

IDENTIFICAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE ENSINO

RESUMO

Este estudo identificou o nível de maturidade em gestão do conhecimento (GC) no setor de ensino do Instituto Federal Catarinense (IFC) *Campus* Araquari, uma instituição pública de ensino, localizada na região norte do estado de Santa Catarina, que oferece cursos que variam desde formação inicial e continuada até a pós-graduação. Utilizou-se o modelo de maturidade em GC. Este modelo é composto por sete critérios (liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC) e 42 assertivas, as quais foram pontuadas, em uma escala que variou de 1 a 5, por gestores do setor de ensino *Campus*, responsáveis por coordenações gerais e de cursos, ambos envolvidos no planejamento do ensino na instituição. Foram analisadas as percepções das Direções Geral e de Ensino, Coordenação Geral de Graduação, Coordenação Geral de Ensino Técnico e coordenadores de cursos superiores e técnicos. A análise dos resultados revelou que o *Campus* se encontra no nível de maturidade em gestão do conhecimento (96 pontos), o que demonstra o reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento e a sua importância e benefícios para a gestão da instituição.

Palavras-chave: Instituições de Ensino. Gestão do Conhecimento. Maturidade.

ABSTRACT

This study identified the maturity level of knowledge management (KM) at the *Instituto Federal Catarinense* (IFC) *Campus* Araquari, a public educational institution, located in the northern region of the state of Santa Catarina, offering courses ranging from initial and continuing education to post graduation. We used the KM maturity model. This model consists of seven criteria (leadership at KM, process, people, technology, process knowledge, learning and innovation, and results from KM) and 42 affirmations, which were analyzed and scored on a scale ranging from 1 to 5, by managers from the educational sector of the *Campus*, responsible by general and courses coordination, both of them responsible for local educational planning. The perceptions of the managers from General and Teaching Directorates, Graduate Education Coordination, Technical Education Coordination and Graduation and Technical Courses Coordination were analyzed. The results displayed that the *Campus* is at an initial level of knowledge management maturity (96 points), which demonstrates the recognition of the need for manage knowledge and its importance and benefits for the management of the institution.

Keywords: Education Institutions. Knowledge Management. Maturity

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, em meio a intensas mudanças políticas, econômicas e sociais, caracterizado pela transição da era industrial para as eras da informação e das redes, o conhecimento se tornou um recurso fundamental, que, não sendo devidamente desenvolvido

provocará desvantagens competitivas no âmbito econômico e empresarial e intensificará os processos de exclusão social e econômica (Terra, 2000).

Em tempos cada vez mais incertos, o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em novas tecnologias, produtos e serviços (Carneiro, 2000; Nonaka, 2007); ou seja acarretará à na capacidade de fazer a gestão dos ativos de conhecimento que possui ou deve possuir.

Enquanto no setor privado a gestão do conhecimento (GC) é vista como uma forma de se alcançar maior produtividade, lucro e satisfação do cliente, no setor público a GC auxilia a organização frente aos novos desafios, na implementação de práticas inovadoras de gestão, com consequente melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão e da sociedade em geral (Batista, 2012).

Dentre os desafios comuns que afetam o setor público de todo o mundo, destacam-se o aumento da eficiência das agências públicas, melhora na prestação de contas e tomada de decisões, além do aumento da colaboração, parcerias estratégicas e retenção do conhecimento da força de trabalho em envelhecimento. As instituições federais de ensino superior também apresentam esses desafios comuns e, para elas, fazer GC pressupõe trabalhar com qualquer prática ou processo com o intuito de otimizar o uso do conhecimento, ou seja, aumentar a produção, distribuição e aplicação do conhecimento (Young et al., 2013).

A implementação de qualquer ação em GC requer um diagnóstico prévio, no sentido de se conhecer os pontos fortes e fracos da organização, direcionando ações com maior efetividade. Nesta etapa a organização realiza uma autoavaliação do grau de maturidade em GC, servindo como base para elaboração de um plano de GC e justificando sua importância para a organização (Batista, 2012).

Uma das estratégias utilizadas para avaliar esse progresso são os modelos de maturidade, estruturados em estágios de desenvolvimento que permitem o monitoramento da evolução em relação à GC e a identificação de fatores passíveis de melhora na organização (Del-Rey-Camorro et al., 2003; Lin, 2007; Oliveira et al., 2011).

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho reside em identificar o grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino do Instituto Federal Catarinense *Campus* Araquari, utilizando o modelo de avaliação de GC proposto por Batista (2012) para a administração pública brasileira.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Uma instituição de ensino, seja de educação superior ou básica, é considerada um sistema adaptativo e social, onde as pessoas cooperam em busca de propósitos comuns. Análogo a um ecossistema, que se refaz por ciclos e estações, uma organização educacional se desenvolve e se revitaliza por meio do conhecimento gerado e transmitido, e pelas trocas e relações que fomentam entre as pessoas, Petrides & Nodine (2003).

Com relação à gestão, a universidade está cada vez mais orientada como estrutura de gerenciamento e arbitragem de contratos, estruturada por estratégias e programas de eficiência organizacional, com normas e padrões alheios ao conhecimento e formação intelectual Bernheim, (2008). Instituições de ensino superior são organizações que lidam tipicamente com o conhecimento, porém seu comportamento como organizações gestoras do conhecimento não correspondem à natureza do seu negócio, uma vez que seus processos são compartimentalizados em blocos especializados de conhecimento (Rodrigues & Maccari, 2003).

De maneira geral as instituições de ensino possuem muitos sistemas desarticulados como processos administrativos formais e informais, ilhas de informação, alguns padrões de compartilhamento dessas informações e outras práticas de trabalho que se desenvolveram ao longo do tempo e impedem o fluxo sistêmico de informação e geração de conhecimento organizacional. Desta forma, um processo de diagnóstico inicial, que permite capitalizar as oportunidades oferecidas pelas estratégias e práticas de GC, mostra-se como um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições de ensino (Petrides & Nguyen, 2007).

As instituições de ensino podem colocar em prática essa demanda por meio da identificação de pontos falhos na geração de dados e informações e na identificação de grupos de pessoas que mantêm relações de colaboração e compartilhamento dentro da organização, elaborando estratégias sistemáticas de incorporação dessas práticas na rotina organizacional. Essas ações podem representar as bases para o desenvolvimento de práticas baseadas em GC, inserindo uma cultura de reflexão e aprendizagem, levando a organização a compreender suas fraquezas e pontos fortes e, desta forma, racionalizar a alocação de recursos. Instituições educacionais que integram práticas de GC promovem mais eficientemente a aprendizagem contínua para o sucesso de seus alunos (Petrides & Nguyen, 2007).

Uma pesquisa de análise do grau de maturidade em GC efetuada com 20 Institutos Federais de Educação de todas as regiões do país revelou que se encontram em nível inicial de maturidade (Balbino, Nunes & Queiroz, 2016).

As instituições de ensino devem evoluir no sentido da GC, transformar práticas isoladas de compartilhamento de conhecimento em estratégias sistêmicas e de longo prazo, criando uma cultura de aprendizagem contínua e contribuindo para atingir seus objetivos, melhorar a tomada de decisão, racionalizar investimentos e valorizar programas e serviços que contribuem para o acesso e sucesso dos estudantes (Petrides & Nguyen, 2007).

2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

A busca pela excelência faz com que as organizações tratem o conhecimento sob uma perspectiva de gestão, uma vez que o diferencial de uma organização está relacionado muito mais com a eficácia na GC que na quantidade de conhecimento gerado Rodrigues e Maccari, (2003). Porém, para as organizações o monitoramento do progresso da implantação e os resultados de GC ainda são desafios a serem enfrentados (Oliveira et al., 2011).

Como o conhecimento é um ativo intangível, é difícil uma ferramenta única capaz de mensurá-lo. Assim, vários modelos foram propostos para avaliar a maturidade em gestão do conhecimento organizacional. De maneira geral, estes modelos avaliam o quanto a organização gerencia explicitamente e controla seu conhecimento. Estudos mostram que diferentes estágios de maturidade podem ser identificados na evolução da GC (Del-Rey-Camorro et al., 2003; Lin, 2007; Oliveira et al., 2011).

Dentre os vários modelos descritos, os modelos propostos por Fonseca (2006) e Batista (2012) são passíveis de serem aplicados ao setor público no entendimento de Balbino, Nunes e Queiroz, (2016). O método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) Fonseca, (2006) foi desenvolvido pelo *World Bank Institute* e é baseado em um questionário que envolve os aspectos pessoais, processos e sistemas e estes são compostos por várias dimensões de conhecimento. Esta metodologia é capaz de auxiliar as organizações no mapeamento de seus pontos fracos e contribuir para a tomada de decisão.

É notório que cada um dos modelos de maturidade de GC apresentam fatores próprios definindo com isso diferenciação entre si, esses fatores característicos estão representadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Quadro de análise comparativa entre modelos de maturidade de GC.

Fatores	Mehta, Oswald e Mehta (2007)	Lee e Kim (2001)	Paulzen et al. (2002)	Ehms e Langen (2002)	North e Homung (2003)	Kulkarni e Freez (2004)	Teah, Pee e Kankanbali (2006)	Robinson et al. (2006)	Kruger e Snyman (2007)	Lin (2007)	Khatibian, Hasan e Jafari (2010)	Oliveira et al. (2011)	Fonseca (2006)	Batista (2012)
Clientes		X	X	X					X	X		X		
Fornecedores		X		X					X			X		
Parceiros		X		X					X			X		
Competidores		X							X			X		
Legislação												X	X	X
Cultura	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrutura		X		X							X	X	X	X
Suporte da alta administração				X		X				X	X	X	X	X
Alinhamento com os objetivos de negócio	X			X			X	X	X		X	X	X	X
Objetivos da GC	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X
Benefícios							X	X	X	X		X	X	X
Conhecimento tácito	X					X			X			X	X	X
Conhecimento explícito						X		X	X			X	X	X
Conhecimento crítico									X		X	X	X	X
Tecnologia	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Líder em GC							X	X		X		X	X	X
Sistema de recompensa	X		X			X	X	X		X	X	X	X	X
Tempo												X		
Treinamento	X					X	X			X	X	X	X	X
Fases do processo	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicação		X		X		X		X		X	X	X	X	X
Orçamento		X		X			X	X		X		X	X	X
Setor Público													X	X

Fonte: Oliveira et al. (2011, p.15) ampliado por Balbino, Nunes e Queiroz (2016, p.86).

Tendo em vista os principais modelos de maturidade para GC descritos na literatura, este trabalho optou pelo modelo descrito por Batista (2012) como mais adequado aos objetivos propostos, uma vez que seus critérios são direcionados à um modelo de instituição pública brasileira.

A referida autoavaliação do grau de maturidade utiliza um instrumento de avaliação (folha de pontuação) e tem como objetivo determinar o grau de utilização de GC na organização pública, determinar se a mesma possui condições para implementar e manter os processos de GC e identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria. A avaliação envolve

as pessoas relacionadas à GC na organização e o instrumento de avaliação envolve vários critérios (liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC).

3. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa desenvolvida se caracterizou como descritiva e de abordagem metodológica qualitativa. A estratégia utilizada foi um estudo de caso realizado no setor de ensino do IFC *Campus* Araquari.

O IFC é uma instituição de ensino que oferta desde a formação inicial e continuada até a pós-graduação e possui 15 *Campi* no Estado de Santa Catarina. O *Campus* Araquari está localizado na região norte do Estado e conta com um curso de pós-graduação *stricto sensu*, um *lato sensu*, cinco cursos de graduação, quatro cursos técnicos e alguns cursos de formação inicial e continuada. Isso representa um universo de aproximadamente 1.641 estudantes, 118 docentes efetivos e 79 técnicos administrativos (dados referentes a agosto de 2017).

Os sujeitos desta pesquisa foram 13 servidores responsáveis pelas coordenações estratégicas para GC dentro do setor de ensino da instituição. São elas: Direção-Geral (DG), Direção de Desenvolvimento Educacional (DDE), Coordenação Geral de Graduação (CGG), Coordenação Geral de Ensino Técnico (CGT) e coordenadores dos cursos superiores (Bacharelados em Medicina Veterinária e Sistemas de Informação, Licenciaturas em Química e Ciências Agrícolas e Tecnólogo em Redes de Computadores), cursos técnicos integrados ao ensino médio (Química, Agropecuária e Informática) e subsequente em Agrimensura.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de julho e setembro de 2017 por meio da aplicação de um instrumento para avaliação (folha de pontuação individual) proposto por Batista (2012). O instrumento analisou a percepção dos diretores/coordenadores quanto a GC baseado em sete critérios: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC. Para cada critério haviam descritas seis assertivas (total de 42 assertivas), as quais foram analisadas e pontuadas pelos entrevistados em escalas de 1 a 5, onde quanto maior o valor, melhor a ação descrita é desenvolvida na instituição.

Para a análise dos dados, a partir dos valores de pontuação individual foi construída uma matriz de pontuação do trabalho em grupo e a pontuação final da instituição, sendo os dados representados por um gráfico em radar. Este gráfico mostra as pontuações atuais da organização em cada critério em comparação com a pontuação máxima. O modelo de GC

para a administração pública brasileira possui cinco níveis de maturidade com relação à pontuação alcançada, sendo nível I – Reação (42 a 83 pontos), nível II – Iniciação (84 a 125 pontos), nível III – Introdução (expansão) (126 a 146 pontos), nível IV – Refinamento (147 a 188 pontos) e nível V – Maturidade (189 a 210 pontos) (Batista, 2012).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Batista (2012), qualquer iniciativa de implementação de gestão do conhecimento em uma organização deve estar alinhada aos direcionadores estratégicos da organização como visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.

Contudo, é importante um olhar prévio para sua história, sua criação e sua transformação ao longo do tempo, fatores que resultam na cultura institucional e ajudam a entender algumas práticas e entraves enfrentados pela organização. De acordo com Costa (2008), não é possível entender as transformações da administração pública brasileira sem rever os processos de formação e diferenciação histórica constituídos no aparato estatal do país.

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO

O *Campus Araquari* do Instituto Federal Catarinense teve origem a partir da Escola de Iniciação Agrícola, criada em 26 de fevereiro de 1954, por meio de um acordo entre os Governos Federal e Estadual.

Por meio do Decreto nº 62.173, de 25 de janeiro de 1968, a responsabilidade administrativa e financeira do então Ginásio Agrícola Senador Carlos Gomes de Oliveira passou para a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a didático-pedagógica para a Secretaria de Ensino de Segundo Grau do MEC, passando a ser chamado de Colégio Agrícola Senador Carlos Gomes de Oliveira.

No ano de 2005, com a publicação da Lei nº 11.195, houve a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e em 2007 foi lançada a segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal, seguido pela aprovação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Cristofolini et al., 2009; Melo et al., 2015).

O IFC é uma instituição pública federal, vinculada ao Ministério da Educação, de natureza jurídica autárquica, detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira,

didático-pedagógica e disciplinar. É caracterizada por ser uma instituição superior, básica e profissional, pluri curricular, *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino (Raitani Júnior, 2015).

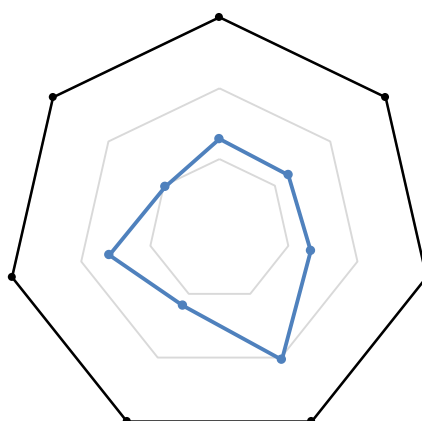
O IFC tem como visão ser referência em educação profissional, científica e tecnológica em Santa Catarina. Já a sua missão é proporcionar educação profissional, atuando em ensino, pesquisa e extensão, atividades comprometidas com a formação cidadã, a inclusão social e o desenvolvimento regional. Tem também como compromisso uma administração sistêmica e descentralizada nas suas ações, preservando e respeitando a singularidade dos *Campi* (Ungericht & Panzenhagen, 2009).

4.2 DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM GC NO SETOR DE ENSINO DO IFC CAMPUS ARAQUARI

O estudo do grau de maturidade em GC do setor de ensino do IFC Araquari identificou uma média aproximada de 96 pontos. Esse valor significa que a instituição está no nível de maturidade de iniciação em GC, em que começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento (Batista, 2012).

De um total máximo de 30 pontos para cada critério avaliado, a pontuação média dos gestores entrevistados ficou distribuída da seguinte forma: liderança em GC (13 pontos); processo (12 pontos); pessoas (13 pontos); tecnologia (20 pontos); processos de conhecimento (12 pontos), aprendizagem e inovação (16 pontos) e resultados da GC (10 pontos) (figura 1).

Figura 1 – Gráfico radar da pontuação por critério de avaliação da GC do grupo de gestores do setor de ensino do IFC *Campus* Araquari (trabalho em grupo). Os dados se referem à pontuação média dos gestores entrevistados.



Fonte: Autores (2017).

Dentre os critérios analisados observa-se que tecnologia (20 pontos) foi o melhor pontuado, uma vez que a instituição utiliza e populariza muitas ferramentas de TI como base

para a sua gestão. Existem algumas ferramentas de TI para coleta de dados na área pedagógica e administrativa, porém ainda pouco é utilizado para gerar conhecimento e contribuir para nortear o planejamento da instituição. Nesse sentido, há um grande potencial de evolução por meio da integração dos sistemas institucionais. Atualmente não há um gerenciamento integrado de pesquisa, ensino e extensão como facilitador do desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento gerado na Instituição, o qual poderia melhorar a gestão destas áreas e viabilizar a integração desses conhecimentos em benefício dos setores e conseqüentemente dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, uma vez que uma das principais funções dos institutos federais é a contribuição para o desenvolvimento da sua região de atuação.

De maneira geral, Institutos Federais melhor avaliados com relação à maturidade em GC possuem seus focos voltados para critérios de tecnologia e aprendizagem e inovação (Balbino, Nunes & Queiroz, 2016).

Para o critério processos de conhecimento (12 pontos), ainda é muito incipiente a utilização de indicadores de avaliação para cada fase dos processos institucionais, prejudicando a definição de prioridades. A instituição tem iniciado discussões acerca de indicadores de desempenho institucional bem como evoluído os conceitos de visão estratégica, fundamentos que permitirão a construção e o gerenciamento do sistema de medição (Cecom/Reitoria, 2016).

O critério processo (12 pontos) revelou a ausência de uma cultura de GC institucionalizada. Não é observado nos diversos setores do *Campus* e mesmo na Reitoria a prática sistematizada de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento. No caso do IFC Araquari, o pouco compartilhamento dos conhecimentos e a não apropriação do conhecimento institucional se revela na repetição de erros, em trocas de pessoal de cargos administrativos, assim como retrabalho em muitos processos. Em alguns casos, a falta de compartilhamento ou de um método eficiente de apropriação do conhecimento dos setores ocasiona atrasos no desenvolvimento de tais setores, impactando na instituição como um todo.

Com relação ao critério aprendizagem e inovação (16 pontos), apesar de não haver no IFC Araquari uma cultura de compartilhamento institucionalizada, a estrutura funcional não é organizada em departamentos e muitos ambientes são compartilhados por servidores com formações em áreas diversas, além de ser comum a prática de formação de grupos de trabalho especializados com a finalidade de auxiliar a administração em questões específicas, principalmente aquelas relacionadas ao planejamento do ensino.

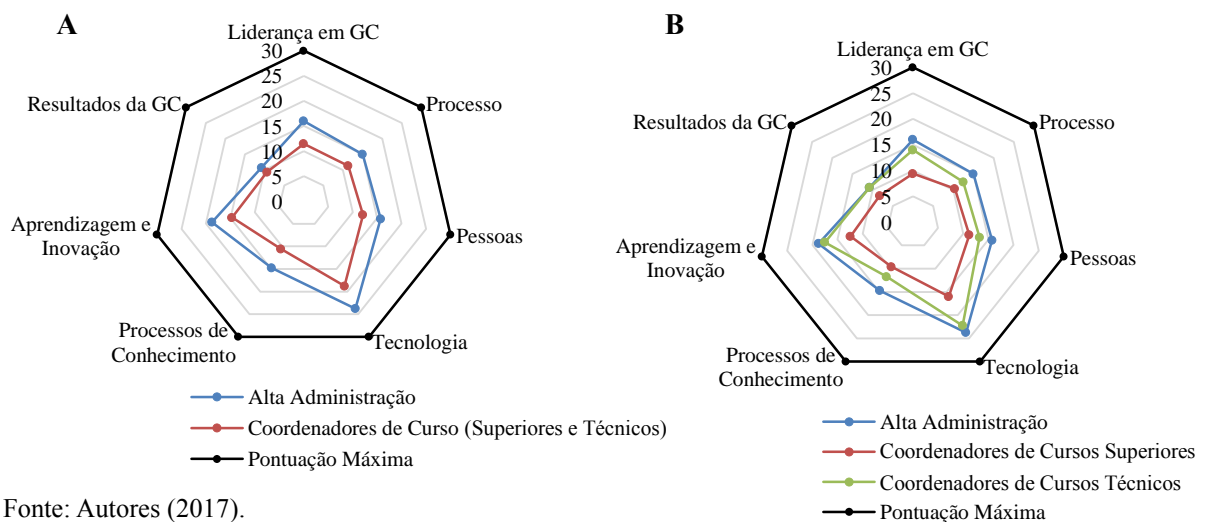
A falta de uma política instituída de incentivo ao compartilhamento de conhecimento na instituição também se reflete no critério Liderança em GC, o qual acumulou 13 pontos. O compartilhamento de conhecimentos e comunicação entre os setores e os cursos poderia ser incentivado pela implantação de uma rede interna (intranet), inexistente atualmente na instituição. A comunicação se dá exclusivamente pelo *e-mail* institucional e demais informações necessárias são adquiridas no sítio institucional ou diretamente nos setores.

Com relação ao critério pessoas (13 pontos), não existem processos formais de *mentoring*, *coaching* ou tutoria e as capacitações são iniciativas individuais relacionadas à área de formação/docência/pesquisa dos servidores do setor de ensino e não para o desenvolvimento de habilidades relacionadas à gestão do setor. Por outro lado, em muitas ocasiões a organização do trabalho contempla a formação de equipes interdisciplinares para solucionar problemas pontuais ou melhorar processos falhos.

O critério com a menor pontuação (10 pontos) foi o de resultados em GC, o que demonstra que apesar do setor de ensino reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento ainda não destina a devida atenção para esta prática como forma de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Os dados foram segmentados em dois grupos de gestores com relação à posição hierárquica, distinguindo-se entre alta administração, grupo relacionando os cargos de direção (DG e DDE) e coordenações gerais (CGG e CGT) e outro grupo composto pelos coordenadores dos cursos superiores e técnicos (figura 2).

Figura 2 – Gráfico radar da pontuação por critério de avaliação da GC de grupos segmentados de gestores do setor de ensino do IFC Campus Araquari.



Alta Administração (DG, Direção-Geral; DDE, Direção de Desenvolvimento Educacional; CGG, Coordenação Geral de Graduação; CGT, Coordenação Geral de Ensino Técnico).

A análise dos resultados revelou que a alta administração atingiu 115 pontos, enquanto o grupo de coordenadores de cursos atingiu 88 pontos (Figura 2A). Essa pontuação enquadra ambos os grupos no nível de maturidade em GC de iniciação. Porém, a pontuação atingida pelo grupo de coordenadores de cursos está no limite mínimo da escala, próximo ao nível de reação, caracterizado por não saber ao certo o que é GC, desconsiderando assim sua importância.

Em ambos os grupos o perfil da distribuição dos pontos foi similar e o critério tecnologia foi o melhor pontuado, como observado na pontuação do trabalho em grupo (figura 1).

Quando o grupo dos coordenadores de cursos foi segmentado em coordenadores de cursos superiores (77 pontos) e coordenadores de cursos técnicos (102 pontos) observou-se que os coordenadores de cursos superiores alcançaram as menores pontuações em todos os critérios analisados (figura 2B). Estes resultados podem refletir uma diferença na atenção aos diferentes níveis de ensino, uma vez que o ensino superior demanda um investimento maior em infraestrutura, além de ser um nível de ensino relativamente novo na estrutura institucional. Isso é reforçado nos objetivos estratégicos presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual apresenta a implementação de programa de melhoria da qualidade da educação básica, sem qualquer menção ao ensino superior (Instituto Federal Catarinense, 2014).

As organizações precisam viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançarem os objetivos estabelecidos. Desse propósito, conseqüentemente, emerge a necessidade da GC (Colauto & Beuren, 2003).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar o grau de maturidade em GC no setor de ensino do Instituto Federal Catarinense *Campus* Araquari. Para atender a esse objetivo foi utilizado o modelo de avaliação de GC proposto por Batista (2012) para a administração pública brasileira.

A análise dos dados revelou que a instituição se encontra em um nível inicial de maturidade, o que está relacionado com o reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento, mesmo que ações práticas mais efetivas ainda não sejam observadas na instituição.

Os resultados de maturidade identificados sugerem um modelo corrente de gestão burocrática, pouco adaptada para os desafios impostos pelas transformações da atualidade. Apesar do IFC *Campus* Araquari se tratar de uma instituição nova no âmbito dos institutos federais, é uma instituição antiga no sistema educacional brasileiro, trazendo na sua cultura alguns aspectos de modelos gerenciais antigos, aumentando ainda mais o desafio da transição para modelos de GC.

Este trabalho representa um primeiro estudo para o diagnóstico do grau de maturidade em GC no setor de ensino do IFC Araquari, baseado na percepção de alguns gestores responsáveis por áreas estratégicas para a gestão do ensino na instituição. Sugerindo-se pesquisas futuras englobando demais unidades relacionadas ao ensino, identificando gargalos que influenciam no compartilhamento do conhecimento institucional e acarretam em perdas de qualquer natureza. Nesse sentido, com vistas à implantação da GC sugere-se também o levantamento de pontos fortes e fracos, bem como oportunidades de melhoria, como forma de eliminar as lacunas identificadas.

REFERÊNCIAS

- Balbino, J.N.; Nunes, H.F.; Queiroz, F.C.B.P. (2016). *O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 6(2):80-98.
- 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, 132p.
- Bernheim, C.T. (2008). *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior*. Brasília: UNESCO, 44p.
- Carneiro, A. (2000). *How does knowledge management influence innovation and competitiveness?* Journal of Knowledge Management, 4(2): 87–98.
- CECOM/REITORIA (Blumenau) (2016). Instituto Federal Catarinense. Curso sobre INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL É REALIZADO NO IFC. 2016. Disponível em: <<http://noticias.ifc.edu.br/2016/04/01/urso-sobre-indicadores-de-desempenho-institucional-e-realizado-no-ifc/>>. Acesso em: 19 jul. 2017.
- Colauto, R.D.; Beuren, I.M. (2003). *Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar*. RAC, 7(4):163-185.
- Costa, F.L. (2008). *Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas*. Revista de Administração Pública, 42(5):829-74.

Cristofolini, N.J.; Pocera, J.A.; Monzani, R.M.; Oliveira, S.R. (2009). *Uma história de sucesso: os 50 anos do ensino agrícola em Araquari*. Instituto Federal Catarinense Campus Araquari. 53p.

Del-Rey-Camorro, F.M.; Roy, R.; Wegen, B.V. e Steele, A. (2003). *A framework to create key performance indicators for knowledge management solution*. Journal of Knowledge Management, 7(2): 46-62.

Drucker, P.F. (2002) O melhor de Peter Drucker: a sociedade. São Paulo: Nobel, 188p.

Ehms, K.; Langen, M. (2002). *Holistic development of knowledge management with KMMM*. Siemens AG, Alemanha.

Fonseca, A.F. (2006) *Organizational Knowledge Assessment Methodology*. Washington, DC: World Bank. Disponível em: <<http://docplayer.net/3346302-Organizational-knowledge-assessment-methodology-ana-flavia-fonseca-the-world-bank-institute-the-world-bank-washington-d-c.html>>. Acessado em 09 set. 2017.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. (Org.) (2014) *Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal Catarinense*. Disponível em: <http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/PDI_IFC.pdf>. Acesso em: 09 set. 2017.

Khatibian, N.; Hasan, T.; Jafari, H.A. (2010). *Measurement of knowledge management maturity level within organizations*. Business Strategy Series, 11(1): 54-70.

Kruger, C.J.; Snyman, M.M.M. (2007). *Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations*. South African Journal of Information Management, 9(3): 1-11.

Lee, J.H. e Kim, Y.G. (2001). *A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis*. Expert Systems with Applications, 20(4): 299-311.

Lin, H.F. (2007). *A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness*. Journal of Information Science, 33(6): 643-659.

Mehta, N.; Oswald, S. e Mehta, A. (2007). *Infosys Technologies: improving organizational knowledge flows*. Journal of Information Technology, 22(4): 456-464.

Melo, M.M.R.; Pacheco, G.S.; Guttschow; Rybandt, R. (Org.) (2015) *IFC Campus Araquari: campo de pesquisa e objeto de estudos*. Blumenau: IFC.

Nonaka, I. (2007). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, Disponível em: <<https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>>. Acesso em: 05 set. 2017.

North, K.; Hornung, T. (2003). *Benefits of knowledge management: results of the German Award "Knowledge Management 2002"*. Journal of Universal Computer Science, 9(6):463-471.

Oliveira, M.; Pedron, C.; Romão, M.; Becker, G. (2011). *Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM³*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 10(4):11-25.

Paulzen, O.; Doumi, M.; Perc, P. e Cereijo-Roibas, A. (2002) *A maturity model for quality improvement in knowledge management*. ACIS Proceedings.

Petrides, L.A.; Nodine, T.R. (2003). *Knowledge management in education: defining the lanscape*. Institute for the Study of Knowledge Management in Education. Disponível em: <<http://iskme.path.net/kmeducation.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

Petrides, L.A.; Nguyen, L. (2007). *Knowledge management trends: challenges and opportunities for educational institutions*. In: Jennex, M.E. Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, 5: 2476-2484. Hershey: Informational Science Reference.

Raitani Júnior, A.A.D. (Blumenau) (2015). *Instituto Federal Catarinense (Org.). Estatuto*. Disponível em: <<http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/09/ESTATUTO-IFC-consolidado-revisado.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

Robinson, H.S.; Anumba, C.J.; Carrillo, P.M.; Al-Ghas-Sani, A.M. (2006) *STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability*. Business Process Management Journal, 12(6): 793-808.

Rodrigues, L.C.; Maccari, E.A. (2003). *Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior*. Revista de Negócios, 8(2):1-16.

Santos, C.S. (2014). *Introdução à Gestão Pública*. 2ed. São Paulo: Saraiva, 384p.

Teah, H.Y.; Pee, L.G.; Kankanhalli, A. (2006). *Development and application of a general knowledge management maturity model*. Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems.

Terra, J.C.C. (2000). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 283p.

Ungericht, J.L.; Panzenhagen, N.V. (Blumenau) (2009). Instituto Federal Catarinense (Org.). Projeto Político-Pedagógico Institucional. Disponível em: <<http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/PPPI.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

Young, R.; Bunyagidj, B.; Kim, S.; Nair, P.; Ogiwara, N.; Yasin, I.; Talisayon, S. (2013). *Knowledge management for the public sector*. Asian Productivity Organization: Japan, 85p.