

# 2168

TEXTO PARA DISCUSSÃO

## GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RESULTADOS DA PESQUISA IPEA 2014 – NÍVEIS DE MATURIDADE

Fábio Ferreira Batista





## GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RESULTADOS DA PESQUISA IPEA 2014 – NÍVEIS DE MATURIDADE<sup>1</sup>

Fábio Ferreira Batista<sup>2</sup>

---

1. Registro meu agradecimento aos servidores e gestores das instituições participantes, pelo tempo e energia dedicados à reunião de apresentação e ao preenchimento dos questionários; ao então diretor de Desenvolvimento Institucional do Ipea, Luiz Cezar Loureiro de Azeredo, pelo apoio concedido à realização do trabalho; e à equipe do Núcleo de Gestão do Conhecimento e da Qualidade (Nucoq) – Veruska da Silva Costa, Marcel Monteiro Stanley, Loyane Mota Fernandes e Andréa dos Santos – pelo comprometimento, profissionalismo e entusiasmo demonstrados em todas as etapas da pesquisa.

2. Técnico de planejamento e pesquisa da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (Dides) do Ipea; e professor do Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília (MGCTI/UCB).

**Governo Federal**

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**  
**Ministro** Valdir Moysés Simão

**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

**Presidente**

Jessé José Freire de Souza

**Diretor de Desenvolvimento Institucional**

Alexandre dos Santos Cunha

**Diretor de Estudos e Políticas do Estado,  
das Instituições e da Democracia**

Roberto Dutra Torres Junior

**Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas**

Cláudio Hamilton Matos dos Santos

**Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas  
e Ambientais**

Marco Aurélio Costa

**Diretora de Estudos e Políticas Setoriais  
de Inovação, Regulação e Infraestrutura**

Fernanda De Negri

**Diretor de Estudos e Políticas Sociais**

André Bojikian Calixtre

**Diretor de Estudos e Relações Econômicas  
e Políticas Internacionais**

Brand Arenari

**Chefe de Gabinete**

José Eduardo Elias Romão

**Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação**

João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

## Texto para Discussão

Publicação cujo objetivo é divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2015

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1. Brasil. 2. Aspectos Econômicos. 3. Aspectos Sociais.  
I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

JEL: H80.

# SUMÁRIO

---

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IAGCAP).....	9
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
4 RESULTADOS.....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS .....	32
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	35
APÊNDICE B – NÍVEL INICIAÇÃO.....	39
APÊNDICE C – NÍVEL INTRODUÇÃO (EXPANSÃO).....	51
APÊNDICE D – NÍVEL REFINAMENTO .....	64
APÊNDICE E – NÍVEL MATURIDADE .....	76



## SINOPSE

Este estudo identifica os níveis de maturidade em gestão do conhecimento (GC) em que se encontram 73 organizações, com 66 delas pertencentes à administração pública federal brasileira; aponta os principais pontos fortes e as oportunidades de melhoria identificados em tais instituições para o êxito na implementação da GC; e propõe ações a serem priorizadas para a sua efetiva institucionalização. Utilizou-se, com pequenas adaptações, o modelo de maturidade em GC proposto por Batista (2012) para a administração pública brasileira. Este modelo, denominado Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), é constituído de sete critérios (liderança em GC; processo; pessoas; tecnologia; processos de conhecimento; aprendizagem e inovação; e resultados da GC), 42 assertivas e cinco níveis de maturidade – reação, iniciação, introdução (expansão), refinamento e maturidade – em escala Likert com sete opções. Com base nos resultados da pesquisa, é recomendada a priorização de ações em cada um dos sete critérios utilizados para avaliar o nível de maturidade em GC. A originalidade deste trabalho deve-se ao fato de ele analisar, pela primeira vez, o nível de maturidade em GC de órgãos e entidades da administração pública federal brasileira. A indicação das ações a serem priorizadas para institucionalizar a GC nas organizações pesquisadas é também uma contribuição relevante para as organizações interessadas em integrá-la ao seu modelo de gestão.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; maturidade em gestão do conhecimento; organizações públicas federais.

## ABSTRACT

This study presents the levels of Knowledge management maturity of 73 organizations, 66 of which are Brazilian public organizations from the federal government. Moreover, the paper highlights the main strong and weak points identified in those organizations for KM success and it points out actions to be taken for KM institutionalization. The Knowledge Management Maturity Model (KMMM) built by Batista for the Brazilian public administration is used with small changes in the assessment conducted in organizations (Batista, 2012). This KMMM is entitled Instrument for Knowledge Management Assessment in the Brazilian Public Administration and is made of seven criteria (KM leadership, process, people, technology, knowledge processes, learning

and innovation; and KM results); 42 statements and five levels of maturity: reaction, beginning, introduction (expansion), refinement and maturity in Likert scale with seven options. Based on the study's results, actions are prescribed in each one of the seven criteria used to assess the level of KM maturity. The originality of this study is due to the fact this is the first KM maturity assessment conducted in public organizations at the federal level in Brazil. The actions prescribed for KM institutionalization is also a very significant contribution for organizations interested in integrate KM into their management model.

**Keywords:** knowledge management; knowledge management maturity; federal public organizations.



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) na administração pública pode ser entendida como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar 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” (Batista, 2012).

Na literatura, não há, no entanto, consenso sobre o que é, para que serve e como implementar a GC. A sua institucionalização, isto é, sua integração ao modelo de gestão da organização, requer a construção de um consenso sobre o tema.

A adoção de um modelo de maturidade em GC contribui para alcançar esse consenso, porque descreve, de maneira concisa e holística, os conceitos, princípios, processos e práticas de GC. Por isso, os modelos de maturidade são vistos como ferramentas para a sua implementação (Kuriakose *et al.*, 2010).

Um modelo de maturidade é um conjunto de práticas e ações que são associadas a critérios de avaliação e a uma escala com etapas que são descritas desde um nível inicial até um nível de excelência (Pérez e Enrique, 2012). Há, por exemplo, modelos de maturidade para várias atividades gerenciais: gerenciamento de projetos; governança de tecnologia da informação (TI); excelência em gestão; entre outras.

Os modelos de maturidade em GC são construídos para servir de roteiro de avaliação na organização. Quando aplicado, o modelo apresenta a situação atual de maturidade e identifica os pontos fortes (a serem mantidos) e as oportunidades de melhoria (a serem eliminadas) para que a organização alcance níveis mais elevados de maturidade em GC.

Existem na literatura vários modelos de maturidade em GC, entre eles:

- *knowledge management maturity model* (KMMM) (Klimko, 2001; Khatibian *et al.*, 2010);
- *knowledge process quality model* (KPQM) (Paulzen *et al.*, 2002);
- *knowledge management maturity model technology* (KMMM technology) (Gottschalk, 2002);

- *steps knowledge management maturity model* (Steps) (Robinson *et al.*, 2006);
- *strategic knowledge management maturity model* (strategic KMMM) (Kruger e Snyman, 2007; Kruger e Johnson, 2009);
- *general knowledge management maturity* (G-KMMM) (Pee e Kankanhalli, 2009); e
- *knowledge management maturity model km<sup>3</sup>* (KM<sup>3</sup>) (Oliveira *et al.*, 2011).

No Brasil, diversos modelos de maturidade em GC são utilizados por organizações públicas. Destacam-se o Road Map for Knowledge Management Results da American Productivity and Quality Center (APQC, 2002); o Organizational Knowledge Assessment (OKA) do Instituto do Banco Mundial (Fonseca, 2006); o Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (Brasil, 2010); o modelo da Asian Productivity Organization (APO, 2009); e a Metodologia do Prêmio Make – Most Admired Knowledge Enterprise (TKN, 2004).

Nenhum dos modelos de maturidade em GC citados nos parágrafos anteriores, no entanto, é aceito universalmente, considerado amplamente válido e construído especificamente para a administração pública.

O objetivo deste estudo é identificar os níveis de maturidade em GC em que se encontram 73 organizações, sendo que 66 delas pertencentes à administração pública federal brasileira. Além disso, o trabalho aponta os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para a institucionalização da GC em tais instituições. Para realizar essa tarefa, utiliza o modelo de maturidade em GC intitulado: Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (Batista, 2012). Optou-se por este modelo devido ao fato de ser o único adaptado à realidade da administração pública brasileira.

Trata-se de trabalho pioneiro, cuja principal contribuição é discutir as ações a serem priorizadas para a efetiva institucionalização da GC nas organizações pesquisadas. Esta contribuição é relevante, ao considerar o crescente interesse no tema em órgãos e entidades da administração pública, como mostram estudos do Ipea (Batista *et al.*, 2014; Batista *et al.*, 2015a; Batista, 2015; Batista *et al.*, 2015b).

Este é o terceiro texto produzido com base na pesquisa realizada pelo Ipea em 2014 sobre gestão do conhecimento na administração pública. O primeiro analisou o grau de externalização e formalização da GC nas organizações (Batista, 2015). O segundo avaliou o estágio de implantação e o alcance pretendido dentro da organização de diversas práticas relacionadas à GC (Batista e Quandt, 2015).

Além desta introdução, este texto está organizado da seguinte maneira. A seção 2 descreve o modelo utilizado na pesquisa para a avaliação da GC na administração pública brasileira a fim de conhecer o nível atual de maturidade das instituições pesquisadas. Na seção 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na coleta e na análise das informações. A seção 4 apresenta e analisa os resultados da pesquisa de acordo com os níveis de maturidade em que se encontram as organizações. Finalmente, na seção 5, considerações finais, são destacadas as ações a serem priorizadas nas áreas de liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC para que as organizações pesquisadas alcancem níveis mais elevados na escala de maturidade em GC.

## **2 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IAGCAP)**

O IAGCAP é um modelo de maturidade em GC com base no modelo de GC para a administração pública brasileira (Batista, 2012).

A utilização do instrumento permite identificar o nível de maturidade em GC que a organização se encontra; distinguir os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para institucionalização da GC; e determinar se a organização reúne as condições necessárias para implantar a GC e manter os resultados alcançados (Batista, 2012).

Os critérios do IAGCAP são, de acordo com Batista (2012):

- liderança em GC;
- processo;
- pessoas;
- tecnologia;

- processos de conhecimento;
- aprendizagem e inovação; e
- resultados da GC.

O critério 1.0, liderança em GC, examina se há alinhamento entre a visão e a estratégia de GC e os direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas); se a visão e a estratégia são compartilhadas na instituição; se a organização formalizou, isto é, oficializou as iniciativas de GC; se a direção aloca recursos financeiros nestas iniciativas; se há política de proteção do conhecimento; se a alta administração e as chefias intermediárias são exemplos de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo; e se a liderança promove, reconhece e recompensa a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e a criação do conhecimento e a inovação (Batista, 2012).

O critério 2.0, processo, avalia se a organização identificou as competências essenciais; se existe alinhamento entre as competências essenciais e a missão e os objetivos organizacionais; se a instituição modela os sistemas de trabalho e os processos para agregar valor ao cidadão-usuário e na busca do desempenho elevado; se existe sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações; se a instituição implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para garantir o atendimento aos requisitos do cidadão-usuário e à manutenção dos resultados positivos; e se existe a prática de avaliar e melhorar continuamente os processos de trabalho para aprimorar o desempenho (Batista, 2012).

O critério 3.0, pessoas, verifica se os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento e desenvolvem as habilidades do servidor/funcionário público; se tais programas contribuem de maneira efetiva para o atingimento dos objetivos institucionais; se a organização dissemina informações sobre os benefícios, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores/funcionários; se há processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria com os objetivos de transferir e preservar o conhecimento organizacional; se há banco de competências; e se a organização reconhece e recompensa o compartilhamento do conhecimento e promove o trabalho em equipe (Batista, 2012).

O critério 4.0, tecnologia, analisa se a organização conta com uma infraestrutura de TI para servir de suporte à GC; se existe alinhamento entre a infraestrutura de TI com a estratégia de GC; se os servidores/funcionários têm acesso a computador, correio eletrônico e internet; se são atualizadas regularmente as informações disponíveis no sítio da instituição na internet; e se a intranet serve como principal fonte de comunicação e de apoio à transferência do conhecimento, assim como meio de compartilhamento da informação (Batista, 2012).

O critério 5.0, processos de conhecimento, averigua se a instituição conta com processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; se há a utilização de mapa de conhecimento; se a organização registra e compartilha conhecimento; se a prática de retenção do conhecimento essencial dos servidores/funcionários que estão saindo está presente na organização; se ocorre o compartilhamento de melhores práticas e de lições aprendidas; e se o *benchmarking* interno e o externo são práticas correntes na instituição com vistas à melhoria do desempenho e à inovação (Batista, 2012).

O critério 6.0, aprendizagem e inovação, avalia se a instituição dissemina aprendizagem e inovação como valores organizacionais; se o erro é visto como parte do processo de aprendizagem; se equipes interfuncionais são formadas para solucionar problemas; se a liderança concede autonomia aos servidores/funcionários; se as chefias intermediárias adotam postura favorável ao uso de novas ferramentas e métodos gerenciais; e se há incentivo ao trabalho colaborativo e ao compartilhamento da informação (Batista, 2012).

Finalmente, o critério 7.0, resultados da GC, analisa o histórico de implementação da GC na organização; a utilização de indicadores para avaliar o impacto das iniciativas de GC nos resultados organizacionais. Além disso, verifica se a instituição obteve melhorias nos resultados relativos à eficiência, à qualidade, à efetividade social, aos princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade) e ao desenvolvimento em razão das contribuições da GC (Batista, 2012).

Cada um dos sete critérios do questionário de pesquisa contém seis assertivas, totalizando assim 42. Utilizou-se uma escala Likert composta de sete opções, sendo: 1

para discordo totalmente; 2 para discordo em grande parte; 3 para discordo em parte; 4 para neutro; 5 para concordo em parte; 6 para concordo em grande parte; e 7 para concordo totalmente.

A pontuação máxima de cada critério é 42 pontos [6 assertivas x 7 (pontuação máxima de cada assertiva) = 42]. Assim, a pontuação máxima que pode ser obtida no conjunto dos sete critérios é 294 pontos [7 critérios x 42 pontos (pontuação máxima por critério) = 294].

Os cinco níveis de maturidade em GC são definidos de acordo com a pontuação obtida e são os seguintes: reação (de 42 a 92 pontos); iniciação (de 93 a 143 pontos); introdução (de 144 a 194 pontos); refinamento (de 195 a 245 pontos); e maturidade (de 246 a 294 pontos).

No nível 1, reação, a organização não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social. No nível 2, iniciação, a instituição começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. No nível 3, introdução, observam-se práticas de GC em algumas áreas da instituição. No nível 4, refinamento, a implantação da GC é avaliada e melhorada continuamente. Finalmente, no nível 5, maturidade, a GC está institucionalizada na organização pública (Batista, 2012).

Na próxima seção, serão descritos os procedimentos metodológicos adotados na coleta e a análise dos dados da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Solicitou-se a um conjunto de organizações que utilizassem o IAGCAP para realizar uma autoavaliação do nível de maturidade em GC. Atenderam à solicitação 73 instituições, que podem ser subdivididas em seis subconjuntos: *i*) administração pública direta do executivo federal (31); *ii*) fundações e autarquias do executivo federal (12); *iii*) empresas estatais e sociedades de economia mista do Executivo federal (18); *iv*) Legislativo federal (2); *v*) Judiciário federal (3); e *vi*) outras organizações (7).

O subconjunto administração pública direta do executivo federal é constituído pelas seguintes instituições: Advocacia-Geral da União (AGU); Comando da Aeronáutica; Comando da Marinha; Comando do Exército; Controladoria-Geral da União (CGU); Departamento da Receita Federal; Departamento da Polícia Federal (DPF); Departamento da Polícia Rodoviária Federal (DPRF); Gabinete de Segurança Institucional (GSI); Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa); Ministério da Cultura; Ministério da Defesa (MD); Ministério da Educação (MEC); Ministério da Integração Nacional; Ministério da Justiça (MJ); Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA); Ministério da Previdência Social (MPS); Ministério da Saúde (MS); Ministério das Comunicações (MC); Ministério das Relações Exteriores (MRE); Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP); Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); Ministério do Turismo (MTur); Ministério dos Transportes; Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE-PR); Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR); Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom-PR); Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM); e Secretaria-Geral da Presidência da República.

Integram o subconjunto fundações e autarquias do executivo federal as seguintes instituições: Ipea; Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap); Agência Nacional de Águas (ANA); Agência Nacional de Aviação Civil (Anac); Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); Agência Nacional do Cinema (Ancine); Banco Central do Brasil (BCB); Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE); e Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).

Do subconjunto empresas estatais e sociedades de economia mista do Executivo federal preencheram o questionário de pesquisa: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Caixa Econômica Federal (Caixa); Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (Codevasf); Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM); Companhia Nacional de Abastecimento (Conab); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); Financiadora de Estudos e Projetos (Finep);

Itaipu Binacional; Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro); Banco do Brasil (BB); Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras); Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Eletronorte); Companhia Brasileira de Transportes Urbanos (CBTU); Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (Eletrosul); Furnas Centrais Elétricas S.A. (Furnas); Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras); e Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebras).

O subconjunto Legislativo federal contou com a participação do Senado Federal e da Câmara dos Deputados, enquanto no Judiciário federal realizaram a autoavaliação: o Conselho da Justiça Federal (CJF); o Superior Tribunal Militar (STM); e o Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Finalmente, compõem o sexto e último subconjunto, outras organizações, instituições que não integram, de acordo com a Constituição Federal, a administração pública: Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP); Ministério Público do Trabalho (MPT); Ministério Público Federal (MPF); Ministério Público Militar (MPM); Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT); Operadora Nacional do Sistema Elétrico (ONS); e Tribunal de Contas da União (TCU).

Adotaram-se nesta pesquisa os mesmos procedimentos metodológicos utilizados em outra realizada simultaneamente pela mesma equipe para avaliar o estágio de implantação e alcance de práticas de GC, assim como o seu grau de externalização e formalização (Batista, 2015).

O trabalho foi realizado em seis etapas. Na primeira, efetuada no período de 12 a 18 de dezembro de 2013, o Ipea convidou, por meio de ofício, 98 organizações para participar da pesquisa. No ofício, foi proposta uma reunião de trabalho com cada uma das instituições para: *i*) expor o que é GC; *ii*) citar as ações do instituto nesta área; *iii*) apresentar os objetivos da pesquisa; e *iv*) explicar como preencher o questionário e definir o prazo para o envio das respostas (Batista, 2015).

O instituto solicitou, ainda, que participassem da reunião representantes de áreas relacionadas ao tema, como TI, recursos humanos, gestão de processos, direção, áreas finalísticas, entre outras. Isso porque a autoavaliação do grau de maturidade em GC deveria ser realizada por uma equipe com representantes dessas áreas devido à natureza multidimensional da GC. Em seguida, o Ipea agendou as reuniões com as instituições



que manifestaram interesse em participar. Apenas duas organizações declinaram do convite (Batista, 2015).

Na segunda etapa, de fevereiro a julho de 2014, a equipe de pesquisa realizou reuniões com 89 organizações. Por problemas diversos, não foram realizadas reuniões com sete instituições que aceitaram o convite para participar (Batista, 2015).

Na terceira etapa, de março a agosto de 2014, as instituições realizaram a autoavaliação para analisar o grau de maturidade em GC. O resultado foi enviado ao Ipea de duas formas: *i)* encaminhamento do documento manuscrito e digitalizado por *e-mail*; e *ii)* remessa das respostas em arquivo de Word ou PDF por correio eletrônico (Batista, 2015).

Na quarta etapa, ocorrida entre agosto e setembro de 2014, a equipe de pesquisa inseriu o resultado da autoavaliação realizada pelas organizações no banco de dados e elaborou gráficos e tabelas para facilitar a análise.

Finalmente, nas duas últimas etapas, realizadas entre setembro e outubro de 2014, analisaram-se os resultados da autoavaliação e elaborou-se o relatório de pesquisa.

Na próxima seção serão apresentados os resultados das autoavaliações realizadas pelas 73 organizações participantes desta pesquisa.

## **4 RESULTADOS**

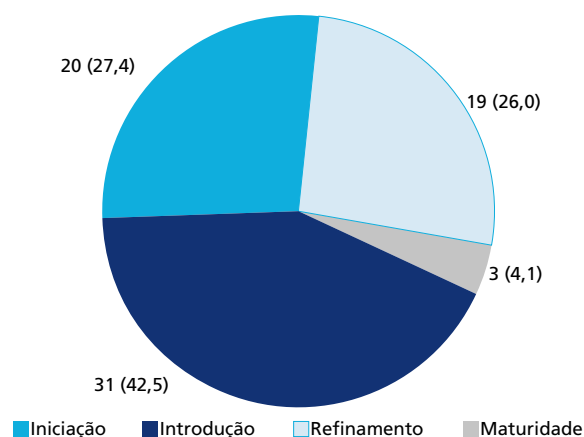
Esta seção apresenta a pontuação total obtida na autoavaliação pelas instituições participantes da pesquisa, assim como os subconjuntos de organizações de acordo com seu nível de maturidade em GC. A tabela 1 e o gráfico 1 mostram a quantidade e a porcentagem de organizações que se encontram em cada um dos cinco níveis descritos na seção 2: reação, iniciação, introdução (expansão), refinamento e maturidade. Em seguida, são destacados os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria identificados em cada subconjunto de organizações nos sete critérios, também descritos na seção 2.

TABELA 1  
Níveis de maturidade em GC das organizações pesquisadas

Nível	Quantidade de instituições	%
1 Reação	0	0,0
2 Iniciação	20	27,4
3 Introdução	31	42,5
4 Refinamento	19	26,0
5 Maturidade	3	4,1
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>

Elaboração do autor.

GRÁFICO 1  
Níveis de maturidade em GC das organizações pesquisadas  
(Em %)



Elaboração do autor.

De acordo com os dados coletados, nenhuma instituição encontra-se no nível reação, isto é, não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social (Batista, 2012).

A análise dos resultados mostra ainda que quase dois terços das organizações estão nos níveis iniciais (iniciação e introdução) de institucionalização da GC (69,9%), enquanto apenas três instituições (4,1% do total) alcançaram o estágio mais avançado (maturidade).

Para identificar as oportunidades de melhoria, isto é, ações ainda não realizadas que são fundamentais para institucionalizar a GC nas organizações, foram consideradas as

respostas 1 (discordo totalmente); 2 (discordo em grande parte); e 3 (discordo em parte). Assim, quando a maioria das organizações pesquisadas assinalou 1, 2 ou 3 em uma assertiva, concluiu-se que, para aquele conjunto de organizações, esta assertiva representava uma oportunidade de melhoria ou ponto fraco.

Por sua vez, para conhecer os pontos fortes de cada subconjunto de organizações, consideraram as respostas 5 (concordo em parte); 6 (concordo em grande parte); e 7 (concordo totalmente). Dessa forma, quando a maioria das organizações marcou 5, 6 ou 7 em uma determinada assertiva, considerou-se que, para aquele conjunto de organizações, tal assertiva era um ponto forte.

Para efeito de identificação de oportunidades de melhoria e pontos fortes, a opção 4 (neutro) foi desconsiderada.

Apresentamos, a seguir, as oportunidades de melhoria e os pontos fortes identificados nos subconjuntos de organizações em cada um dos níveis de maturidade (iniciação, introdução, refinamento e maturidade).

#### 4.1 Organizações do nível de maturidade em GC: iniciação

O quadro 1 mostra, em ordem crescente da pontuação total, as instituições que, de acordo com sua autoavaliação, estão no nível iniciação de maturidade em GC.

QUADRO 1  
Organizações do nível de maturidade em GC: iniciação

Instituição	Pontuação
Codevasf	100
DPRF	109
ANP	110
Senado Federal	111
Ministério da Cultura	112
ANA	114
MTur	114
MC	118
CPRM	121
Secom-PR	123
Ipea	123
Conab	124

(Continua)

(Continuação)

Instituição	Pontuação
STM	125
MD	128
CNMP	131
MRE	136
SPM	137
Anac	139
CBTU	139
MPT	141

Elaboração do autor.

#### 4.1.1 Critério liderança em GC

Observam-se, neste subconjunto de organizações, oportunidades de melhoria em todas as assertivas do critério liderança em GC do IAGCAP, conforme mostra o quadro 2.

#### QUADRO 2

##### Oportunidades de melhoria identificadas no critério 1.0, liderança em GC, nas organizações que se encontram no nível iniciação

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 1, 2 ou 3 na escala Likert (%)
1.1	A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC que são fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	85
1.2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização.	90
1.3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	90
1.4	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, integralidade etc.).	50
1.5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.	80
1.6	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 a inovação.	90

Elaboração do autor.

Constata-se na autoavaliação das organizações deste subconjunto que a liderança ainda não exerce um papel relevante na institucionalização da GC. Ações importantes relacionadas à externalização e à formalização da GC como as descritas nas assertivas 1.1, 1.2, 1.3 e 1.6 ainda não foram colocadas em prática na maioria das organizações. Além disso, a liderança não é vista como exemplo em comportamentos importantes como compartilhar conhecimento e trabalhar de forma colaborativa (assertiva 1.5).

Observa-se na assertiva 1.4 a porcentagem mais baixa de organizações que marcaram 1, 2 ou 3 na escala Likert (50%). Isso talvez seja explicado pelo fato de esta assertiva contemplar iniciativas como segurança da informação que, independentemente de iniciativas na área de GC, estão presentes em muitas organizações.

#### 4.1.2 Critério processo

Conforme mostra o quadro 3, no critério processo, as organizações deste subconjunto tiveram um melhor desempenho que as do anterior, embora em quatro das seis assertivas a maioria das organizações tenha assinalado as opções 1, 2 ou 3, o que caracteriza estas assertivas como oportunidades de melhoria. Além disso, na assertiva 2.6, metade das instituições considerou este item uma oportunidade de melhoria.

QUADRO 3

**Oportunidades de melhoria identificadas no critério 2.0, processo, nas organizações que se encontram no nível iniciação**

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 1, 2 ou 3 na escala Likert (%)
2.1	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e a seus objetivos estratégicos.	60
2.2	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	75
2.3	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	60
2.4	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	75
2.6	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalístico 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.	50

Elaboração do autor.

A única assertiva que não foi classificada como oportunidade de melhoria foi a 2.5: “A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento aos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização”. Neste caso, a metade das instituições considerou tal afirmativa um ponto forte.

É importante destacar que os aspectos avaliados neste item não são novos para as organizações em geral, tanto públicas como privadas, porque dizem respeito ao gerenciamento de processos, que é um dos princípios da gestão da qualidade, método

gerencial disseminado no Brasil principalmente a partir do início da década de 1990 com o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) (Daros, 1997).

#### 4.1.3 Critério pessoas

No critério pessoas, conforme exibem os quadros 4 e 5, as organizações que estão no nível iniciação têm muito a melhorar em quatro das seis assertivas (3.2, 3.3, 3.4 e 3.5), enquanto possuem pontos fortes em duas afirmações (3.1 e 3.6).

QUADRO 4

**Oportunidades de melhoria identificadas no critério 3.0, pessoas, nas organizações que se encontram no nível iniciação**

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 1, 2 ou 3 na escala Likert (%)
3.2	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo e o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	85
3.3	A organização possui processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	85
3.4	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	80
3.5	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados na organização.	90

Elaboração do autor.

QUADRO 5

**Pontos fortes identificados no critério 3.0, pessoas, nas organizações que se encontram no nível iniciação**

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 4, 5 ou 6 na escala Likert (%)
3.1	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.	85
3.6	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, comunidades de prática – COPs).	70

Elaboração do autor.

Práticas importantes de gestão de pessoas para transferir e reter o conhecimento como *mentoring*, *coaching* e tutoria ainda não foram implantadas plenamente nas organizações.

A disseminação da GC aos novos servidores/funcionários ainda não acontece de maneira sistemática, e as organizações não contam com banco de competências. Além

disso, estas instituições ressentem-se da inexistência de sistema de reconhecimento e recompensa para promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

Por sua vez, há uma percepção nestas organizações de que as iniciativas de educação e capacitação cumprem o seu papel e, por isso, são pontos fortes para a institucionalização da GC. Além disso, o trabalho de equipe, aspecto relevante para o êxito da GC, está presente na maioria das organizações (quadro 5).

#### 4.1.4 Critério tecnologia

A análise dos resultados referentes à tecnologia apresenta uma situação bem diversa neste critério. Como mostra o quadro 6, há mais pontos fortes que oportunidades de melhoria entre as instituições que estão no nível iniciação.

QUADRO 6

**Pontos fortes identificados no critério 4.0, tecnologia, nas organizações que se encontram no nível iniciação**

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 5, 6 ou 7 na escala Likert (%)
4.1	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, extranet e sítio na rede mundial de computadores) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	80
4.3	Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.	100
4.4	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	100
4.5	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	85

Elaboração do autor.

Trata-se do critério com melhor desempenho das organizações que estão neste nível. Destaca-se o fato de 100% das organizações afirmarem que os servidores/funcionários têm acesso a computadores, à internet, à intranet e a correio eletrônico (assertivas 4.3 e 4.4). Além disso, observa-se que as instituições contam com infraestrutura de TI necessária para o êxito da GC (assertiva 4.1). Outro ponto forte é a atualização regular das informações no sítio e na intranet da organização (assertiva 4.5).

O quadro 7, no entanto, mostra que parte significativa das instituições entende que ainda não há alinhamento entre a infraestrutura de TI e a GC (55%), e a intranet não é a principal fonte de comunicação e não apoia a transferência do conhecimento (45%).

## QUADRO 7

**Oportunidades de melhoria identificadas no critério 4.0, tecnologia, nas organizações que se encontram no nível iniciação**

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 1, 2 ou 3 na escala Likert (%)
4.2	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	55
4.6	A intranet (ou rede similar) é usada como principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação. <sup>1</sup>	45

Elaboração do autor.

Nota: <sup>1</sup> Trinta e cinco por cento das organizações assinalaram as opções 5, 6 ou 7. Havia ainda a opção 4 (neutro).

## 4.1.5 Critério processos de conhecimento

Há oportunidades de melhoria em todas as assertivas deste critério (quadro 8). Destaca-se a porcentagem elevada (95%) de organizações que entendem que não há processos sistemáticos de GC (assertiva 5.1) nem é utilizado mapa de conhecimento para alocar ativos do conhecimento (assertiva 5.2).

## QUADRO 8

**Oportunidades de melhoria identificadas no critério 5.0, processos de conhecimento, nas organizações que se encontram no nível iniciação**

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 1,2 ou 3 na escala Likert (%)
5.1	A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	95
5.2	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a instituição.	95
5.3	O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	70
5.4	O conhecimento essencial aos servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	80
5.5	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho.	85
5.6	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da organização. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	60

Elaboração do autor.

A grande maioria das organizações (80%) não retém o conhecimento dos servidores que estão saindo (assertiva 5.4). Este fato pode ser explicado, conforme apontado anteriormente, pela inexistência das práticas de *mentoring*, *coaching* e tutoria em 85% das instituições (assertiva 3.3).

O compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas (assertiva 5.5) e o registro e compartilhamento de conhecimento adquirido (assertiva 5.3) não são ainda práticas consolidadas em, respectivamente, 85% e 70% das organizações.



Finalmente, é ainda elevado o número de organizações que assinalam que o *benchmarking* interno e externo ainda não é realizado (60%).

#### 4.1.6 Critério aprendizagem e inovação

Observa-se neste critério (quadro 9) o maior número de assertivas com pontos fortes (cinco) na maioria das organizações. A única afirmação com oportunidade de melhoria é a 6.2: “A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidade de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente”, na qual 65% das organizações assinalaram 1, 2 ou 3 na escala.

QUADRO 9

**Pontos fortes identificados no critério 6.0, aprendizagem e inovação, nas organizações que se encontram no nível iniciação**

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 5, 6 ou 7 na escala Likert (%)
6.1	A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.	65
6.3	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	75
6.4	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	40
6.5	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	50
6.6	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.	55

Elaboração do autor.

Apesar de cinco das seis assertivas deste critério terem sido apontadas como pontos fortes pela maioria das organizações, a porcentagem ficou em torno de 50% em três afirmações 6.4 (40%), 6.5 (50%) e 6.6 (55%). Isso indica que na percepção da maioria das organizações há ainda muito a melhorar no critério aprendizagem e inovação.

Merece destaque a atuação de equipes interfuncionais para solucionar problemas (assertiva 6.3), com 75% das organizações identificando nesta prática um ponto forte. Essa resposta está coerente com aquela dada à assertiva 3.6, na qual 70% das instituições entenderam que a promoção do trabalho em equipe é um ponto forte.

#### 4.1.7 Critério resultados da GC

O quadro 10 mostra que as instituições que estão no nível iniciação tiveram sua pior avaliação neste critério. Todas assinalaram que as iniciativas de GC ainda não geraram

resultados relativos à qualidade, à eficiência, à efetividade social e aos princípios constitucionais da administração pública e desenvolvimento (assertivas 7.3, 7.4, 7.5 e 7.6). Além disso, elas foram unânimes em reconhecer que não há histórico de sucesso na implementação da GC e em outras iniciativas de mudança. Ainda merece destaque a porcentagem de organizações que ainda não utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições de GC.

## QUADRO 10

**Oportunidades de melhoria identificadas no critério 7.0, resultados da GC, nas organizações que se encontram no nível iniciação**

	Assertivas	Organizações que assinalaram as opções 1, 2 ou 3 na escala Likert (%)
7.1	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.	100
7.2	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	95
7.3	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	100
7.4	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	100
7.5	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	100
7.6	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	100

Elaboração do autor.

Nas organizações que estão neste nível de maturidade em GC, as principais oportunidades de melhoria identificadas estão nas assertivas do critério resultados: 7.1, 7.3, 7.4, 7.5 e 7.6 (100% das organizações assinalaram 1, 2 ou 3) e 7.2 (95%). Já os principais pontos fortes estão nas assertivas do critério tecnologia: 4.3 e 4.4 (100% marcaram 5, 6 ou 7), 4.5 (85%) e 4.1 (80%); e do critério pessoas: 3.1 (85%).

**4.2 Organizações do nível de maturidade em GC: introdução (expansão)**

As organizações que estão no nível introdução (expansão) de maturidade em GC são listadas no quadro 11 em ordem crescente de pontuação. Aproximadamente 43% das instituições pesquisadas (31) encontram-se neste nível.

**QUADRO 11**  
**Organizações do nível de maturidade em GC: introdução (expansão)**

Instituição	Pontuação
Telebras	146
Ministério da Integração Nacional	147
Mapa	148
ECT	151
MDIC	152
Ministério dos Transportes	153
Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB)	153
Anatel	154
MJ	155
MTE	157
AGU	158
SAC-PR	160
Eletronbras	167
SAE-PR	167
MEC	169
MPF	175
FNDE	175
DPF	176
Finep	179
Secretaria-Geral da Presidência da República (SG-PR)	179
TST	181
Ancine	182
Caixa	183
Infraero	184
BCB	186
Serpro	190
ANS	191
INSS	192
ONS	192
Anvisa	194
CGU	194

Elaboração do autor.

A tabela 2 mostra a comparação entre as organizações pesquisadas que estão nos níveis iniciação e introdução com relação às oportunidades de melhoria nos sete critérios.

Observa-se uma queda de 30 para 19 oportunidades de melhoria nas organizações deste subconjunto introdução em comparação com o subconjunto iniciação.

**TABELA 2**  
**Oportunidades de melhoria nas organizações enquadradas nos níveis de maturidade iniciação e introdução**

Nível	Critérios						
	1.0 Liderança em GC	2.0 Processo	3.0 Pessoas	4.0 Tecnologia	5.0 Processos de conhecimento	6.0 Aprendizagem e inovação	7.0 Resultados da GC
Iniciação	6	5	4	2	6	1	6
Introdução	3	0	4	0	5	1	6

Elaboração do autor.

Em dois casos, critérios processo e tecnologia, as organizações do nível introdução não têm oportunidades de melhoria. Por sua vez, nos critérios pessoas, aprendizagem e inovação e resultados da GC, não houve queda na quantidade de oportunidades de melhoria. No critério liderança em GC, houve uma queda de seis para três, e no critério processos de conhecimento houve a redução de apenas uma oportunidade de melhoria (de seis para cinco). Além disso, com mostra a tabela 3, houve quedas, algumas acentuadas, dos percentuais de organizações que assinalaram 1, 2 ou 3 na escala Likert em dezoito das dezenove assertivas em que se observam oportunidades de melhoria nas organizações que estão nos níveis iniciação e introdução.

**TABELA 3**  
**Assertivas em que se observam oportunidades de melhoria nas organizações do nível iniciação e introdução**  
 (Em %)

Dezenove assertivas em que houve oportunidades de melhoria nas organizações dos níveis iniciação e introdução	Organizações do nível de maturidade iniciação que assinalaram 1, 2 ou 3	Organizações do nível de maturidade introdução que assinalaram 1, 2 ou 3
<b>Liderança em GC</b>		
1.1	85	52
1.2	90	56
1.5	80	52
<b>Pessoas</b>		
3.2	85	71
3.3	85	75
3.4	80	51
3.5	90	61
<b>Processos de conhecimento</b>		
5.1	95	64
5.2	95	89
5.3	70	67
5.4	80	90
5.5	85	68

(Continua)

(Continuação)

Dezenove assertivas em que houve oportunidades de melhoria nas organizações dos níveis iniciação e introdução	Organizações do nível de maturidade iniciação que assinalaram 1, 2 ou 3	Organizações do nível de maturidade introdução que assinalaram 1, 2 ou 3
Aprendizagem e inovação		
6.2	65	62
Resultados da GC		
7.1	100	71
7.2	95	84
7.3	100	65
7.4	100	71
7.5	100	68
7.6	100	65

Elaboração do autor.

Em resumo, as principais oportunidades de melhoria identificadas nas organizações que se encontram no nível de maturidade introdução em GC estão nas assertivas do critério resultados da GC: 7.2 (84% assinalaram 1, 2 ou 3) e 7.1 e 7.4 (71%); do critério processos de conhecimento: 5.4 (90%) e 5.2 (89%); e do critério pessoas: 3.3 (75%) e 3.2 (71%).

Os principais pontos fortes observados estão nas assertivas do critério tecnologia: 4.3 e 4.4 (100% das instituições marcaram 1, 2 ou 3) e 4.5 (93%); do critério processo: 2.5 (93%); e do critério pessoas: 3.1 (91%).

É importante destacar que, a exemplo do notado no subconjunto de instituições do nível iniciação, as organizações do nível introdução (expansão) tiveram mais pontos fortes no critério tecnologia. Além disso, não se constata ainda nas organizações que estão nestes dois níveis o impacto das iniciativas de GC nos resultados organizacionais (assertivas 7.3, 7.4, 7.5 e 7.6).

#### **4.3 Organizações dos níveis de maturidade em GC: refinamento e maturidade**

As instituições que estão no nível refinamento são apresentadas, em ordem crescente de pontuação, no quadro 12, enquanto as do nível maturidade são listadas no quadro 13.

**QUADRO 12**  
**Organizações do nível de maturidade em GC: refinamento**

Instituição	Pontuação
Itaipu Binacional	199
TCU	202
Enap	202
Eletronorte	203
MPM	203
BNDES	207
MS	208
MPA	212
Eletrosul	216
MP	216
MPDFT	217
GSI	218
Câmara dos Deputados	221
Comando da Aeronáutica	221
MPS	222
CJF	232
Marinha do Brasil	236
MDS	241
Furnas	243

Elaboração do autor.

**QUADRO 13**  
**Organizações do nível de maturidade em GC: maturidade**

Instituição	Pontuação
Petrobras	255
Exército Brasileiro	262
BB	268

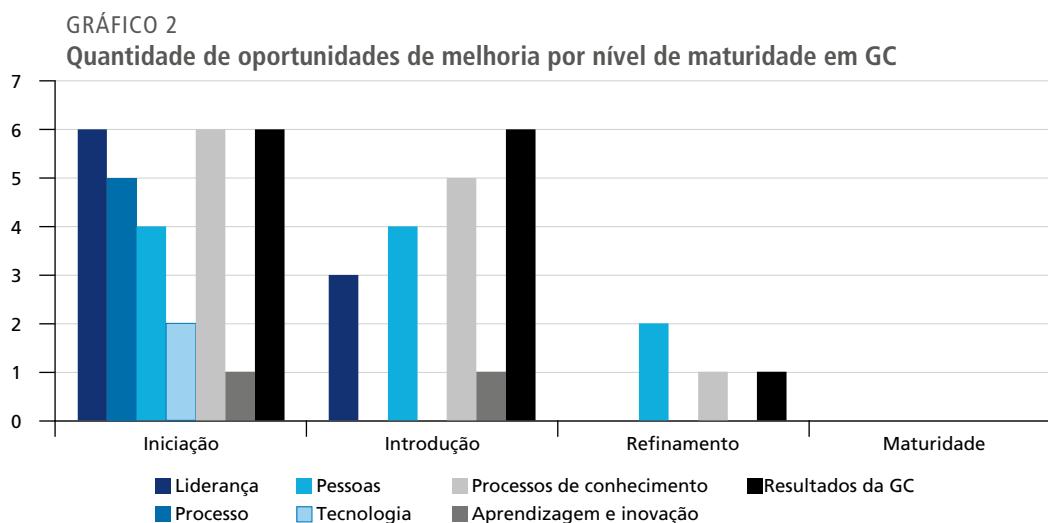
Elaboração do autor.

Identificaram-se oportunidades de melhoria em apenas quatro assertivas das organizações do nível refinamento (5.2, 7.2, 3.3 e 3.4), enquanto não houve nenhuma nas instituições do nível maturidade.

Os principais pontos fortes das organizações do nível refinamento estão nas assertivas do critério processo: 2.5 (100%), 2.1, 2.2 e 2.3 (95%) e 2.6 (94%); do critério aprendizagem e inovação: 6.1, 6.5 e 6.6 (100%), 6.3 (95%) e 6.4 (90%); do critério tecnologia: 4.5 (100%), 4.3 e 4.4 (95%) e 4.1 (94%); do critério liderança em GC: 1.3 e 1.4 (90%); e do critério pessoas: 3.1 (100%) e 3.6 (95%).

Apesar do baixo número de oportunidades de melhoria nas organizações do nível refinamento, elas ainda não conseguiram melhorar os resultados organizacionais com a implementação das iniciativas de GC.

Finalmente, a autoavaliação das três organizações situadas no nível maturidade não identificou oportunidades de melhoria, e 100% das organizações assinalaram as opções 5, 6 ou 7 nas 42 assertivas dos sete critérios. O gráfico 2 mostra a quantidade de oportunidades de melhoria identificadas nos subconjuntos das organizações dos níveis iniciação, introdução, refinamento e maturidade.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho mostra que, de acordo com a autoavaliação realizada pelas 73 organizações participantes da pesquisa, aproximadamente 70% delas estão nos níveis iniciais de maturidade (iniciação e introdução) e, portanto, distantes da institucionalização da GC, isto é, de fazer com que esse método gerencial passe a fazer parte da maneira de trabalhar das pessoas.

Para mudar a realidade nessas instituições, torna-se essencial priorizar ações em cada um dos sete critérios do IAGCAP.

No critério liderança em GC, os resultados da pesquisa mostram que as prioridades devem ser: formalizar as iniciativas de GC; alocar recursos financeiros para viabilizar projetos; e instituir sistema de reconhecimento e recompensa para estimular a aprendizagem, a criação e o compartilhamento do conhecimento e a melhoria do desempenho. Estudos realizados pelo Ipea mostram que “há uma clara e positiva relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial mais estratégico e os resultados obtidos” (Batista *et al.*, 2005; e Batista, 2015). Assim, é fundamental avaliar regularmente o nível de maturidade em GC identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria, e, com base no resultado, implementar plano para elevar o nível de maturidade em GC. Além disso, “formalizar as iniciativas de GC” significa implementar política, estratégia e plano de GC, assim como implantar estrutura de governança para que a GC torne-se método institucionalizado na organização.

No critério processo, devem ser destacadas a modelagem de sistemas de trabalho e de processos de apoio e finalísticos para agregar valor ao cidadão-usuário e elevar o desempenho institucional; e a instituição de sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos a fim de assegurar a continuidade das operações, a prevenção ou recuperação.

No critério pessoas, as instituições devem investir principalmente no reconhecimento e na recompensa da colaboração e compartilhamento do conhecimento; na implementação de processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria para reter o conhecimento essencial na organização; e na disseminação sistemática de informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores.

No critério tecnologia, não obstante ter sido este o mais bem avaliado nas instituições que estão nos níveis iniciais de maturidade em GC, é preciso priorizar o alinhamento entre a infraestrutura de TI e a estratégia de GC da organização. Nem todas as iniciativas de GC dependem de tecnologia. No entanto, quando for este o caso, tal alinhamento é fundamental para o sucesso.

No critério processos de conhecimento, os resultados deste trabalho apontam para a importância de se priorizar a implantação de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento e aplicação do conhecimento; a construção



de mapa de conhecimento e distribuição dos ativos ou recursos de conhecimento por toda organização com base em tal mapa; o compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas por toda organização para reduzir o retrabalho; e a retenção do conhecimento essencial dos servidores/funcionários que estão saindo da instituição.

No critério aprendizagem e inovação, as prioridades devem ser a formação de equipes multifuncionais para resolver problemas e lidar com situações preocupantes que ocorrem nas unidades gerenciais; e a articulação e reforço contínuo da aprendizagem e inovação como valores organizacionais.

Finalmente, no critério resultados da GC, é fundamental utilizar indicadores para avaliar se as iniciativas de GC estão contribuindo para melhorar os resultados organizacionais. Na definição da visão, dos objetivos, da estratégia e do plano de GC, é essencial prever como a implementação da GC assegurará resultados em benefício do cidadão.

O professor de filosofia e especialista em teoria do conhecimento Alberto Oliva argumenta que:

embarcação que navega sem parar, o conhecimento vai sendo revisto e reformulado conforme é produzido. Não contando com terra firme ou porto à vista, a aventura do conhecer se caracteriza por ser autocorretiva, voltada para a avaliação crítica dos resultados e superação dos próprios erros (Oliva, 2011, contracapa).

A gestão do conhecimento organizacional, de maneira diversa, deve ser vista como uma embarcação que navega rumo a uma terra firme ou porto à vista. Ela consiste em empregar ferramentas e técnicas para identificar, criar, captar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os objetivos estratégicos da instituição. Quando não tem foco em resultados, a GC é como um barco à deriva no mar organizacional. Quando este foco existe, ela se torna um método relevante capaz de contribuir para agregar valor a processos, produtos e serviços, inovar e melhorar continuamente o desempenho institucional. Essa é, na verdade, a razão de ser da GC, porque gerenciar é atingir metas, e gerenciar o conhecimento organizacional é atingir metas por meio da mobilização do conhecimento. A GC deve ser vista como o método mais adequado de

gestão na era do conhecimento, na qual este ativo intangível tornou-se o principal fator de geração de riquezas.

Devido à sua natureza multidimensional, a institucionalização da GC demanda ações relacionadas às dimensões liderança, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados organizacionais. Realizar a autoavaliação do nível de maturidade em GC identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria é apenas o primeiro passo. Em seguida, deve-se implementar um plano de melhoria para que a organização possa, por meio da execução de ações em todas as dimensões, subir nível a nível a escala de maturidade até o ponto onde a GC estará institucionalizada. Este texto, além de mostrar o nível de maturidade em GC das organizações pesquisadas, apontou a direção de alguns caminhos a serem seguidos.

## REFERÊNCIAS

APO – ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/rrmZgY>>.

APQC – AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER. **Measuring knowledge management**. Houston, 2002. Disponível em: <<http://goo.gl/DXNTL8>>.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa Ipea 2014 – grau de externalização e formalização. Brasília: Ipea, 2015. (Texto para Discussão, n. 2066).

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095).

\_\_\_\_\_. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n. 1941).

\_\_\_\_\_. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: a experiência do governo de Minas Gerais. Brasília: Ipea, 2015a. (Texto para Discussão, n. 2038).

\_\_\_\_\_. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: o caso da Fundação Oswaldo Cruz. Brasília: Ipea, 2015b. (Texto para Discussão, n. 2075).

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – práticas de gestão do conhecimento**. Brasília: Ipea, ago. 2015. (Texto para Discussão, n. 2120).

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Instrumento para a avaliação da gestão pública, ciclo 2010**. Brasília: MP, 2010. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/images/fotos2011/anexo%20d%2070.pdf>>.

DAROS, M. M. **O programa brasileiro da qualidade e produtividade: uma análise de política**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Política Científica e Tecnológica, Universidade de Campinas, Campinas, 1997.

FONSECA, A. **Organizational knowledge assessment methodology**. Washington: World Bank Institute, 2006.

GOTTSCHALK, P. Toward a Model of Growth Stages for Knowledge Management Technology in Law Firms. **Informing Science**, v. 5, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.437.7751&rep=rep1&type=pdf>>.

KHATIBIAN, N. *et al.* Measurement of knowledge management maturity level within organizations. **Business Strategy Series**, v. 11, n. 1, p. 54-70, 2010.

KLIMKO, G. Knowledge management and maturity models: building a common understanding. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2., 2001, Bled. **Proceedings...** Bled: IEDC, 2001. p. 269-278, n. 2.

KRUGER, C. J.; JOHNSON, R. D. Assessment of knowledge management growth: a South Africa perspective. **Aslib Proceedings**, v. 61, n. 6, p. 542-564, 2009.

KRUGER, C.; J.; SNYMAN, M. Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations. **South African Journal of Information Management**, África do Sul, v. 9, n. 3, p. 1-11, 2007.

KURIAKOSE, K. K. *et al.* Knowledge Management Maturity Models – a morphological analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 11, n. 3, p. 1-10, 2010.

OLIVA, A. **Teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

OLIVEIRA, M. *et al.* Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM3. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, p. 11-24, 2011.

PAULZEN, O. *et al.* **A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management**. Illinois: Association for Information Systems, 2002.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A model of organizational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, Washington, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009.

PÉREZ, A.; ENRIQUE, J. Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, e interpretación. **Corporación Universitaria Lasallista**, Caldas, v. 9, n. 1, p. 86-95, 2012.

ROBINSON, H. *et al.* Knowledge management practices in large construction organisations. **Business Process Management**, v. 12, n. 6, p. 793-808, 2006.

TKN — THE KNOW NETWORK. Oito critérios mundiais de excelência na certificação internacional de auditores em processos de gestão do conhecimento – Metodologia MAKE – Most Admired Knowledge Enterprises. *In*: THE KNOW NETWORK BRASIL. 2004, São Paulo. **Anais...**São Paulo, 2004.

## APÊNDICE A

### **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

#### **Perfil do respondente**

#### **Nome da instituição**

Por favor, coloque sua resposta aqui:

#### ***E-mail***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

#### **Qual o segmento de atuação da instituição?**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Executivo
- Legislativo
- Judiciário
- Ministério Público
- Empresa Pública
- Outras

**Escala**

- 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

**Critério 1.0: liderança em GC**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
1.1 A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	0	0	0	0	0	0	0
1.2 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).	0	0	0	0	0	0	0
1.3 Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	0	0	0	0	0	0	0
1.4 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).	0	0	0	0	0	0	0
1.5 A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. 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.	0	0	0	0	0	0	0
1.6 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.	0	0	0	0	0	0	0

**Critério 2.0: processo**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
2.1 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.	0	0	0	0	0	0	0
2.2 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.	0	0	0	0	0	0	0
2.3 Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	0	0	0	0	0	0	0
2.4 A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	0	0	0	0	0	0	0
2.5 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.	0	0	0	0	0	0	0
2.6 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.	0	0	0	0	0	0	0

### **Critério 3.0: pessoas**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
3.1 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.	0	0	0	0	0	0	0
3.2 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.	0	0	0	0	0	0	0
3.3 A organização possui processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	0	0	0	0	0	0	0
3.4 A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	0	0	0	0	0	0	0
3.5 A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	0	0	0	0	0	0	0
3.6 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.	0	0	0	0	0	0	0

### **Critério 4.0: tecnologia**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
4.1 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.	0	0	0	0	0	0	0
4.2 A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	0	0	0	0	0	0	0
4.3 Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.	0	0	0	0	0	0	0
4.4 Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	0	0	0	0	0	0	0
4.5 As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	0	0	0	0	0	0	0
4.6 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.	0	0	0	0	0	0	0

### **Critério 5.0: processos de conhecimento**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
5.1 A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	0	0	0	0	0	0	0
5.2 A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.	0	0	0	0	0	0	0
5.3 O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	0	0	0	0	0	0	0
5.4 O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	0	0	0	0	0	0	0
5.5 A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho.	0	0	0	0	0	0	0
5.6 As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	0	0	0	0	0	0	0

**Critério 6.0: aprendizagem e inovação**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
6.1 A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.	0	0	0	0	0	0	0
6.2 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.	0	0	0	0	0	0	0
6.3 Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	0	0	0	0	0	0	0
6.4 As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	0	0	0	0	0	0	0
6.5 As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	0	0	0	0	0	0	0
6.6 As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.	0	0	0	0	0	0	0

**Critério 7.0: resultados da GC**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
7.1 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.	0	0	0	0	0	0	0
7.2 São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	0	0	0	0	0	0	0
7.3 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	0	0	0	0	0	0	0
7.4 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	0	0	0	0	0	0	0
7.5 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	0	0	0	0	0	0	0
7.6 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	0	0	0	0	0	0	0



## APÊNDICE B

### NÍVEL INICIAÇÃO

#### Pontuação das instituições de acordo com sua autoavaliação

Instituição	Pontuação
Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)	110
Agência Nacional de Águas (ANA)	114
Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)	139
Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (Codevasf)	100
Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU)	139
Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM)	121
Companhia Nacional de Abastecimento (Conab)	124
Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	131
Ipea	123
Ministério da Cultura	112
Ministério da Defesa (MD)	128
Ministério das Comunicações (MC)	118
Ministério das Relações Exteriores (MRE)	136
Ministério do Turismo (MTur)	114
Ministério Público do Trabalho (MPT)	141
Polícia Rodoviária Federal (PRF)	109
Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom-PR)	123
Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM)	137
Senado Federal	111
Superior Tribunal Militar (STM)	125

### Respostas por assertiva de acordo com a escala Likert

#### Critério 1.0: liderança em GC

1.1 - Esta organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	9	45
2	4	20
3	4	20
4	2	10
6	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

1.2 - Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	14	70
2	1	5
3	3	15
6	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

1.3 - Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	11	55
2	5	25
3	2	10
5	1	5
7	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

1.4 - Esta 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 etc. ).

Escala	Quantidade de instituições	%
1	3	15
2	3	15
3	4	20
4	1	5
5	6	30
6	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

1.5 - A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	7	35
2	7	35
3	2	10
4	2	10
5	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

1.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	7	35
2	5	25
3	4	20
4	1	5
5	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### **Critério 2.0: processo**

2.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	10
2	8	40
3	2	10
4	2	10
5	5	25
6	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

2.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	10
2	8	40
3	5	25
4	1	5
5	4	20
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

2.3 - Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	3	15
2	5	25
3	4	20
4	4	20
5	4	20
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

2.4 - A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	7	35
2	8	40
5	4	20
6	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

2.5 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	10
2	6	30
3	1	5
4	1	5
5	7	35
6	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

2.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	10
2	5	25
3	3	15
4	3	15
5	5	25
6	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### **Critério 3.0: pessoas**

3.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
2	1	5
4	1	5
5	10	50
6	5	25
7	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

3.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	14	70
2	3	15
4	2	10
5	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

3.3 - A organização possui processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	13	65
2	2	10
3	2	10
4	2	10
5	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

3.4 - A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	13	65
2	1	5
3	2	10
4	2	10
5	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

3.5 - A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	12	60
2	4	20
3	2	10
4	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

3.6 - 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
3	4	20
4	1	5
5	13	65
6	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

#### Critério 4.0: tecnologia

4.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
3	1	5
4	2	10
5	7	35
6	7	35
7	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

4.2 - A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	11	55
4	6	30
5	2	10
6	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**4.3 - Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.**

Escala	Quantidade de instituições	%
6	8	40
7	12	60
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**4.4 - Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.**

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	5
6	6	30
7	13	65
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**4.5 - As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.**

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
3	2	10
5	11	55
6	3	15
7	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**4.6 - 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.**

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	10
2	1	5
3	6	30
4	4	20
5	2	10
6	4	20
7	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Critério 5.0: processos de conhecimento**

5.1 - A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	11	55
2	3	15
3	5	25
4	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

5.2 - A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	15	75
2	3	15
3	1	5
4	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

5.3 - O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	10
2	8	40
3	4	20
4	2	10
5	4	20
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

5.4 - O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	10	50
2	6	30
4	3	15
5	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



5.5 - A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	9	45
2	6	30
3	2	10
4	2	10
5	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

5.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	8	40
2	3	15
3	1	5
4	2	10
5	6	30
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### **Critério 6.0: aprendizagem e inovação**

6.1 - A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	5	25
3	3	15
4	3	15
5	8	40
6	1	25
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

6.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	7	35
2	4	20
3	2	10
4	5	25
5	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

6.3 - Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	2	10
3	3	15
5	7	35
6	8	40
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

6.4 - As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	3	15
3	2	10
4	7	35
5	4	20
6	4	20
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

6.5 - As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
3	6	30
4	3	15
5	4	20
6	6	30
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

6.6 - As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	3	15
3	4	20
4	2	10
5	8	40
6	2	10
7	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Critério 7.0: resultados da GC**

7.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	17	89
2	2	11
(vazio)		
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.2 - São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	18	95
4	1	5
(vazio)		
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.3 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	16	84
2	3	16
(vazio)		
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.4 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	17	89
2	2	11
(vazio)		
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.5 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	17	89
2	2	11
(vazio)		
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.6 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	16	84
2	3	16
(vazio)		
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

## APÊNDICE C

### NÍVEL INTRODUÇÃO (EXPANSÃO)

#### Pontuação das instituições de acordo com sua autoavaliação

Instituição	Pontuação
Advocacia-Geral da União (AGU)	158
Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)	154
Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)	191
Agência Nacional do Cinema (Ancine)	182
Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)	194
Banco Central do Brasil (BCB)	186
Caixa Econômica Federal (Caixa)	183
Controladoria-Geral da União (CGU)	194
Departamento de Polícia Federal (DPF)	176
Eletrobras	167
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)	151
Financiadora de Estudos e Projetos (Finep)	179
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)	175
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero)	184
Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)	192
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa)	148
Ministério da Educação (MEC)	169
Ministério da Integração Nacional	147
Ministério da Justiça (MJ)	155
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)	152
Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)	157
Ministério dos Transportes	153
Ministério Público Federal (MPF)	175
Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS)	192
Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB)	153
Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE-PR)	167
Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR)	160
Secretaria-Geral da Presidência da República (SG-PR)	179
Serviço de Processamento de Dados (Serpro)	190
Telebras	146
Tribunal Superior do Trabalho (TST)	181

## Respostas por assertiva de acordo com a escala Likert

### Critério 1.0: liderança em GC

1.1 - Esta área da organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	3	10
2	7	23
3	6	19
4	4	13
5	10	32
6	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

1.2 - 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
1	7	23
2	7	23
3	3	10
5	9	29
6	3	10
7	2	6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

1.3 - Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	4	13
2	2	7
3	3	10
4	5	17
5	9	30
6	5	17
7	2	6
(vazio)		
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

1.4 - Esta área da 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
3	3	10
4	2	6
5	8	26
6	15	48
7	3	10
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

1.5 - A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	8	26
3	8	26
4	3	10
5	11	35
7	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

1.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	3	10
3	7	23
4	5	16
5	13	42
6	3	10
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

**Critério 2.0: processo**

2.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	3
2	1	3
3	3	10
4	1	3
5	11	35
6	10	32
7	4	13
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

2.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	3	10
4	1	3
5	18	58
6	9	29
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

2.3 - Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	2	6
4	3	10
5	15	48
6	11	35
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

2.4 - A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	3
2	2	6
3	6	19
4	5	16
5	10	32
6	5	16
7	2	6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>



2.5 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	1	3
4	1	3
5	17	55
6	11	35
7	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

2.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	2	6
4	2	6
5	18	58
6	8	26
7	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

### **Critério 3.0: pessoas**

3.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	3
4	2	6
5	7	23
6	16	52
7	5	16
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

3.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	4	13
2	10	32
3	8	26
4	3	10
5	6	19
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

3.3 - A organização possui processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	13	42
2	7	23
3	3	10
4	1	3
5	5	16
6	2	6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

3.4 - A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	5	16
2	9	29
3	2	6
4	4	13
5	5	16
6	6	19
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

3.5 - A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	4	13
2	9	29
3	6	19
4	1	3
5	11	35
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

3.6 - 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	3
3	2	6
4	3	10
5	10	32
6	12	39
7	3	10
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

#### **Critério 4.0: tecnologia**

4.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	3
3	3	10
5	9	29
6	16	52
7	2	6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

4.2 - A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	3
2	1	3
3	8	26
4	12	39
5	8	26
6	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

4.3 - Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	3	10
7	28	90
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

4.4 - Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	5	16
7	26	84
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

4.5 - As informações disponíveis no sítio da *web*/intranet são atualizadas regularmente.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	2	6
5	9	29
6	10	32
7	10	32
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

4.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	3
3	4	13
4	1	3
5	11	35
6	7	23
7	7	23
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

**Critério 5.0: processos de conhecimento**

5.1 - A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	5	16
2	6	19
3	9	29
4	4	13
5	7	23
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

5.2 - A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	11	35
2	15	48
3	2	6
5	3	10
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

5.3 - O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	6
2	8	26
3	11	35
4	1	3
5	8	26
6	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

5.4 - O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	6	19
2	12	39
3	10	32
4	2	6
5	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

5.5 - A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	3	10
2	10	32
3	8	26
4	5	16
5	5	16
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

5.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	6	19
3	4	13
4	3	10
5	10	32
6	7	23
7	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

### **Critério 6.0: aprendizagem e inovação**

6.1 - A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	6
3	5	16
4	2	6
5	18	58
6	4	13
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

6.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	7	23
3	12	39
4	4	13
5	6	19
6	2	6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

6.3 - Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	3
3	1	3
4	1	3
5	11	35
6	12	39
7	5	16
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

6.4 - As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	4	13
3	9	29
4	3	10
5	12	39
6	2	6
7	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

6.5 - As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	3
3	5	16
4	3	10
5	14	45
6	6	19
7	2	6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

6.6 - As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	3
3	4	13
4	1	3
5	17	55
6	6	19
7	2	6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

### Critério 7.0: resultados da GC

7.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	8	26
2	8	26
3	6	19
4	6	19
5	3	10
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

7.2 - São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	14	45
2	9	29
3	3	10
4	5	16
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

7.3 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	14	45
2	3	10
3	3	10
4	11	35
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>



7.4 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	14	45
2	4	13
3	4	13
4	9	29
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

7.5 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	14	45
2	3	10
3	4	13
4	10	32
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

7.6 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	14	45
2	3	10
3	3	10
4	11	35
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

## APÊNDICE D

## NÍVEL REFINAMENTO

## Pontuação das instituições de acordo com sua autoavaliação

Instituição	Pontuação
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	207
Câmara dos Deputados	221
Eletronorte	203
Comando da Aeronáutica	221
Conselho da Justiça Federal (CJF)	232
Eletrosul	216
Escola Nacional de Administração Pública (Enap)	202
Furnas	243
Gabinete de Segurança Institucional (GSI)	218
Itaipu Binacional	199
Marinha do Brasil	236
Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA)	212
Ministério da Previdência Social (MPS)	222
Ministério da Saúde (MS)	208
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)	241
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP)	216
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT)	217
Ministério Público Militar (MPM)	203
Tribunal de Contas da União (TCU)	202

## Respostas por assertiva de acordo com a escala Likert

## Critério 1.0: liderança em GC

1.1 - Esta área da organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
3	1	5
4	2	11
5	6	32
6	5	26
7	4	21
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

1.2 - 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
1	4	21
3	2	11
4	3	16
5	6	32
6	1	5
7	3	16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

1.3 - Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
4	1	5
5	10	53
6	1	5
7	6	32
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

1.4 - Esta área da 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
3	1	5
4	1	5
5	3	16
6	7	37
7	7	37
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

1.5 - A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
3	2	11
4	2	11
5	10	53
6	3	16
7	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

1.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	4	21
4	3	16
5	9	47
6	3	16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

### **Critério 2.0: processo**

2.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
4	1	5
5	6	32
6	7	37
7	5	26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

2.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
4	1	5
5	8	42
6	7	37
7	3	16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

2.3 - Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	1	5
5	7	37
6	6	32
7	5	26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

2.4 - A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
3	2	11
4	1	5
5	5	26
6	7	37
7	3	16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

2.5 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	3	16
6	13	68
7	3	16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

2.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	1	5
5	5	26
6	9	47
7	4	21
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

**Critério 3.0: pessoas**

3.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	2	11
6	8	42
7	9	47
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

3.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
3	2	11
4	3	16
5	8	42
6	4	21
7	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

3.3 - A organização possui processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	3	16
2	4	21
3	3	16
4	4	21
5	1	5
6	4	21
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

3.4 - A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	11
2	4	21
3	2	11
4	3	16
5	3	16
6	2	11
7	3	16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

3.5 - A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	4	21
3	1	5
4	2	11
5	11	58
6	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

3.6 - 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
4	1	5
5	3	16
6	11	58
7	4	21
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

#### **Critério 4.0: tecnologia**

4.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	1	5
5	1	5
6	9	47
7	8	42
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

4.2 - A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	1	5
4	4	21
5	9	47
6	3	16
7	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

4.3 - Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.

Escala	Quantidade de instituições	%
4	1	5
7	18	95
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

4.4 - Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.

Escala	Quantidade de instituições	%
4	1	5
6	2	11
7	16	84
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

4.5 - As informações disponíveis no sítio da *web*/intranet são atualizadas regularmente.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	5
6	8	42
7	10	53
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

4.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
3	2	11
5	4	21
6	7	37
7	5	26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

**Critério 5.0: processos de conhecimento**

5.1 - A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	3	16
4	2	11
5	8	42
6	3	16
7	3	16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>



5.2 - A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
2	5	26
3	7	37
4	2	11
5	3	16
7	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

5.3 - O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
4	1	5
5	12	63
6	3	16
7	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

5.4 - O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	1	5
2	2	11
3	5	26
4	2	11
5	7	37
6	1	5
7	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

5.5 - A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	2	11
4	2	11
5	10	53
6	4	21
7	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

5.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
4	2	11
5	8	42
6	7	37
7	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

### **Critério 6.0: aprendizagem e inovação**

6.1 - A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	3	16
6	12	63
7	4	21
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

6.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	3	16
4	5	26
5	6	32
6	4	21
7	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

6.3 - Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	1	5
5	4	21
6	8	42
7	6	32
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

6.4 - As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
3	1	5
4	1	5
5	10	53
6	3	16
7	4	21
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

6.5 - As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	5	26
6	11	58
7	3	16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

6.6 - As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	6	32
6	11	58
7	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

### **Critério 7.0: resultados da GC**

7.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	2	11
2	1	5
3	3	16
4	3	16
5	7	37
6	2	11
7	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.2 - São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
1	3	16
2	5	26
3	3	16
4	2	11
5	4	21
6	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.3 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
3	1	5
4	8	42
5	7	37
6	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.4 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
3	1	5
4	9	47
5	7	37
6	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.5 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
3	2	11
4	9	47
5	4	21
6	2	11
7	1	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

7.6 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Escala	Quantidade de instituições	%
2	1	5
3	1	5
4	9	47
5	2	11
6	6	32
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

## APÊNDICE E

## NÍVEL MATURIDADE

## Pontuação das instituições de acordo com sua autoavaliação

Instituição	Pontuação
Banco do Brasil (BB)	268
Exército Brasileiro	262
Petrobras	255

## Respostas por assertiva de acordo com a escala Likert

## Critério 1.0: liderança em GC

1.1 - Esta área da organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

1.2 - 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
5	2	67
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

1.3 - Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	1	33
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

1.4 - Esta área da 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
6	1	33
7	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

1.5 - A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. 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 e unidades.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

1.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
7	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

### **Critério 2.0: processo**

2.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	1	33
7	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

2.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

2.3 - Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	2	67
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

2.4 - A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.

Escala	Quantidade de instituições	%
7	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

2.5 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	2	67
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

2.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	2	67
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

### Critério 3.0: pessoas

3.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
7	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>



3.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	1	33
7	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

3.3 - A organização possui processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	1	33
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

3.4 - A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	2	67
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

3.5 - A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

3.6 - 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).

Escala	Quantidade de instituições	%
7	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

#### **Critério 4.0: tecnologia**

4.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
7	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

4.2 - A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
7	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

4.3 - Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	1	33
7	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

4.4 - Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	1	33
7	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

4.5 - As informações disponíveis no sítio da *web/intranet* são atualizadas regularmente.

Escala	Quantidade de instituições	%
7	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

4.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
7	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

### Critério 5.0: processos de conhecimento

5.1 - A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

5.2 - A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	2	67
6	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

5.3 - O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

5.4 - O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	2	67
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

5.5 - A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

5.6 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	2	67
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

### **Critério 6.0: aprendizagem e inovação**

6.1 - A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	1	33
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

6.2 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	1	33
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

6.3 - Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	2	67
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

6.4 - As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

6.5 - As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

6.6 - As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.

Escala	Quantidade de instituições	%
6	1	33
7	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

### Critério 7.0: resultados da GC

7.1 - 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.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

7.2 - São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

7.3 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	1	33
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

7.4 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	1	33
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

7.5 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	1	33
7	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

7.6 - A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Escala	Quantidade de instituições	%
5	1	33
6	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

## **EDITORIAL**

### **Coordenação**

Cláudio Passos de Oliveira

### **Supervisão**

Andrea Bossle de Abreu

### **Revisão**

Camilla de Miranda Mariath Gomes  
Carlos Eduardo Gonçalves de Melo  
Elaine Oliveira Couto  
Elisabete de Carvalho Soares  
Laura Vianna Vasconcellos  
Luciana Bastos Dias  
Luciana Nogueira Duarte  
Thais da Conceição Santos Alves (estagiária)  
Vivian Barros Volotão Santos (estagiária)

### **Editoração**

Roberto das Chagas Campos  
Aeromilson Mesquita  
Aline Cristine Torres da Silva Martins  
Carlos Henrique Santos Vianna  
Gláucia Soares Nascimento (estagiária)  
Vânia Guimarães Maciel (estagiária)

### **Capa**

Luís Cláudio Cardoso da Silva

### **Projeto Gráfico**

Renato Rodrigues Bueno

*The manuscripts in languages other than Portuguese  
published herein have not been proofread.*

### **Livraria Ipea**

SBS – Quadra 1 - Bloco J - Ed. BNDES, Térreo.  
70076-900 – Brasília – DF  
Fone: (61) 2026-5336

Correio eletrônico: [livraria@ipea.gov.br](mailto:livraria@ipea.gov.br)









### **Missão do Ipea**

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.



**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Ministério do  
Planejamento

