



## UM MODELO AVALIATIVO DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO OFICIAL

### AN EVALUATION MODEL OF EXCELLENCE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT IN AN OFFICIAL PHARMACEUTICAL LABORATORY



**Sandro Bastos dos Santos**

Doutorando do PPG Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica  
Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ  
Rio de Janeiro, RJ – Brasil  
[sandro.santos@fiocruz.br](mailto:sandro.santos@fiocruz.br)



**Adelaide Maria de Souza Antunes**

Pós-Doutora  
Especialista Sênior do Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI e Professora Emérita da Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ  
Rio de Janeiro, RJ – Brasil  
[adelaide.eq@ufrj.br](mailto:adelaide.eq@ufrj.br)



**Jorge Lima de Magalhães**

Pós-Doutor  
Professor permanente do PPG Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica, Farmanguinhos/Fiocruz e Investigador do Global Health and Tropical Medicine (GHTM), Instituto de Higiene e Medicina Tropical (IHMT), Lisboa – Portugal  
[jorge.magalhaes@fiocruz.br](mailto:jorge.magalhaes@fiocruz.br)

#### Resumo

Muitas organizações reconhecem a importância e aplicam a Gestão do Conhecimento (GC) para melhorarem o desempenho de suas atividades e obterem vantagens competitivas. Nas organizações públicas, em geral, sua adoção representa utilizar um modelo de gestão voltado para melhoria do cumprimento de sua missão. Antes da implementação da GC, as organizações devem realizar uma análise prévia quanto aos aspectos relacionados à dinâmica do conhecimento interno. Neste contexto, este estudo teve como objetivo identificar o grau de maturidade em GC em um Laboratório Farmacêutico Oficial (LFO), englobando as atividades de produção de medicamentos, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e educação. Esta cadeia integra o cumprimento de sua missão institucional no Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro. Este trabalho foi classificado como qualitativo e quantitativo, de natureza exploratório-descritiva e aplicada, por meio de um estudo de caso. A coleta dos dados se deu por meio de entrevistas, adaptado do modelo de instrumento de avaliação da GC proposto por Batista (2012) no contexto do LFO. Este instrumento foi aplicado desde a alta gestão até ao nível operacional da instituição. Os resultados alcançados demonstram que o LFO apresenta o grau de maturidade no Nível 2 (Iniciação), o que indica que se reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento e a importância da GC e seus benefícios, a partir da aplicação de práticas e técnicas que permitam a gestão adequada do conhecimento no universo explorado. A contribuição desta pesquisa se dá como subsídio no aprimoramento da gestão organizacional para os LFO, como forma célere de identificar lacunas e oportunidades existentes na gestão do conhecimento institucional, além de servir como modelo para aplicação em outras indústrias farmacêuticas.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Maturidade. Laboratório farmacêutico oficial. Indústria farmacêutica. Gestão da informação.

#### Abstract

Many organizations recognize the importance and apply Knowledge Management (KM) to improve the performance of their activities and obtain competitive advantages. In public organizations, in general, its adoption represents the use of a management model aimed at improving the fulfillment of their mission. Before implementation of KM, organizations must perform a prior analysis of aspects related to the dynamics of internal knowledge. In this context, this study aimed to identify the degree of maturity in KM in an Official Pharmaceutical Laboratory (LFO – Brazilian term), encompassing the activities of drug production, scientific research, technological development and education. This chain is part of the fulfillment of its institutional mission in the Brazilian Unified Health System (SUS - Brazilian term). This work was classified as qualitative and quantitative, of exploratory-descriptive and applied nature, by means of a case study. Data collection took place through interviews, adapted from the model of KM assessment instrument proposed by Batista (2012) in the context of the LFO. This instrument was applied from the top management to the operational level of the institution. The results achieved demonstrate that the LFO presents the maturity degree at Level 2 (Initiation), which indicates that it recognizes the need to manage knowledge and the importance of KM and its benefits, from the application of practices and techniques that allow the appropriate management of knowledge in the universe explored. This research contributes to the improvement of organizational management for LFO, as a quick way to identify gaps and opportunities existing in the management of institutional knowledge, besides serving as a model for application in other pharmaceutical industries.

**Keywords:** Knowledge management. Maturity. Official pharmaceutical laboratory. Pharmaceutical industry. Information management.

#### Cite como

*American Psychological Association (APA)*

Santos, S. B., Antunes, A. M. S., & Magalhães, J. L. (2022, set./dez.). Um modelo avaliativo da excelência em gestão do conhecimento em um laboratório farmacêutico oficial. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 13(3), 69-96. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23009>.

## 1 Introdução

A busca de vantagens competitivas demanda novos modelos ou ferramentas de gestão eficazes nas organizações, de modo que o conhecimento seja administrado e gerenciado de forma estratégica e ofereça tais vantagens (Nonaka & Takeuchi, 2008). Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como uma coleção de processos para governança na criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimentos visando a melhoria do desempenho organizacional. Este é um diferencial competitivo e parte da estratégia das organizações (Davenport & Prusak, 2012; Silva & Burger, 2018). Com a importância dada à GC, as organizações se preocupam com o que “sabem” e com o que precisam “saber”, e em investigar o impacto e a consistência desse conhecimento para o negócio. As organizações que o compreendem como ativo estratégico se atentam em gerar condições para apoiar a construção, o desenvolvimento e a disseminação dos saberes organizacionais (Almeida & Santos, 2017).

Jannuzzi *et al.* (2016) apontam que, no contexto das organizações, o conhecimento é reconhecido como um recurso de fundamental importância em qualquer setor, pois auxilia: 1) as organizações empresariais a se tornarem competitivas; 2) as organizações públicas, na busca para o progresso da nação; 3) e as organizações sem fins lucrativos e não governamentais, na busca pela excelência naquilo que realizam. Corroborando com esta ideia, Martins *et al.* (2019) salientam que a GC vem se consolidando como um recurso essencial para garantir e estabelecer vantagens competitivas para as organizações de todos os portes e que o incentivo à busca, absorção e compartilhamento de conhecimento tem contribuído consideravelmente para o alcance das metas organizacionais.

Os Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (LFO) constituem um complexo público brasileiro de medicamentos e, portanto, possuem uma cadeia integrada que compreende atividades tanto de produção de medicamentos, de pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e de educação (Magalhães *et al.*, 2011; Aragão *et al.*, 2020). Tendo em vista que, por sua natureza, esta cadeia deve ser orientada à inovação, é essencial realizar uma gestão adequada de seus conhecimentos com ações que promovam a criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento como forma de garantir a continuidade do conhecimento organizacional, de gerar melhorias em seus processos de trabalho e de gerar um ambiente propício à inovação.

Porém, para ocorrer qualquer iniciativa envolvendo a adoção ou implementação da GC em uma organização, há a necessidade de se realizar um diagnóstico prévio, de modo a conhecer

os pontos fortes e fraquezas da organização, para então se direcionar ações mais efetivas em relação à GC. Nesse sentido, é orientado às organizações avaliarem seu grau de maturidade em GC, de modo que elas possam subsidiar a elaboração de um plano de GC e justifique a importância da prática da GC. Para tanto, podem se valer de modelos de maturidade, no sentido de mostrarem o nível de desenvolvimento. Desta forma, indicarem pontos de melhoria e avaliarem a evolução e progresso das organizações em relação a GC (Oliveira *et al.*, 2011; Batista, 2012; Souza *et al.*, 2018).

Portanto, ao partir do pressuposto de que qualquer organização, mesmo de forma inconsciente, possui práticas de GC, é mister diagnosticar o nível de maturidade em GC no universo de um LFO. Assim, este estudo teve como objetivo identificar o grau de maturidade em GC em um Laboratório Farmacêutico Oficial (LFO), englobando as atividades de produção de medicamentos, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e educação. Esta cadeia integra o cumprimento de sua missão institucional no Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro.

Isto posto, conclui-se ser pertinente a relevância deste estudo em identificar e avaliar o grau de maturidade da GC no LFO. Uma vez que a avaliação da maturidade da GC representa um subsídio para o aprimoramento da gestão organizacional no LFO e possibilita identificar as lacunas e oportunidades existentes no campo da gestão do conhecimento com vistas à sua promoção e seu acompanhamento. Assim, configura-se um importante subsídio à organização na busca por eficiência, eficácia e efetividade em sua ação, com vistas à prestação de um serviço de excelência ao cidadão, objetivo central da organização pública (Kettl, 2000).

## 2 Referencial teórico

Esta seção traz os pressupostos teóricos que permitem compreender o contexto de estudo e posterior discussão sobre GC e sua avaliação quanto ao grau de maturidade em um LFO.

### *a. Gestão do conhecimento*

Nesta era do conhecimento, o principal diferencial nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, é o conhecimento, caracterizado, segundo Drucker (1999) como “o recurso” e não mais “um recurso”, que provêm das pessoas, tornando-se assim a única vantagem competitiva significativa. O autor já vislumbrava para o século XXI, a importância de o trabalhador não ser

mais visto como a figura de um operário, mas como o trabalhador do conhecimento (Drucker, 1994).

O conhecimento se tornou o maior diferencial competitivo das organizações da atualidade; um ativo que impulsiona o seu desenvolvimento e gera inovação, a partir da criação ou da aquisição de conhecimentos, com vistas à sua competitividade e sobrevivência. Logo, ao reconhecê-lo como fator fundamental de produção e ativo garantidor de vantagem competitiva, evidencia-se a preocupação das organizações em gerenciá-lo, o que denota a importância da GC nos tempos contemporâneos (Drucker, 1999; Nonaka & Takeuchi; 2008; Probst *et al.*, 2009; Cribb, 2010; Santos *et al.*, 2019).

Thoben *et al.* (2002) definem a GC como “estratégia sistêmica com aplicação de medidas como guias, controle e promoção de recursos de conhecimentos (tangíveis e intangíveis) para utilizar o conhecimento de dentro e fora das organizações para criação de novo conhecimento, promover melhorias e inovações”. Segundo Szezerbicki *et al.* (2006), a GC reorganiza e potencializa os fatores de produtividade, inovação, competitividade e relacionamento das empresas no campo em que atuam. Oliveira *et al.* (2011) entendem que as definições apresentadas na literatura para a GC se completam, tendo como ponto comum o processo. Neste sentido, definem os autores a GC “como um conjunto de processos que visam à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos de negócio, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização” (Oliveira *et al.*, 2011, p.12).

Ribeiro *et al.* (2017) destacam que a GC contribui para maximizar o desempenho e os resultados organizacionais. No entanto, observam que o gerenciamento do conhecimento tem sido um desafio para os gestores contemporâneos, visto a dificuldade de mensurá-lo objetivamente. Ribeiro *et al.* (2017, p.13) ainda destacam que “a criação de estratégias adequadas e a mobilização organizacional para a ocorrência da gestão de conhecimento é o que vai diferenciar cada vez mais a competitividade entre as empresas”.

Portanto para a implementação da GC nas organizações, deve-se considerar a presença e combinação de componentes fundamentais: pessoas, processos e tecnologia. Observadas as peculiaridades de cada componente, a integração deles e o seu desenvolvimento, é que permitirá que as organizações apliquem a GC e atinjam seus objetivos, pois são eles que possibilitam o compartilhamento dinâmico do conhecimento, gerando agregação de valor às organizações (Servin, 2005; Batista, 2012; Neves *et al.*, 2018).

### *b. Gestão do conhecimento na administração pública*

A GC passou a ter maior importância na Administração Pública a partir dos anos 2000 como forma de mudar a visão de desprestígio, ineficiência e precariedade de seus serviços, de modo a melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos e buscar excelência operacional (Silva *et al.*, 2012; Santos & Bastos, 2019). Para tanto, reconhece-se a necessidade de uma nova filosofia para o setor público, e isso passa pela adoção da GC.

Nesse sentido, Schlesinger *et al.* (2008) afirmam a ausência de modelos de gestão como perda para conhecimentos no serviço público. Este fato gera prejuízos imensuráveis. Para dirimir tais problemas, o serviço público deve reconhecer o conhecimento como o recurso mais relevante para seu sucesso e continuidade. Portanto, a aplicação conjunta de modelos de gestão e a GC, possibilita um melhor desempenho organizacional e agregação de valor a processos e atividades.

Batista (2012) defende uma GC efetiva no serviço público. Esta ação ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos e serviços públicos em favor do cidadão e da sociedade em geral. Para tanto, sua aplicação deve estar voltada e alinhada aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além da qualidade e efetividade social. Por fim, entende que a adoção da GC pode ajudar as organizações públicas a buscarem novas práticas de gestão, voltadas para a melhoria dos seus processos internos, a partir de mudanças culturais que reflitam em inovação dos métodos de trabalho empregados no setor e na melhor prestação de serviços em favor da coletividade.

Portanto, o estudo da GC com aplicação prática na Administração Pública busca identificar aspectos que podem contribuir para uma melhor qualidade do serviço público. Fresneda e Gonçalves (2007) afirmam que a utilização da GC no setor público como uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor. Assim, a GC pode ser conceituada sob dois aspectos, sendo eles, o da política pública e o da ferramenta gerencial. O primeiro quando busca a efetividade e excelência da administração, o segundo quando visa otimizar processos e eliminar redundância, mapear e compartilhar o conhecimento organizacional (Botelho, 2009).

Assim, identificar o nível de maturidade em GC de uma instituição pública é o primeiro passo para o aprimoramento das técnicas utilizadas. Da mesma forma, como dos avanços necessários para a institucionalização do conhecimento organizacional, no sentido de obter

melhoria contínua dos processos administrativos e garantidores de melhores resultados e da qualidade dos serviços prestados.

### *c. Maturidade em gestão do conhecimento*

Realizar a GC não é uma tarefa fácil, pois as organizações apresentam dificuldades em identificar como acontece o progresso da GC nos seus domínios, bem como em avaliar os resultados obtidos com a sua implementação, uma vez que o conhecimento é tido como um recurso intangível e de difícil mensuração (Oliveira *et al.*, 2011). No entanto, a literatura também destaca ser premente as organizações efetivá-la em seu cotidiano. Nesse sentido, é necessário que as empresas realizem um diagnóstico preliminar para avaliar o grau de aplicação (formal ou informal) das práticas de GC. Este fato é necessário, de modo a descobrir o seu estágio de evolução em relação à GC, antes de uma implementação efetiva. Para tanto, existem modelos para avaliação da maturidade da GC. Estes, são um roteiro de avaliação holística de diversos fatores, onde é possível identificar pontos fortes e outros que precisam de melhoria. Tais modelos contribuem para a implementação da GC nas organizações (Oliveira *et al.*, 2011; Batista, 2012; Batista, 2015; Helou, 2015; Natale *et al.*, 2016; Souza *et al.*, 2018).

No que tange a modelos nas organizações públicas brasileiras, há o *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), do Instituto Banco Mundial (Fonseca, 2006 *apud* Batista, 2015), e o MGCAPB – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (Batista, 2012). Assim sendo, com os resultados da avaliação, é possível determinar o grau de utilização da GC na organização, as condições para implementação e manutenção dos processos de GC, além da identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. Desta maneira, a identificação e reconhecimento do nível de maturidade em GC de uma organização pública se torna um estímulo para aprimorar as técnicas utilizadas e avançar no processo de institucionalização do conhecimento organizacional, com vistas à melhoria contínua de processos, que garantam melhores resultados, eficiência e qualidade dos serviços prestados (Batista, 2015; Souza *et al.*, 2018; Santos & Bastos, 2019).

## **3 Metodologia**

A pesquisa teve abordagem qualitativa e quantitativa, além de apresentar natureza exploratório-descritiva e aplicada. Utilizou-se como método o estudo de caso único, aplicado num Laboratório Farmacêutico Oficial (LFO). Para tanto, foram feitas pesquisas bibliográfica

e documental, e utilizou-se como técnica de coleta de dados a aplicação de questionário para avaliar o nível de maturidade em GC do universo pesquisado. Para a realização desta pesquisa foi obtida autorização do Comitê de Ética em Pesquisa – Plataforma Brasil, sob o número 51113221.4.0000.5262. Foram realizadas 134 entrevistas, englobando gestores e colaboradores de todas as áreas da instituição.

A coleta dos dados foi realizada entre março e julho de 2022, a partir da aplicação de um questionário adaptado do instrumento de avaliação da GC proposto por Batista (2012) para o contexto do LFO com o intuito de avaliar o nível de maturidade em GC do referido Instituto. Nesse sentido, este instrumento analisou a percepção dos sujeitos quanto à GC com base em 7 (sete) dimensões, a saber: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC. Cada dimensão avaliada possuía 6 assertivas, no total de 42 para o instrumento, e deviam ser pontuadas numa escala de 1 a 5, conforme a descrição: 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.

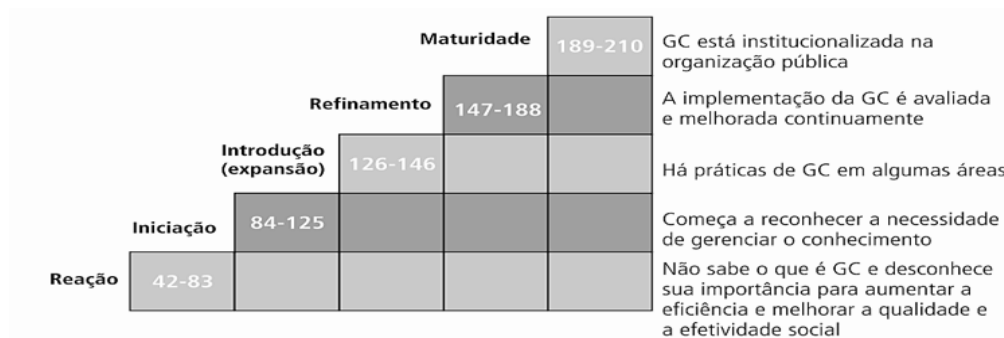
Quanto à análise dos dados, foram construídos quadros de pontuação, a partir das respostas obtidas para cada instrumento aplicado. Para fins deste trabalho, por conta do universo da pesquisa ser uma instituição pública, o modelo adotado como referência é o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB (Batista, 2012). Este modelo foi adaptado para a realidade do setor público brasileiro, contando com um instrumento próprio para avaliar a maturidade da GC. Este instrumento permite identificar o nível de maturidade em GC que a organização se encontra e avaliar a maturidade em GC com base em sete dimensões, a saber: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC, que são pontuados numa escala de 1 a 5, conforme as evidências reais das ações descritas no próprio instrumento. Ele possui cinco níveis de maturidade ver figura 1, relacionados à pontuação obtida, que variam desde o nível “reação” (mais baixo) até o nível “maturidade” (mais alto), que mostram o resultado da avaliação (Batista, 2012):

- D) Reação: de 42 a 83 pontos - a organização não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social;

- II) Iniciação: de 84 a 125 pontos – a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento;
- III) Introdução (expansão): de 126 a 146 pontos – há práticas de GC em algumas áreas isoladas da organização;
- IV) Refinamento: de 147 a 188 pontos – a implementação da GC é avaliada e melhorada de maneira contínua, para a integração da GC em todas as áreas;
- V) Maturidade: de 189 a 210 pontos - nível mais elevado de avaliação da maturidade, onde a GC está institucionalizada na organização.

**Figura 1.**

*Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento*



Fonte: Batista (2012, p. 95).

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Esta seção apresenta o Laboratório Farmacêutico Oficial (LFO) objeto do estudo, bem como os resultados obtidos e as discussões acerca destes.

### 4.1 O laboratório farmacêutico oficial

Os Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (LFO) seguem diretrizes do Ministério da Saúde, para a realização de suas funções primordiais para a sociedade (Magalhães, 2010; Silva, 2012). Uma forma de atuação dos LFO é atender as demandas do Ministério da Saúde (MS), bem como das secretarias de saúde, para aqueles produtos que não são interessantes para a indústria privada, principalmente em relação às doenças negligenciadas (Figueiredo, 2015; Margotto, 2019). Os LFO compõem um patrimônio público nacional de produção de medicamentos. Eles contribuem no abastecimento de medicamentos para o setor público, em



especial aqueles destinados a doenças endêmicas que afligem a população mais vulnerável, sem grande interesse comercial para o setor privado (Figueiredo *et al.*, 2020).

Nota-se que, ao mesmo tempo em que as empresas farmacêuticas privadas se preocupam com as doenças crônicas e cardiovasculares, foco da atenção internacional, as enfermidades infecciosas e as que perpetuam as condições de pobreza, não provocam muito interesse desse mercado por não gerarem altos lucros. Entretanto, essas mazelas ainda afetam drasticamente a população brasileira. Essas diferenças acabam evidenciando o descompasso entre o desenvolvimento internacional de medicamentos e as demandas nacionais. Diante desse panorama, é fundamental que a produção nacional de medicamentos esteja alinhada às necessidades de saúde da população brasileira (Magalhães *et al.*, 2011; Mori, 2019).

Muitas das vezes, a inovação orienta as práticas assistenciais e representa esperança na concepção de novos tratamentos. Além disso, são de grande importância para o desenvolvimento de novos mercados e negócios, para o crescimento econômico e para o aumento da competitividade de países e organizações, além de serem potenciais propulsores para o aumento dos níveis de saúde, da qualidade de vida e do bem-estar da população (ALFOB/ CFF, 2019).

No contexto da saúde pública, as atividades de P&D são pautadas pelo cenário epidemiológico e pelas necessidades da população, a fim de atender as demandas do sistema de saúde, afastando assim a mera lógica de mercado, em que, muitas vezes, tais atividades servem apenas à geração de lucro sem trazer benefícios reais aos sistemas e serviços de saúde e, principalmente, aos pacientes (ALFOB/ CFF, 2019).

Portanto, os LFO se apresentam como subsídio ao Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro, no sentido de viabilizar, por meio da produção pública ou de arranjos público-privados, a ampliação e a qualificação do acesso a medicamentos e outras tecnologias de saúde. Para tanto, é preciso que sejam realizadas atividades de P&D, entendendo que estas não servem apenas para a geração de produtos ou serviços inovadores, mas também para a implementação de melhorias em produtos e processos já existentes, e para que haja domínio tecnológico das atividades produtivas (ALFOB/ CFF, 2019).

Assim, o LFO objeto desta pesquisa possui complexidade e características específicas, visto que engloba como atividades a produção de medicamentos, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e a educação, formando uma cadeia integrada voltada para o cumprimento de sua missão institucional dentro do SUS.

#### 4.2 Resultados e discussão

O modelo foi submetido a todas as áreas da instituição em questão e envolveu tanto as lideranças do nível estratégico como os colaboradores do nível operacional da organização. Os resultados obtidos nas entrevistas proporcionam uma visão do nível de amadurecimento da GC da organização, a saber: variação do nível “Reação” como o nível mais baixo, até o nível de “Maturidade” – o nível mais elevado (APO, 2009). No que tange as dimensões avaliadas, foram a (i) Liderança; (ii) os Processos; (iii) as Pessoas; (iv) a Tecnologia; (v) os Processos de Conhecimento; (vi) a Aprendizagem e Inovação e (vii) os Resultados da Gestão do Conhecimento.

Quanto aos entrevistados, foram ouvidos 134 profissionais, sendo 43 gestores (de um total de 48) e 91 colaboradores, distribuídos por todas as áreas da organização. Portanto, os resultados apontam que o LFO está no nível de **Iniciação**, com média de pontuação igual à 105,3 pontos, numa escala de 210 pontos, subdividida em suas 07 (sete) dimensões, como se observa na Tabela 1. Portanto, de acordo com as escalas do instrumento de avaliação, a organização está começando a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. Entretanto, a gestão do conhecimento ainda está em um nível muito incipiente e, ainda não está na agenda estratégica da organização. Cabe ressaltar, que foi evidenciado haver algumas práticas de GC em algumas áreas de forma isolada.

**Tabela 1.**

*Pontuação Média por Dimensão*

Dimensão	Descrição	Pontuação máxima	Pontuação média por dimensão
1	Liderança em GC	30,0	14,5
2	Processos	30,0	17,4
3	Pessoas	30,0	13,7
4	Tecnologia	30,0	16,0
5	Processos de Conhecimento	30,0	13,3
6	Aprendizagem e Inovação	30,0	17,4
7	Resultados da GC	30,0	13,0
<b>SOMA</b>		<b>210,0</b>	<b>105,3</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Na Figura 2, observa-se a métrica e pontuações relativas ao nível de maturidade identificado. Essas pontuações dos diferentes critérios de cada dimensão, se aplica numa escala de 1 a 5, a fim de conceder as notas aos critérios, conforme cada descrição, a saber: 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.

**Figura 2.**

*Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento*



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Em relação a dimensão 1 (Liderança em GC), ela avalia se a iniciativa de gestão do conhecimento é impulsionada na organização; se é garantido o alinhamento da GC à estratégia e aos projetos, com a missão e visão da organização; e se são fornecidos suporte e recursos para a implementação de projetos de gestão do conhecimento (APO, 2009). Para Helou (2015), a dimensão liderança é: [...] o reconhecimento da importância da criação e compartilhamento de conhecimento como recurso estratégico; fatores que conduzem ao estabelecimento de uma cultura e de uma arquitetura de GC; importância de alinhar as estratégias de GC às estratégias da organização; arranjos organizacionais para formalizar e elaborar a autoavaliação de GC; empoderamento das chefias intermediárias para elaboração e acompanhamento de GC.

A Tabela 2 mostra que a pontuação média da dimensão Liderança em GC foi de 2,3, tendo o critério 1.4 (política de proteção da informação e do conhecimento) como o de melhor desempenho (média de 3,4) e o critério 1.3 (alocação de recursos financeiros) o que apresentou desempenho mais baixo (média de 1,9).

**Tabela 2.**

*Pontuação Média em Liderança em GC*

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Liderança em GC	1.1	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	2,2
	1.2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/ conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	2,1
	1.3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão do conhecimento.	1,9
	1.4	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).	3,4
	1.5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos.	2,7
	1.6	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação de conhecimento e inovação.	2,5
<b>Média</b>			<b>2,3</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Considerando os 6 (seis) critérios desta dimensão, se percebe que as respostas estão mais concentradas nas escalas 1, 2 e 3 (veja Tabela 3).

**Tabela 3.**

*Percentual de Concentração das Respostas em Liderança em GC*

DIMENSÃO 1: LIDERANÇA EM GC							
Escala de pontuação	Critério 1.1	Critério 1.2	Critério 1.3	Critério 1.4	Critério 1.5	Critério 1.6	% de concentração das respostas
	Nº. respostas						
1	38	43	60	8	12	21	22,8%
2	52	44	43	19	57	56	34,0%
3	28	39	24	39	37	32	24,9%
4	12	7	5	50	20	22	14,5%
5	4	1	2	18	8	3	4,5%
<b>média do critério</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>3,4</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>	
<b>média da dimensão 1</b>	<b>2,3</b>						

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Estes resultados indicam que os respondentes consideram que, com exceção da questão da política de proteção da informação e do conhecimento, os demais aspectos avaliados estão abaixo do nível adequado (nível 3), concentrando-se a maior parte nos níveis 2 e 1, respectivamente, mal realizado ou muito mal realizado e ainda não é feito. Portanto, aspectos como o alinhamento entre a visão e a estratégia de GC com os direcionadores estratégicos da organização, a existência de arranjos organizacionais para formalizar iniciativas de GC, a alocação de recursos financeiros nas iniciativas de GC, a alta administração e chefias intermediárias servirem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação foram considerados que não estão sendo realizados, ao menos, de forma adequada.

Relativamente aos Processos (dimensão 2), busca-se apreender como a organização trabalha suas competências essenciais, além de observar como estão sendo tratados os processos de trabalho e suas modelagens, bem como se ela se utiliza de ferramentas para gerenciar situações de crises ou de eventos imprevistos (ver Tabela 4).

**Tabela 4.**

*Pontuação Média em Processos*

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Processos	2.1	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	3,0
	2.2	A organização modela seus principais processos de trabalho para alcançar alto desempenho institucional.	3,0
	2.3	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de trabalho para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	3,0
	2.4	Na modelagem de processos são contemplados os fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	2,8
	2.5	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,7
	2.6	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	2,9
	<b>Média</b>		

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Nesta dimensão, os resultados obtidos indicam existir um trabalho voltado para o mapeamento de processos, ainda que não se esteja em um nível elevado de maturidade. Ao observarmos a Tabela 4, percebe-se um resultado praticamente linear nos resultados dos seis critérios. E estes resultados margeando o nível 3 da escala de pontuação, o que indica que os respondentes consideram que o nível destes critérios está adequado. Além disso, a Tabela 5 demonstra que as respostas estão concentradas em maior grau exatamente no nível 3, o que indica “é realizado de forma adequada”.

**Tabela 5.**

*Percentual de Concentração das Respostas em Processos*

DIMENSÃO 2: PROCESSOS							
Escala de pontuação	Critério 2.1	Critério 2.2	Critério 2.3	Critério 2.4	Critério 2.5	Critério 2.6	% de concentração das respostas
	Nº. respostas						
1	7	8	5	15	12	11	7,3%
2	33	33	43	38	46	31	28,1%
3	49	51	44	46	46	54	36,3%
4	35	32	29	25	21	24	20,8%
5	8	8	11	8	7	12	6,8%
média do critério	3,0	3,0	3,0	2,8	2,7	2,9	
média da dimensão 2	2,9						

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à dimensão 3 (Pessoas), observa-se discrepância entre os diferentes critérios. Conforme se observa na Tabela 6, o critério 3.1 e 3.6, relativo à tratativa da educação e da capacitação e sobre a formação de pequenas equipes e estrutura por processos, respectivamente, receberam uma pontuação média de 2,9. Por outro lado, na extremidade mais baixa, o critério 3.3, teve pontuação média de apenas 1,7, onde este menciona os processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

**Tabela 6.**

*Pontuação Média em Pessoas*

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Pessoas	3.1	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho organizacional.	2,9
	3.2	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o plano e as ferramentas de GC para novos colaboradores da organização.	2,3
	3.3	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	1,7
	3.4	A organização conta com banco de competências de seus colaboradores.	1,9
	3.5	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/ corrigidos.	2,1
	3.6	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplo: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2,9
<b>Média</b>			<b>2,3</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Observando o percentual de concentração das respostas na Tabela 7, verifica-se que praticamente 1/3 dos resultados obtidos se concentraram no nível mais baixo da escala (nível 1). E que esta concentração foi fortemente tencionada pelos critérios 3.3 e 3.4; ou seja, pela existência de processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria. Da mesma forma, por contar com banco de competências dos colaboradores. Isto indica que os respondentes consideram que estes aspectos não são trabalhados pela organização.

**Tabela 7.**

*Percentual de Concentração das Respostas em Pessoas*

DIMENSÃO 3: PESSOAS							
Escala de pontuação	Critério 3.1	Critério 3.2	Critério 3.3	Critério 3.4	Critério 3.5	Critério 3.6	% de concentração das respostas
	Nº. respostas						
1	15	36	76	62	44	17	31,3%
2	36	44	33	31	46	35	28,2%
3	41	30	16	23	28	40	22,3%
4	32	16	6	16	10	29	13,7%
5	8	6	1	-	4	11	3,8%
média do critério	2,9	2,3	1,7	1,9	2,1	2,9	
média da dimensão 3	2,3						

Fonte: Elaborado pelos autores.

A dimensão 4, referente a Tecnologia, ela avalia se é acelerado o processo de conhecimento por meio de ferramentas de tecnologia eficazes; se as ferramentas, como *groupware* e espaços de trabalho colaborativos, permitem a participação ao longo do tempo e a distância; e se é fornecida uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional (APO, 2009). Neste sentido, se nota na Tabela 8 resultados mais robustos nos critérios que abordam os aspectos que não mencionam a GC. Isto indica que os respondentes consideram que a estrutura de TI não aborda a GC. Esta lacuna mostra-se coerente com o fato da GC ainda não ser parte da estratégia institucional, como mostrado na Dimensão 1 (Liderança em GC).

**Tabela 8.**

*Pontuação Média em Tecnologia*

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Tecnologia	4.1	O Departamento de TI conta com a tecnologia e a infraestrutura de TI necessárias à efetiva implementação da GC.	3,4
	4.2	O portal da organização é usado como a principal fonte de comunicação no Departamento de TI e serve de apoio à transferência e ao compartilhamento de informação.	3,2
	4.3	A infraestrutura de TI do Departamento de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	2,3
	4.4	O Departamento de TI conta com uma arquitetura de TI eficiente e efetiva, assim como sistemas de GC, que servem de suporte à toda organização.	2,4
	4.5	Os sistemas existentes são continuamente melhorados e TI e GC são percebidas no Departamento de TI como interdependentes e insubstituíveis.	2,2



Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
	4.6	A arquitetura de TI é capaz de extrapolar os limites da organização, sendo possível compartilhar não apenas dados e informação, mas o conhecimento e a experiência dos colaboradores com todas as partes interessadas da organização em sua cadeia de valor.	2,4
<b>Média</b>			<b>2,7</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 9 permite visualizar mais claramente o desnivelamento entre os critérios. Percebe-se que existe maior concentração de respostas nas escalas 4 e 5, respectivamente, “bem realizado” e “muito bem realizado” nos critérios 4.1 e 4.2; ou seja, em critérios que avaliam as ferramentas existentes mas que não fazem correlação com a GC.

**Tabela 9.**

*Percentual de Concentração das Respostas em Tecnologia*

DIMENSÃO 4: TECNOLOGIA							
Escala de pontuação	Critério 4.1	Critério 4.2	Critério 4.3	Critério 4.4	Critério 4.5	Critério 4.6	% de concentração das respostas
	Nº. respostas						
1	5	5	43	29	39	36	19,7%
2	22	29	31	41	47	38	26,1%
3	42	42	32	39	25	30	26,3%
4	45	42	23	21	19	22	21,6%
5	18	14	3	2	2	6	5,6%
<b>média do critério</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	
<b>média da dimensão 4</b>	<b>2,7</b>						

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na dimensão Processo de Gestão do Conhecimento (Dimensão 5), é avaliado se a organização tem processo sistemático voltado à gestão do conhecimento, se há um mapa de conhecimento formulado na organização; se são observadas as fases do conhecimento (APO, 2009). A Tabela 10 demonstra estes aspectos, de maneira geral, abaixo do nível “realizado de forma adequada”, uma vez que as pontuações obtidas estão situadas entre 1,9 e 2,5.

**Tabela 10.**

*Pontuação Média em Processos de Conhecimento*

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Processos de Conhecimento	5.1	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	2,3
	5.2	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	1,9
	5.3	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	2,5
	5.4	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	2,0
	5.5	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	2,2
	5.6	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	2,5
<b>Média</b>			<b>2,2</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Observando o percentual de concentração das respostas na Tabela 11, verifica-se que praticamente 2/3 dos resultados obtidos se concentraram nos níveis mais baixos da escala (nível 1 e 2). E que esta concentração se deu em todos os critérios. Isto indica que os respondentes consideram que estes aspectos não são trabalhados adequadamente pela organização.

**Tabela 11.**

Percentual de Concentração das Respostas em Processos de Conhecimento

DIMENSÃO 5: PROCESSOS DE CONHECIMENTO							
Escala de pontuação	Critério 5.1	Critério 5.2	Critério 5.3	Critério 5.4	Critério 5.5	Critério 5.6	% de concentração das respostas
	Nº. respostas						
1	38	56	18	46	36	23	27,2%
2	46	46	59	50	56	51	38,6%
3	26	17	32	24	26	36	20,2%
4	19	11	19	10	12	17	11,0%
5	3	2	4	2	2	5	2,3%
média do critério	2,3	1,9	2,5	2,0	2,2	2,5	
média da dimensão 5	2,2						

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A dimensão Aprendizagem e Inovação (Dimensão 6) se propõe avaliar se o processo de conhecimento permite a aprendizagem e inovação em todos os níveis e áreas da organização –

se o processo de conhecimento é considerado para novos produtos, serviços, processos, mercados, tecnologias e modelos de negócios (APO, 2009). Assim, os resultados indicam que a instituição articula e reforça a aprendizagem e a inovação, bem como os aspectos como a concessão de autonomia para os subordinados e o incentivo ao trabalho em conjunto foram identificados pelos respondentes. Da mesma forma, foi observado o aspecto referente como positivo, as chefias intermediárias se dispõem a usar novas ferramentas e métodos. Na Tabela 12 se nota o nivelamento dos resultados na escala “realizado de forma adequada”.

**Tabela 12.**

*Pontuação Média em Aprendizagem e Inovação*

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Aprendizagem e Inovação	6.1	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	2,9
	6.2	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	2,7
	6.3	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	2,7
	6.4	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	2,9
	6.5	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	3,2
	6.6	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	3,0
	<b>Média</b>		

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Na Tabela 13 se evidencia que na dimensão Aprendizagem e Inovação já existe uma predisposição institucional em relação a comportamentos que facilitam o compartilhamento de conhecimentos.

**Tabela 13.**

*Percentual de Concentração das Respostas em Aprendizagem e Inovação*

DIMENSÃO 6: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO							
Escala de pontuação	Critério 6.1	Critério 6.2	Critério 6.3	Critério 6.4	Critério 6.5	Critério 6.6	% de concentração das respostas
	Nº. respostas						
1	10	22	22	12	3	19	11,0%
2	40	26	32	34	28	33	24,2%
3	43	55	45	47	56	33	35,0%
4	29	27	27	27	33	28	21,4%
5	10	2	6	12	12	19	7,6%
média do critério	2,9	2,7	2,7	2,9	3,2	3,0	
média da dimensão 6	2,9						

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, a dimensão Resultados da Gestão do Conhecimento avalia o histórico da organização na implantação/ implementação da gestão do conhecimento e se são utilizados indicadores para avaliar as contribuições da gestão do conhecimento nos resultados da organização (APO, 2009). Portanto, refere-se as saídas de uma GC realizada de forma estratégica ou, até mesmo, podendo-se considerar iniciativas isoladas que estejam em um escopo de GC, mesmo que ainda não realizadas de maneira estratégica. A pontuação desta dimensão é colocada na Tabela 14 e indica o resultado bem inferior entre todas as dimensões. Tendo em vista a peculiaridade desta dimensão pelo fato de tratar de Resultados da GC, o resultado obtido mostra coerência com os resultados das dimensões anteriores.

**Tabela 14.**

*Pontuação Média em Resultados da Gestão do Conhecimento*

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Resultados da GC	7.1	A organização tem um histórico de sucesso na implementação de GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	2,1
	7.2	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	1,9
	7.3	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade de produtos e serviços.	2,4
	7.4	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	2,2

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
	7.5	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	2,2
	7.6	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	2,2
<b>Média</b>			<b>2,2</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 15 pode-se evidenciar que ao pensar-se sobre Resultados da GC, os respondentes entendem, em sua maioria, não existirem resultados representados por indicadores que possam ser relacionados a contribuições e iniciativas oriundos de uma GC.

**Tabela 15.**

*Percentual de Concentração das Respostas Em Resultados da GC*

DIMENSÃO 7: RESULTADOS DA GC							
Escala de pontuação	Critério 7.1	Critério 7.2	Critério 7.3	Critério 7.4	Critério 7.5	Critério 7.6	% de concentração das respostas
	Nº. respostas						
1	52	61	45	47	49	58	39,1%
2	36	36	30	36	36	26	25,1%
3	31	20	30	27	24	24	19,5%
4	9	12	18	16	17	16	11,0%
5	4	3	9	6	6	8	4,5%
média do critério	2,1	1,9	2,4	2,2	2,2	2,2	
média da dimensão 7	2,2						

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante do exposto, ao confrontar a literatura científica verificada e o estudo realizado na organização, constatou-se que ela se encontra no nível 2, ou seja de INICIAÇÃO entre os 5 níveis dispostos na literatura sobre o amadurecimento da GC. Isto é, a instituição estudada necessita gerenciar melhor o conhecimento tácito e explícito na mesma. Entretanto, apesar da importância evidenciada da GC estar presente no planejamento estratégico da organização, a literatura aponta que a GC ainda se encontra em um nível muito incipiente e, ainda não está na agenda estratégica da organização. De acordo com Porter e Millar (1985), isto evidencia a principal fraqueza no que tange à GC, visto que a informação e sua gestão são fatores de

considerável relevância na consolidação da estratégia empresarial, posicionando a organização de maneira competitiva junto ao mercado.

Por outro lado, a despeito da GC ainda não ser presente estrategicamente, foi evidenciado haver algumas práticas de GC em algumas áreas de forma isolada. Também, cabe destacar os resultados mais bem avaliados na instituição. Eles são apontados nos quesitos das dimensões dos ‘Processos’, ou seja, da dimensão 2 e o da ‘Aprendizagem e Inovação’, que são da dimensão 6. Isto indica, por um lado, a existência de um histórico voltado ao mapeamento dos processos e, ainda, de uma orientação institucional muito forte, no que tange à busca pela inovação.

## 5 Considerações finais

Os Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (LFO) figuram como ferramenta do SUS para viabilizar, por meio da produção pública ou de arranjos público-privados, a ampliação e a qualificação do acesso a medicamentos e outras tecnologias de saúde. O LFO objeto desta pesquisa possui complexidade e características específicas, visto que engloba como atividades a produção de medicamentos, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e a educação, formando uma cadeia integrada voltada para o cumprimento de sua missão institucional dentro do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro.

A pesquisa identificou o nível de maturidade em GC no LFO com base nas dimensões avaliativas propostas no modelo de Batista (2012), a saber: liderança, pessoas, processos, tecnologia, processo de GC, aprendizagem e inovação e resultados da GC. Portanto, identificou-se que o LFO público avaliado enquadra-se no nível de expansão, com 105,3 pontos no total (de um máximo possível de 210 pontos), ou seja, ela tem consciência da GC na organização. Entretanto, ainda é um processo incipiente, uma vez que se observa haver práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas de forma isolada, como se pode inferir das pontuações intermediárias obtidas em cada dimensão.

Em relação à dimensão Liderança os respondentes apontaram como ponto mais forte a existência de estratégias e iniciativas de gestão adequada às iniciativas de proteção da informação e do conhecimento. Por outro lado, a destinação de recursos financeiros voltados às iniciativas de GC foi apontado como o ponto mais fraco. Na dimensão Processos, os resultados obtidos indicam existir um trabalho voltado para o mapeamento de processos, ainda que não se esteja em um nível elevado de maturidade.

Na dimensão Pessoas, os programas de educação e capacitação foram reconhecidos como adequados, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliarem o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores e, também, à organização do trabalho contemplar a formação de pequenas equipes/ grupos e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho. No entanto, observou-se inadequação em relação à existência de processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria. Outro aspecto considerado fraco se deu em relação à existência de banco de competências. Já na dimensão Tecnologia os resultados mais robustos encontram-se nos critérios que abordam os aspectos que não mencionam a GC. Isto indica que, embora as perspectivas sejam adequadas no que tange a infraestrutura de TI, os respondentes consideram que a estrutura de TI ainda não aborda a GC. Em relação a dimensão Processos de Conhecimento todos os aspectos foram avaliados abaixo do nível “realizado de forma adequada”.

Na dimensão Aprendizagem e Inovação, os respondentes consideram que a instituição articula e reforça a aprendizagem e a inovação. E, também, que aspectos como a concessão de autonomia para os subordinados e o incentivo ao trabalho em conjunto foram identificados pelos respondentes. Outro aspecto observado refere-se às chefias intermediárias se disporem a usar novas ferramentas e métodos. Por fim, a dimensão Resultados da GC indica o resultado mais baixo entre todas as dimensões. Este resultado, em função da peculiaridade desta dimensão, pelo fato de tratar-se de Resultados da GC, mostra coerência com os resultados das dimensões anteriores.

Por fim, destaca-se que identificar o nível de maturidade em GC de uma instituição pública é o primeiro passo para o aprimoramento das técnicas utilizadas, bem como dos avanços necessários para a institucionalização do conhecimento organizacional, com vistas à melhoria contínua dos processos e ao alcance de melhores resultados e da qualidade dos serviços prestados.

Como limitação da pesquisa, foi evidenciado a dificuldade de reunir e entrevistar todos os convocados para a entrevista. Os pontos elencados foram a alteração de agenda devido ser uma indústria farmacêutica e, portanto, passível de alterações constantes devido ao atendimento às questões estratégicas de produção dos medicamentos. Não obstante o grau de adesão obtido, este foi considerado satisfatório (89,6%) como esclarecido na seção ‘Resultados e Discussão’. Outro aspecto evidenciado nesta pesquisa foi a necessidade de uso automatizado para o tratamento dos dados obtidos de uma única organização pública. Todo tratamento foi manual,

porém, exitoso. Noutro aspecto, seria interessante replicar o presente trabalho em outras organizações públicas e privadas, para comparações de resultados. Sugere-se a identificação de práticas de GC em organizações com o mesmo perfil ou ainda um estudo de caso comparativo. Outra oportunidade para aprofundamento de estudo seria a análise de práticas de GC e/ou implantação de uma base de GC na organização estudada. Para finalizar, destaca-se a importância de, em face das fraquezas apontadas, preparar e implementar estratégias voltadas à elevação do nível de maturidade da GC no LFO.

### Referências

- Almeida, S. do C. D. de; Santos, A. M. Z. (2017). Gestão do Conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. *RIAEE - Revista IberoAmericana de Estudos em Educação*, Araraquara, 12(1), 332-349. <https://doi.org/10.21723/riaee.v12.n1.8282>
- APO (Asian Productivity Organization). (2009). *Knowledge Management: Facilitators' Guide*. Asian Productivity Organization. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2016/03/KnowledgeManagementFacilitatorsGuide-Complete-version.pdf>
- Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais do Brasil (ALFOB). (2019). *Laboratórios farmacêuticos oficiais do Brasil/ Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais do Brasil*, Conselho Federal de Farmácia. Brasília. Disponível em: <https://www.far.fiocruz.br/wp-content/uploads/2019/12/Relatorio-Alfob2019.pdf>
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>
- Batista, F. F.; Quandt, C. O.; Pacheco, F. F.; & Terra, J. C. C. (2015). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: Ipea (Texto para Discussão, n. 1095). Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf>
- Botelho, C. R. O. M. (2009). Gestão do Conhecimento para a melhoria da Gestão Pública: os caminhos da implantação da gestão do conhecimento na Câmara dos Deputados. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2. Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública. Disponível em: <https://silo.tips/download/gestao-do-conhecimento-para-a-melhoria-da-gestao-publica-os-caminhos-da-implanta>



- Calmato, T. L. L., & Cribb, A. Y. (2022). Maturidade em gestão do conhecimento : um diagnóstico sobre sistema de educação a distância de uma instituição federal no sul fluminense. *Revista Conhecimento Online*, 1, 161–188. <https://doi.org/10.25112/rco.v1.2262>
- Cribb, A. Y.. (2010). Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de Gestão do Conhecimento em organizações. *Revista Ibero-americana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 7(1), 75-80. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/25933/1/2010-091.pdf>
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (2012). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1994). *Theory of the business*. *Harvard Business Review*, sep/ oct, p.95-106.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.
- Figueiredo, T. A. (2015). Assistência farmacêutica no Sistema Único de Saúde e a carga de doença no Brasil. Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/ens-35349>
- Figueiredo, T. A.; Fialho Neto, R. G; Magalhães, J. L. (2020). A produção Pública de medicamentos no Brasil. *Ciencia e. Saude Coletiva*. 26(2). <https://orcid.org/0000-0002-3932-0453>
- Fresneda, P. S. V.; Gonçalves, S. M. G. (2007). *A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal*. Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação: Coordenação de Publicação: Brasília. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/ses-sp/2007/ses-18172/ses-18172-1926.pdf>
- Helou, A. R. H. A. (2015). *Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157340>
- Jannuzzi, C. S. C.; Falsarella, O. M.; Sugahara, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. Belo Horizonte, *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>
- Kettl, D. F. (2000). *The global public management revolution: a report on the transformation of governance*. Washington: Brookings Institution Press.
- Magalhães, J. L. de. (2010). *Estratégia Governamental para Internalização de Fármacos e Medicamentos em Doenças Negligenciadas*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos,

Escola de Química. Disponível em: <http://tpqb.eq.ufrj.br/download/farmacos-e-medicamentos-em-doencas-negligenciadas.pdf>

- Magalhães, J. L. de; Antunes, A. M. de S.; Boechat, N. (2011). Laboratórios farmacêuticos oficiais e sua relevância para saúde pública do Brasil. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*, 5(1).  
<https://doi.org/10.3395/reciis.v5i1.512>
- Margotto, J. E. S. (2019). *O Laboratório Químico Farmacêutico do Exército no âmbito das Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo*. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro. Disponível em:  
[https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5036/1/MO%200894\\_MARGOTTO.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5036/1/MO%200894_MARGOTTO.pdf)
- Martins, V.W.B.; Rampasso, I. S.; Anholon, R.; Quelhas, O. L. G.; & Leal Filho, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, (), S0959652619314519–. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.354>
- Mori, L. (2019). As doenças negligenciadas pela indústria farmacêutica que afetam milhões de pessoas no mundo e no Brasil. *BBC News Brasil*. Disponível em:  
<https://www.bbc.com/portuguese/geral-46961306>
- Natale, C. H. C.; Neves, J. T. R.; Carvalho, R. B. (2016). Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil. *Informação & Informação*, 21(1), 375-406. Disponível em:  
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/20665>
- Neves, M. L. C.; Varvakis, G. J.; Fialho, F. A. P. (2018). Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, 20(51), 152-167. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p152>
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman. 920p.
- Oliveira, M.; Pedron, C. D.; Romão, M. J. B.; Becker, G. V. (2011). Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: km<sup>3</sup>. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, 10(4), 11–25. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78747>
- Porter, M. E.; Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 147-152. Disponível em:  
<https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2009). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman.

- Ribeiro, J. S. de A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. de R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas Em Gestão & Amp; Conhecimento*, 7(1), 4–17. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>
- Santos, V.; Bastos, R. C. (2019). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. *Perspectivas em Gestão & Amp; Conhecimento*, 9(1), 24-41. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1>
- Santos, V. C. B. dos; Damian, I. P. M.; Valentim, M. L. P. (2019). A Cultura Organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, João Pessoa, 29(1), 51-66. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/ac17063afab6f161be98b7a14bbe2ae2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030753>
- Schlesinger, C. C. B. *et al.* (2008). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP. Disponível em: [http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files\\_mf/gestao\\_conhecimento\\_adm\\_publica\\_ufpr\\_etpr.pdf](http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf)
- Servin, G. (2005). ABC of Knowledge Management. *NHS National Library for Health*. Disponível em: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/knowledge/docs/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf)
- Silva, D. D. J. (2012). *Laboratórios Oficiais: Estratégias para o funcionamento da Bahiafarma*. Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/12852>
- Silva, T. C.; Burger, F. (2018). Aprendizagem Organizacional e Inovação: Contribuições da Gestão do Conhecimento para Propulsionar um Ambiente Corporativo Focado em Aprendizagem e Inovação. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(1), 7-19. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48190/aprendizagem-organizacional-e-inovacao--contribuicoes-da-gestao-do-conhecimento-para-propulsionar-um-ambiente-corporativo-focado-em-aprendizagem-e-inovacao/i/pt-br>
- Silva, M. T.; Souza, V. A. B. de S.; Lapolli, É. M. (2012). A criação de espaço cognitivo para a gestão do conhecimento em organizações públicas: um estudo de caso. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 9. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/38/2012\\_38\\_5124.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/38/2012_38_5124.pdf)
- Souza, A. L. F. de, Helou, A. R. H. A., & Sohn, A. P. L. (2018). Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. *Ciência Da Informação*, 47(2). <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v47i2.4027>
- Souza, A. L. F. de, Helou, A. R. H. A., & Sohn, A. P. L. (2018). Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto

Federal Catarinense Câmpus Araquari. *Ciência Da Informação*, 47(2).  
<https://doi.org/10.18225/ci.inf.v47i2.4027>

Szezerbicki, A. da S., Pilatti, L. A., Kovaleski, J. L., & de Francisco, A. C. (2006). Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do clube Atlético Paranaense. *Revista Produção Online*, 6(2). <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v6i2.287>

Thoben, K. D.; Wunram, M.; Weber, F. (2002). Barriers in Knowledge Management and Pragmatic Approaches. *Studies in Informatics and Control*, 11(1), 7-15. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Klaus-Dieter-Thoben/publication/37933519\\_Barriers\\_in\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_Pragmatic\\_Approaches/links/00b49525d7beac6486000000/Barriers-in-Knowledge-Management-and-Pragmatic-Approaches.pdf?\\_sg%5B0%5D=started\\_experiment\\_milestone&origin=journalDetail](https://www.researchgate.net/profile/Klaus-Dieter-Thoben/publication/37933519_Barriers_in_Knowledge_Management_and_Pragmatic_Approaches/links/00b49525d7beac6486000000/Barriers-in-Knowledge-Management-and-Pragmatic-Approaches.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail)