



Aula 19 de maio

Convite especial: Palestra sobre Gestão do conhecimento com Marcos Cavalcanti, Dr. (Professor na COPPE/UFRJ e Coordenador do CRIE) e André Saito (Presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento)

Modelos de Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Conceitos e Modelos

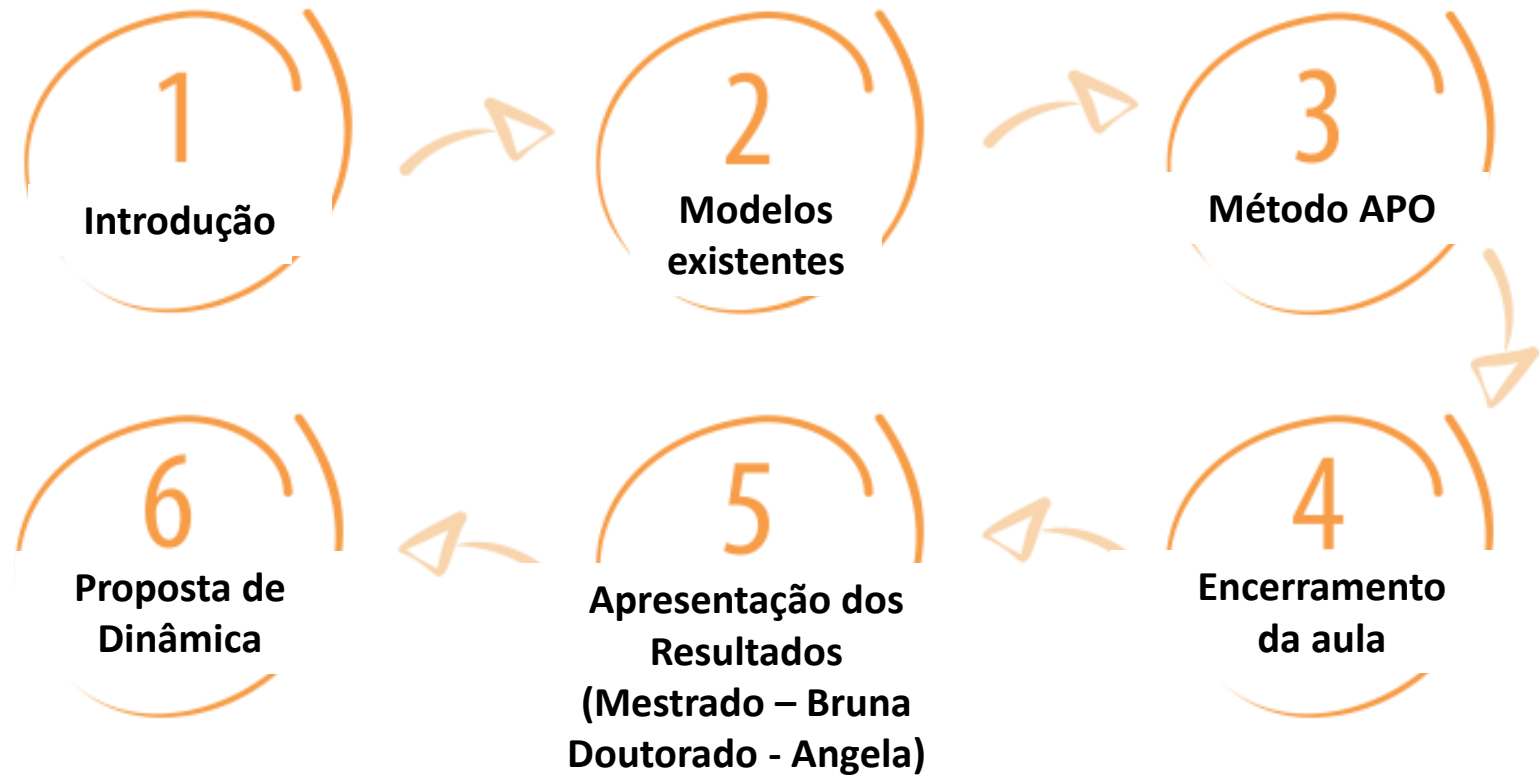
Bruna Devens Fraga, Doutoranda

Prof. Gregorio Varvakis, PhD.

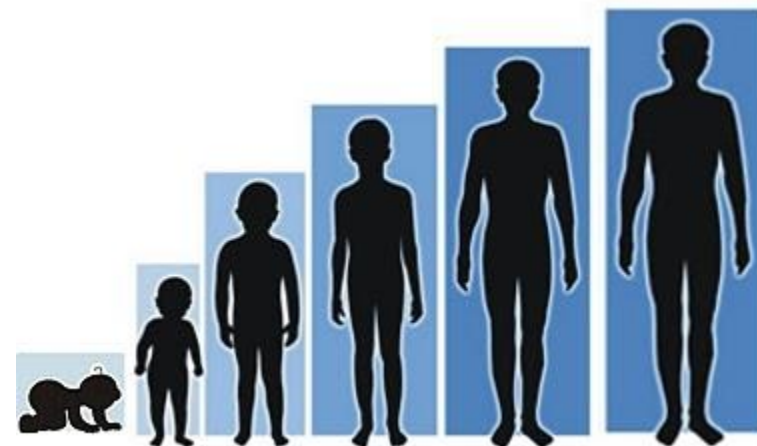
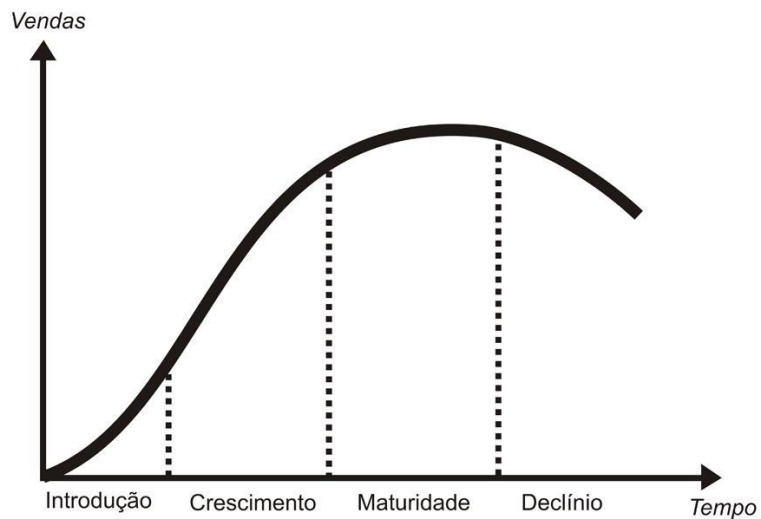
Disciplina Gestão do Conhecimento nas Organizações



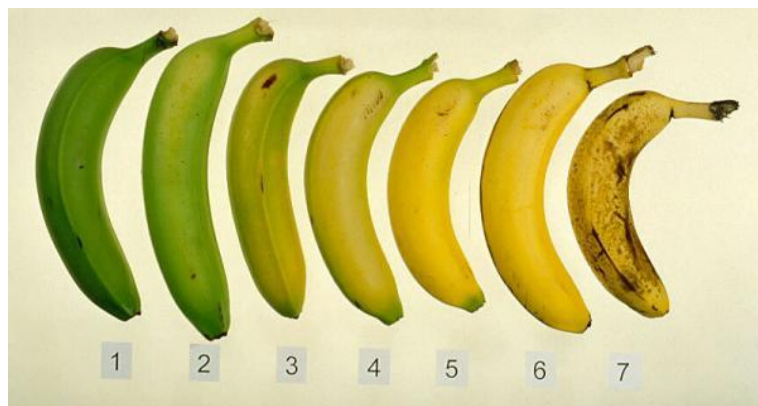
Agenda da aula



O que é maturidade?



Ser humano



Plantas

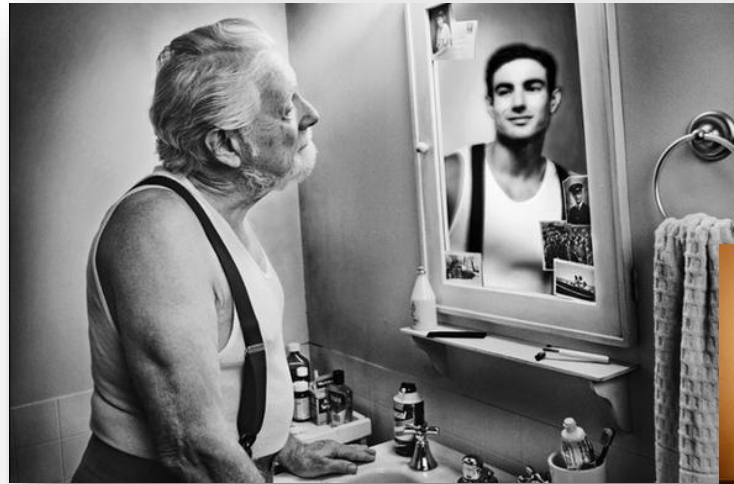


Animais

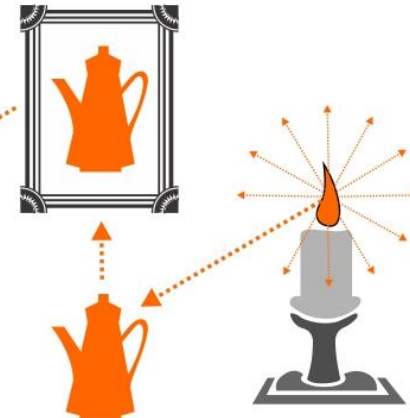
O que é maturidade?

1. estado, condição (de estrutura, forma, função ou organismo) num estágio adulto; condição de plenitude em arte, saber ou habilidade adquirida.
2. termo último de desenvolvimento.
3. período da vida compreendido entre a juventude e a velhice.
4. experiência ou ponderação própria da idade madura.
5. bot. estado ou qualidade de maduro.
6. geol. o segundo dos três principais estágios num ciclo de erosão ou numa outra mudança geológica.

O que é maturidade?



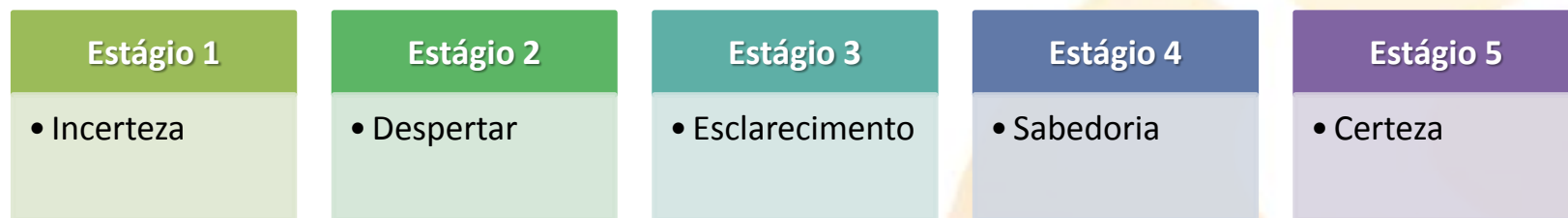
3



Maturidade organizacional

Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão

- Maturidade significa um **ideal de funcionamento desejável** que se possa implementar na organização;
- Surgiu com o *Total Quality Management (TQM)* ou Melhoria da Qualidade Total;
- Os conceitos de níveis de maturidade foram propostos por Crosby (1979) no denominado “Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade” – apontava 5 estágios conforme as práticas organizacionais;



Categorias de medida:

Compreensão e atitude da gerência, Status da Qualidade na Empresa, Resolução de Problemas, Medidas de Melhoria da Qualidade, Sumário das responsabilidades da companhia na área da Qualidade.

Maturidade organizacional

Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão



- Em 1986, estes níveis foram adaptados pelo *SEI – Software Engineering Institute*, na *Carnegie Mellon University* – para criar o *CMM (Capability Maturity Model)* – utilizado para avaliar o processo de desenvolvimento de software.
- Depois o conceito surgiu em outras áreas de conhecimento.

Maturidade

É um objetivo móvel, permite identificar em que etapas de um processo de desenvolvimento existiriam lacunas às quais devem ser agregadas informações e conhecimento → gerar reais possibilidades de crescimento;



Ponto de Partida Dissertação de Mestrado



De onde surgiu a ideia?

- Projeto Diagnóstico Situacional em Gestão do Conhecimento – DIRET – SESI/ SENAI/ IEL

Há três componentes de ação para o sucesso da execução e dos resultados de uma estratégia:

Descrever + mensurar + gerir a estratégia

“...você não pode gerenciar (3º componente) o que não pode medir (2º componente); você não pode medir o que não pode descrever (1º componente).”

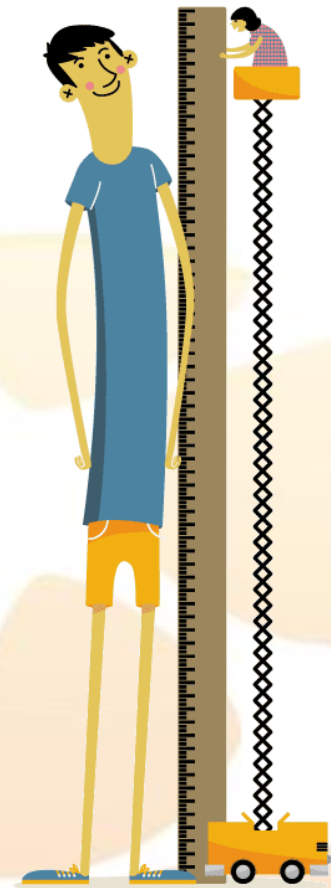
Conhecimento como Ativo Organizacional e Gestão do Conhecimento



- **Conhecimento:** é a **informação, em ação efetiva, focada em resultado** (DRUCKER, 1999). É o ativo que **dá a possibilidade de agir** (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).
- **Gestão do conhecimento** - abordagem integrada da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a produtividade, rentabilidade e crescimento organizacional (APO, 2009).
- **A identificação dos conhecimentos existentes** na organização e como aproveitá-los de forma efetiva, ou ainda **quais conhecimentos serão necessários no futuro e como adquirir ou desenvolvê-los** (CEN, 2004; WIIG, 1993).
- Segundo o MIT (2001) um **modelo de maturidade** pode ser aproveitado como apoio para analisar diferentes organizações e estabelecer **critérios comparativos**;

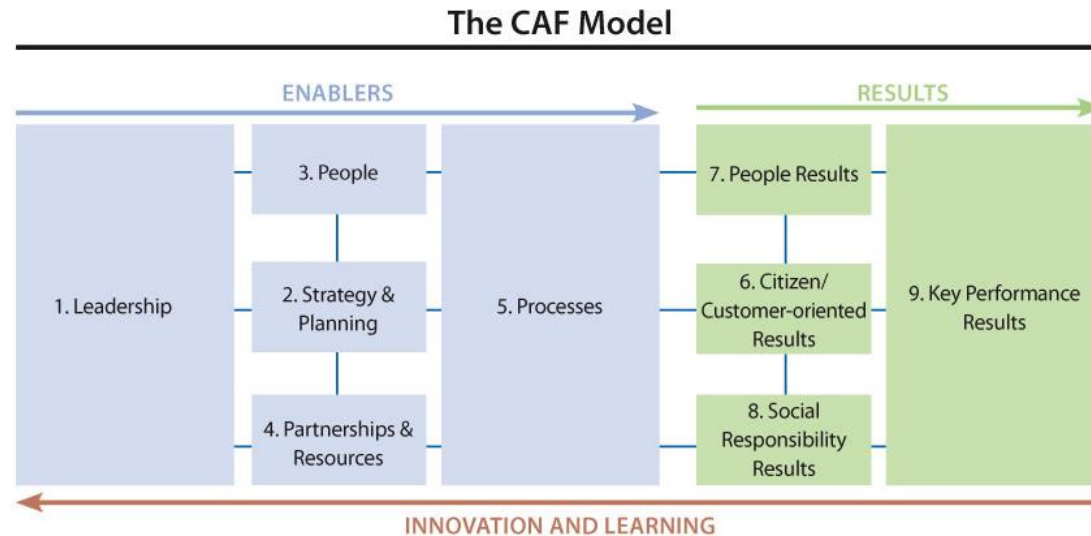
Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

- **Possibilita um primeiro retrato do contexto organizacional** e como os colaboradores *percebem* a GC no seu *ambiente*.
- Há diferentes métodos de avaliação de maturidade existentes atualmente, de diferentes fontes e reconhecidos internacionalmente:



Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

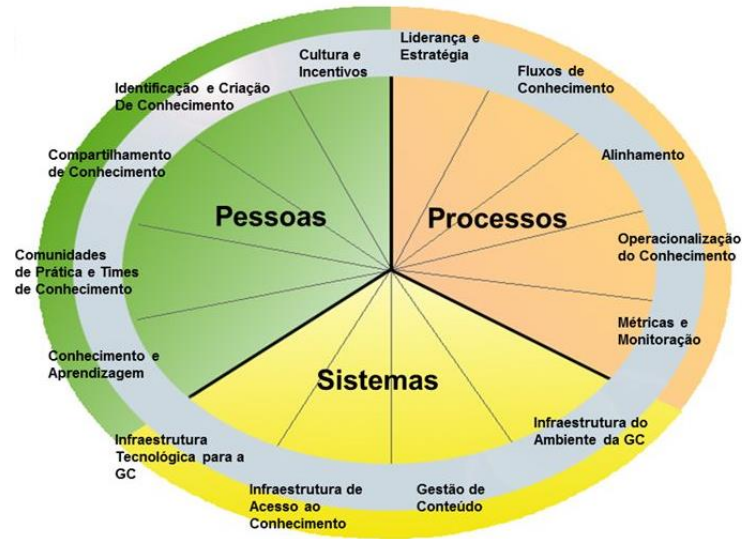
CAF (Common Assessment Framework)



- Ferramenta inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade no ano 2000. O método alcançava mais de 2000 aplicações no ano 2010.
- Resultado da cooperação entre os ministros da União Europeia (UE) responsáveis pela gestão pública (Grupo dos Serviços Públicos Inovadores (*Innovative Public Service Group*))

Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Método OKA (Organizational Knowledge Assessment)



- Método desenvolvido por Fonseca (2006) com o apoio do Instituto do Banco Mundial e especialistas em gestão do conhecimento;
- Com base no *World Bank Institute* (2014) o método indica ações como alinhar o programa de GC com objetivos e metas da organização;
- É um método bastante complexo, visto que é formado por 205 questões.

Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Metodologia do Prêmio MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprises*)

- O prêmio MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprises*) é outorgado pela *The Know Network* (TKN) - Organização sem fins lucrativos
- Por meio da metodologia avalia e premia organizações, hoje são mais de 60 prêmios em 100 países (EUA, Índia, Japão, Inglaterra, Alemanha, Holanda, etc). São utilizados 8 critérios de excelência em gestão do conhecimento:



Cultura organizacional;
Liderança;
Inovação;
Capital intelectual;
Compartilhamento;
Aprendizagem;
Customer Relationship Management (CRM); e
Retorno ao acionista

Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Modelo de Avaliação do Fórum Europeu



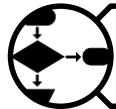
Estratégias de GC



Tópicos sociais e humanos de GC



Organização da GC



Processos de GC



Tecnologias de GC



Liderança



Avaliação do desempenho de GC



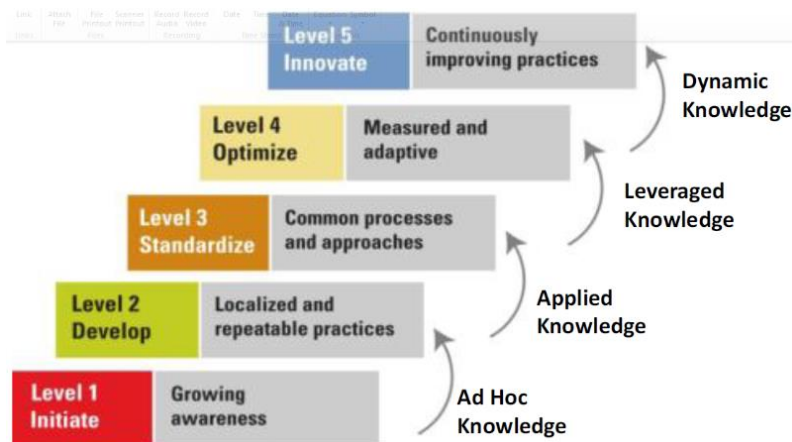
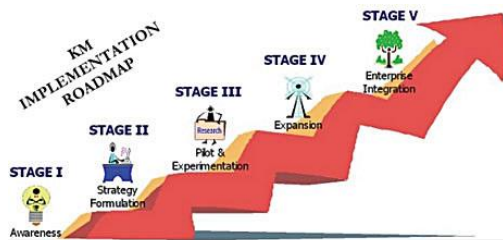
Implementação e *business cases* de GC

- Desenvolvido pela União Europeia no ano de 2004;
- Visa diagnosticar o grau de maturidade em gestão do conhecimento no contexto das organizações europeias.

(EUROPEAN KM FORUM, 2001)

Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Road Map for Knowledge Management Results - APQC (Mapa para Resultados com a Gestão do Conhecimento)



- Método desenvolvido pela APQC (*American Productivity and Quality Center*) no ano de 2003;
- Descrever os passos fundamentais para implementar a GC, avaliar esta implementação, apontar como iniciar este processo de forma adequada;
- Composto por 5 estágios de implementação:
 - 1) começar;
 - 2) desenvolver uma estratégia;
 - 3) desenhar e implementar iniciativas;
 - 4) expandir e apoiar; e
 - 5) institucionalizar a gestão do conhecimento.

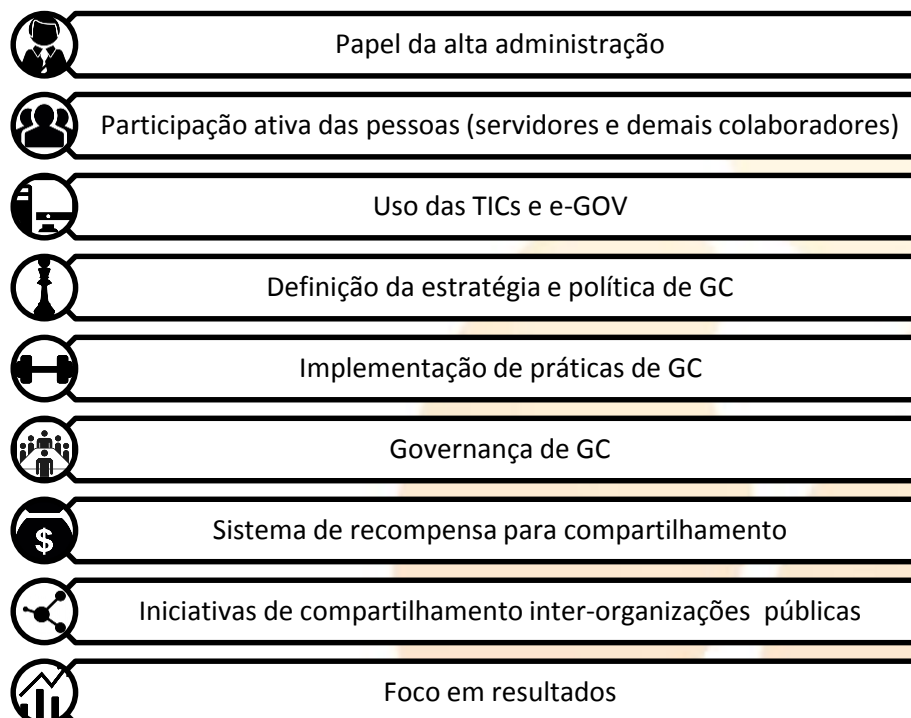
Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Método OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico)

- No ano de 2002, desenvolveu um estudo *Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government*;
- Envolvendo temáticas como: os desafios da economia do conhecimento, GC alinhada à alta administração, práticas de gestão do conhecimento, bem como resultados das estratégias de GC na gestão pública;
- Promoção do compartilhamento de conhecimento inter e intra organizações públicas.



Fatores críticos para sucesso na implementação de GC



Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

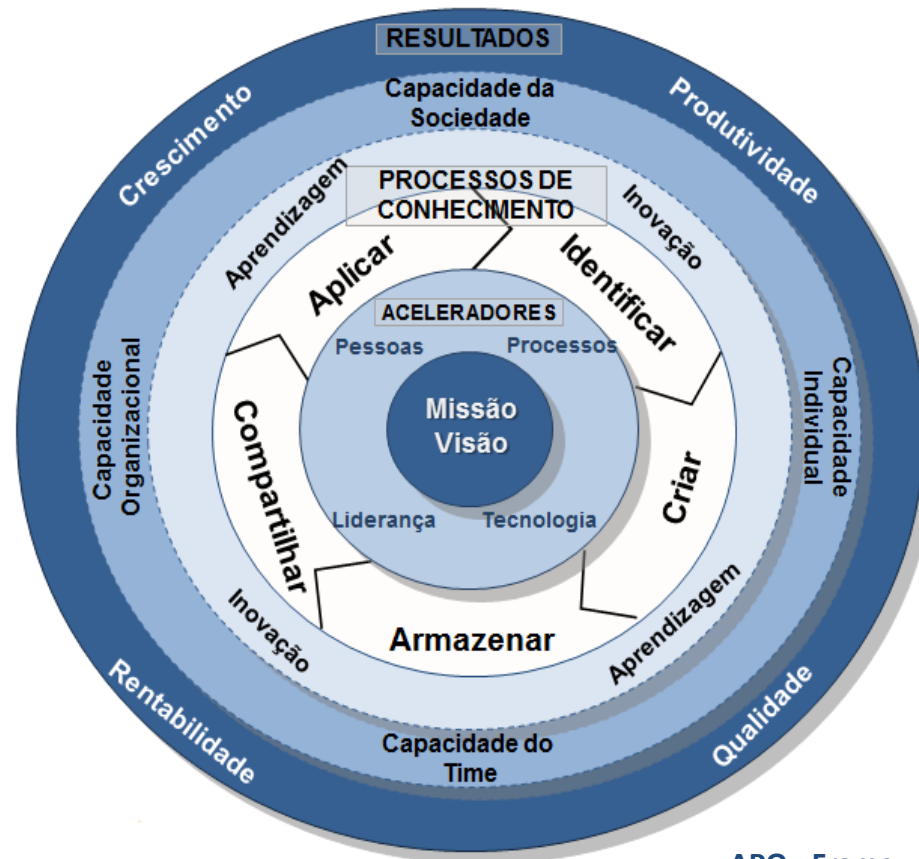
Asian Productivity Organization - APO



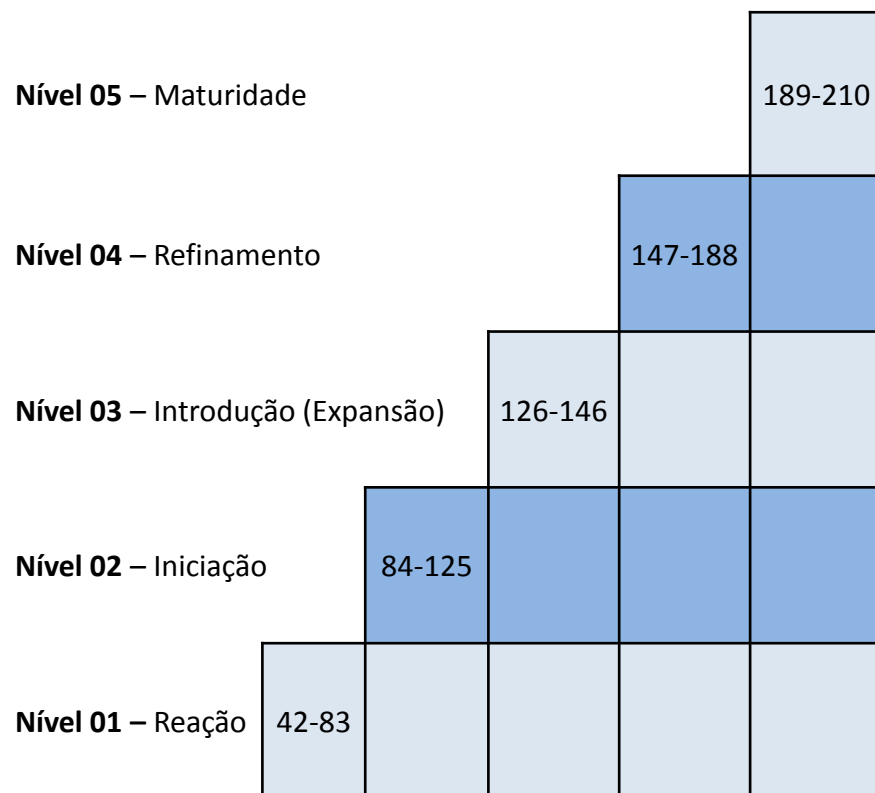
- A APO estimou uma missão para as principais instituições de GC e profissionais na Europa e nos EUA, em maio de 2007:
 - ***Levantamento e estudo das últimas tendências e desenvolvimentos em GC e como compartilhar suas melhores práticas com o resto da Ásia.***
- Após essa missão, um grupo de *experts* foi convocado para formular uma metodologia de enquadramento, definição e implementação de GC que fosse prática e fácil de implementar, especificamente no contexto asiático.

Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

- O modelo da **APO (2009)** apresenta **vantagens relevantes** a diversos contextos de **estudo e aplicação**, como critérios amplamente aceitos para avaliar a gestão do conhecimento, com **resultados mensuráveis** e um **processo de aplicação claro e sistemático**.



Escala do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento – APO (2009)



Nível 5, de Maturidade (189 a 210): Nesta etapa a Gestão do Conhecimento está integrada na organização e as práticas de Gestão do Conhecimento são institucionalizadas;

Nível 4, de Refinamento (147 a 188): neste nível, as organizações avaliam continuamente a implementação da GC para realizar melhoria contínua;

Nível 3, de Introdução/Ampliação (126 a 146): neste nível a Gestão do Conhecimento é praticada em algumas áreas da organização. Nela, as práticas são utilizadas formalmente em algumas áreas da mesma;

Nível 2, de Iniciação (84 a 125): neste nível as organizações começam a conhecer sobre a necessidade de gerenciar o conhecimento e iniciam projetos piloto de Gestão do Conhecimento. Nesta etapa as práticas de Gestão do Conhecimento são conhecidas e implementadas isoladamente de maneira informal na organização;

Nível 1, de Reação (42 a 83): significa que a organização não possui conhecimento sobre a Gestão do Conhecimento e nem sobre a sua importância na melhoria da produtividade e competitividade. Nesta etapa, as práticas de Gestão do Conhecimento não são conhecidas pela organização.

Fonte: APO (2009)

Métodos para Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Modelo APO (2009) – Dimensões de GC

- Condução de iniciativas de Gestão de Conhecimento, proporcionando alinhamento com a estratégia da sua unidade, o suporte e os recursos para a implantação

LIDERANÇA



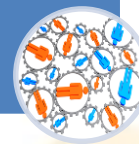
- Identifica se os processos promovem a disseminação do conhecimento na organização

PROCESSOS



- São usuários e ao mesmo tempo geradores de conhecimento

PESSOAS



- Verifica se a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas

TECNOLOGIA



- Identifica os processos: Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento

PROCESSOS DE CONHECIMENTO



- Determina a habilidade da sua unidade em encorajar, apoiar e encorajar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO



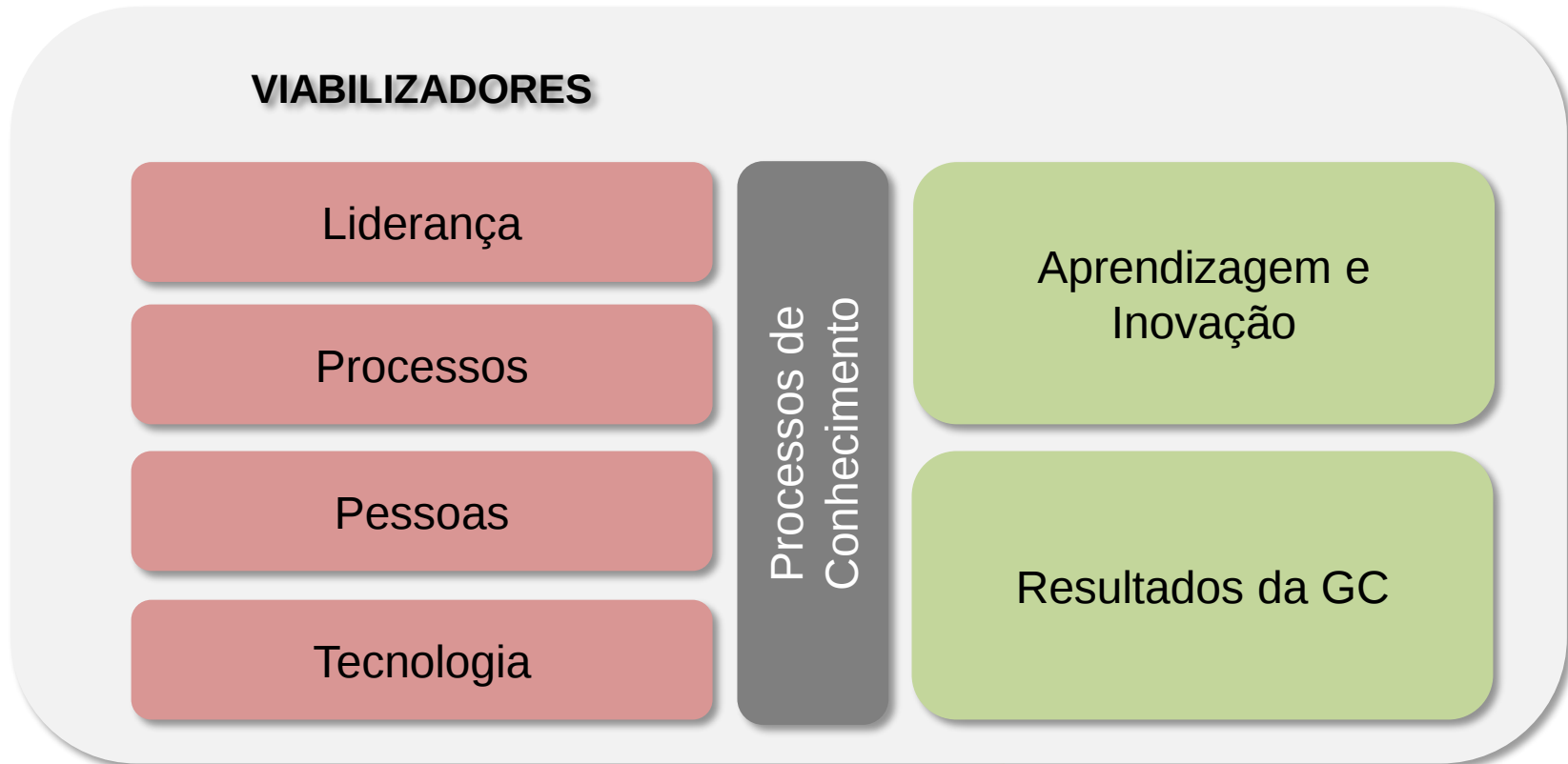
- Identifica resultados da Gestão do Conhecimento em 2 níveis esperados. 1) Melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e unidade; 2) Aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo com a performance, reconhecimento e a competitividade da sua unidade

RESULTADOS DA GC



Dimensões de Análise – APO (2010)

Grau de Maturidade da Gestão do Conhecimento



Estudo de Caso no Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Apresentação e Análise dos Resultados



→ Projeto Diagnóstico Situacional em Gestão do Conhecimento – DIRET – SESI/ SENAI/ IEL



→ Dissertação de Mestrado

Apresentação e Análise dos Resultados

Caso do PPEGC – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento



Caracterização do PPEGC

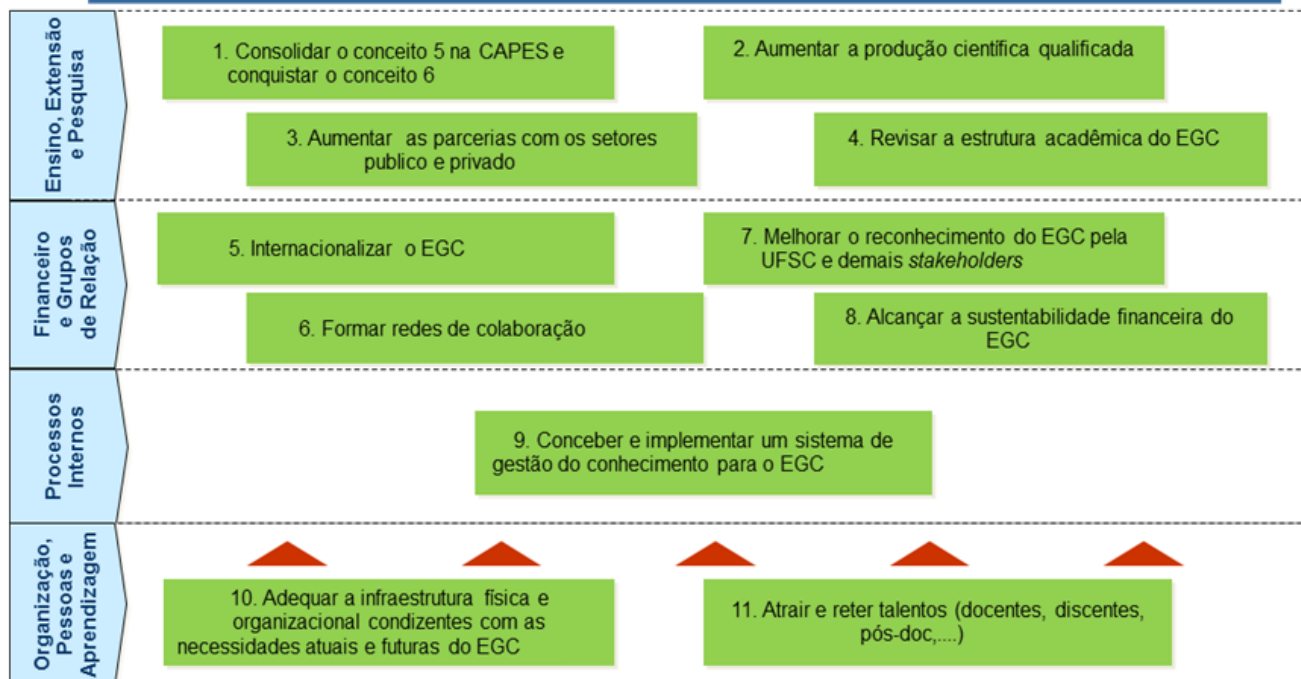
- Criado em **2004** e tem focado suas pesquisas e sua formação no **conhecimento**, percebido como **produto, processo e resultado** de interações sociais e tecnológicas entre agentes humanos e tecnológicos.
- **Áreas de concentração:** Gestão do Conhecimento; Engenharia do Conhecimento; Mídia e Conhecimento.
- Um importante passo para o PPEGC foi a elaboração e delineamento do seu Planejamento Estratégico para ser desenvolvido e alcançado no período de 2012 a 2017.

Apresentação e Análise dos Resultados

Caracterização do PPEGC

Mapa Estratégico 2011 a 2016

Nossa missão é promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, sobre o conhecimento como elemento agregador de valor para a sociedade.



Fonte: Site do EGC (2015)

- **Missão:** Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, sobre o conhecimento como elemento agregador de valor para a sociedade.
- **Visão:** Tornar-se referência nacional e internacional em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Apresentação e Análise dos Resultados

Diagnóstico de Maturidade em GC

Grupo de análise: Foram entrevistados 26 professores de um universo de 32

Resultado relativo ao grau de maturidade e médias das dimensões

Dimensão	Média	Total da Dimensão
D1 – Liderança	2,7	16
D2 – Processos	2,8	17
D3 – Pessoas	2,5	15
D4 – Tecnologia	3,5	22
D5 - Processos de Conhecimento	2,4	14
D6 - Aprendizagem e Inovação	3,3	20
D7 - Resultados da GC	2,8	17
Grau de Maturidade		121



A soma das médias das Dimensões aponta para o **Nível 2 – Iniciação** no PPEGC:

“neste nível as organizações começam a **conhecer sobre a necessidade de gerenciar o conhecimento** e iniciam projetos piloto de Gestão do Conhecimento. Nesta etapa as **práticas de Gestão do Conhecimento são conhecidas e implementadas isoladamente de maneira informal** na organização (APO, 2009)”.

Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Nível de Maturidade por Entidade		
Dimensões	Descrição	Exemplo
Liderança	Compreende a condução de iniciativas de Gestão de Conhecimento, proporcionando alinhamento com a estratégia da sua unidade, o suporte e os recursos para a implantação	<u>17,70</u>
Processos	Identifica se os processos promovem a disseminação do conhecimento na sua unidade	<u>17,08</u>
Pessoas	São usuários e ao mesmo tempo geradores de conhecimento	<u>15,28</u>
Tecnologia	Verifica se a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas	<u>22,40</u>
Processos de Conhecimento	Identifica os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, incluem 5 passos: Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar	<u>14,82</u>
Aprendizagem e Inovação	Determina a habilidade da sua unidade em encorajar, apoiar e encorajar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação	<u>20,00</u>
Resultados da Gestão do Conhecimento	Identifica resultados da Gestão do Conhecimento em 2 níveis esperados. 1) Melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e unidade; 2) Aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo com a performance, reconhecimento e a competitividade da sua unidade	<u>15,83</u>
Grau de Maturidade		123,12

Nível 02 – Iniciação

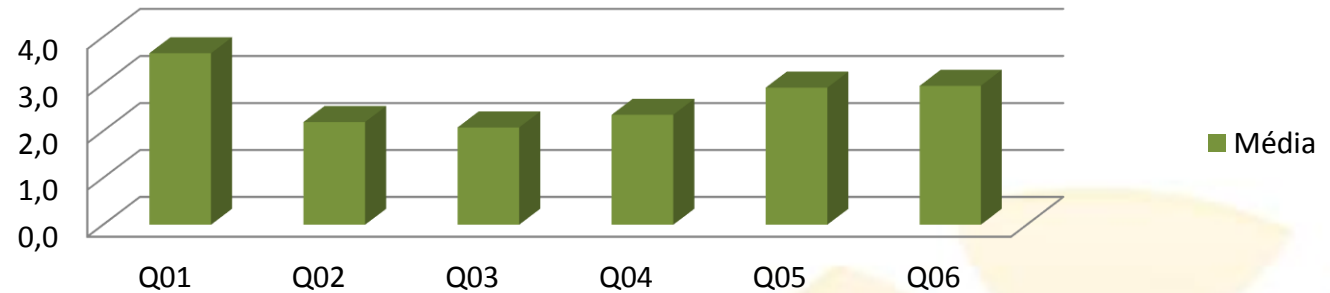
DIMENSÃO 01: LIDERANÇA		
Descrição	Média	Desvio
Compreende a condução de iniciativas de Gestão de Conhecimento, proporcionando alinhamento com a estratégia da sua unidade, o suporte e os recursos para a implantação.	2,95	1,16

Questões da Dimensão 1 - Liderança				
Nr	Enunciado	Média	Desvio	Correlações (> 0,5)
Q01	A sua unidade possui e compartilha uma estratégia e uma visão para o conhecimento que está fortemente ligada aos direcionadores, desafios e objetivos.	3,57	1,16	Q25 Q05 Q42
Q02	Em sua unidade existem formalmente implantadas iniciativas de gestão do conhecimento (como por exemplo: equipes de melhoria da qualidade; Comunidades de Práticas; redes formais de conhecimento; uma unidade de coordenação da gestão do conhecimento; escritório de projetos).	2,93	1,13	Q03 Q25 Q04
Q03	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão do conhecimento.	2,90	1,15	Q25 Q02 Q20
Q04	A sua unidade tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento (exemplos: proteção de propriedade intelectual, segurança de acesso ao conhecimento, autenticidade e sigilo das informações).	2,45	1,19	Q17 Q03 Q26
Q05	Os gestores servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. E dedicam o tempo necessário disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	2,90	1,08	Q06 Q25 Q20
Q06	As gerências promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, a inovação e o compartilhamento e a criação do conhecimento.	2,95	1,05	Q05 Q12 Q11

Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das Dimensões da GC

Dimensão 1 - Liderança



Liderança

Processos

Pessoas

Tecnologia

Processos de
Conhecimento

Aprendizagem
e Inovação

Resultados de
GC



Compartilhamento de uma estratégia e uma **visão para o conhecimento** que está fortemente ligado ao **planejamento estratégico do PPEGC (Q01)**.



Baixa percepção por parte dos docentes no que tange à **alocação de recursos financeiros para as iniciativas de GC**.
Necessidade de espaço físico, fato este, considerado por muitos, como um elemento limitador ao compartilhamento de conhecimento tanto entre os docentes quanto entre os discentes.

“Compreendo que a falta de recursos e de espaço físico dificulta, no entanto, este não é o elemento final (ID05)”.

DIMENSÃO 02: PROCESSOS

Descrição	Média	Desvio
Identifica se os processos promovem a disseminação do conhecimento na sua unidade.	2,85	0,98

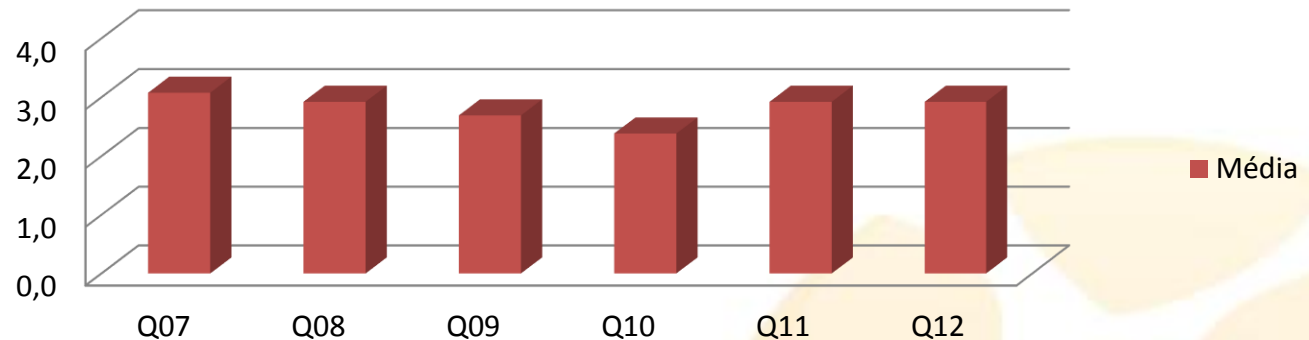
Questões da Dimensão 2 - Processos				
Nr	Enunciado	Média	Desvio	Correlações (> 0,5)
Q07	A sua unidade possui processos sistemáticos que determinam as competências essenciais do negócio alinhadas aos direcionadores, desafios e aos seus objetivos estratégicos. (Competências Essenciais: capacidades importantes do ponto de vista estratégico e que geram vantagem competitiva)	2,88	0,92	Q08 Q11 Q29
Q08	A sua unidade define seus fluxos de trabalho e processos-chave para agregar valor ao cliente e alcançar excelência no desempenho organizacional.	2,85	0,92	Q12 Q11 Q25
Q09	Na estruturação de processos são contemplados os seguintes fatores: compartilhamento de conhecimento, novas tecnologias, flexibilidade, eficiência e eficácia.	2,82	0,85	Q08 Q25 Q10
Q10	A forma como os processos estão estruturados permitem gerenciar situações de crise ou imprevistos para assegurar a prevenção, a recuperação e a continuidade das operações.	2,40	0,91	Q25 Q11 Q08
Q11	A sua unidade implementa e gerencia processos-chave para assegurar o atendimento às exigências do cliente e à sustentabilidade dos resultados da sua unidade.	2,98	1,00	Q12 Q08 Q25
Q12	A sua unidade avalia e melhora continuamente seus processos de trabalho para alcançar melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos/serviços e para manter-se atualizada com as práticas e tendências de excelência em gestão.	3,15	1,15	Q08 Q11 Q25

Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das Dimensões da GC

Dimensão 2 - Processos

Liderança
Processos
Pessoas
Tecnologia
Processos de Conhecimento
Aprendizagem e Inovação
Resultados de GC



Há uma **boa avaliação** daqueles que determinam as **competências essenciais alinhadas aos objetivos estratégicos**. Isso se reflete nas percepções nas entrevistas dos docentes, quanto às práticas de GC e ao Planejamento estratégico do Programa.



Ausência de uma sistematização e estruturação dos mesmos para atender às necessidades de GC.

“A disseminação existe, mas é pouco sistemática e verificável (ID22)”.

DIMENSÃO 03: PESSOAS

Descrição	Média	Desvio
São usuários e ao mesmo tempo geradores de conhecimento.	2,55	1,21

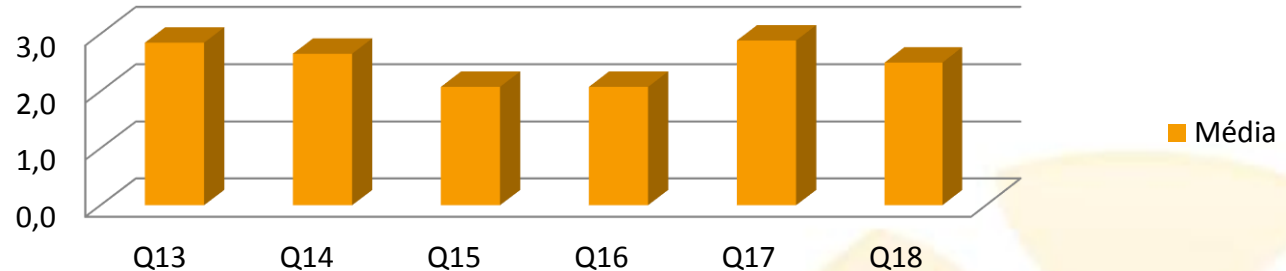
Questões da Dimensão 3 - Pessoas

Nr	Enunciado	Média	Desvio	Correlações (> 0,5)
Q13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores, suportam o alcance dos direcionadores, desafios e projetos estratégicos e contribuem para o melhor desempenho da sua unidade.	3,42	1,08	Q31 Q33 Q17
Q14	O processo de indução/integração de novos colaboradores na sua unidade é sistemático e permite que eles se familiarizem com a gestão do conhecimento, seus benefícios, sistema e ferramentas.	2,58	1,05	Q39 Q42 Q28
Q15	A sua unidade tem processos formais de mentoring, coaching e tutoring. (Mentoring: atividade de compartilhamento do conhecimento entre profissionais de diferentes níveis de experiência. Coaching: tipo de 'mentoring' focado na melhoria de um aspecto específico. Tutoring: tipo de 'mentoring' que ocorre durante o desenvolvimento de um processo específico.)	2,33	1,10	Q14 Q27 Q31
Q16	A sua unidade possui um banco de dados, de fácil acesso, com as competências específicas de cada colaborador.	1,78	0,99	Q18 - -
Q17	O compartilhamento do conhecimento e a colaboração são ativamente incentivados, recompensados e melhorados.	2,55	1,08	Q33 Q31 Q36
Q18	Os colaboradores são organizados em pequenas equipes/ grupos para responderem a problemas/ preocupações no ambiente de trabalho (exemplos: círculos de qualidade, equipes de melhoria, equipes interfuncionais, comunidades de práticas).	2,62	1,37	Q33 Q17 Q27

Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das Dimensões da GC

Dimensão 3 - Pessoas



Liderança

Processos

Pessoas

Tecnologia

Processos de
ConhecimentoAprendizagem
e InovaçãoResultados de
GC

Há **programas de educação e capacitação** como uma forma de **ampliar o conhecimento**, as **habilidades e as capacidades dos colaboradores**, suportando o alcance resultados estratégicos ao PPEGC.



Fica evidente a **inexistência de um banco de dados de fácil acesso com as competências específicas de cada colaborador**, sendo um local indicado para obter esta informação apenas o currículo lattes.

DIMENSÃO 04: TECNOLOGIA

Descrição	Média	Desvio
Verifica se a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas.	3,73	1,28

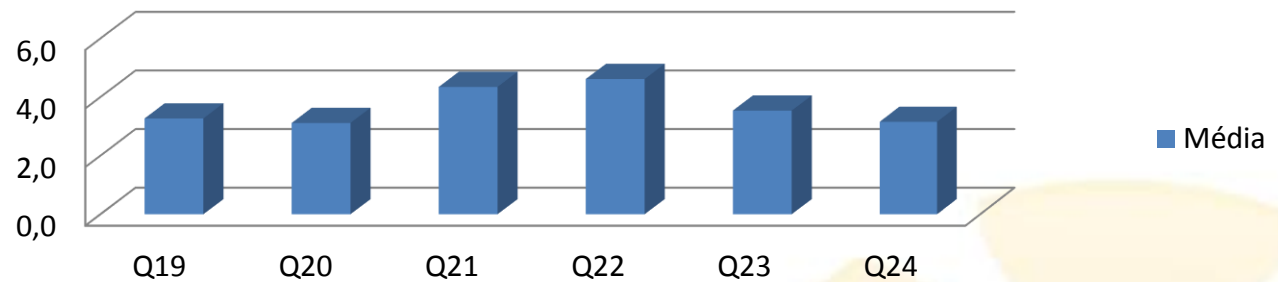
Questões da Dimensão 4 – Tecnologia

Nr	Enunciado	Média	Desvio	Correlações (> 0,5)
Q19	A sua unidade possui uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, extranet, intranet, website e banco de dados) e pessoas capacitadas para facilitar uma gestão do conhecimento efetiva.	3,07	1,09	Q26 Q20 Q25
Q20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da sua unidade.	2,72	1,18	Q25 Q19 Q28
Q21	Todos os colaboradores da sua unidade têm acesso a computador.	4,77	0,56	Q22 - -
Q22	Na sua unidade todos os colaboradores têm um endereço de e-mail e acesso à internet/intranet.	4,83	0,46	Q21 - -
Q23	As informações publicadas na intranet / portais são atualizadas regularmente.	3,90	1,07	-
Q24	A extranet/intranet (ou uma rede similar) é usada como uma das principais fontes de comunicação para apoiar a transferência de conhecimento ou compartilhamento de informação na sua unidade.	3,12	1,24	Q20

Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das Dimensões da GC

Dimensão 4 - Tecnologia



Liderança
Processos
Pessoas
Tecnologia
Processos de Conhecimento
Aprendizagem e Inovação
Resultados de GC



Há **infraestrutura de TI adequada e disponibilizada** pela instituição, com acesso computadores e conta de e-mail.



Tecnologia como suporte para a Gestão do Conhecimento **não está alinhada a uma estratégia de compartilhamento do conhecimento**, e esta percepção é indicada para ser aperfeiçoada, desta forma, apontam soluções:

“É necessário um alinhamento dos recursos que existem atualmente (site, facebook, e-mails, moodle, etc.), para que eles trabalhem de forma integrada e facilite a GC (ID23)”.

DIMENSÃO 05: PROCESSOS DE CONHECIMENTO

Descrição	Média	Desvio
Identifica os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, incluem 5 passos: Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.	2,47	1,07

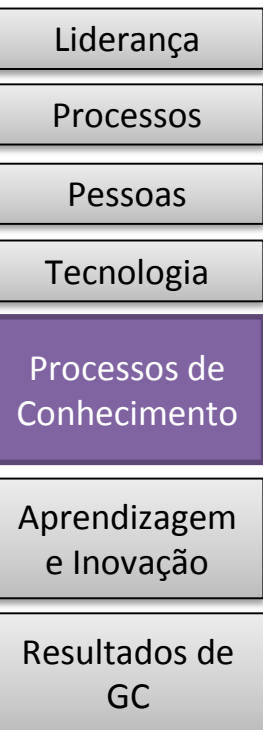
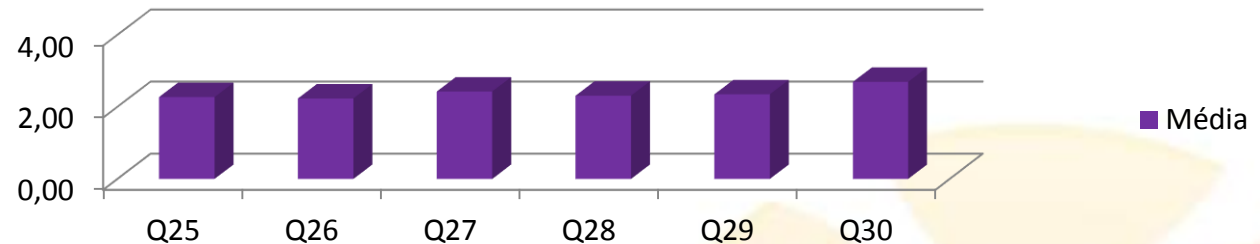
Questões da Dimensão 5 - Processos de Conhecimento

Nr	Enunciado	Média	Desvio	Correlações (> 0,5)
Q25	A sua unidade tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.	2,57	1,20	Q10 Q26 Q20
Q26	A sua unidade mantém um inventário que identifica e localiza recursos de conhecimento (espaços de colaboração, troca de conhecimento, portais, mídia, sistemas) em toda a sua unidade.	2,43	1,25	Q25 Q39 Q31
Q27	O conhecimento adquirido a partir de tarefas ou projetos concluídos é documentado e compartilhado.	2,68	1,00	Q28 Q26 Q29
Q28	O conhecimento crítico dos colaboradores que estão saindo da sua unidade é retido. (Conhecimento Crítico: conhecimento estratégico para o negócio e seu resultado.)	2,13	0,98	Q29 Q27 Q25
Q29	A sua unidade compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	2,42	0,96	Q28 Q39 Q27
Q30	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da sua unidade, e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento. (Benchmarking: método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras organizações de referência com vistas a promover melhoria e inovação.)	2,58	0,96	Q37 Q31 Q38

Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das Dimensões da GC

Dimensão 5 - Processos de Conhecimento



Há a **necessidade da sistematização de processos de GC que contenham indicadores**, a fim de prover uma avaliação de como o conhecimento está sendo gerenciado na organização.



Atividades de benchmarking cujos resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento são apontadas como **insuficientes**. Caracteriza-se como reflexo do sistema de avaliação de instituições externas.

“Benchmarking diz respeito ao acompanhamento da avaliação da Capes (ID21)”.

DIMENSÃO 06: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Descrição	Média	Desvio
Determina a habilidade da sua unidade em encorajar, apoiar e encorajar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação.	3,33	1,11

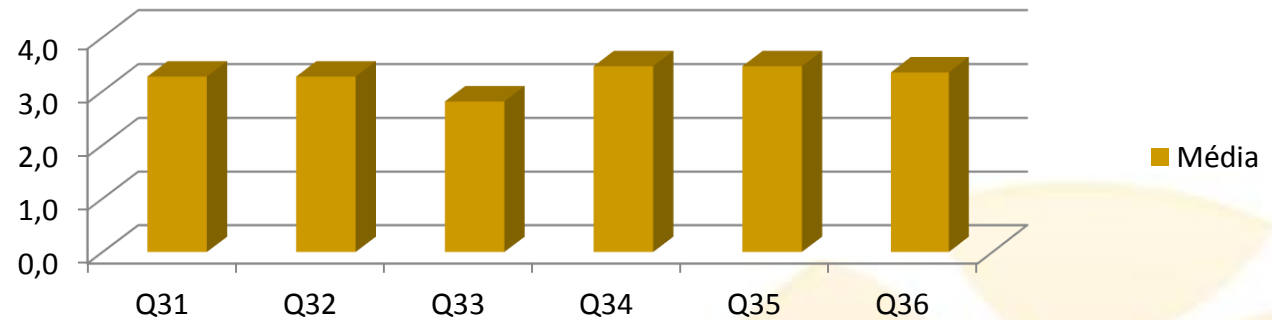
Questões da Dimensão 6 - Aprendizagem e Inovação

Nr	Enunciado	Média	Desvio	Correlações (> 0,5)
Q31	A sua unidade articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação.	3,33	1,19	Q26 Q39 Q17
Q32	A sua unidade considera a atitude de assumir riscos ou erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	3,27	1,09	Q34 Q31 Q36
Q33	Equipes interfuncionais / inter-áreas são organizadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorram em diferentes unidades gerenciais da sua unidade.	2,95	1,29	Q17 Q18 Q31
Q34	Os colaboradores têm autonomia para empreender e suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela sua unidade.	3,42	0,93	Q32 Q36 Q31
Q35	Os gestores estão dispostos a testar novas ferramentas e métodos.	3,58	1,03	Q32 Q34 Q36
Q36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	3,45	1,02	Q17 Q32 Q31

Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das Dimensões da GC

Dimensão 6 - Aprendizagem e Inovação



Há um **incentivo** considerável por parte dos **coordenadores e gestores** no que tange à autonomia para empreender **novas ideias** e **contribuições** são geralmente **valorizadas** pelo **Programa** e os **gestores** estão dispostos para **testar novas ferramentas e métodos**.

Aponta-se a oportunidade de **organizar equipes interfuncionais/inter-áreas** para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorram em diferentes **áreas de concentração** do **Programa**.

Liderança
Processos
Pessoas
Tecnologia
Processos de Conhecimento
Aprendizagem e Inovação
Resultados de GC

DIMENSÃO 07: RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Descrição	Média	Desvio
Identifica resultados da Gestão do Conhecimento em 2 níveis esperados. 1) Melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e unidade. 2) Aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo com a performance, reconhecimento e a competitividade da sua unidade.	2,64	1,13

Questões da Dimensão 7 - Resultados da Gestão do Conhecimento

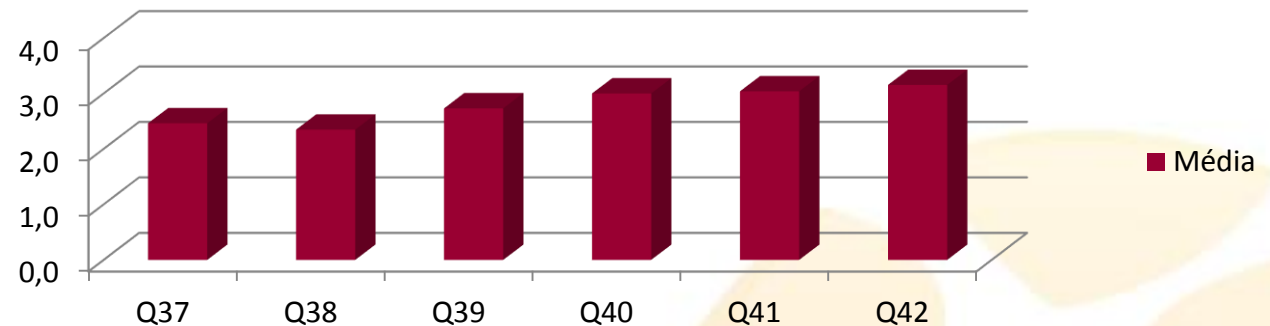
Nr	Enunciado	Média	Desvio	Correlações (> 0,5)
Q37	A sua unidade tem um histórico (e mantém indicadores) de implementações bem-sucedidas de Gestão do Conhecimento e outras iniciativas de mudança.	2,22	1,14	Q38 Q39 Q25
Q38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas do conhecimento.	2,10	1,15	Q37 Q39 Q41
Q39	A sua unidade alcançou maior produtividade ao obter: maior agilidade, redução de custos, melhor efetividade, mais eficiência no uso dos recursos (incluindo conhecimento), melhoria na tomada de decisão e maior agilidade no processo de inovação.	2,63	1,16	Q38 Q41 Q26
Q40	A sua unidade obteve melhores resultados em decorrência de melhorias em produtividade, qualidade e satisfação dos clientes.	2,92	0,94	Q41 Q39 Q42
Q41	A sua unidade melhorou a qualidade dos seus produtos e/ou serviços através da aplicação de conhecimento para melhorar processos de negócio ou relacionamentos com cliente.	3,15	0,92	Q40 Q42 Q39
Q42	A sua unidade apresenta longos períodos de reconhecimento positivo por parte da indústria como resultado de melhoria na produtividade, melhores resultados e melhor qualidade de seus produtos e serviços.	2,82	1,13	Q41 Q14 Q40

Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das Dimensões da GC

Liderança
Processos
Pessoas
Tecnologia
Processos de Conhecimento
Aprendizagem e Inovação
Resultados de GC

Dimensão 7 - Resultados da Gestão do Conhecimento



Há **reconhecimento externo** pelas suas contribuições como resultado de melhoria na **produtividade acadêmica, melhores resultados** e melhor qualidade de seus trabalhos e projetos desenvolvidos.



Há a necessidade de **indicadores** que auxiliem na **avaliação do impacto** das **contribuições e iniciativas do conhecimento**, sendo este um ponto reforçado (Dimensão de Processos de Conhecimento).

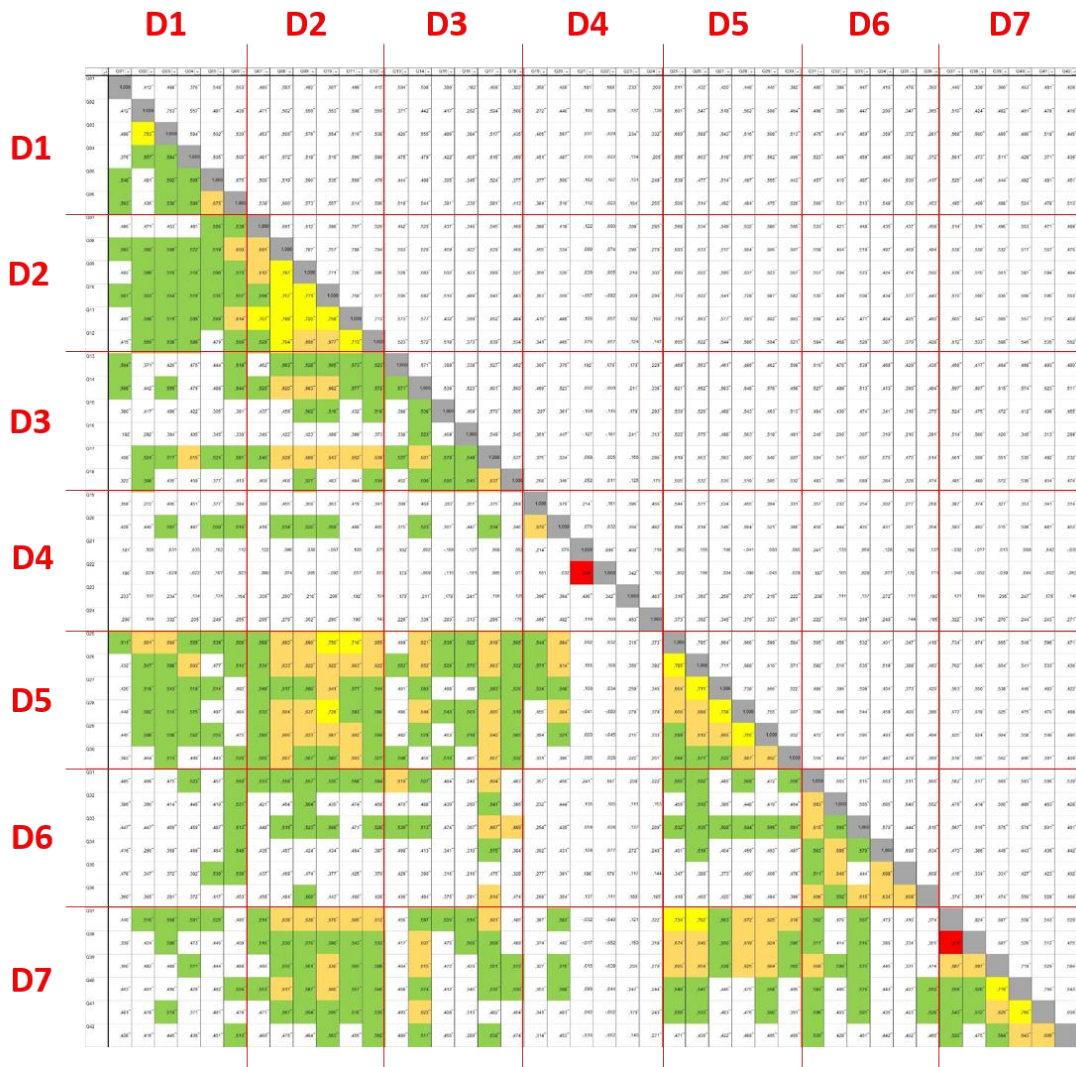
“É necessário medir, para conseguir gerenciar (ID25)”.

Apresentação e Análise dos Resultados

Correlação das Dimensões de GC

		Liderança						Processos						Pessoas						Tecnologia						Processos de Conhecimento						Aprendizagem e Inovação						Resultados de Gestão do Conhecimento										
		Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42					
Liderança	Q01	1	.476*	.262	.330	.515**	.429*	.493*	.521**	.521**	.329	.464*	.386	.183	.264	.536**	.229	.395*	.241	.168	.206	.266	.343	.216	.047	.383	.276	.147	.194	.212	.412*	.445*	.126	.353	.459*	.566**	.330	.475*	.293	.547**	.194	.209	.363					
	Q02	.476*	1	.601**	.442	.569**	.515**	.299	.166	.325	.341	.412*	.484*	.213	.218	.704**	.535**	.433*	.635**	.281	.278	.335	.097	.297	.366	.765**	.589**	.594**	.698**	.645**	.538**	.467*	.514**	.726**	.664**	.563**	.553**	.687**	.623**	.656**	.656**	.502**	.312					
	Q03	.262	.601**	1	.324	.511**	.654**	.372	.236	.443*	.556**	.199	.445*	.317	.418*	.634**	.551**	.434*	.638**	.421*	.430*	.451*	.293	.170	.422*	.739**	.701**	.641**	.606**	.742**	.693**	.378	.483*	.638**	.676**	.513**	.428*	.669**	.552**	.474*	.605**	.574**	.314					
	Q04	.330	.442	.324	1	.406*	.425*	.521**	.545**	.552**	.502*	.244	.456*	.562**	.271	.706**	.563**	.353	.641**	.188	.454*	.104	.115	.136	.288	.619**	.605**	.488*	.515**	.396*	.322	.317	.395*	.271	.292	.134	.235	.525**	.537**	.419*	.345	.107	.112					
	Q05	.515**	.569**	.511**	.406*	1	.628**	.354	.288	.567**	.450*	.567**	.517**	.059	.335	.596**	.453*	.667**	.518**	.390*	.376	.229	.069	.202	.011	.615**	.458*	.410*	.565**	.510**	.448*	.416*	.323	.526**	.388*	.601**	.374	.451*	.364	.546**	.174	.286	.275					
	Q06	.429*	.515**	.654**	.425*	.628**	1	.570**	.512**	.576**	.490*	.645**	.588**	.339	.517**	.517**	.627**	.749**	.689**	.475*	.662**	.339	.258	.309	.241	.602**	.636**	.421*	.540**	.526**	.551**	.710**	.382	.516**	.437*	.613**	.373	.596**	.389*	.576**	.368	.347	.556**					
	Q07	.493*	.299	.372	.521**	.354	.570**	1	.806**	.789**	.595**	.404*	.490*	.643**	.385	.541**	.539**	.506**	.518**	.305	.506**	.254	.382	.275	.352	.380	.388	.256	.376	.384	.493*	.513**	.290	.384	.491*	.539**	.457*	.482*	.352	.474*	.348	.351	.289					
	Q08	.521**	.166	.236	.545**	.288	.512**	.806**	1	.801**	.353	.521**	.650**	.485*	.443*	.511**	.562**	.455*	.338	.157	.569**	.074	.260	.393*	.367	.380	.378	.219	.339	.231	.330	.308	.085	.206	.281	.435*	.233	.375	.362	.471*	.189	.195	.381					
	Q09	.521**	.325	.443*	.552**	.567**	.576**	.789**	.801**	1	.553*	.647**	.767**	.453*	.561**	.628**	.547**	.626**	.529**	.365	.641**	.254	.366	.406*	.367	.551**	.477*	.428*	.494*	.439*	.378	.442*	.207	.349	.382	.539**	.272	.517**	.470*	.656**	.381	.283	.421*					
	Q10	.329	.341	.556**	.502**	.450*	.490*	.595**	.353	.553**	1	.323	.382	.551**	.329	.511**	.526**	.582**	.634**	.367	.153	.197	.234	.284	.292	.585**	.504**	.529**	.505**	.504**	.589**	.585**	.573**	.580**	.506**	.340	.329	.529**	.523**	.395*	.451*	.482*	.141					
	Q11	.464*	.412*	.199	.244	.567**	.645**	.404*	.521**	.647**	.323	1	.682**	.108	.505*	.392*	.443*	.680**	.394*	.305	.471*	.216	.144	.503**	.137	.437*	.313	.325	.397*	.242	.222	.551**	.264	.408	.295	.609**	.281	.454	.380	.667**	.317	.245	.657**					
	Q12	.336	.484*	.445*	.456*	.517**	.628**	.490*	.650**	.767**	.382	.682**	1	.354	.573**	.664**	.671**	.694*	.647**	.278	.506**	.322	.190	.500**	.503*	.641**	.592**	.643**	.701**	.609**	.467*	.399	.305	.513**	.337	.555**	.289	.608**	.574**	.726**	.471*	.444*	.482*					
Processos	Q13	.183	.213	.317	.562**	.059	.339	.643**	.485*	.453*	.551**	.108	.354	1	.575**	.470*	.531**	.243	.501**	.040	.316	.270	.280	.150	.415*	.364	.431*	.404*	.336	.283	.288	.404*	.197	.221	.380	.239	.272	.553**	.491*	.409*	.505**	.358	.260					
	Q14	.264	.218	.418*	.271	.335	.517**	.385	.443*	.561**	.329	.505**	.573**	.575**	1	.458*	.467*	.428*	.369	.168	.514**	.416*	.343	.364	.249	.414*	.516**	.380	.295	.316	.344	.445*	.212	.197	.338	.535**	.182	.574**	.525**	.653**	.485*	.439*	.643**					
	Q15	.536**	.704**	.634**	.706**	.596**	.517**	.541**	.511**	.628**	.511**	.392*	.664**	.470*	.458*	1	.655**	.473*	.751**	.243	.350	.320	.231	.299	.501**	.847**	.781**	.731**	.724**	.701**	.654**	.342	.549**	.674**	.747**	.659**	.671**	.785**	.756**	.638**	.605**	.535**	.274					
	Q16	.229	.535**	.551**	.563**	.453*	.627**	.539**	.562**	.547**	.526**	.443*	.671**	.531**	.467*	.655**	1	.682**	.770**	.286	.448*	.210	.082	.228	.411*	.616**	.624**	.521**	.640**	.533**	.557**	.534**	.519**	.624**	.480*	.473*	.431*	.508**	.600**	.579**	.575**	.524**	.550**					
	Q17	.395*	.433*	.434*	.353	.667**	.749**	.506**	.455*	.626**	.582**	.680**	.694**	.243	.428*	.473*	.682**	1	.649**	.556**	.484*	.334	.199	.424*	.249	.543**	.530**	.392*	.629**	.480*	.468*	.695**	.445*	.570**	.341	.596**	.324	.450*	.373	.596**	.319	.361	.499**					
	Q18	.241	.635**	.638**	.641**	.518*	.689**	.518*	.338	.529**	.634*	.394*	.647**	.501**	.369	.751**	.770**	.649**	1	.347	.377	.323	.101	.177	.388*	.725**	.754**	.724**	.775**	.781**	.645**	.577**	.561**	.676**	.525**	.448	.470*	.713**	.680**	.623**	.620**	.489*	.335					
	Q19	.168	.281	.421*	.188	.390*	.475*	.505*	.157	.365	.367	.305	.278	.040	.168	.243	.286	.556**	.34	1	.629	.280	.39	.472*	.189	.355	.287	.266	.377	.456*	.350	.636**	.490*	.440*	.233	.382	.256	.219	.217	.435*	.391	.326	.156					
	Q20	.206	.278	.430*	.454*	.376	.662**	.506**	.569**	.641**	.153	.471*	.506**	.316	.514**	.350	.448*	.484*	.37	.629**	1	.151	.33	.392*	.260	.416*	.465*	.266	.381	.317	.169	.479*	.151	.147	.143	.338	.060	.370	.295	.567**	.330	.097	.412*					
	Q21	.266	.335	.451*	.104	.229	.339	.254	.074	.254	.197	.216	.322	.270	.416*	.320	.210	.334	.23	.280	.15	.733*	.337	.401*	.262	.150	.268	.348	.461	.481*	.296	.210	.411*	.605**	.692**	.499*	.328	.191	.410*	.470*	.612**	.376						
	Q22	.343	.097	.293*	.115	.069	.218	.382	.260	.366	.234	.144	.190	.280	.343	.231	.082	.199	.10	.399*	1	.370	.134	.137	.134	.436*	.369	.303	.509**	.389*	.383	.315	.291	.336	.319	.432*	.235	.316	.421*	.457*	.286	.416*	.149					
	Q23	.216	.297	.170	.136	.202	.309	.275	.393*	.406*	.284	.503**	.500**	.150	.364	.299	.228	.424*	.17	.472*	1	.57	1	.516**	.189	.260	.40	.13	.516**	1	.589**	.589**	.636**	.603**	.546**	.415*	.091	.283	.530**	.494*	.382	.468*	.554**	.544**	.286	.522*	.592**	.084
	Q24	.047	.366	.422*	.288	.011	.241	.352	.367	.367	.292	.137	.503**	.415*	.249	.501**	.411*	.249	.388	.189	.260	.40	.13	.516**	1	.589**	.589**	.636**	.603**	.546**	.415*	.402	.556**	.704**	.636**	.511**	.482*	.795**	.790**	.612**	.567**	.477*	.256					
Tecnologia	Q25	.383	.765**	.739**	.619**	.615**	.602**	.380	.380	.551**	.585**	.437*	.641**	.364	.414*	.847**	.616**	.545**	.725**	.28	.465**	.282	.016	.36	.589**	.864**	1	.730**	.728**	.670**	.614**	.359	.507**	.582**	.564**	.453*	.423*	.816*	.767**	.525**	.529**	.463*	.253					
	Q26	.276	.388	.701**	.603**	.458*	.636**	.388	.378	.477*	.504**	.313	.592**	.431*	.516**	.781**	.624*	.530**	.734**	.440*	.157	.411*	.102	.336	.530**	.704**	.582**	.29*	.67	.738**	.740**	.502**	.704**	1	.690**	.681*	.689**	.657**	.563**	.515*	.576**	.745**	.254					
	Q27	.147	.594**	.641**	.488*	.410*	.421*	.256	.219	.428*	.529**	.325	.643**	.404*	.380	.731**	.521**	.392*	.724**	.26	.266	.268	.14	.30	.636**	.787**	.730**	1	.802**	.769**	.521**	.251	.463*	.729**	.525**	.430*	.385	.772**	.743**	.567**	.636**	.592**	.093					
	Q28	.194	.698**	.606**	.515**	.565**	.540**	.376	.339	.494*	.505**	.397*	.701**	.336	.295	.724**	.640**	.629**	.775**	.37	.381	.594**	.10	.508*	.603**	.834**	.728**	.802**	1	.844**	.591**	.306	.426*	.679**	.558**	.511**	.425*	.856**	.735**	.641**	.553**	.552**	.133					
	Q29	.212	.645**	.742**	.396*	.510**	.526**	.384	.231	.439*	.504**	.242	.609**	.283	.316	.701**	.533**	.480*	.781**	.456	.317	.461**	.12	.38	.546**	.753*	.670**	.769**	.844**	1	.793**	.370	.519**	.738**	.591**	.543**	.489*	.689**	.686**	.634**	.603**	.703**						

Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento



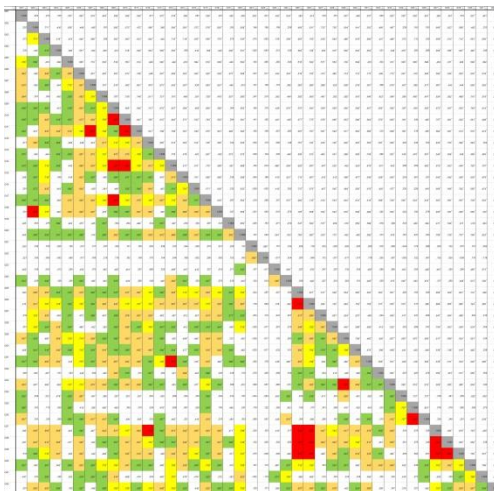
DIRET – SESI / SENAI / IEL

Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento

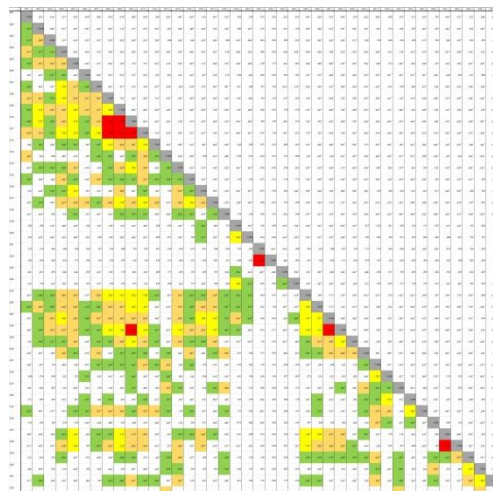


Correlações

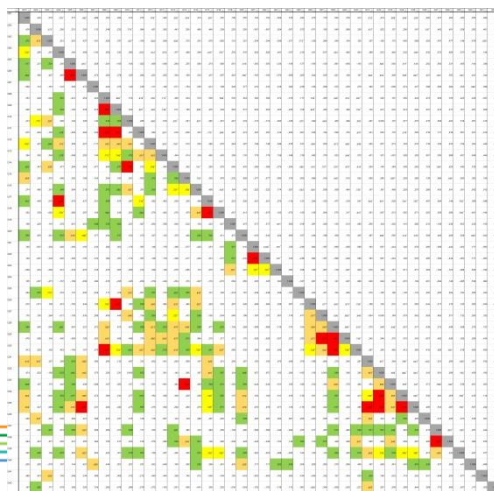
SESI



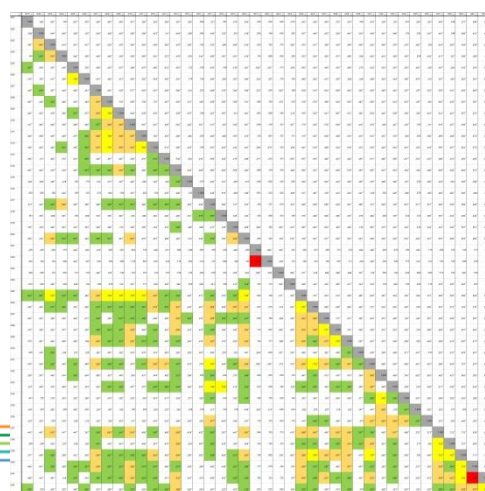
SENAI



IEL



ÁREAS DE GESTÃO E MERCADO



Legendas:

Branco = Fraca ($< 0,5$);

Verde = Média (0,5 e 0,59);

Bege = Média/Forte (0,6 e 0,69);

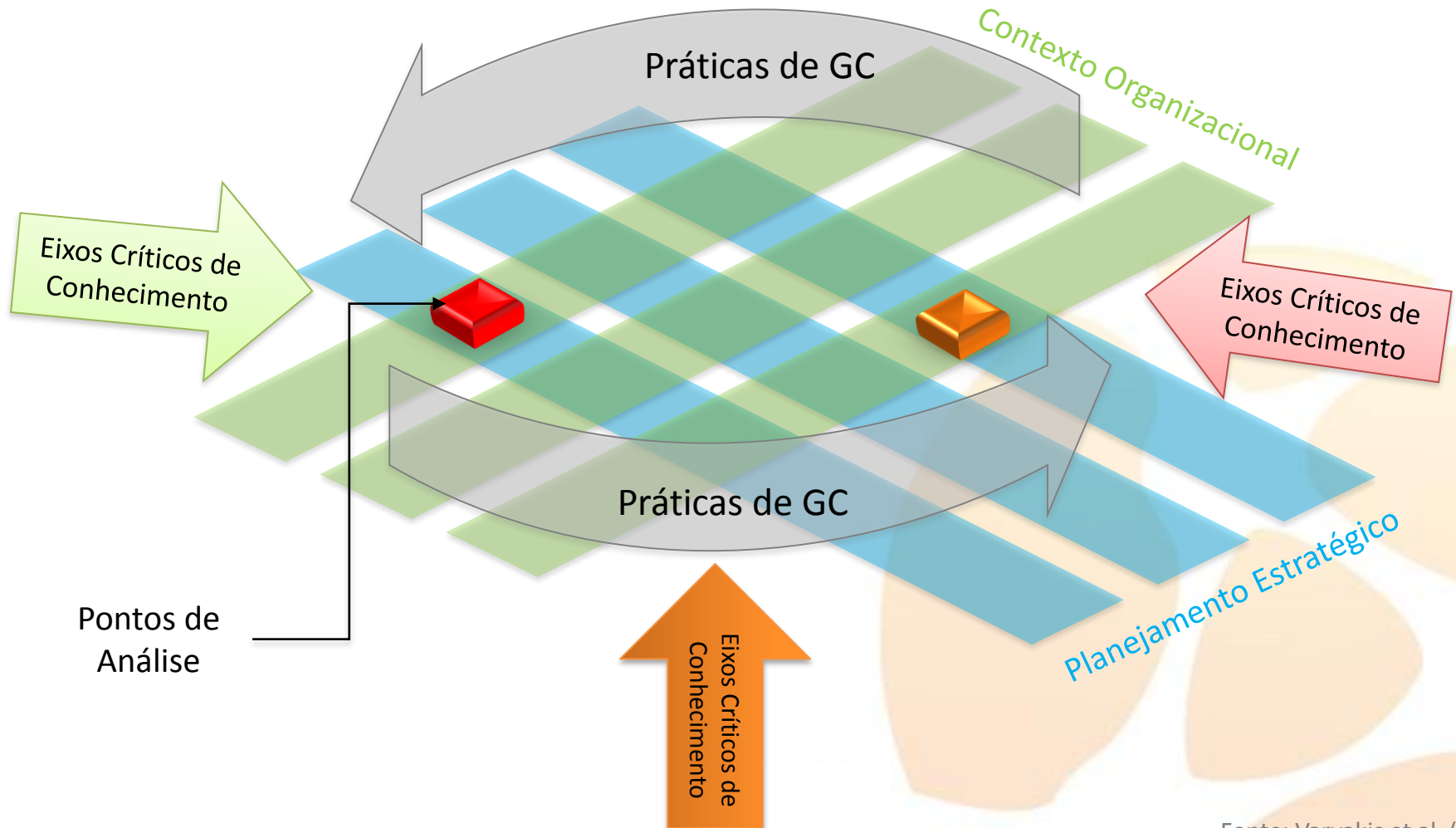
Amarelo = Forte (0,7 e 0,79);

Vermelho = Muito Forte ($> 0,79$).

Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das perspectivas do Trabalho

Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento



Dinâmica

1



Reunião em grupos (pré-definidos) e escolha da organização

Ex.: secretaria do departamento, empresa júnior, atlética, ou centro acadêmico do curso

2



Aplicação do questionário da APO conforme contexto do curso/ organização escolhida (Instrumento está disponível no Moodle)

Cada grupo deve aplicar o questionário (individualmente) com no mínimo 5 pessoas da organização escolhida*

3



Análise dos dados

Reunir os dados e preencher a tabela de Análise da Maturidade (excel) para calcular as médias das questões, total por dimensão e o nível de maturidade; depois preparar o PPT.

4



Apresentação dos resultados para a turma e Workshop

Dia **02/06**, das **14 às 16h**, serão apresentados os resultados de cada grupo; Workshop**

*A organização escolhida pode ser: secretaria do departamento, empresa júnior, atlética, ou centro acadêmico do curso. Entrevistar no mínimo 5 integrantes de diferentes cargos.

** Trazer os resultados já coletados e uma análise prévia do que foi encontrado.

Dinâmica

- **Preparar** o PPT com o template para apontar a dimensão com maior e menor nota, e a análise do nível de maturidade da organização (Discutir as principais dúvidas encontradas nos resultados);
- Depositar no Moodle o PPT com os resultados para apresentação (ATÉ dia 01/06, das às 23:55h).

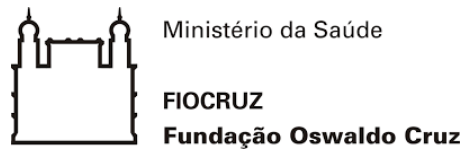


Dicas: Quando forem entrevistar os colaboradores da organização, procurem contextualizar o que é a gestão do conhecimento e como ela pode contribuir para a sua organização.

Ao realizar as perguntas, façam o registro e questionem o preenchimento das notas instigando o entrevistado em relação à justificativa da melhor e pior nota para a dimensão e nível de maturidade identificado.

CASES

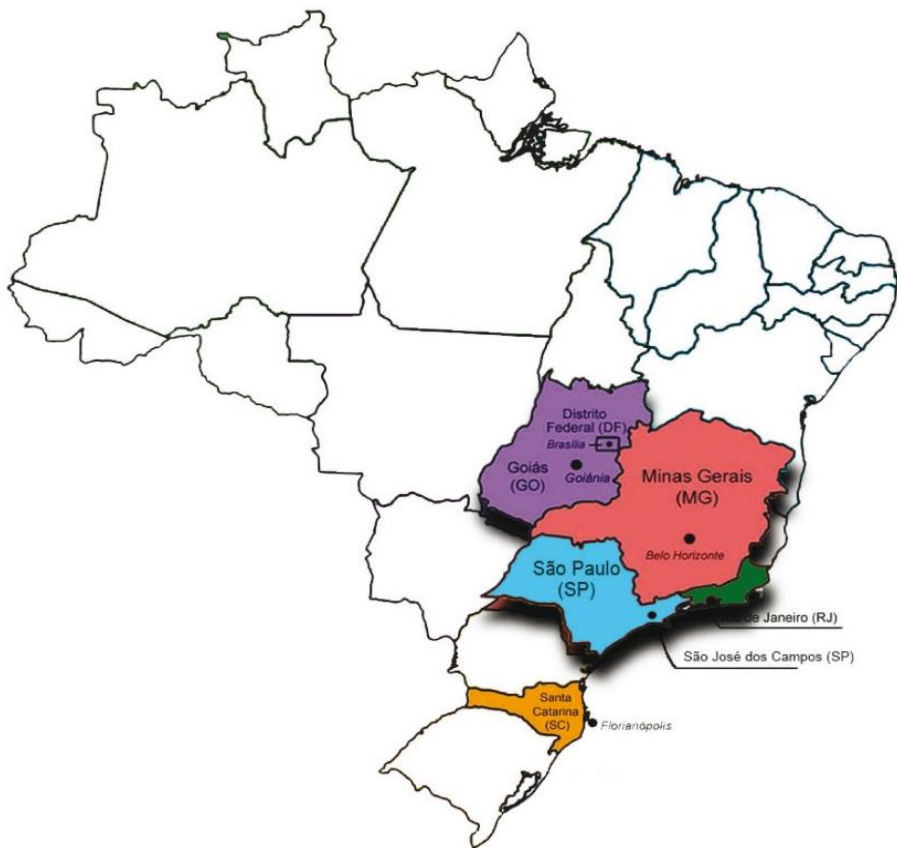
Apresentação e Análise dos Resultados Doutorado Angela Amin



Departamento de Ciência e
Tecnologia Aeroespacial



Mapa de visitas



Ponto de Partida

Florianópolis (SC)

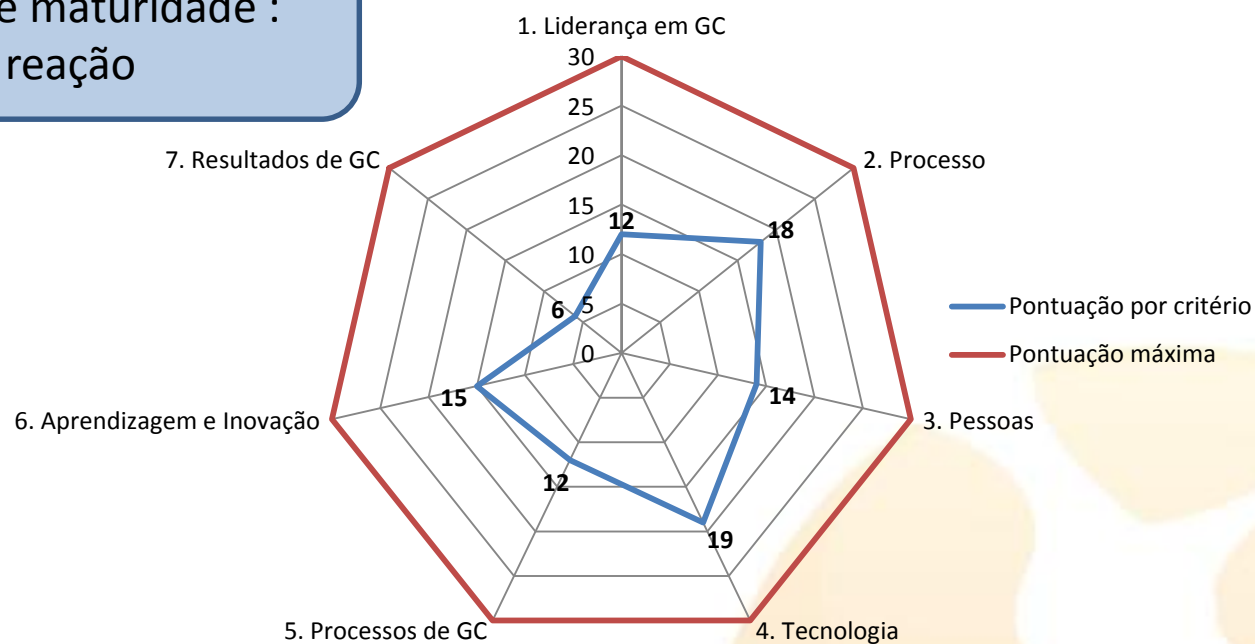
Locais Visitados

- Brasília (DF) - IPEA, EBCT, ABDI
- Goiânia (GO) - Ministério Público
- Belo Horizonte (MG) - Secretaria da Educação, Secretaria de Planejamento, Polícia Militar e Polícia Civil
- São José dos Campos (SP) - ANAC, ITA, DCTA
- Rio de Janeiro (RJ) - FioCruz (Vice-presidência, DIREH, Casa Oswaldo Cruz, Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos de Manguinhos)

28 a 30	18 a 20	1	11 a 26	9	27 e 28	20 e 21	5, 10 e 29	26 e 27
MAIO	JUNHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	FEVEREIRO	MAIO	NOVEMBRO
2012						2013		

MATURIDADE INICIAL ANAC

78 PONTOS
Nível de maturidade :
reação



Modelo de Maturidade APO (2009) adaptado por IPEA (Batista, 2012)

QUADRO CONSOLIDADO BARREIRAS E FACILITADORES (ANAC)

DIMENSÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
PESSOAS	Base de conhecimento	Governança – base de conhecimento
PROCESSOS DE GC	Cultura organizacional	Cultura organizacional
TECNOLOGIA	Falta de integração	Possibilidade de investimento na área
LIDERANÇA	Política de pessoal	Visão holística do diretor com formação na área de GC

QUADRO CONSOLIDADO
BARREIRAS E FACILITADORES

Quadro 1: - Dimensões Pessoas, Processos de GC, Tecnologia, Liderança: Barreiras, Facilitadores e Fatores Críticos de Sucesso – Geral

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES GERAL
PESSOAS	• Base de conhecimento (6) • Cultura de gestão pública • Sem mecanismo formal de processo sucessório • Resistência por parte da equipe técnica (2) • Dificuldade de socialização / compartilhamento (2) • Isolamento entre setores (2) • Conhecimento no nível individual (2) • Inexistência de procedimentos de GC • Pouca importância atribuída à GC • Restrições ao compartilhamento • Não existe capacitação prática de GC	• Governança – base de conhecimento • Investimento em pessoas • Universidade Corporativa que ensina o desenvolvimento de pessoal • Tem consciência que os conhecimentos relevantes devem ser socializados e disseminados • Coordenação própria para o processo de GC. • Base de conhecimento de GC • Plano de Capacitação com sistema de avaliação. • Processo de GC ainda não sistematizado • Plano de investimento e avaliação aprovado • Visão intersetorial e importância de GC

DIMENSÃO GERAL	BARREIRAS GERAL	FACILITADORES GERAL
PESSOAS	• Base de conhecimento (6) • Cultura de gestão pública • Sem mecanismo formal de processo sucessório • Resistência por parte da equipe técnica (2) • Dificuldade de socialização / compartilhamento (2) • Isolamento entre setores (2) • Conhecimento no nível individual (2) • Inexistência de procedimentos de GC • Pouca importância atribuída à GC • Restrições ao compartilhamento • Não existe capacitação prática de GC	• Governança – base de conhecimento • Investimento em pessoas • Universidade Corporativa que ensina o desenvolvimento de pessoal • Tem consciência que os conhecimentos relevantes devem ser socializados e disseminados • Coordenação própria para o processo de GC. • Base de conhecimento de GC • Plano de Capacitação com sistema de avaliação. • Processo de GC ainda não sistematizado • Plano de investimento e avaliação aprovado • Visão intersetorial e importância de GC
PROCESSOS DE GC	• Cultura organizacional (2) • Os indicadores de acompanhamento não são precisos • Não mapeamento dos processos de GC (2) • Processos ainda não sistematizados (2) • Iniciativas isoladas • Autarcismo no campo operacional • Muitas competências essenciais • Dificuldades na implantação de indicadores • Estrutura organizacional muito grande (2) • Tratamento difícil • Base de GC • Base Legal • Identificar processos estratégicos • Mapeamento dos processos feitos mas ainda não compartilhados	• Cultura organizacional • Parte do planejamento estratégico apoiado pela liderança • Práticas de GC em fase de implantação (2) • Levantamento da definição das funções • Institucionalização dos processos legais: planejamento estratégico, PPA e orçamento • Competências definidas por lei • Capacitação constante • Competências essenciais alinhadas a missão e objetivos • Existência de indicadores de desempenho • Início dos processos de GC • Processos foram mapeados (3) • Dificuldade de comunicação das atividades realizadas e suas competências individuais
TECNOLOGIA	• Não integração entre os sistemas (3) • Orçamento insuficiente • Segurança dos sistemas e alinhamento com o processo de GC • Legalidade, dificuldade de licitação. • Desatualizada e desintegrada / falta de equipe especializada • Sistema de TI inadequado (4) • Falta de programa adequado a GC	• Possibilidade de investimento na área • Inúmeros sistemas • Apoio às unidades de negócio • Boa estrutura tecnológica • Sensibilização para a sua importância por parte dos responsáveis • Boa diretoria de TI • Alguns sistemas dispersos • Sistemas corporativos em produção • Rede muito boa de comunicação • Existe a visão da necessidade das demandas • Consciência da necessidade e programação de investimentos • Previsão de investimento para adequação às necessidades de GC (2)
LIDERANÇA	• Política de pessoal • Descontinuidade de gestão • Desconhece aspectos estratégicos de GC • Não há conhecimento da importância de GC para o desenvolvimento das atividades da Secretaria • Falta de sensibilidade e comprometimento para a importância dos processos de GC • Cultura organizacional anacrônica • Cultura de normatização • Falta de coordenação nas iniciativas de GC • Base de conhecimento em GC (5)	• Visão holística do diretor com formação na área de GC • GC em fase de implantação • Alinhamento de GC ao planejamento estratégico do Governo • Área específica para implantação dos processos de GC • Mobilização interna • A liderança reconhece a importância de GC (4) • Alinhamento ao planejamento estratégico (3) GC faz parte da estratégia da unidade (2) • Visão holística do diretor com formação na área de GC

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

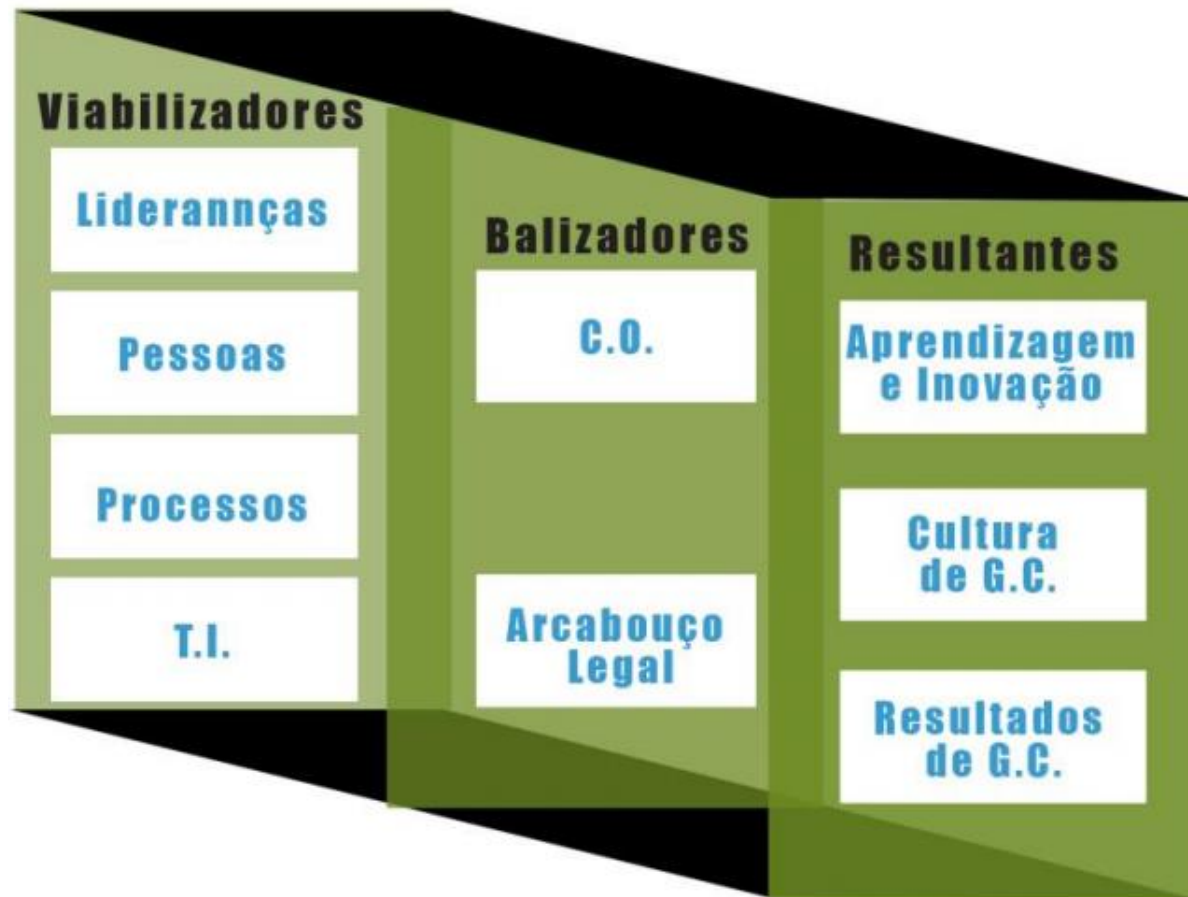


QUADRO CONSOLIDADO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

ORGANIZAÇÃO	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
ANAC	- base de conhecimento - memória organizacional - legalidade
CORREIOS	- liderança - base de conhecimento - legalidade
IPEA	- cultura de GC - pessoas - liderança
SEPLAG MG	- liderança - orçamento - legalidade
SEE MG	- liderança - orçamento - legalidade
POLÍCIA CIVIL MG	- legalidade - capilaridade da organização
POLÍCIA MILITAR MG	- liderança - pessoas - cultura de aprendizagem e inovação
ABDI	- liderança - base de conhecimento
FIOCRUZ – VICE PRESIDENCIA	- aprendizagem e inovação - legalidade
FIOCRUZ – CASA OSWALDO CRUZ	- aprendizagem e inovação
FIOCRUZ – BIOMANGUINHOS	- liderança - cultura organizacional - processos de GC

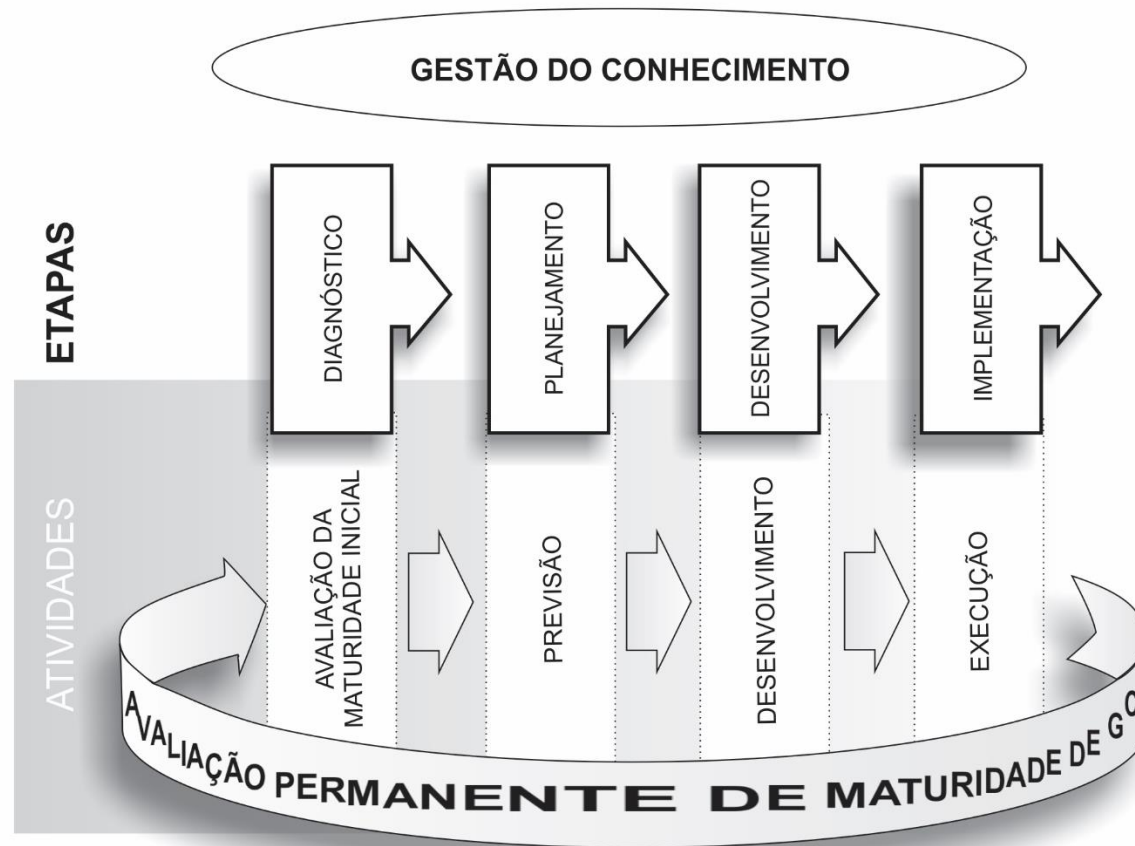
Estudo de Caso

Apresentação e Análise dos Resultados Doutorado Angela Amin



DIRETRIZ 2

- Avaliação permanente da maturidade de GC



Apresentação e Análise dos Resultados

Correlação das Dimensões de GC

Ponto de Análise A – Tecnologia

		Líderes										Pessoas										Tecnologias										Processos de Conhecimento										Aprendizagem e Inovação										Resultados de Gestão																																																
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99
Líderes	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Pessoas	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Tecnologias	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Processos de Conhecimento	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38																																																														

- Este ponto de análise induz à interpretação de que as **ações ligadas à Tecnologia** ela **não geram impacto ou colaboram para alteração das demais dimensões e questões.**
- Há um *descolamento* entre a **estratégia de Tecnologia** adotada pela organização e as **demais dimensões da Gestão do Conhecimento**, apontando para a necessidade de um alinhamento no curto prazo a fim de que a TI contribua de forma mais efetiva para a GC no PPEGC.

Apresentação e Análise dos Resultados

Correlação das Dimensões de GC

Ponto de Análise B – Processos de Conhecimento

[illegible]

- Diante dos resultados apresentados, nota-se uma baixa percepção dos processos sistemáticos de GC.
- Isto é reflexo quanto à **ausência de um inventário ou repositório específico** com as competências e recursos de conhecimento, projetos concluídos, ou mesmo, lições aprendidas de modo a possibilitar um maior compartilhamento entre os colaboradores. Estes se encontram *dispersos em diferentes fontes e locais de armazenamento* que envolva TI e esteja disponível para todos os docentes.

Apresentação e Análise dos Resultados

Correlação das Dimensões de GC

Ponto de Análise C – Liderança

Categoría	Liderazgo										Procesos										Finanzas										Tecnología										Proyectos de Construcción										Aprendizaje e Inversión										Resultados de Gestión																			
	Q1					Q2					Q3					Q4					Q1					Q2					Q3					Q4					Q1					Q2					Q3					Q4					Q1					Q2					Q3					Q4				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5																														
Liderazgo	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160																				
	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220																				
	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280																				
	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340																				
Procesos	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400																				
	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460																				
	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520																				
	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580																				
Finanzas	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640																				
	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700																				
	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760																				
	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820																				
Tecnología	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880																				
	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940																				
	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000																				
	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060																				
Proyectos de Construcción	1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120																				
	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180																				
	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240																				
	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300																				
Aprendizaje e Inversión	1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360																				
	1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368	1369	1370	1371	1372	1373	1374	1375	1376	1377	1378	1379	1380	1381	1382	1383	1384	1385	1386	1387	1388	1389	1390	1391	1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398	1399	1400	1401	1402	1403	1404	1405	1406	1407	1408	1409	1410	1411	1412	1413	1414	1415	1416	1417	1418	1419	1420																				
	1421	1422	1423	1424	1425	1426	1427	1428	1429	1430	1431	1432	1433	1434	1435	1436	1437	1438	1439	1440	1441	1442	1443	1444	1445	1446	1447	1448	1449	1450	1451	1452	1453	1454	1455	1456	1457	1458	1459	1460	1461	1462	1463	1464	1465	1466	1467	1468	1469	1470	1471	1472	1473	1474	1475	1476	1477	1478	1479	1480																				
	1481	1482	1483	1484	1485	1486	1487	1488																																																																								

- A análise das correlações entre questões sugere uma **fraca correlação** quanto a:
- **Dimensão 02 - Processos:** os coordenadores e líderes de áreas devem dar mais atenção aos processos de forma a sistematizá-los de forma mais clara e assim, promover uma maior disseminação de conhecimento entre os colaboradores do Programa.
- **Dimensão 07 – Resultados de GC:** os líderes devem buscar compreender e melhorar as capacidades em indivíduos, equipes e áreas de concentração com foco no aumento da produtividade e qualidade nos trabalhos produzidos, contribuindo com o desempenho, reconhecimento do Programa.

Apresentação e Análise dos Resultados

Correlação das Dimensões de GC

Ponto de Análise D – Aprendizagem E Inovação

	Liderazgo										Fuerzas										Tecnología										Procesos de Conducimiento										Aprendizajes e Inversión										Resultados de Gestión																																																	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Liderazgo	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Fuerzas	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Tecnología	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Procesos de Conducimiento	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Aprendizajes e Inversión	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
Resultados de Gestión	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100

- De um modo geral, apesar desta dimensão apresentar uma **boa média das questões**, ela apresenta uma **fraca correlação com as demais dimensões**.
- A questão que trata do incentivo ao trabalho em grupos e compartilhamento de informações com os aspectos relacionados à liderança que aponta a existência de iniciativas de GC. Isto reforça os dados apresentados e pede também uma **atuação mais clara dos gestores** em prol da construção de uma cultura que **incentiva o compartilhamento de conhecimento**.

Apresentação e Análise dos Resultados

Correlação das Dimensões de GC

Ponto de Análise E – Resultados da Gestão do Conhecimento

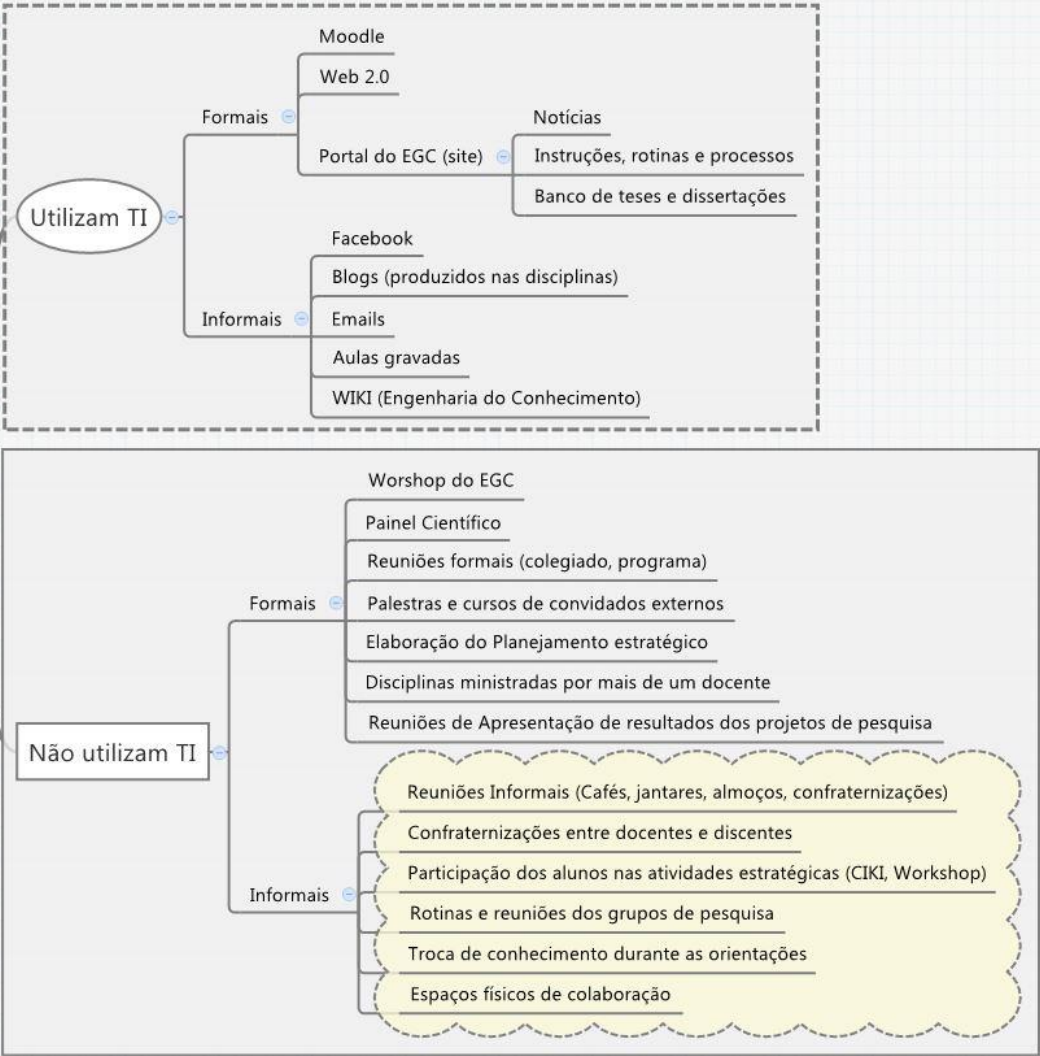
[illegible]

- Apresenta dois núcleos de **média a alta correlação** com a **Dimensão Processos de Conhecimento**. Induz à interpretação de que a questão que aponta a respeito dos **históricos** e **indicadores** merecem atenção, visto que são percebidos como insuficientes pelos colaboradores, de forma relacionada com a falta de um inventário dos recursos de conhecimento e de processos sistemáticos de GC.
- Esta percepção deve ser reforçada através de **incentivos à formalização e institucionalização de processos e práticas de GC** que possibilitem a criação, compartilhamento e armazenamento de conhecimento.

Apresentação e Análise dos Resultados

Identificação das Práticas de GC

Práticas de Gestão do Conhecimento
Identificadas



Apresentação e Análise dos Resultados

Análise das perspectivas do Trabalho



- **As correlações das questões apontadas em cada Dimensão de GC** na avaliação de maturidade indicam os **pontos de análise** em que foram aprofundadas as compreensões dos mesmos a fim de compreender o contexto organizacional do PPEGC.
 - **Ponto de Análise A – Tecnologia**
 - **Ponto de Análise B – Processos de Conhecimento**
- As **práticas de GC identificadas** corroboram e refletem o que foi percebido na avaliação de maturidade, visto que a ausência ou falta de integração e articulação das mesmas impacta diretamente na avaliação do diagnóstico.
- Da mesma forma que os **eixos críticos identificados**, que são sustentados pelos conhecimentos críticos apontados, representam os pontos estratégicos que permeiam e corroboram as outras duas perspectivas, de forma alinhada com o planejamento estratégico do PPEGC.

Considerações Finais

Quanto aos objetivos e contribuições

- APO (2009) se mostrou ser o instrumento ideal, de **fácil aplicação que permite adaptação ao contexto estudado**, uma vez que as perguntas são diretas e as dimensões possibilitam alcançar resultados práticos.
- Foi apontado o **Nível 2**, de **Iniciação** e assim, pode-se concluir que a gestão do conhecimento é percebida pelos docentes e neste nível as práticas de GC são conhecidas e implementadas isoladamente de maneira informal na organização.
- A partir da aplicação do instrumento de identificação **práticas de GC**, apontou para um número relevante de práticas informais e que são relevantes para atingir os resultados do PPEGC. As práticas articuladas nos diferentes grupos de pesquisa e inter-áreas, confirmam o nível de maturidade indicado no PPEGC e reflete o quanto à GC é percebida pelos docentes no contexto organizacional.