

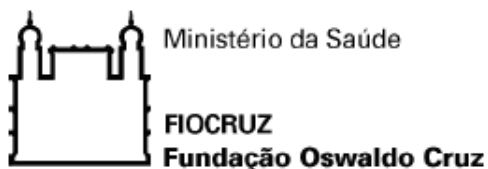
**ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DE CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA EM SAÚDE**

**ELAINE LUCIA DA SILVA**

Análise Crítica de um Modelo de diagnóstico de práticas de Gestão do Conhecimento para futura aplicação no Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS).

Rio de Janeiro

2017



**ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DE CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA EM SAÚDE**

**ELAINE LUCIA DA SILVA**

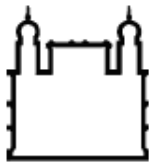
Análise Crítica de um Modelo de diagnóstico de práticas de Gestão do Conhecimento para futura aplicação no Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS).

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde (EGOCTS) da Escola Corporativa/Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP.

Profa. Dra. Paula Xavier dos Santos – Orientadora

Rio de Janeiro

2017



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

Aos meus pais Valquíria e Jonas (in memoriam) que me ensinaram a importância de estar sempre aprendendo, a minha filha Thayla que é a luz da minha vida e aos familiares, que foram grandes incentivadores e que acreditaram nos meus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Paula Xavier, pelo acompanhamento, orientação e amizade.

Ao Curso de Especialização de Gestão de Organizações de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, na pessoa de seu coordenador José Maldonado e coordenadora Carla Kaufmann, pelo apoio recebido.

À minha tutora, Ana Paula Carvalho, por dividir sua experiência no assunto, me dar motivação e paixão pelo tema.

À Colaboradora do Projeto, Érica de Castro Loureiro, pela disposição em transmitir seus conhecimentos sobre o assunto.

Ao José Walter Farias, pelo incentivo, apoio, carinho e por estar sempre disposto a cooperar.

Aos professores do curso, na pessoa do Fabius Esteves, pelos ensinamentos.

À Eleonora Vasconcellos, pela alegria e disponibilidade em colaborar.

À Ivonaide e Bianca, que sempre me ajudaram com a Thayla, para que eu pudesse desenvolver um bom trabalho.

Aos colegas do setor e da Unidade, por me apoiarem na decisão de muitas vezes me ausentar, para posteriormente trazer uma proposta de intervenção ao INCQS.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ  
Fundação Oswaldo Cruz



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

*“ É fundamental diminuir  
a distância entre o que se  
diz e o que se faz, de tal  
forma que, num dado  
momento, a tua fala seja a  
tua prática”.*

*Paulo Freire*

## RESUMO

O presente trabalho propõe analisar um modelo de diagnóstico para mapear as condições facilitadoras e os obstáculos, para uma futura política e plano de Gestão do Conhecimento (GC) no Instituto Nacional de Controle de Qualidade (INCQS). Desta forma, o trabalho visa contribuir para que a GC seja uma ação institucionalizada que auxiliará na eficiência e excelência da Gestão. O Instituto Nacional de Controle da Qualidade em Saúde (INCQS) atua em áreas de ensino, de pesquisa e de tecnologias de laboratório relativas ao controle da qualidade de insumos, produtos, ambientes e serviços sujeitos à ação da Vigilância Sanitária, agindo em estreita cooperação com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), com Secretarias estaduais e municipais de Saúde, entre outros parceiros. O modelo proposto é uma etapa importante para que a GC esteja efetivamente associada ao Planejamento Estratégico e desta forma possa ajudar no mapeamento dos conhecimentos tácitos e explícitos, no preenchimento das lacunas de conhecimento para responder proativamente aos desafios e ainda uma mudança de paradigma da cultura organizacional que promova a inovação e excelência na Gestão.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento, Excelência na Gestão, Translação do conhecimento.

## RESUMEN

El presente trabajo propone analizar un modelo de diagnóstico para mapear las condiciones facilitadoras y obstáculos, para una futura política y plano de Gestión de Conocimiento (GC) en el Instituto Nacional de Control de Calidad en Salud (INCQS). De esta forma, el trabajo pretende contribuir para que la GC sea una acción institucionalizada que auxiliará en la eficiencia y excelencia de la Gestión. El Instituto Nacional de Control de Calidad en Salud actúa en áreas de enseñanza, de investigación y de tecnologías de laboratorio relativas al control de calidad de insumos, productos ambientes y servicios sujetos a la acción de la Vigilancia Sanitaria, actuando en estrecha cooperación con la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA), con Secretarías Estatales y Municipales de Salud entre otros socios. El modelo propuesto es una etapa importante para que la GC sea efectivamente asociada a la Planificación Estratégica y de esta forma pueda ayudar en el mapeo de los conocimientos tácitos y explícitos, en el relleno de lagunas de conocimiento para responder proactivamente a los desafíos y aún una mudanza de paradigma de la cultura organizativa que promueva la innovación y excelencia en la Gestión.

Palabras llaves: Gestión de Conocimiento, Excelencia en la Gestión, Translación de Conocimiento.

## ABSTRACT

The present work proposes the analysis of a model of diagnosis to map the favorable conditions and the obstacles, for a future Knowledge Management (KM) policy and plan in the National Institute for Quality Control in Health (INCQS). Therefore, the work aims to contribute for the KM to be an institutionalized action that will aid in the efficiency and excellence in Management. The National Institute for Quality Control in Health (INCQS) operates in education, research, and laboratory technology areas related to the quality control of raw materials, products, environments and activities subject to the Health Surveillance effort, operating in close co-operation with the Brazilian Health Regulatory Agency (ANVISA), with the State and City Departments of Health, among other partners. The proposed model is an important step in order for the KM to be effectively combined with the Strategic Planning and, therefore, be able to help map out the tacit and explicit knowledge, fill the information gaps to proactively answer the challenges and, furthermore, a paradigm change of the organizational culture that promotes the innovation and excellence in Management.

**Key-words:** Knowledge Management, Excellence in Management, Translation of knowledge.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conselho superior da Fiocruz.....	12
Figura 2 - Plano estratégico.....	14
Figura 3 - O ciclo KDCA .....	27
Figura 4 - Critérios de avaliação da GC.....	33

## LISTA DE SIGLAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BSC - *Balanced Score Card*

CEIS - Complexo Econômico e Industrial da Saúde

Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz

GC - Gestão do Conhecimento

GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

INCQS - Instituto Nacional de Controle de Qualidade

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

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

POP - Procedimentos Operacionais Padrão

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

VPEIC - Vice-Presidência de Educação, Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Descrição do Contexto .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Contexto da Unidade .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 O Serviço de Gestão do Trabalho.....</b>	<b>17</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>20</b>
<b>3. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>21</b>
<b>4. GESTÃO DO CONHECIMENTO(GC) .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Conceito de Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Gestão do Conhecimento na Administração Pública .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3 Gestão do Conhecimento na Fiocruz .....</b>	<b>28</b>
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
<b>6. RESULTADOS – ANÁLISE DO MODELO DE DIAGNÓSTICO DO PLANO DE GC DO IPEA: .....</b>	<b>32</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>8. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>44</b>

### 1.1 Descrição do Contexto

Com o advento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a partir da segunda metade do século XX, as organizações precisaram fazer uma adequação no seu modelo de gestão devido à nova configuração econômica, social, técnico, político e organizacional para sobreviver às mudanças aceleradas ocasionadas por esse fenômeno. A implantação de novos modelos gerenciais deve levar em consideração a estruturação de processos relacionados à identificação, armazenamento, compartilhamento e retenção dos recursos tangíveis e intangíveis do ambiente organizacional privado ou público.

Diante disso, torna-se um desafio para a gestão pública atender às demandas, aos interesses e às expectativas da sociedade, gerando resultados que promovam equidade, mas com eficiência e efetividade, criando valor público. Para responder a tais demandas, alguns governos têm buscado conferir maior foco na Ciência, Tecnologia e Inovação, fortalecendo a pesquisa e os recursos humanos, que asseguram as bases para que, no futuro, seja possível avançar nas diversas áreas de conhecimento.

A Fundação Oswaldo Cruz é uma Instituição de ciência, tecnologia e inovação em saúde, a compor a administração pública e devido as suas características e missão esta instituição está inserida no contexto do Complexo Econômico e Industrial da Saúde (CEIS)<sup>1</sup>.

A Instituição tem como premissa central a participação dos profissionais que nela atuam na elaboração de seu planejamento estratégico e implementação de políticas e programas, por meio do seu órgão máximo de representação, denominado Congresso Interno. Esse órgão tem como competência deliberar, no âmbito interno da Instituição sobre assuntos estratégicos referentes ao projeto Institucional e alterações do seu regimento interno e estatuto.

Foi no VII Congresso, no conjunto de suas diretrizes, que se traçou objetivos que foram sintetizados em seus mapas estratégicos. Para efeito de referência, transcreve-se exclusivamente o Mapa Estratégico da Fiocruz, suficiente para valorizar o desafio de alinhamento entre estrutura e projeto, elementos que compõem a governança institucional.

Devemos considerar como um condicionante institucional, um dos recursos basais estabelecidos no Mapa Estratégico, a Gestão da Informação e Conhecimento.

Figura 1 - Conselho superior da Fiocruz



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Fiocruz.

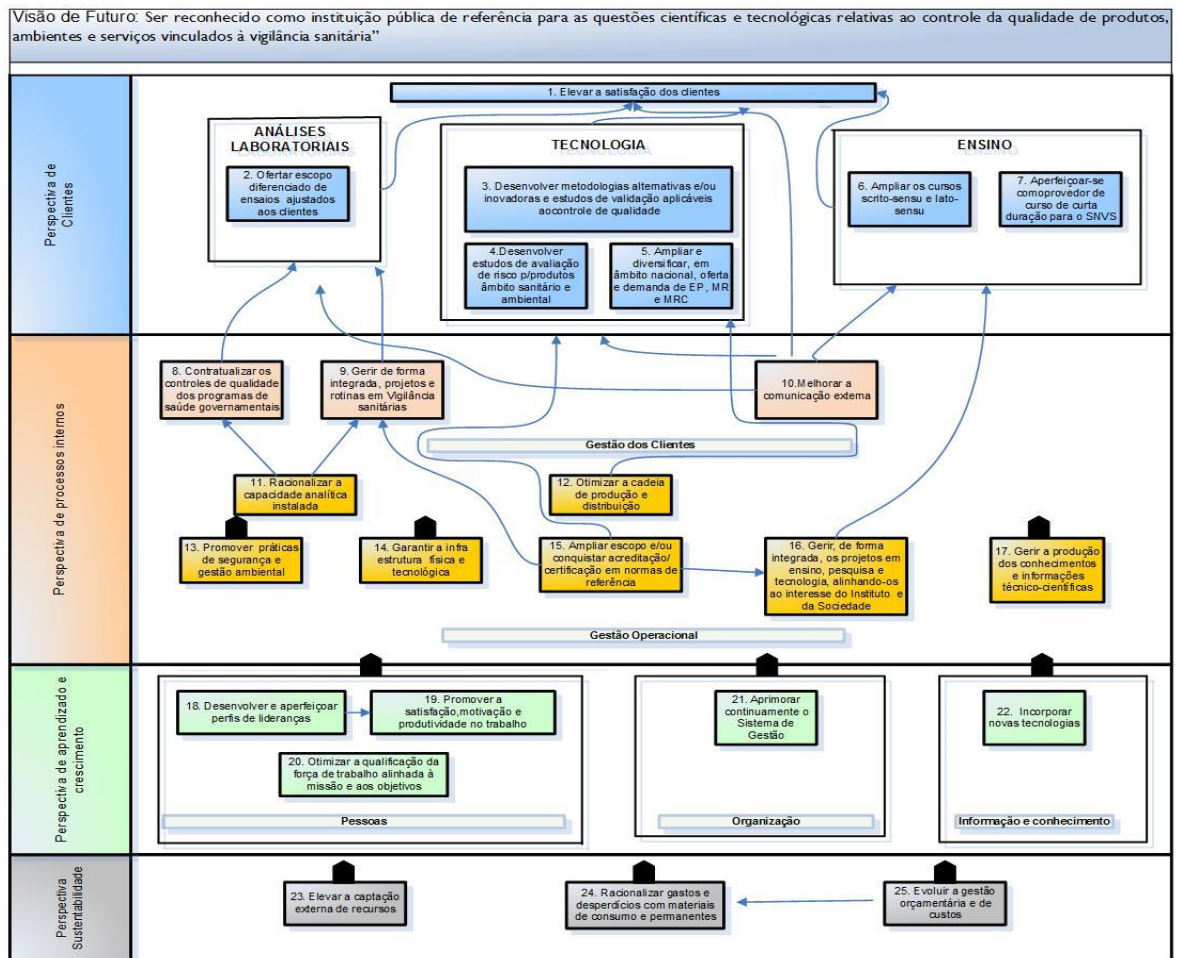
A gestão do conhecimento molda o padrão de interação entre tecnologias, técnicas e pessoas (Bhatt, 2001) e diz respeito à capacidade de uma organização criar novos conhecimentos, disseminá-los na própria organização e incorporá-los a seus produtos, serviços e sistemas (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Com base nessa contextualização a Fiocruz tem como estratégia a orientação de implantação de um modelo de gestão, enfatizado a importância da aquisição, disseminação e retenção de conhecimentos nas suas Unidades como um instrumento para o alcance de vantagem competitiva. Como exemplo, podemos citar três unidades técnico-científicas e gerenciais da Instituição com modelos de gestão da informação e do conhecimento, adotado a partir de um projeto piloto coordenado pela Vice-Presidência de Educação, Informação e Comunicação, a saber: Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e a Coordenação Geral de

Gestão de Pessoas. Essas unidades utilizaram o modelo de Gestão do Conhecimento (GC) para a Administração Pública, proposto pelo IPEA em 2012, desenvolvido no âmbito da pesquisa de pós-doutorado do pesquisador Fabio Batista.

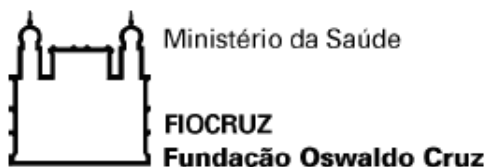
Diante deste cenário, é necessário implementar a GC, porém considerando que algumas práticas e iniciativas já ocorrem de forma isolada, e muitas vezes sem o alinhamento estratégico, torna-se extremamente relevante diagnosticar e mapear as condições facilitadoras e os obstáculos para um futuro projeto de implementação da Gestão do Conhecimento no Instituto Nacional de Controle de Qualidade (INCQS). É importante ressaltar que a Unidade estabeleceu sua estratégia institucional a partir da definição das diretrizes e das estratégias para cada área de atuação, além da elaboração e priorização dos objetivos estratégicos, do mapa estratégico e das iniciativas estratégicas, por meio do método *Balanced Score Card* (BSC). A partir do ano de 2012, a área de Planejamento do INCQS apresentou para os seus funcionários o novo **Plano Estratégico (2012-2022)** da organização, onde nele consta gerir a produção de conhecimento e informações técnico-científicas como uma das iniciativas estratégicas sob a Perspectiva dos Processos Internos do Planejamento Estratégico na referida Unidade.

Figura 2 - Plano estratégico



Fonte: Site do INCQS

Portanto, a fim de contribuir com este objetivo pretende-se apresentar uma análise crítica sobre o modelo de diagnóstico apresentado por Fabio Batista, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) desenvolvido para elaboração de Planos de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, tendo como objeto de análise a experiência do projeto piloto da Fiocruz na aplicação deste modelo em 3 unidades, publicada em: Casos reais de implantação do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: O Caso da Fundação Oswaldo Cruz, sob coordenação da Vice-Presidência de Educação, Informação e Comunicação (VPEIC), em abril de 2015, contemplando um levantamento de expectativas institucionais em relação ao tema. Pretende-se ainda sugerir algumas possíveis ações em gestão e/ou práticas de GC que possam auxiliar a produzir melhores resultados na gestão pública em benefício do cidadão e numa efetiva mudança de



paradigma da cultura organizacional que estimulem o desempenho institucional e a promoção da inovação.

O resultado esperado é que estas considerações críticas possam subsidiar um modelo de Plano de GC para uma futura aplicação no INCQS e avançar na formulação da política e do plano de gestão do conhecimento da Unidade.

## **1.2 Contexto da Unidade**

Desde 1981, o Instituto Nacional de Controle da Qualidade em Saúde (INCQS) é uma unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (FioCruz), que atua em áreas de ensino, de pesquisa e de tecnologias de laboratório relativas ao controle da qualidade de insumos, produtos, ambientes e serviços sujeitos à ação da Vigilância Sanitária, agindo em estreita cooperação com a ANVISA, com Secretarias estaduais e municipais de Saúde, entre outros parceiros. Podemos reconhecer que o INCQS/FIOCRUZ é um órgão do Governo Federal de extrema importância para o fortalecimento do Sistema Nacional da Inovação em congruência com o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, sendo um componente indissociável do Sistema Único de Saúde, portanto tem que estar articulado de forma sistêmica com os demais atores para uma efetiva política de desenvolvimento.

As instituições de regulação estatais e, em menor grau as associações e conselhos profissionais, têm o dever de analisar as novas tecnologias sob a ótica da saúde pública. Elas devem ser avaliadas quanto a sua eficácia e segurança, pensando nos benefícios ou prejuízos, sanitários e econômicos, que irão trazer para a população como um todo. As instituições de regulação cumprem então um papel de filtro das inovações geradas pelas universidades e indústrias, e sendo assim, ocupam um papel determinante no sistema nacional de inovação em saúde. (GADELHA, 2003).

É dever do Estado garantir o acesso à saúde e às tecnologias que isto envolve, garantir que as tecnologias desenvolvidas não sejam prejudiciais à população e tenham eficiência comprovada. É ainda de interesse do Estado estimular o processo de inovação, visando



umentar a competitividade da indústria da saúde nacional. Este estímulo pode se dar tanto através de ações que visa a articulação entre as instituições que compõem o sistema nacional de inovação em saúde, quanto através do fomento econômico às atividades inovativas.

O Estado, no papel de regulador e na necessidade de garantir que o sistema nacional de inovação em saúde funcione, tem que ter uma visão global das ações de Ciência, Tecnologia & Inovação e sua conjugação com as ações em saúde, que devem ser sinérgicas e complementares. O papel da atuação do setor público é decisivo na moldagem da capacidade inovativa do setor saúde, tanto pelo lado das universidades, como pelo lado das políticas industriais e de regulação econômica.

Talvez, mais do que em qualquer outro setor econômico, a inter-relação entre as instituições públicas e privadas na constituição da dinâmica inovativa envolve uma forte participação (direta e indireta) do setor público. A implementação de políticas de catching up setorial deve partir de uma reflexão sobre essa combinação. (ALBUQUERQUE et al., 2002)

Diante deste papel, a regulação tem a função de atuar não como um grande entrave burocrático, mas sim como uma alavanca, pautada na eficiência dos processos de Gestão Pública. No recorte da Regulação em Vigilância Sanitária, podemos dizer que cabe ao Estado, em articulação com as demais práticas de saúde, atuar no âmbito da proteção contra danos, riscos e determinantes de problemas de saúde que afetam a população.

Nesse sentido, o Plano Diretor de Vigilância Sanitária atribui que a descentralização das ações de Vigilância Sanitária é, além de um princípio norteador, uma estratégia de fortalecimento desse setor nas três esferas de governo. O processo de regulação sanitária abrange aprovação de regras pertinentes, implementação concreta desses regulamentos, fiscalização de cumprimento e imposição de sanções e penalidades perante as infrações, atuando no sentido de prevenir, eliminar ou minimizar risco sanitário e promover a saúde dos indivíduos, do meio ambiente e dos locais de trabalho.

É de acordo com tal contexto que o INCQS tem por missão: “Contribuir para a promoção e recuperação da saúde e prevenção de doenças, atuando como referência nacional para as questões científicas e tecnológicas relativas ao controle da qualidade de produtos, ambientes e serviços vinculados à Vigilância Sanitária.” (Site INCQS).

Assim o INCQS, como parte integrante do Sistema Único de Saúde e elemento integrante do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, articulado com várias frentes e esferas governamentais, necessita de uma visão mais complexa, dinâmica e sistêmica para atingir os objetivos regulatórios e estratégicos da Unidade, alterando a forma de relacionamento entre os diversos atores pautadas na gestão do conhecimento e de forma translacional.

Segundo Guimarães (2013):

Para que uma política dessa natureza seja consequente, o gestor público deve liderar também a política no que se refere à organização da oferta de conhecimento, mediante o fomento aos grupos que realizam pesquisa científica no campo da saúde, *pari passu* ao fortalecimento da capacidade inovadora das empresas do complexo da saúde.

Apesar dos conceitos ainda não estarem totalmente estruturados e os caminhos adotados serem diferentes de uma organização para outra, cada vez menos a gestão do conhecimento tem sido considerada um modismo e sim uma importante estratégia de gerenciamento. As organizações estão objetivando a possibilidade de gerar e adquirir um recurso que pode trazer inovações e garantir a competitividade.

Portanto, implementar um projeto de GC que aumenta a capacidade de articulação da organização em criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los em novos processos, produtos, serviços e sistemas através de mecanismos que permitam que a aprendizagem perpassa dos indivíduos para o grupo e deste para a organização, é inovar em saúde em prol da sociedade.

### **1.3 O Serviço de Gestão do Trabalho**

No contexto da GC, entendemos que o conhecimento é fundamental para o desenvolvimento das organizações e que ele está nas pessoas que formam essa organização, isso quer dizer que os profissionais são peças-chave para a produção, aprendizado, disseminação e aplicação do conhecimento para a obtenção de melhores resultados organizacionais.

Sendo assim, a área de Gestão de pessoas ou do trabalho tem extrema importância na gestão desse conhecimento das pessoas que geram inovações em produtos, processos e formas organizacionais. O que torna crítico é atrelar o desenvolvimento e aplicação do conhecimento individual de cada colaborador em favor da Instituição. O papel do Recurso Humano da Unidade deve se tornar mais estratégico, para que consiga se apropriar de um modelo voltado para o Conhecimento, no qual utilizando sistemas, ferramentas e práticas crie condições favoráveis no próprio ambiente de trabalho que estejam num contexto capacitante subsidiado pela área.

Para isso a área de Gestão de pessoas deve desenhar um sistema de Gestão que auxilie e estimule o desenvolvimento pessoal dos profissionais, criar condições para a aquisição de novos conhecimentos, permitir a participação nas decisões, coletar informações e dados estratégicos que auxiliem nessa produção de conhecimento organizacional, engajá-los no *brainstorming* e promover práticas do compartilhamento desse conhecimento e elaboração de novas estratégias.

Apesar deste grande desafio, Batista informa que alguns órgãos governamentais estão apostando em estratégias para melhor aproveitar seu capital humano. Segundo este autor:

Gestão do Conhecimento é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e expertises; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos. (p. 84).

Torna-se crucial que a área de Recursos Humanos repense suas práticas e processos, com o intuito de atender às novas demandas que as mudanças aceleradas exigem para as organizações e para os profissionais. É fundamental que as organizações se reinventem, desenvolvam suas competências e busquem novos processos gerenciais que valorizem a melhor vantagem competitiva de uma organização que é o seu capital humano.

Portanto, será um enorme desafio para o Serviço de Gestão do Trabalho do INCQS que cumpre suas funções principais, dando apoio, acompanhando e avaliando a força de trabalho do Instituto no cumprimento da sua missão institucional, adequar suas atividades a um viés mais estratégico para suas atividades. A nova forma de planejar suas atividades

deverá atentar-se às novas práticas e políticas da gestão de pessoas que estejam associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização, assim como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos.

A área deverá estimular comportamentos que resguardem os interesses estratégicos, referentes ao fortalecimento das competências dos profissionais. Nesse sentido, podemos destacar os treinamentos que ampliem experiências, contatos e interações com pessoas externas ou internas ligadas à Instituição, além de adotar práticas de desenvolvimento de competências individuais, associadas ao melhor desempenho da equipe e da instituição como um todo.

Para que este Projeto possa colher os frutos que a Gestão baseada em conhecimentos e de forma translacional sugere, o INCQS deverá fazer um diagnóstico para analisar o grau de maturidade sobre o assunto em que a organização se encontra e posteriormente apresentar um modelo de Plano pautado na GC, mas tendo como base o resultado do diagnóstico.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Este trabalho tem por objetivo avaliar criticamente um Modelo de Diagnóstico apresentado na metodologia para construção dos Planos de Gestão do Conhecimento para organizações públicas para posteriormente avaliar o grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento do INCQS e subsidiar futura formulação da política e plano de gestão do conhecimento.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ✚ Ter um instrumento avaliado para customizar um diagnóstico de GC para o INCQS.
- ✚ Subsidiar a criação de um Plano de Gestão do Conhecimento (GC).
- ✚ Fortalecer a lógica que defina o Conhecimento como elemento prioritário da Unidade.
- ✚ Sugerir ações para adoção de um plano de GC alinhado ao Mapa Estratégico da Unidade.

### **3. RESULTADOS ESPERADOS**

Apesar do reconhecimento da importância do conhecimento, de acordo com Terra (2005), é baixo o número de organizações que investem na estruturação de processos formais, sistematizados. A grande maioria das organizações utiliza o conhecimento de forma fragmentada, reduzindo a possibilidade de obter os resultados desejados ou dispendendo recursos na recriação de conhecimentos já existentes.

Portanto, espera-se que esse projeto contribua para que a Gestão do Conhecimento seja uma ação institucionalizada no INCQS de forma a auxiliar a eficiência e excelência da Gestão por meio dos processos de geração, disseminação e administração de conhecimentos, com objetivo de gerar resultados e benefícios para os stakeholders, clientes, fornecedores, assim entendidos todos os públicos que têm interesses ligados à organização (TERRA,2005)

Também é esperado que o modelo de diagnóstico seja uma etapa importante na elaboração de um plano de GC visando a preservação e recuperação da memória Institucional, a definição de sistemas de informações para subsidiar a tomada de decisão e a adoção de práticas de compartilhamento a partir das capacitações dos profissionais.

O Serviço de Gestão do Trabalho deverá atuar estrategicamente no sentido de formular uma proposta para instituir um Modelo Organizacional Estratégico de Gestão do Conhecimento, que esteja integrado a outras áreas baseado numa ação sistêmica, na formação de redes, na alta circulação de comunicação e conhecimento por meio da aprendizagem organizacional contribuindo para o desempenho da Organização.

## 4. GESTÃO DO CONHECIMENTO(GC)

### 4.1 Conceito de Gestão do Conhecimento

Desde a Revolução Industrial podemos observar o desenvolvimento do progresso e da transformação das relações entre a ciência, a técnica e o trabalho. Este fato associa-se ao capitalismo que permitiu um incremento evolutivo nas atividades político-econômicas, ajudando o processo histórico de industrialização. Segundo Schumpeter (1984, p.112), o capitalismo, é, pela própria natureza, uma forma ou método de mudança econômica, e não apenas nunca está, mas nunca pode estar estacionário. (...) A abertura de novos mercados (...) e o desenvolvimento organizacional (...) ilustram o mesmo processo de mutação industrial – se me permitem o uso do termo biológico – que revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo a velha, tentando criar uma nova. Esse processo de destruição criadora é o fato essencial acerca do capitalismo.

Podemos dizer que as tecnologias e a organização do trabalho se caracterizavam por um tipo de “destruição criativa”, ou seja, inovação que decorria em parte do progresso técnico e científico da humanidade que, desde o século XVIII até meados do século XIX, a sociedade passa por ciclos teóricos econômicos distintos, destacando-se a Revolução Industrial, a Era Fordista, as TICs (Tecnologias de Informação e da Comunicação) e, atualmente; a Era do Conhecimento. Segundo Santos (2002): “O caráter revolucionário destas transformações faz com que este assunto seja foco de atenção de muitos discursos. ” Podemos destacar que as TICs e a era do conhecimento vêm afetando todos os domínios sociais, segundo Castells (1999), apresenta-se um novo modo de desenvolvimento caracterizado como Informacionalismo que faz com que informação e conhecimento – sejam, ao mesmo tempo, a fonte de produtividade e o produto gerado.

Embora a Gestão do Conhecimento (GC) seja uma função cada vez mais comum nas organizações, muitas não têm visão clara de como incorporá-la e transformá-la em vantagem competitiva. Poucos estudos comprovam que a GC faz diferença no desempenho

organizacional, e a cultura, de que a Tecnologia da Informação possa dar conta sozinha, como fator de competitividade, gerenciando o conhecimento é um equívoco.

Para Probst (2002) “o conhecimento é o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas”. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário destes, está sempre ligado a pessoas. O gerenciamento de dados, informações e conhecimento deve, portanto, estar sempre coordenado. A base de conhecimento de uma organização consiste em ativos de conhecimentos individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas atividades. Deste modo, o potencial de uma empresa para resolver seus problemas depende de seus trabalhadores, do conhecimento altamente qualificado e das competências organizacionais coletivas.

Na mesma linha de pensamento, Alvarenga Neto (2008) afirma que: “A criação do conhecimento é o processo pelo qual as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado, por sua vez, permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais.” (Alvarenga Neto, 2008). Assim, o conhecimento é o ativo mais precioso que as organizações dispõem,

Na rede da sociedade de conhecimento, as organizações precisarão de líderes que entendam os sistemas de valor, influenciando na compreensão da importância das novas práticas e propiciando uma mudança de negócio. Isto tem implicações no design organizacional, nas estratégias adotadas, nas práticas de gestão e tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e ações de Gestão do Conhecimento.

As organizações públicas podem ser conceituadas como organizações que têm como objetivo prestar serviços para a sociedade; são sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados que envolve informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (Dias, 1998).

De acordo com Carbone (2000), elas são caracterizadas pelo “burocratismo” (excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte); “autoritarismo/centralização”



(excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório); “aversão aos empreendedores” (ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente); e “reformismo” (desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada). No contexto das organizações públicas, a administração é tradicionalmente rotulada de ineficiente e pouco produtiva, sendo entendida como um obstáculo para o desenvolvimento sócio-econômico do país.

Assim, as organizações públicas encontram-se diante de um paradigma sendo pressionadas a demonstrar com maior clareza sua contribuição social e os efeitos diretos no seu desenvolvimento para com a sociedade e na eficiência com a utilização de recursos cada vez mais escassos. A Gestão do Conhecimento traz novas opções e práticas que podem ajudar a administração pública a se tornar mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve.

Através de pesquisas realizadas pelo IPEA, nos anos de 2004, 2005 e 2006, sobre GC nas organizações Públicas brasileiras, os resultados apontam que ainda há muito o que fazer em relação a este processo. Existem algumas iniciativas, tais como fóruns de discussão, comunidades de práticas, sistema de gestão por conteúdo, educação corporativa, sistema de gestão por competência, entre outras. Apesar de algumas delas já apresentarem graus significativos de institucionalização da GC, como por exemplo, o Serpro e a Petrobras, percebe-se que ainda existem diversas dificuldades, inclusive relacionadas à transferência do conhecimento. É de extrema necessidade que as instituições considerem estratégica a transferência do conhecimento, buscando meios para apoiar tal processo.

Podemos destacar que os primeiros estudos sobre a gestão do conhecimento não se encontram no ocidente com a sua herança taylorista/ fordista, mas sim no Japão. Isto significa que é no berço do toyotismo que encontramos o desenvolvimento desta abordagem. O sucesso das empresas japonesas se respalda em sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”. E a partir do livro Criação de Conhecimento na Empresa de Nonaka e Takeuchi que entendemos que o conhecimento organizacional é a chave para as formas características com que as empresas japonesas inovam. Elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral para o crescimento organizacional.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) "o que é singular na forma das empresas japonesas proporcionarem inovações contínuas é a ligação entre o externo e o interno". O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base do conhecimento da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. É exatamente essa dupla atividade, interna e externa, que abastece a inovação contínua dentro das empresas japonesas. A inovação contínua, por sua vez, leva às vantagens competitivas.

Para Davenport e Prusak (1998), o objetivo das ferramentas de GC é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas, em documentos corporativos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, disponibilizando-a para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes.

Com essas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir por meio de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em uma estratégia competitiva, em valor para a organização. Em sentido geral, independente do tipo de organização, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização, como instrumento de gestão estratégica nas organizações.

Introduzir a GC nas organizações implica na implantação de um processo duradouro que exige compreensão em vários aspectos da estrutura organizacional que se relacionam, como: papel da alta administração, cultura e estruturas organizacionais, práticas de gestão de pessoas, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas e políticas de inovação, entre outros. Tal abordagem nos faz refletir que a gestão do conhecimento fará modificações nos processos, interferindo na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais.

## 4.2 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, uma das Instituições Públicas que mais se apropriou do conceito de Gestão Conhecimento para as organizações públicas, na pessoa do Fabio Batista (2006) diz que: “Gestão do Conhecimento é mais do que o agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento, mas significa um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos da organização e melhorar seu desempenho.”

Com um modelo de Gestão baseado no conhecimento e nas competências, a organização tem o compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e foco nas necessidades dos cidadãos.

Embora muitas práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existam em algumas organizações, a gestão do conhecimento é pouco utilizada pelas instituições do setor público no Brasil. Para Batista (2006) isso acontece porque as práticas de gestão do conhecimento não são gerenciadas de maneira interligada com a finalidade clara de melhorar o desempenho organizacional, sem haver um alinhamento com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Fortalecendo o significado do Modelo de Gestão do Conhecimento, segundo Batista (2006) é 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.

No modelo de Gestão de Conhecimento, apresentado por Fabio Batista para a administração pública, foi construído com o objetivo de introduzir o tema de forma simples e prática para facilitar a institucionalização da GC nas organizações públicas, com foco nos resultados e no cidadão. A seguir os seis componentes do modelo:

- 1) Visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.

2) Viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

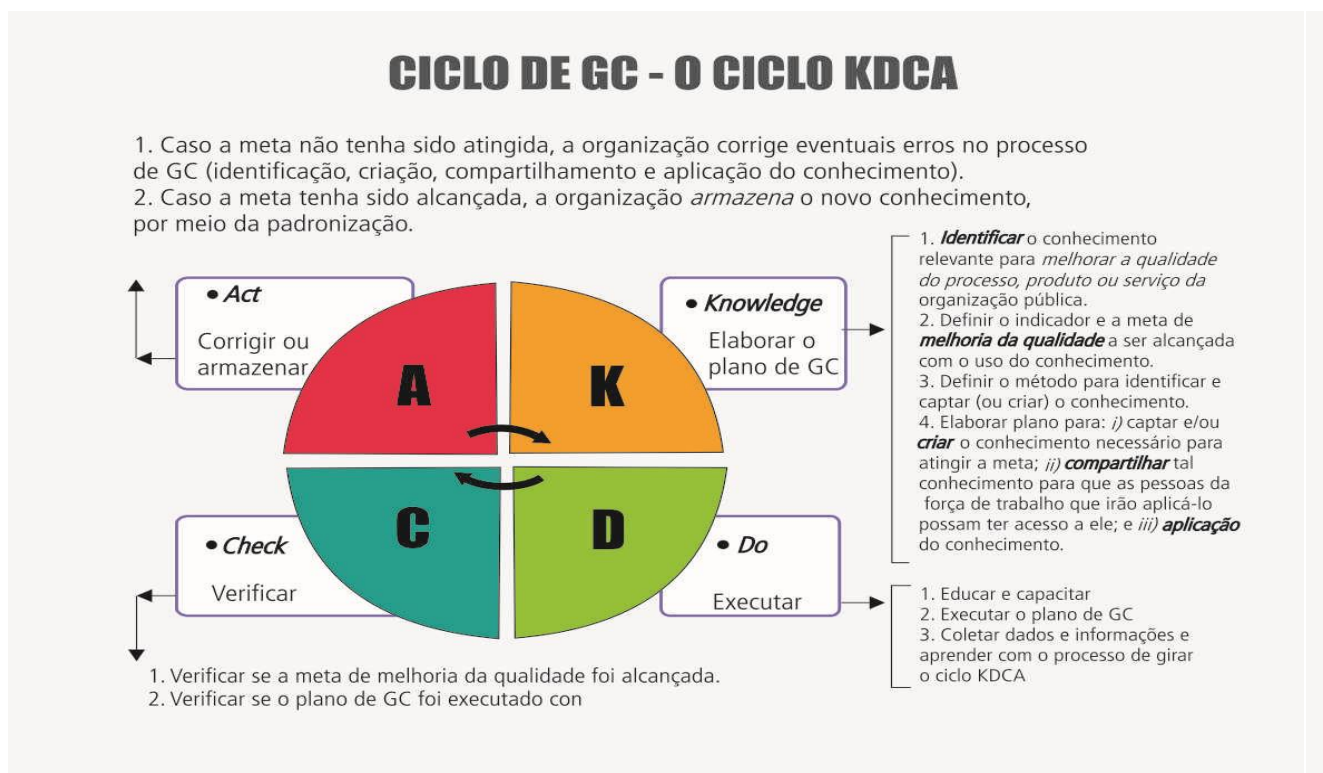
3) Processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar).

4) Ciclo KDCA.

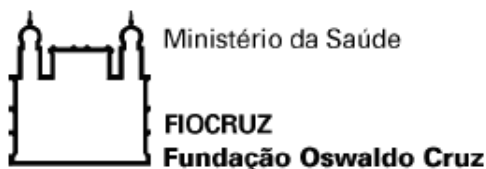
5) Resultados de GC: i) imediatos: aprendizagem e inovação; e aumento da capacidade de realização individual, das equipes, da organização e da sociedade; ii) finais: aumento da eficiência; melhoria da qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

6) Partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

Figura 3 - O ciclo KDCA



Fonte: Fabio Batista (2012)



#### 4.3 Gestão do Conhecimento na Fiocruz



Segundo Nísia Trindade (2009):

Devemos lembrar que o Instituto Soroterápico Federal, fundado em 1900, e transformado em 1908 em Instituto Oswaldo Cruz, foi criado como resposta a uma grande emergência sanitária: a necessidade de produzir soro contra a peste bubônica que havia chegado a Santos e ameaçava a então capital federal, o Rio de Janeiro. Oswaldo Cruz, como diretor do Instituto Oswaldo Cruz e diretor-geral de Saúde Pública, ampliou a agenda de pesquisa institucional e induziu produção de conhecimento em áreas diversas, como a microbiologia e a medicina tropical, tornando a instituição capaz de atuar também no controle à epidemia de febre amarela que assolava o Rio de Janeiro no início do século 20. A Fiocruz, como sabemos, continua empenhada e capacitada a dar respostas à sociedade brasileira, na forma de conhecimento científico, insumos e atenção primária à saúde, nas situações de emergência sanitária. (Trindade, 2009)

Desde a matriz criada por Oswaldo Cruz, a Gestão do conhecimento sempre esteve presente, apesar de ainda não sistematizada, por meio das diversas atribuições institucionais integradas e amplas em pesquisa, produção, ensino e ações sanitárias. Segundo Simone Kropf (2009): “A possibilidade de articular conhecimento biológico, conhecimento médico e ações sanitárias em torno dos temas concretos da patologia brasileira conferia justificativa social e possibilidade de integração aos estudos sobre os múltiplos aspectos da relação entre micro-organismos, insetos e doenças. ”

Oswaldo Cruz tratava a informação no âmbito da instituição como um bem imprescindível ao desenvolvimento científico e tecnológico. A relevância da troca de experiências, da capacitação e da atualização do conhecimento no progresso das pesquisas, bem como na produção de novos conhecimentos, se refletiu na preocupação em criar ações que construíssem uma rede dinâmica de fluxos informacionais no Instituto.

É importante saber que a atual Missão da Fiocruz é a seguinte:

*“Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais.”*

Ou seja, a Fiocruz, como uma Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde prescinde da sua capacidade de criar conhecimento e deve disseminar e compartilhá-los no

intuito de conduzir políticas informadas em evidências, por meio de ambientes colaborativos e de uma rede integrada de forma translacional.

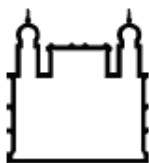
Partindo dos serviços prestados pela Fiocruz que três unidades técnico-científicas e gerenciais da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) adotaram o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) e a metodologia de implementação da gestão do conhecimento (GC) propostas pelo IPEA (Batista, 2012). Cada uma das unidades – a Casa de Oswaldo Cruz (COC), a Diretoria de Recursos Humanos (Direh) e o Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos) – executou três das quatro etapas da metodologia: etapa 1: diagnosticar; etapa 2: planejar; etapa 3: desenvolver e a etapa 4: implementar.

Considerando a quarta etapa de socializar a metodologia de implementação da GC – proposta por Batista (2012) para as demais unidades da Fiocruz, como próximos passos da implementação da GC e que a Instituição por ter incorporado GC no Plano Quadrienal de 2011-2014 pela primeira vez como área estratégica, merecendo a elaboração de projetos, foi que surgiu a ideia de analisar o instrumento utilizado na primeira etapa, com o intuito ter um instrumento mais adaptado à complexidade de serviços realizados e conhecimentos gerados na Fundação Oswaldo Cruz.

Então existe um cenário propício para a implementação, devido à inclusão, conforme informado acima, da Gestão do Conhecimento como um recurso basal a fim de atingir melhores resultados para sociedade, tornando-se uma premissa para a Inovação da Gestão.

Podemos citar, a inclusão da Fundação Oswaldo Cruz no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (Brasil, 2005), que tem por objetivo promover a melhoria contínua da excelência na gestão pública nos resultados dos serviços prestados aos cidadãos. A GC é um dos critérios de excelência da GesPública indicada para ser uma competência gerencial e organizacional.

Sendo assim, as Unidades da Fiocruz devem estabelecer como estratégia adotar a sistemática de práticas de GC alinhadas aos seus planejamentos por meio não da implantação de práticas de GC, mas também da promoção e articulação de políticas,



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

metodologias e tecnologias para organização, compartilhamento, utilização das informações e do conhecimento estruturado.

## 5. METODOLOGIA

Diante do problema, onde observou-se que não há diagnóstico de práticas de compartilhamento, armazenamento, produção do conhecimento no Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS).

O estudo que será apresentado por este trabalho, tem uma abordagem qualitativa, no sentido de considerar quatro perspectivas: a primeira é uma análise documental ampla do assunto, o livro do Fabio Batista, além da análise do estudo de caso realizado na Fundação Oswaldo Cruz sobre o tema e uma análise do conjunto de reflexões críticas, resultado de uma Oficina de Grupo que participou da aplicação do modelo do IPEA na Instituição coordenado pela Paula Xavier, Coordenadora de Informação e Comunicação – VPEIC). A ideia, segundo Godoy (1995) é: “ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

Nesse trabalho, foi fundamental além da análise documental sobre o tema, uma análise profunda do estudo de caso realizado pelo elaborador da pesquisa a ser analisada criticamente, no sentido de validar e complementar as considerações apontadas na análise documental, criando a possibilidade de fazer uma proposta de concepção de um modelo de Gestão do Conhecimento para o Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde.



## **6. RESULTADOS - ANÁLISE DO MODELO DE DIAGNÓSTICO DO PLANO DE GC DO IPEA**

A proposta de elaboração de um modelo de diagnóstico, para avaliar o Grau de Maturidade do INCQS sobre o tema de Gestão do Conhecimento, partiu das principais lições aprendidas até o momento da implementação das três unidades da Fundação com a adoção do modelo de Plano da gestão do conhecimento para administração pública brasileira (MGCAPB) proposto pelo técnico de Planejamento e Pesquisa do IPEA, Batista (Batista,2012), com o objetivo de contar com uma metodologia-padrão para as organizações públicas.

Segundo o texto elaborado pelo IPEA sobre os casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: O Caso da Fundação Oswaldo Cruz (2015), a Fiocruz não possuía um programa que integrasse, orientasse e definisse as diretrizes para a implantação de uma estratégia de GC, apesar de entendermos que a GC sempre existiu Fiocruz, sendo voluntária ou não, estruturada ou não, principalmente se olharmos como ela se constituiu. No entanto, é necessária a implementação de um processo estruturado para transformar em vantagem competitiva.

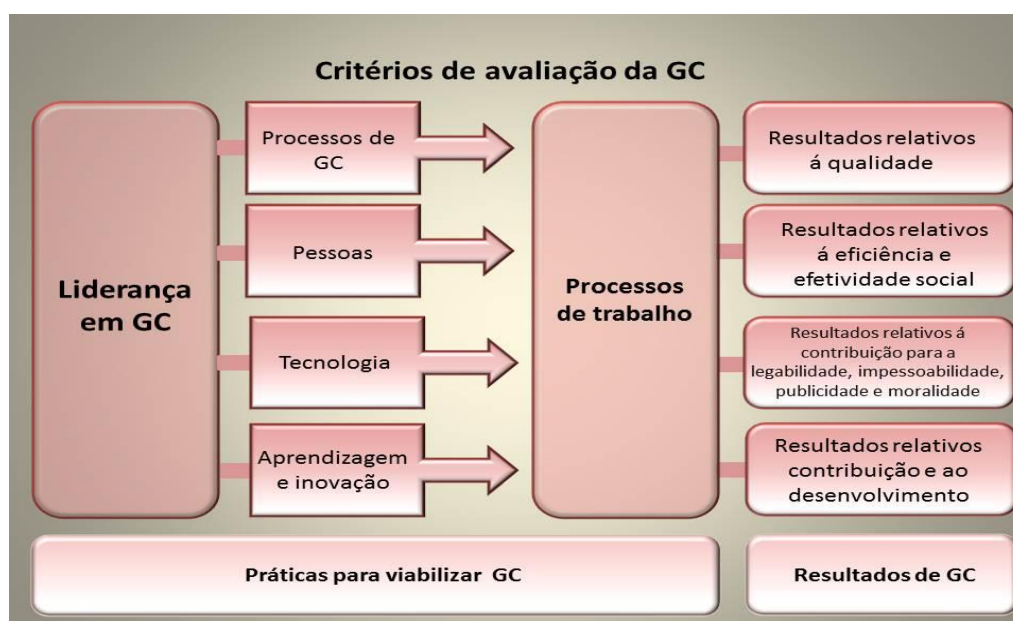
O objetivo é analisar apenas a etapa de Diagnosticar, pois consideramos essencial entender o grau de maturidade da Unidade em relação ao tema, para posteriormente justificar a importância do GC para a Instituição e se a mesma está preparada para implementar um modelo de gestão baseado em GC. Após a análise desta etapa servirá de base para que os líderes percebam como estão impulsionando a GC nas suas equipes, com o propósito de melhores serviços, potencializando a inovação, na qual a Fiocruz e o INCQS já são reconhecidos como referências e de subsidiar a implementação de uma metodologia adequada para a Instituição.

Segundo Batista (2012): “A equipe responsável pela avaliação deve definir quem estará envolvido na realização da autoavaliação. A análise dos critérios deve envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado.” No sentido de corroborar com a metodologia de Batista, consideramos extremamente importante a formação

de uma equipe multidisciplinar que acredite na relevância do tema, e ainda entendemos como imprescindível a participação de todos os níveis das lideranças neste processo de diagnóstico.

Para a aplicação da metodologia MGCAPB, o método apoia-se em algumas dimensões básicas: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de GC, aprendizagem e inovação e resultados de GC. Cada elemento é constituído de dimensões do conhecimento, conforme imagem abaixo:

Figura 4 - Critérios de avaliação da GC



Fonte: Fabio Batista (2015)

Segundo o Grupo avaliativo do instrumento: “O grupo compartilhou que teve dificuldades em entender algumas afirmativas da avaliação, e o fato de ter discutido questão por questão, coletivamente, ajudou a esclarecer algumas das dúvidas. O grupo apontou também a questão de que as perguntas do questionário eram, por vezes, muito voltadas às instituições que já têm a GC implementada de alguma maneira.”

Para compreendermos melhor a aplicabilidade do instrumento, apontaremos alguns aspectos mais relevantes encontrados no Instrumento utilizado pelo MGCAPB, conforme citado no anexo.

O modelo elaborado pelo IPEA apresenta 7 critérios (liderança, processos, pessoas, tecnologia, processo de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de GC) para

organização da avaliação, definindo-os como processos fundamentais de trabalho que traduzirão em resultados relativos a implementação da GC. Podemos dizer que os critérios estão descritos como um conjunto estruturado de elementos que precisam ser avaliados nos diferentes níveis de maturidade para o planejamento das melhorias e do futuro alinhamento estratégico da GC na organização.

Segundo APO<sup>1</sup> (2010), existem cinco níveis de Maturidade em GC, sendo do menor nível para o maior: (1) Reação, (2) Iniciação, (3) Expansão, (4) Controle e (5) Maturidade. O significado de cada um dos cinco níveis é exposto a seguir: a) Nível 1 Reação: A organização não tem conhecimento de que GC é e sua importância no aumento da produtividade e competitividade. b) Nível 2 Iniciação: A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou já pode ser o início de um projeto-piloto GC. c) Nível 3 Expansão: GC está totalmente implementada e implantada. d) Nível 4 Controle: Controle de implementação do GC é continuamente avaliado para a melhoria contínua. e) Nível 5 Maturidade: GC está totalmente integrada dentro da organização.

É importante observar que os intervalos dos níveis de maturidade (42 – 83; 84 – 125; 126 – 146; 147 – 188; e 189 – 210) são baseados na premissa de que haverá um total de 42 questões (7 critérios) no Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública. O limite mais baixo de grau de maturidade é igual a 1x o número de questões. O limite mais alto é igual a 5 x o número de questões etc. (APO, 2009).

Os resultados da avaliação mostrarão o grau de maturidade em GC da organização pública. Esse grau pode variar do nível “reação”, que é o mais baixo, até o nível “maturidade”, que é o mais alto.

Dentro deste contexto, comentaremos alguns critérios com base na expertise das análises feitas pelos profissionais que participaram da aplicação do instrumento em suas Unidades.

No Critério 1 do Processo de Trabalho da Liderança, podemos citar o item 3 como difícil de ser pontuado, pois em algumas organizações públicas, pelo fato não terem aplicado a GC, ainda não possuem Centro de Recursos e geralmente, os recursos são alocados de outros projetos. Consideramos importante incluir um item relativo à importância do papel do líder na implantação deste processo.

Ainda no critério 1, é importante salientar que não possuem questionamentos sobre o entendimento da importância do papel da liderança neste processo, sabedores de que uma das funções dos líderes é de gestores e manipuladores da cultura organizacional.

No critério 2 do processo, podemos destacar a importância de incluir algum apontamento sobre a aplicação do uso de informações e conhecimentos em um ciclo de realimentação cumulativo que gera melhorias nos processos de trabalho e um sistema comum de informação sistemático.

Já no critério 3, que condiz a Gestão de pessoas, é importante citar que o banco de competências deve atender não somente aos servidores públicos, mas todos os profissionais que atuam na Unidade em prol do atendimento ao cidadão, pois se focarmos apenas nas competências do servidor público, sem incluir os outros vínculos, não dará conta de um universo enorme de conhecimento utilizado para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Além disso, é fundamental incluir uma questão para saber se entendem a GC como um instrumento que pode influenciar na melhoria da capacidade das organizações e de atrair e manter pessoas com competências e potenciais para se atingir melhores resultados.

Ainda no critério 3, no item 15, sugere-se incluir a figura do “*sponsorship*” que é um profissional que proporciona conselhos, orientações e feedbacks para os novos líderes, mas diferentemente do “*Mentoring*” tem uma relação transacional, que por meio do trabalho direto pode oferecer desafios, autonomia, espaços de atuação e recursos que demandam do aprendiz uma alta performance e conseqüentemente uma expansão de influência na organização.

No critério 4 seria interessante deixar bem claro que a tecnologia deve ser tratada como um suporte à Gestão do Conhecimento por meio dos sistemas de informação, ou seja, segundo Santos (2015): “Se as tecnologias são abordadas como processos a serem desenvolvidos, fica estabelecido uma dinâmica de constante retroalimentação entre o objeto técnico e quem usa”, caracterizando assim um ciclo permanente que se desenvolve conjuntamente, passando a intermediar a apreensão do conhecimento.

Para que isso possa ser incluído, sugere-se então um item no qual a organização possa avaliar se existem sistemas informacionais, como gestão de pessoas, documentos, processos, gestão do conhecimento, que possam subsidiar por meio de dados e informações e que essa dinâmica produza conhecimento.

No caso específico do INCQS, seria de extrema importância encontrar com facilidade as legislações nas quais o Instituto precisa estar alinhado e embasado, sendo assim ter um sistema de repositório institucional na Unidade, a tecnologia representaria uma ferramenta de suporte fundamental e estratégica de Gestão do Conhecimento.

Outro ponto que não aparece como um item de avaliação no critério da tecnologia, mas que deveria ser analisado, é saber se a área de Tecnologia identifica, desenvolve e implementa tecnologias ou sistemas que apoiem a troca de ideias e experiências, que facilita a formação de redes e o compartilhamento de informações e acesso às novas ideias, tornando o suporte não somente baseado em processos, mas também em competências.

Já no Critério 5, considera-se primário questionar a Organização, se ela entende quais os processos possíveis da GC que garantiriam a geração de inovação e de vantagens competitivas para a Instituição, pois existe a possibilidade da Organização não compreender como a GC pode identificar gargalos, obstáculos e oportunidades para o desenvolvimento da mesma.

Também podemos destacar a necessidade de um item que trata da relevância da Instituição de mapear os conhecimentos mais críticos para o alcance de seus objetivos estratégicos e que estejam alinhados a missão e visão, podendo assim minimizar, por meio da GC, a distância das lacunas de conhecimento entre a situação atual para a ideal.

No item 6, que trata da aprendizagem e inovação, deve-se compreender se a área de Gestão de Pessoas está apta para realizar ações que estimulem e desenvolvam os profissionais de forma contínua e estratégica. Considerando que, segundo Ruas (2005), aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos, é essencial que a área de gestão de pessoas estimule essa dinâmica, a fim de fortalecer as competências da organização.

Na intenção de contribuir com o modelo de diagnóstico analisado, é que sinalizamos a relevância de avaliar se a Organização estimula ações participativas com o intuito de integrar, processo pelo qual permite o entendimento único e compartilhado entre todos os profissionais envolvidos.

O critério 7 abrange, de forma ampla, os vários questionamentos que a Organização deve fazer em relação aos possíveis resultados de uma organização que utiliza a Gestão do Conhecimento como um modelo de gestão. Devido a isso, não teceremos sugestões de itens de inclusão neste critério.

Após a análise, ponto a ponto, de todos os critérios mencionados no modelo do IPEA, considerando as especificidades das organizações públicas que devem reforçar seu papel de formulador de políticas públicas no que se refere a maximização da sua capacidade estratégica para atender aos interesses públicos, entendemos que a GC deve ser institucionalizada como uma política formalmente estruturada. É neste sentido que poderia ser incluído mais um critério que fizesse uma análise sob o ponto de vista político. Considerando assim, a política como fator condicionante de concretização de um novo modelo de gestão baseada no conhecimento, tornando-se necessário avaliar a Organização em relação à Governança da mesma, para que seja capaz de tornar efetiva e eficiente as decisões políticas tomadas e que resulte num modelo gerencial bem implementado.

Outro ponto deste novo critério sugerido, seria de avaliar a profissionalização da alta direção para que não haja uma separação radical entre técnica e política, ou seja alinhar seu conhecimento especializado à responsabilidade política.

Com uma grande necessidade do modelo gerencial das organizações públicas de se criar um novo modelo organizacional, no esteja pautado sob alguns princípios básicos como: transparência, ética, desburocratização, foco no cidadão e qualidade orientado para atingir resultados, é que existe a importância de fortalecer uma política de informação, para que toda prática esteja embasada em três componentes: a política, a metodologia e a tecnologia.

Para apoiar a inclusão do Critério denominado como Política, podemos sugerir os itens abaixo, baseados numa entrevista de Calixto (2010) fez para identificar se existia uma política de GC no Governo de São Paulo:

- 1- Existe uma intenção de se implementar uma Política de GC na Organização.
- 2- Existem instrumentos normativos relacionados à GC, como normas operacionais, portarias, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).
- 3- Existe um comitê formalizado pela Unidade para estabelecer diretrizes para a implementação da GC e coordenar as iniciativas.
- 4- Os profissionais da Unidade são incentivados a consolidação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento.
- 5- Existe o emprego da Gestão do conhecimento na preparação e capacitação dos profissionais e principalmente dos líderes da Organização.

Diante das análises expostas, foi possível elaborar um arcabouço conceitual sobre o Modelo de diagnóstico da Gestão do Conhecimento, porém destacamos que as limitações mais críticas do modelo de Diagnóstico apresentado pelo Fabio Batista estão no Critério de Tecnologia ou no de processos de conhecimento, em que o item da Gestão da informação não é tratado como um recurso basal para a Organização obter uma base de dados e de informações estruturados para subsidiar o modelo de gestão do conhecimento.

Ou seja, de acordo com a atividade da Unidade existem informações básicas e essenciais que devem ser redimensionadas às suas potencialidades por meio das novas tecnologias com o objetivo de melhorar a qualidade e criando novas possibilidades de uso desta informação e essa importância não está clara no modelo.

Porém, devemos enfatizar que o Modelo do Plano de Gestão do Conhecimento apresentado pelo Fabio Batista para organizações públicas é de grande relevância e importância, principalmente por ser um modelo que consegue mostrar algumas etapas de forma clara, objetiva e direta.

E entendendo a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas é que o INCQS deve avançar por meio da aplicação do Diagnóstico de GC, mas principalmente na reflexão do sentido e nos benefícios da GC para posteriormente desenvolver um modelo que oriente a implantação da GC na Unidade com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e cumprir com mais eficiência e efetividade o seu importante papel para a sociedade.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo proposto pelo Fabio Batista orienta a elaboração de Planos de GC para projetos estratégicos, mas não apoia a elaboração de uma estratégia geral de GC para a organização. Diante disso, se entendermos que a organização tem predisposição em criar, transmitir e absorver conhecimento e para todas as suas ações, deve-se elaborar um Plano de Gestão do Conhecimento não apenas para projetos estratégicos, mas sim que seja uma política institucionalizada. Afinal, as organizações públicas devem buscar modelos de gestão que permitam um ambiente favorável à inovação, a experimentação e implementação de novas ideias, do compartilhamento de conhecimentos que sejam capazes de gerar ganhos sustentáveis para a sociedade e que por meio deles a sociedade seja aliada do conhecimento que a Instituição gera pra ela.

Um modelo baseado na GC poderia auxiliar o INCQS e conseqüentemente a Fiocruz na capacidade de mobilizar saberes que pudessem contribuir com o aprimoramento e redução de retrabalho na produção de conhecimento, produtos, serviços e insumos para o atendimento ao SUS e uma minimização da lacuna entre o conhecimento e a geração de inovações efetivas por meio de uma melhor articulação das ações de pesquisa de forma translacional e multidisciplinar, ou seja, uma garantia que o conhecimento chegue à sociedade por meio de produtos e processos.

Apesar da análise deste trabalho ter sido voltada para a etapa de Diagnosticar, por ser a primeira etapa de um modelo nas organizações públicas e o que resultado desta etapa pode ser orientador de um modelo mais geral para um Plano de GC, torna-se necessário mencionar alguns aspectos mais gerais.

É primordial que a Unidade após a fase de diagnóstico, consiga implementar um Plano de GC que dê conta desta Instituição saber quais competências ela possui no seu efetivo de profissionais, para que possa ter o mínimo de gerenciamento desses ativos intangíveis, propiciando um melhor atendimento às demandas internas e externas e facilitando a tomada de decisões e com mais rapidez.



E ainda, entender que uma Instituição que implementa uma política de GC pode obter métodos disruptivos dos processos científicos tecnológicos com possibilidade de saltos mais rápidos na melhoria da resolução dos problemas, na inovação e impactos nos resultados.

Então, podemos finalizar que a GC pode tanto ser um arcabouço estruturante de informação que auxilie nas ações desenvolvidas na Instituição como pode ser também a perspectiva dada pelo instrumento do Batista (2012) que são métodos de GC utilizados para atender os projetos mais específicos e/ou estratégicos que não necessariamente necessite de uma base de dados, ou seja somente para atender determinado projeto.

E uma última dimensão na qual o plano daria conta de estimular a criação do conhecimento por meio da troca, da rede, do intercâmbio entre as pessoas, ou seja, criar ambientes aprendizes que tenham uma linha permanente voltada para aprendizagem organizacional.

Diante do exposto, espera-se que o INCQS aplique a primeira etapa que serve para Diagnosticar o grau de maturidade da Unidade em relação ao tema e que posteriormente entenda a necessidade de implementação de um plano de GC que possa tornar-se um recurso basal para várias ações em prol de melhorias e de inovação.

## 8. REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012.

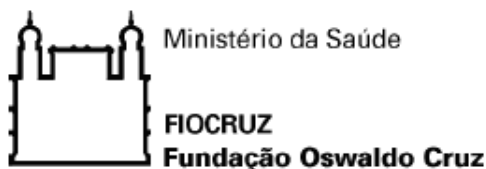
BATISTA, Fábio Ferreira; et. Al. **Gestão do Conhecimento: A realização da proposta de Brookes para a Ciência da informação**. In Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, VIII ENANCIB, Salvador – Bahia, 2007.

BATISTA, Fábio Ferreira, SANTOS, Paula Xavier, FURNIEL, Ana Cristina da Matta, CARVALHO, Ana Paula Carvalho, KAUFMANN, Carla Xavier dos Santos, LOUREIRO, Erica de Castro, FERRARI, Rodrigo. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: o caso da Fundação Oswaldo Cruz**. Brasília: IPEA, 2015.

BENNET, A., & Bennet, D. **The knowledge and knowing of spiritual learning**. Vine, vol. 37, p.150-168, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03055720710759937>>. Acesso em: 21 de jul 2017

BENNET, D., & Bennet, A. **The depth of knowledge: surface, shallow or deep?** Vine, vol. 38, p.405-420, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03055720810917679>>. Acesso em: 22 de jul 2017

BHATT, G. D. **Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**. *Journal of Knowledge Management*. vol. 5, p.68-75, 2001. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270110384419>>. Acesso em 22 de jul 2017.



BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos & SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CALIXTO, P. **Políticas públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração com a sociedade**, 2010. Tese (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

DAVENPORT, Thomas H.; Prusak, Laurence. **Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

KROPF, Simone Petraglia. **Doença de Chagas, doença do Brasil: ciência, saúde e nação (1909-1962)**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. 2009.

LIMA, Nísia Trindade. **Euclides da Cunha; o Brasil como sertão**. In: Botelho, André; Schwarcz, Lilia (Org.). *Um enigma chamado Brasil: 29 intérpretes e um país*. São Paulo: Companhia das Letras. p.104-117. 2009.

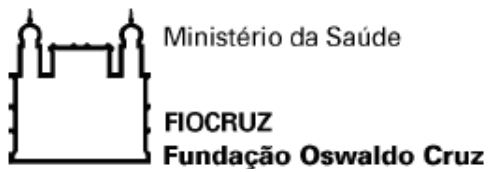
MINTZBERG, Henry. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, v. 72, n 1, p. 107-114, Jan-Feb 1994.

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

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **The wise leader**. Harvard Business Review, vol. 89, p.58-67, 2011.

SANTOS, Paula Xavier; REIS, Maria Elisa Andries dos. **Gestão do conhecimento: ainda um obscuro objeto de desejo?** RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde. Rio de Janeiro, v.4, n.5, p.14-22, Dez., 2010.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.



SENGE, P. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem.** In K. Starkey, ed. *Como as Organizações Aprendem.* São Paulo: Futura, 1997.

ZABOT, João Batista M., SILVA, L.C. Mello da. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia Construindo a Inteligência Coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

## ANEXO

### Instrumento de Diagnóstico do IPEA:

#### ANEXO 1: AUTOAVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GC

#### ETAPA: DIAGNOSTICAR

**ETAPA: SECRETARIA/ÓRGÃO:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

Cada característica deve ser analisada e pontuada com base em evidências, utilizando-se as escalas seguintes:

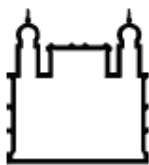
**Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 38):**

- 1 = as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas
- 2 = as ações descritas são mal realizadas
- 3 = as ações descritas são realizadas de forma adequada
- 4 = as ações descritas são bem realizadas
- 5 = as ações descritas são muito bem realizadas

**Escala 2 (a ser utilizada nos itens de 39 a 42):**

- 1 = a organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores
- 2 = houve melhoria nos resultados de alguns indicadores realizados
- 3 = houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores realizados
- 4 = houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados
- 5 = houve melhoria em todos os indicadores utilizados

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA EM GC	PONTUAÇÃO
-----------------------------	-----------



Ministério da Saúde

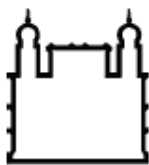
**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

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

<b>CRITÉRIO 2: PROCESSO</b>		<b>PONTUAÇÃO</b>
7	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (ao invés de criar) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
9	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10	A organização tem um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	



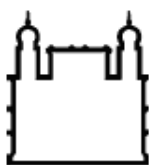
Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**



11	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos, e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
<b>SUB-TOTAL critério 2: Processo</b>		

<b>CRITÉRIO 3: PESSOAS</b>		<b>PONTUAÇÃO</b>
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e <i>tutoria</i> .	
16	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, comunidades de prática) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
<b>SUB-TOTAL critério 3: Pessoas</b>		



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**

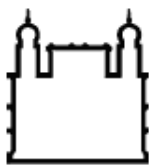


ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

CRITÉRIO 4: TECNOLOGIA		PONTUAÇÃO
19	A alta administração implantou uma infraestrutura de tecnologia da informação-TI (exemplos: Internet, Intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20	A infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização.	
21	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22	Todas as pessoas tem acesso à Internet/Intranet e a um endereço de e-mail.	
23	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24	A Intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
<b>SUB-TOTAL critério 4: Tecnologia</b>		

CRITÉRIO 5: PROCESSOS DE CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO
25	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28	O conhecimento essencial dos servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30	As atividades de “benchmarking” são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	





Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**

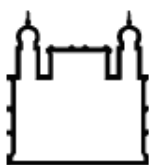


ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

<b>SUB-TOTAL critério 5: Processos de conhecimento</b>	
--	--

<b>CRITÉRIO 6: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO</b>		<b>PONTUAÇÃO</b>
31	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas idéias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
<b>SUB-TOTAL critério 6: Aprendizagem e inovação</b>		

<b>CRITÉRIO 7: RESULTADOS DA GC</b>		<b>PONTUAÇÃO</b>
37	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

39	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
<b>SUB-TOTAL critério 7: Resultados da GC</b>		

#### QUADRO DE PONTUAÇÃO DO GRUPO

Critério	Pontuação por Critério		Pontuação Máxima	Colocação (1-7) (3)
	(1)			
1	Liderança em GC (assertivas 1 a 6)	13	30	
2	Processo (assertivas 7 a 12)	16	30	
3	Pessoas (assertivas 13 a 18)	10	30	
4	Tecnologia (assertivas 19 a 24)	12	30	
5	Processos de GC (assertivas 25 a 30)	7	30	
6	Aprendizagem e inovação (assertivas 31 a 36)	12	30	
7	Resultados da GC (assertivas 37 a 42)	6	30	
<b>TOTAL</b>		76	30	-



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

--	--	--	--

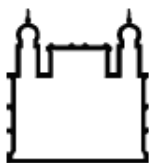
- Na coluna (1) escreva o subtotal da pontuação por critério.
- Compare o subtotal de cada pontuação com a pontuação máxima de cada critério encontrado na coluna (2).
- Embaixo, na coluna (1), coloque a pontuação total e compare com a pontuação máxima de pontos indicada no final da coluna (2).
- Na coluna (3), coloque a posição obtida pela organização, de acordo com a avaliação do grupo, nos critérios de 1 a 7, sendo 1 a melhor posição e 7 a pior.

Com base na pontuação final obtida pela organização, é possível identificar o nível de maturidade em GC:

PONTUAÇÃO OBTIDA	NÍVEL DE MATURIDADE	DESCRIÇÃO
42-83	REAÇÃO	Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade.
84-125	INICIAÇÃO	Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.
126-146	INTRODUÇÃO (EXPANSÃO)	Há práticas de GC em algumas áreas.
147-188	REFINAMENTO	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.
189-210	MATURIDADE	A GC está institucionalizada na organização.

### QUADRO RESUMO COM A PONTUAÇÃO DOS GRUPOS

Critério / Pontuação	1 / 30	2 / 30	3 / 30	4 / 30	5 / 30	6 / 30	7 / 30	Pontuação máxima (210)
<b>Grupo 1</b>								
<b>Grupo 2</b>								
<b>Grupo 3</b>								
<b>Grupo 4</b>								



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

<b>Pontuação Total (PT)</b>								
<b>Pontuação Média (PT/4)</b>								
<b>Colocação</b>								

- Este é o modelo para registrar as pontuações de cada grupo referente a cada critério, assim como as pontuações totais.
- No quadro deve ser registrada a pontuação de cada grupo referente a cada um dos critérios.