis. Não foi apontado nenhum ponto forte para este critério. “Elaborar indicadores para avaliar o impacto da GC” é uma das possíveis oportunidades de melhoria para este critério.

Figura 17 - Quadro resumo do Critério 7.0: Resultados da Gestão do Conhecimento

A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	2,50
São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	2,19
A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas da GC - seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	2,31
A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	2,25
A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	2,25
A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	2,34

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 122).

É importante destacar que o critério “Resultados de GC” representa a parte visível do esforço da organização para implantar a GC. Como este critério foi o mais

mal avaliado, conclui-se que os gerentes e gerentes técnicos da ANAC não percebem ainda que a GC produz resultados visíveis na organização.

A caracterização sócio demográfica demonstrou que os respondentes possuem em sua maioria mais de cinco anos de tempo de serviço na organização sendo que a faixa etária dos servidores entrevistados está concentrada na faixa de 18 a 35 anos (40,63% do total) e do total de respondentes, apenas 12,5% não nenhuma familiaridade com o tema, sendo que o maior grupo dos respondentes (34,38%) possui ao menos uma palestra sobre o tema como experiência.

As limitações encontradas no decorrer do trabalho incentivam a procura por mais conhecimento para solucionar as lacunas descobertas, sendo apresentadas a seguir:

- Estudo de caso;
- Pesquisa quantitativa;
- Inexistência de literatura destinada às Agências Reguladoras;
- Foco só em gerentes e gerentes técnicos.

Os seguintes pontos podem ser abordados em estudos subsequentes:

- Pesquisa qualitativa;
- Elaboração de um Plano de Gestão do Conhecimento;
- Estudo de como a cultura da organização contribui para a implantação da GC;
- A gestão do conhecimento como diferencial para as organizações públicas, em especial as agências reguladoras.

REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto *et al.* **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo.** São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

ANDRADE, Maria Margarita. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica: Um Guia para a Produção do conhecimento Científico.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASTOS JUNIOR, Paulo Alberto *et al.* **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba, Champagnat, 2001.

BATISTA, Fabio Ferreira *et al.* **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira.** Brasília: IPEA, 2014.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Diagnóstico do Grau de Maturidade do IPEA em Gestão do Conhecimento.** IPEA. 2011.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício ao cidadão.** Brasília: IPEA, 2012.

_____. **Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade.** 2008. Tese (Doutorado em Ciência da Informação e Documentação), Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BENNET, Alex; BENNET, David. **Organization survival in the new world: the intelligent complex adaptive system: a new theory of the firm.** Burlington: Elsevier, 2004.

BRASIL. **Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006.** Brasília, DF, 2006.

BRASIL. **INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007.** Disponível em: <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf> Acessado em: 21 jul. 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005.** Brasília, DF, 2005.

BRITO, Lydia Marinho Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza; CASTRO, Ahiram Bruni Cartaxo. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública.** v. 45. n. 5. Rio de Janeiro. 2012.

BUKOWITZ, Wendy R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa.** Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPUANO, E. A. Constructos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Revista Ciência da Informação.** v. 37. n. 3. Brasília. 2008.

CARDOSO, O. N. P.; MACHADO, R. T. M. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública.** v. 42. n. 3. Rio de Janeiro. 2008.

COSTA, I; VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como mecanismo para a criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial.** v. 05. n. 02. 2009.

DAMIANI, Wagner. **Gestão do conhecimento.** Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI /USP, 2010.

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

DIHL, W; HOLANDA, L. M. C.; FRANCISCO, A. C. **A utilização do diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC):** Um estudo de caso. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

EIRAS, R. M. O; COSTA, S. R. R. **Gestão do Conhecimento no Modelo de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade:** Percepções das empresas premiadas no ciclo de 2009. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói. 2010.

FERREIRA, Mario Cesar. A Ergonomia da Atividade se Interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões Empíricas e Teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP),** São Paulo, v. 11, p. 83-99. 2008.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. Brasília. Edições Ler, Pensar, Agir. 2011.

FLORIANO, J. F.; SANTOS, L.; SCHOEDER, U. **Aplicação do modelo proposto por Bukowitz e Willians no diagnóstico da gestão do conhecimento de uma indústria de móveis em Timbó – SC.** XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador. 2009.

FREITAS, Henrique *et. al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração,** São Paulo v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social:** Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Gestão do Conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 38. n. 1. Brasília. 2009.

JESUS, A. M.; MOURÃO, L. Conhecimento organizacional em escolas do governo: um estudo comparado. **Revista Administração Pública**. n. 46. Rio de Janeiro. 2011.

LEUCH, V. **Práticas de Gestão do Conhecimento em Indústrias de Grande Porte dos Campos Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UTFPR, Ponta Grossa, 2006.

LIMA, H. A. M. *et al.* **Proposta para um modelo de gestão do conhecimento em empresas de engenharia subsector edificações**. 2004. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras). Escola Politécnica, Universidade da Bahia, Salvador, 2004.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

OLIVEIRA, J. A.; **Gestão do conhecimento: um estudo de caso em um hospital universitário e de ensino**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar. Pró-reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Natal, 2011.

OLIVEIRA, M. *et al.* Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 15, n. 3. Brasília. 2010.

PAPA, M. A. *et al.* Diagnosticando a gestão do conhecimento em uma organização utilizando o método: Organizational Knowledge Assessment, OKA. **Revista Ciência da Informação**. v. 10, n. 3. 2009.

PAULA, D. R.; CIANCONI, R. B. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 12, n. 2. Brasília. 2007.

RICHARDSON, R. H. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, A. *et al.* A Organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. 2008. **Revista Ciência da Informação**, Brasília.

SANTIAGO Jr, J. R. S. **Gestão do Conhecimento: A Chave para o Sucesso Empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2004.

SANTOS, M. B. A Gestão do Conhecimento como prática corporativa geradora de vantagem competitiva sustentada. **FACOM**. São Paulo nº 15 – 2ª Semestre de 2005.

SVEIBY, Kerl-Erik. **A Knowledge-based approach to performance excellence**. 2001. Disponível em: <http://www.sveiby.com/articles/kbasedbaldrige.htm>. Acesso em: 21 jul. 2014.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: Aspectos conceituais e Estudo Exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. 1999. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação na Escola politécnica da USP, São Paulo, 1999.

THE KNOW NETWORK. MAKE Award Brasil 2014 - REGULAMENTO GERAL – Metodologia MAKE – Most Admired Knowledge Enterprises. The Know Network. Disponível em: <http://premiomake.com.br/wp-content/uploads/2014/09/RegulamentoMAKE-Award-Brasil-2014.pdf>. Acesso em: 06 out. 2014.

TRINDADE, A. L. B.; OLIVEIRA, M.; BECKER, G. V. Análise dos atributos para avaliação da qualidade da informação nos ambientes de intranet para apoio à gestão do conhecimento. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre. Edição 70. v. 17, n. 3, 2011.

YAMAUCHI, V. **A Gestão do conhecimento e a Inovação Organizacional na Construção Civil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) – Programa de Pós-Graduação em Construção Civil – UFPR. Curitiba, 2003.

ANEXO A

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE PONTUAÇÃO INDIVIDUAL

Critério 1.0: liderança em GC		Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do conhecimento Organizacional (CGO)		

Fonte: Batista (2012)

Critério 2.0: processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
Subtotal critério 2.0: processo		

Fonte: Batista (2012)

Critério 3.0: pessoas		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
Subtotal critério 3.0: pessoas		

Fonte: Batista (2012)

Critério 4.0: tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores - web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
Subtotal critério 4.0: tecnologia		

Fonte: Batista (2012)

Critério 5.0: processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante "reinventar da roda" e retrabalho.	
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
Subtotal critério 5.0: processos de conhecimento		

Fonte: Batista (2012)

Critério 6.0: aprendizagem e inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação		

Fonte: Batista (2012)

Critério 7.0: resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
Subtotal critério 7.0: resultados da GC		

Fonte: Batista (2012)

ANEXO B

FOLHA DE PONTUAÇÃO EM GRUPO

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)		Pontuação máxima (2)	Colocação (1 – 7) ¹
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	(1)	42	
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)		42	
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)		42	
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)		42	
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)		42	
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)		42	
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)		42	
	Total		294	

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

Nota: 1 onde 1 = mais alta, 7 = mais baixa.

Instruções de preenchimento

Na coluna (1), escreva o seu subtotal da pontuação por critério. Calcule a média das pontuações individuais para chegar à pontuação do seu grupo.

Compare o subtotal de cada pontuação com a pontuação máxima de cada critério encontrado na coluna (2).

Embaixo, na coluna (1), coloque a pontuação total do seu grupo e compare com a pontuação máxima de pontos indicada no final da coluna (2).

Na coluna (3), coloque a posição obtida por sua organização, de acordo com a avaliação do seu grupo, nos critérios de 1 a 7 com 1 como melhor posição e 7 como a pior.

ANEXO C

MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC

Grupo Nº	Membros	
	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Critério 1.0 Liderança em GC		
Critério 2.0 Processos		
Critério 3.0 Pessoas		
Critério 4.0 Tecnologia		
Critério 5.0 Processos de conhecimento		
Critério 6.0 Aprendizagem e inovação		
Critério 7.0 Resultados de GC		

Fonte: Batista (2012)