

## **Análise de Níveis de Maturidade em Gestão do Conhecimento: Diagnóstico de uma Empresa no Brasil**

**Eduardo Giugliani<sup>1</sup>, Mauricio C. Figueiredo<sup>2</sup>, Jane Lucia Santos<sup>3</sup>, Adilson Mueller<sup>4</sup>**

**Resumo:** Este artigo apresenta um estudo realizado para diagnosticar a maturidade em gestão do conhecimento (GC) de uma pequena empresa localizada no sul do Brasil, que atua em um setor intensivo em conhecimento. Foi utilizado o método de pesquisa exploratória a partir da aplicação do instrumento para diagnóstico da maturidade em GC, desenvolvido pela *Asian Productivity Organization* - APO. Por meio da aplicação desse instrumento foi possível analisar os sete critérios/dimensões, que são: (i) liderança, (ii) processos, (iii) pessoas, (iv) tecnologia, (v) processos de conhecimento, (vi) aprendizagem e inovação e (vii) resultados. Essas análises permitiram classificar a maturidade de GC da empresa no nível 3, significando que a empresa reconhece a importância de gerenciar o conhecimento e o seu papel para o aumento de produtividade e competitividade. O modelo APO utilizado neste estudo fornece os principais elementos para realizar uma análise dos pontos necessários para alcançar um nível mais elevado de GC na empresa. Futuras pesquisas podem empregar o mesmo modelo para realizar estudos comparativos entre empresas de diferentes características e estudos quantitativos com amostras representativas de um ou mais setores. Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Níveis de maturidade de GC; Pequenas empresas.

**Abstract:** This paper shows a study performed to analyze the maturity levels in knowledge management (KM) in one small business in south of Brazil, which act in an intensive knowledge sector. To carry out the study, was used the exploratory research method from the instrument application to diagnosis the KM maturity developed by Asian Productivity Organization - APO. Through the application of this instrument, it was possible to analyze the seven criteria/dimensions, which is: (i) leadership, (ii) process, (iii) people, (iv) technology, (v) knowledge process, (vi) learning and innovation, and (vii) outcomes. These analyzes allowed to classify the KM maturity level of the enterprise at level 3. This means that the enterprise recognizes the importance to manage the knowledge and its role to enhance the productivity and competitive advantage. The APO model used in this study provides the main elements to do an analysis of the necessary points to reach higher levels of KM in the organization. Future researches can use the same model to perform comparative studies between companies with different technical features and quantitative studies with representative samples of one or more sectors.

**Keywords:** Knowledge management; KM maturity levels; Small business.

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil. E-mail: [giugliani@pucrs.br](mailto:giugliani@pucrs.br)

<sup>2</sup> Graduando em Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil. E-mail: [mauricio.figueiredo@acad.pucrs.br](mailto:mauricio.figueiredo@acad.pucrs.br)

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pesquisadora no TECNOPUC - Parque Científico e Tecnológico da PUCRS. E-mail: [jane.santos@pucrs.br](mailto:jane.santos@pucrs.br)

<sup>4</sup> Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração na Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil. E-mail: [adilsonmueller14@gmail.com](mailto:adilsonmueller14@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente competitivo, complexo, incerto e em rápida mudança, a gestão do conhecimento torna-se um dos conceitos mais importantes para a gestão das empresas (Obeidat, Al-Suradi, Masa'deh, & Tarhini, 2016). As empresas passaram a reconhecer que o conhecimento é um ativo central para gerar vantagem competitiva. O valor agregado atual nos produtos/serviços não está vinculado tão somente ao valor do material utilizado ou do trabalho e capital envolvidos em sua produção, mas principalmente ao conhecimento agregado nos processos de desenvolvimento de novos ou melhorados produtos/serviços. Assim visto, o conhecimento apresenta-se como o mais importante fator de produção e diferencial competitivo. Neste contexto, Evers (2001) menciona pelo menos dois aspectos: (1) conhecimento - fator de produção de difícil mensuração, caracterizado como um ativo intangível das organizações; e (2) valor agregado - produtos baseados em conhecimento mantêm valor mesmo quando outros produtos têm seu valor diminuído. Uma efetiva gestão do conhecimento pode, por exemplo, desempenhar um papel significativo na disponibilização de conhecimento explícito e para a recombinação de ideias novas e inovadoras (Du Plessis, 2007).

A gestão do conhecimento pode ser definida como um processo para adquirir, criar, compartilhar, armazenar e usar conhecimentos para aumentar a competitividade organizacional (Darroch, 2005; Nonaka, 2007). Nesse mesmo sentido, a *Asian Productivity Organization* (APO) define a gestão do conhecimento como uma abordagem integrada para identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento para impulsionar a produtividade, rentabilidade e crescimento organizacional. No entanto, para uma efetiva gestão do conhecimento é essencial que cada organização conheça seu nível de maturidade. Conforme Naser, Al Shobaki e Amuna (2016), a maturidade da gestão do conhecimento determina o nível de capacidade existente da organização que afeta os processos de gerenciamento do conhecimento, sendo que cada organização pode apresentar um nível diferente de maturidade.

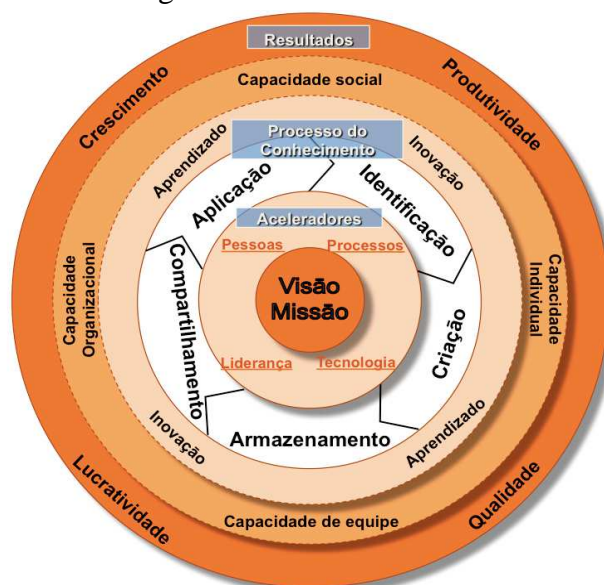
Este trabalho apresenta um estudo realizado para diagnosticar a maturidade em gestão do conhecimento de uma pequena empresa localizada no sul do Brasil, atuante em um setor intensivo em conhecimento (setor de prestação de serviços em projetos de engenharia). O artigo está organizado em cinco seções: esta introdução; a segunda seção descreve uma breve fundamentação teórica que alicerça o estudo realizado; a terceira seção apresenta o método de pesquisa; a quarta seção apresenta e discute os resultados; e na última seção estão as considerações finais do estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ressalta-se que a literatura acadêmica apresenta diversos modelos para analisar o nível de maturidade de gestão do conhecimento (GC) nas empresas. Neste estudo optou-se pelo

modelo desenvolvido pela *Asian Productivity Organization* - APO (Figura 1). Essa escolha justifica-se, principalmente, pelo fato de que a ênfase desse modelo consiste em mensurar o nível de maturidade em pequenas e médias empresas. Além disso, o modelo apresenta alguns atributos como simplicidade e praticidade, sólida fundamentação teórica, linguagem e conteúdo de fácil compreensão e a possibilidade de ser aplicado em qualquer país e setor econômico. O referido modelo tem sido empregado para desenvolver e aplicar ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento e tem sido útil para identificar e explicar os fatores que são critérios chave para promover a GC nas organizações.

**Figura 1** – Modelo de gestão de conhecimento de acordo com a APO



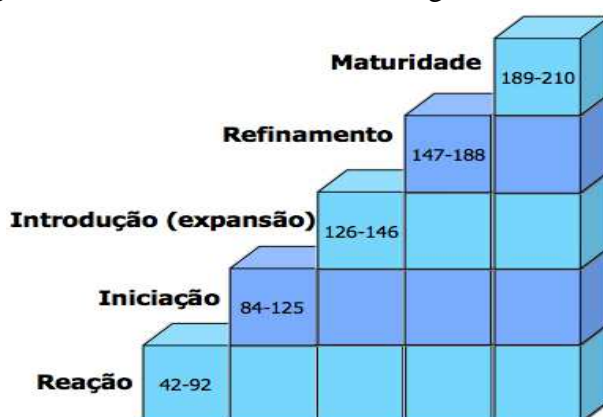
Fonte: traduzido de *Asian Productivity Organization* (2009)

Ao analisar a estrutura do modelo, nota-se que o ponto de partida é a visão e a missão da organização. Além disso, observa-se também que o modelo é formado por três níveis: (1) aceleradores (liderança, tecnologia, pessoas e processos) – propulsionam e agilizam as iniciativas de gestão do conhecimento na organização; (2) processos de conhecimento, baseados em cinco etapas (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação) – refere-se ao desenvolvimento do conhecimento e seus processos de conversão; e (3) resultados – diz respeito à produtividade, a produtos e serviços de qualidade, a rentabilidade/lucratividade e ao crescimento organizacional. Assim, o instrumento desenvolvido pela APO que permite diagnosticar o nível de maturidade em gestão do conhecimento é composto por sete dimensões (liderança, processos, pessoas, tecnologias, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de gestão de conhecimento), sendo que cada uma delas apresenta um conjunto de perguntas.

O diagnóstico destaca, a partir da pontuação atribuída nas dimensões, um radar apontando as dimensões em que a empresa apresenta mais força e as que precisa melhorar. Além disso, é possível identificar também em qual nível de maturidade a organização se

enquadra. O modelo da APO define cinco níveis de maturidade (conforme pode ser visto na Figura 2): (1) reação – a organização não sabe o que é gestão do conhecimento e desconhece sua importância para sua sobrevivência, para o aumento da sua produtividade e competitividade; (2) iniciação – a organização começa a reconhecer a importância de gerenciar o conhecimento; (3) introdução/expansão – a gestão do conhecimento está implementada ou em fase de implementação; (4) refinamento – a implementação da gestão do conhecimento é avaliada e melhorada continuamente; e (5) maturidade – a gestão do conhecimento está totalmente integrada e institucionalizada na organização.

**Figura 2** – Níveis de maturidade da gestão de conhecimento



Fonte: Adaptado de APO (2009; 2010)

O modelo APO tem sido utilizado por alguns pesquisadores para mensurar o nível de maturidade em gestão de conhecimento em algumas empresas. Naser, Al Shobaki e Amuna (2016), por exemplo, utilizaram o modelo em duas universidades da Palestina para determinar o impacto da gestão do conhecimento na excelência do desempenho. Khajouei e Khajouei (2017) realizaram um estudo tomando como base o modelo APO para identificar as ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento que se aplicam ao ambiente hospitalar na Ásia. E, também, o mesmo modelo APO foi utilizado por Da Rocha Borba, Da Costa Knoll e Todescat (2013) para identificar o nível de maturidade de gestão do conhecimento no Centro de Empreendedorismo Inovador da Fundação Centros de Referência em Tecnologia Inovadora no Brasil. Observa-se que esses estudos demonstram a viabilidade do uso do modelo APO para mensurar o nível de maturidade em gestão do conhecimento em empresas com características diversas e também de diferentes setores. Nesse sentido, propõe-se nesse estudo, realizar um diagnóstico com uma empresa da área de Engenharia tomando como guia o método sugerido pelo modelo APO, conforme explicado a seguir.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para realizar o estudo apresentado neste artigo foi utilizado o método de pesquisa exploratória a partir da aplicação do instrumento para diagnóstico de GC desenvolvido pela



*Asian Productivity Organization* (APO). Esse instrumento foi aplicado numa empresa localizada no sul do Brasil, caracterizada como uma empresa de pequeno porte (pequeno negócio), que atua em um setor intensivo em conhecimento (setor de prestação de serviços em projetos de engenharia). As principais características dessa empresa estão descritas na seção 4.1 deste artigo.

Na coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais com cinco gestores da empresa. A entrevista foi guiada a partir do questionário desenvolvido pela APO formado por um total de 42 perguntas com alternativa de resposta em uma escala de 1 a 5, onde 1=Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade; 2=Insuficiente: faz com precariedade; 3=Regular: faz; 4=Boa: faz bem; 5=Excelente: faz muito bem. O instrumento completo, inclui as 42 perguntas organizadas em 7 blocos (dimensões/critérios de GC) com seis perguntas cada bloco e, também, inclui no final de cada bloco perguntas abertas para identificar fortalezas e fraquezas em relação a cada bloco.

O tratamento e análise dos dados foram predominantemente quantitativos, utilizando frequência e média aritmética para cada pergunta. Os resultados foram organizados em sete gráficos referentes a cada um dos critérios/dimensões: (i) liderança, (ii) processos, (iii) pessoas, (iv) tecnologia, (v) processos de conhecimento, (vi) aprendizagem e inovação e (vii) resultados; e um gráfico radar que representa o valor total obtido em cada uma dessas dimensões, permitindo calcular o índice final, ou seja, o nível de maturidade de GC da empresa estudada.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados os principais resultados, os quais servem também para um melhor entendimento de como foram delineadas as análises para identificar o nível de GC da empresa. Primeiramente apresenta-se uma breve descrição da empresa e, posteriormente, a análise dos resultados de cada critério da ferramenta APO aplicada para diagnosticar o nível de maturidade de GC da empresa estudada.

### **4.1. Breve apresentação da empresa**

A empresa foco deste estudo atua há 35 anos no mercado, de forma ininterrupta, mantendo uma estrutura organizacional e características praticamente sem mudanças. Conforme o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas), uma empresa pode ser tipificada em duas perspectivas: faturamento e número de empregados. No contexto de sua receita bruta anual, a empresa estudada está enquadrada como uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), com faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3.600 milhões; e no contexto de número de empregados e/ou colaboradores, enquadra-se como uma Microempresa, com até 9 pessoas, contando atualmente com 8 pessoas.

A empresa atua no segmento de Prestação de Serviços na área de Engenharia no sul do Brasil, buscando atender clientes em nível local, regional e nacional. Suas competências

organizacionais estão voltadas para a área de Engenharia Civil, com subárea definida em Engenharia Estrutural. Dentro deste contexto, desenvolve atividades com foco em projetos de estruturas para várias tipologias de materiais, concreto armado, concreto protendido, aço e concreto pré-fabricado. Igualmente atua em projeto de fundações, superficiais e profundas, e estruturas de contenção. A consultoria em engenharia de estruturas apresenta-se como outro segmento explorado pela empresa. Com base em seu histórico, a empresa procura adotar uma postura inovadora com vistas à busca e utilização de métodos e ferramentas tecnológicas com o objetivo de tornar mais eficiente e eficaz seus processos.

O modelo organizacional da empresa é do tipo “flat”, composta por três níveis, a saber: Direção, Engenharia, Projetistas. Seus processos buscam ser colaborativos e as atividades são desenvolvidas de modo compartilhado. Em sua estrutura organizacional atual, a empresa não apresenta setores tradicionais tais como recursos humanos, inovação e pesquisa & desenvolvimento. Porém, estas atividades notadamente permeiam as atividades da empresa e do conjunto de colaboradores de forma distribuída e colaborativa, alinhadas às estratégias da empresa.

Dentro do seu grupo de colaboradores, cinco deles participaram como respondentes deste estudo. As principais características dos respondentes são:

- Tempo da empresa:
  - +20 anos na empresa: 2 colaboradores
  - +10 anos na empresa: 2 colaboradores
  - +2 anos na empresa: 1 colaborador
- Escolaridade:
  - Doutor em Engenharia: 1 colaborador
  - Mestre em Engenharia: 2 colaboradores
  - Especialista em Engenharia: 1 colaborador
  - Engenheiro: 1 colaborador
- Idade dos respondentes:
  - +60 anos: 1 colaborador
  - +50 anos: 2 colaboradores
  - +30 anos: 2 colaboradores

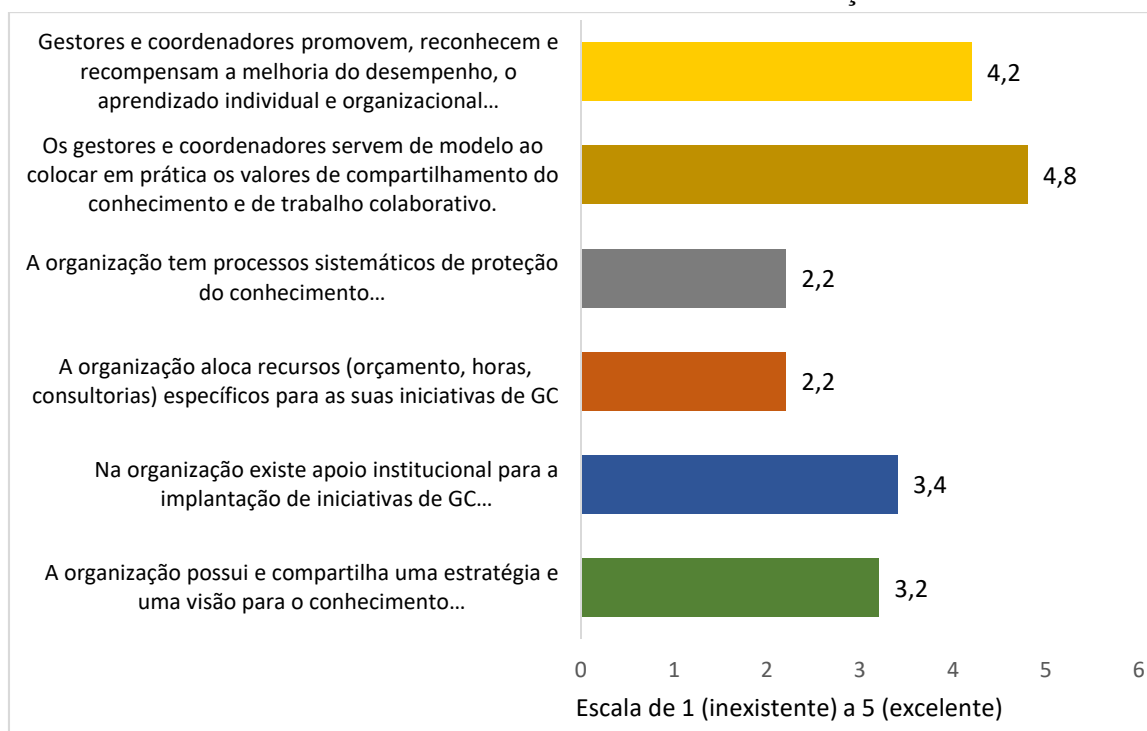
A importância em realizar uma análise, tal como proposta neste trabalho, está baseada na representatividade que a empresa apresenta frente ao mercado brasileiro e, especialmente, por ser considerada uma empresa intensiva em conhecimento, integrante do segmento de serviços, classificada como uma pequena empresa. Apesar de ser um diagnóstico sobre um caso – uma empresa, sua análise poderá induzir o potencial de escala para empresas com características semelhantes, onde a GC poderá ser vista como fator de forte diferenciação e competitividade. A sistematização da metodologia para a obtenção de níveis de maturidade de GC poderá fortalecer o planejamento e implementação de Modelos de GC nas empresas brasileiras de características semelhantes.

## 4.2. Análise dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos através da ferramenta de gestão do conhecimento da APO, por meio de descrições e análises de cada um dos sete critérios organizados de acordo com o modelo APO em: fatores Aceleradores de GC (os quais propulsionam e agilizam as iniciativas de gestão do conhecimento na organização), Processos de Conhecimento e Resultados de GC.

O critério “Liderança” avalia a capacidade de liderança dos membros da organização para responder aos desafios de uma economia e de uma sociedade baseada no conhecimento e de constante transformação, por meio de políticas e estratégias de GC. Dos seis itens utilizados para analisar essa dimensão, o que obteve maior pontuação foi “os gestores e coordenadores servem de modelo ao colocar em prática os valores do compartilhamento do conhecimento e do trabalho colaborativo”, com alta média de 4,8 numa escala de 1 a 5 (Gráfico 1). Esta média alta justifica-se pelo fato da empresa ter no seu corpo técnico professores universitários os quais estão familiarizados a empregar e disseminar tais valores. Já os quesitos que obtiveram menor média foram “a organização tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento” e “a organização aloca recursos (orçamento, horas, consultoria) específicos para as suas iniciativas de GC”. Isso pode ser explicado pelo fato da empresa estudada ser de pequeno porte e não possuir grande capacidade de investimentos e também por não ter ainda sentido a necessidade de empregar recursos para a elaboração de um plano de proteção de capital intelectual.

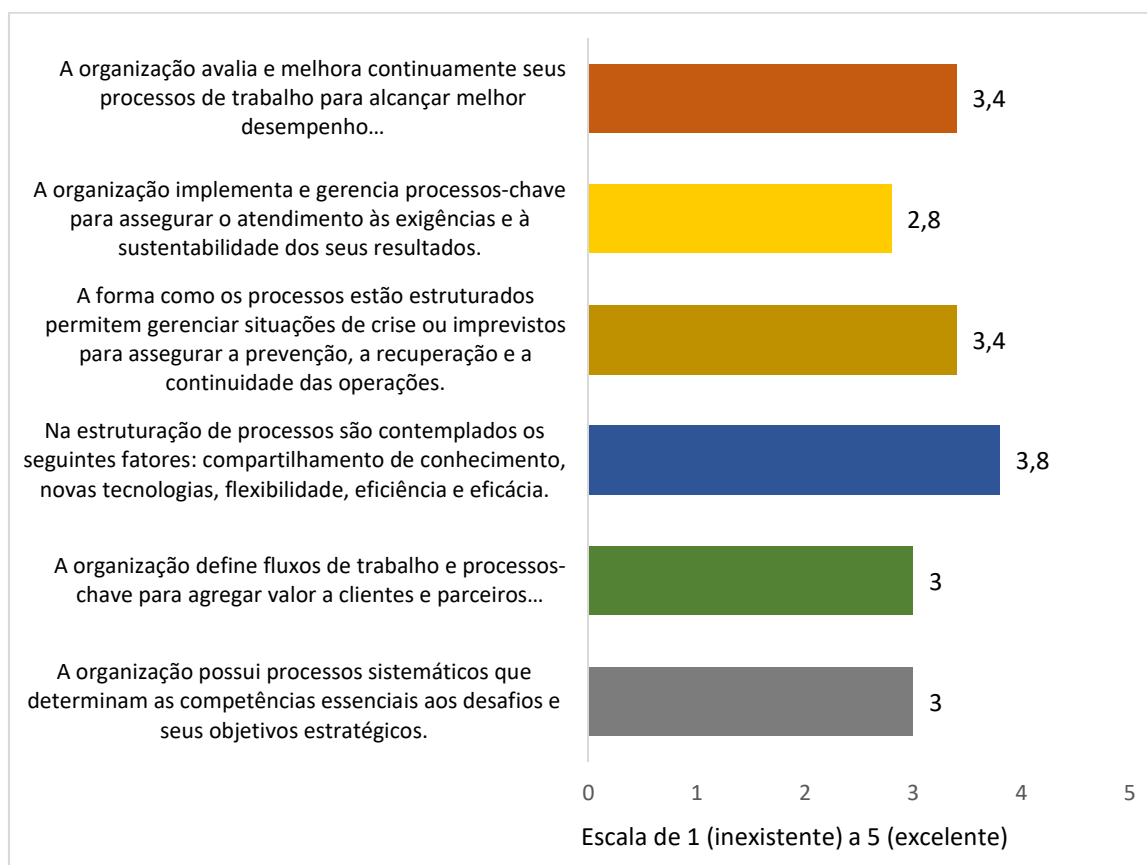
**Gráfico 1 – Análise da dimensão “Liderança”**



Fonte: Elaboração própria

Na dimensão “processos” verifica-se como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalhos essenciais da organização. Analisando-se o Gráfico 2 é possível verificar uma baixa pontuação (2,8) para o quesito “a organização implementa e gerencia processos-chave para assegurar o atendimento às exigências e à sustentabilidade dos seus resultados”. Verifica-se através deste item que a organização não possui uma sistemática satisfatória em seus processos acarretando em eventuais desorganizações e ineficiência quanto à gestão de tempo, possivelmente não assegurando resultados sustentáveis para o gerenciamento dos recursos financeiros. Em oposição, o item com maiores atribuições foi “na estruturação de processos são contemplados os seguintes fatores: compartilhamento de conhecimento, novas tecnologias, flexibilidade, eficiência e eficácia” apresentando uma média de 3,8. Vale destacar ainda que nesta dimensão a média geral dos quesitos não foi muito elevada, ficando em torno de 2,8 o que reforça que a empresa precisa de melhorias nessa dimensão de análise.

**Gráfico 2 – Análise da dimensão “Processos”**



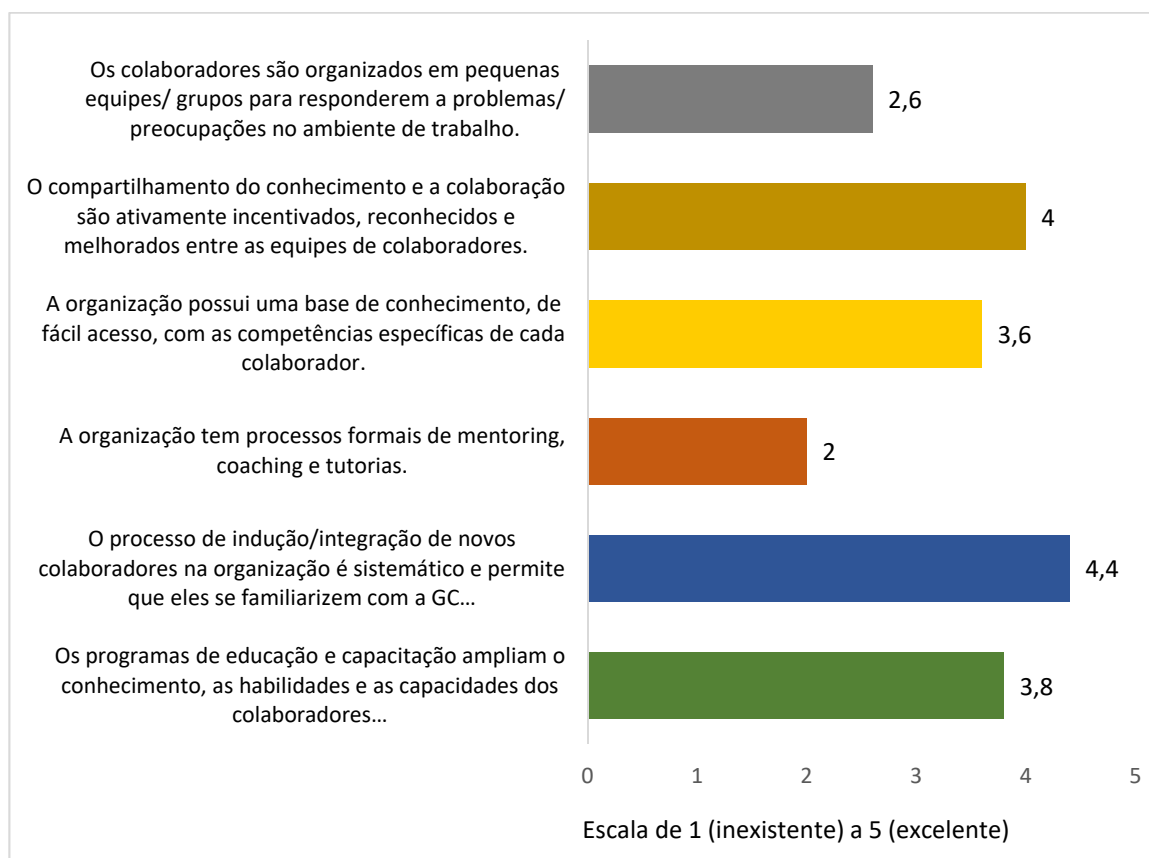
Fonte: Elaboração própria

No critério “Pessoas” examina-se a capacidade da organização de criar e manter uma cultura baseada no conhecimento organizacional, um ambiente de compartilhamento de



conhecimento colaborativo e uma organização de aprendizagem na qual as pessoas são os fatores-chave. Os resultados desse critério apontaram para médias elevadas nos itens de compartilhamento do conhecimento e colaboração entre os funcionários assim como o item “processo de indução/integração de novos colaboradores” (Gráfico 3). Este último obteve uma média de 4,4 mostrando que um dos pontos fortes da empresa é a gestão de pessoas e compartilhamento do conhecimento. Entretanto, observa-se que o item que ficou bem abaixo da média foi “a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutorias”. Por ser uma empresa de pequeno porte e de simples estrutura, essas atividades são feitas de maneira mais informal obtendo-se mesmo assim bons resultados. Os itens “a organização possui uma base de conhecimento, de fácil acesso com as competências específicas de cada colaborador” e “os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores” obtiveram notas com médias altas próximas de 4,0, assegurando que o corpo técnico tem as ferramentas necessárias para o desempenho pleno das funções de engenharia.

**Gráfico 3 – Análise da dimensão “Pessoas”**

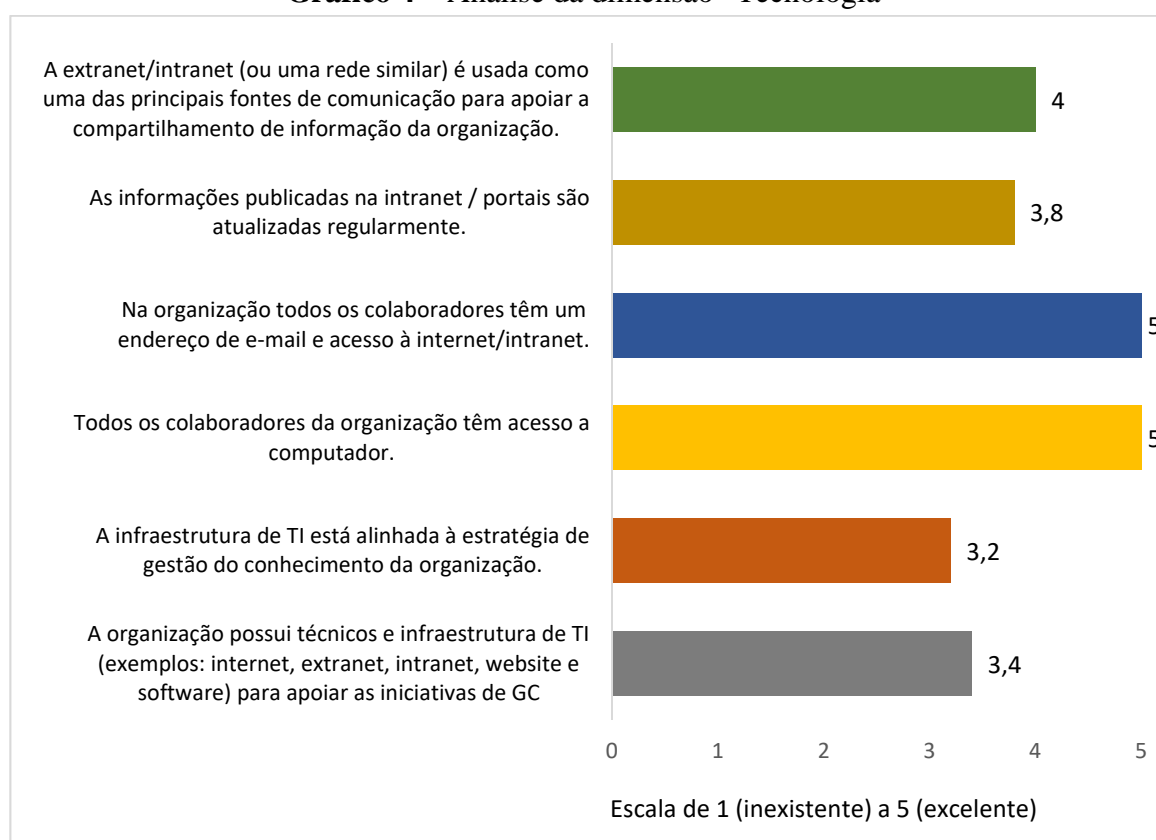


Fonte: Elaboração própria

O critério “tecnologia” analisa a capacidade da organização em desenvolver e entregar soluções baseadas em conhecimentos, bem como criar e manter um ambiente para o compartilhamento de conhecimentos. Além disso, avalia a qualidade dos sistemas de

hardware e software, internet, intranet, site e gerenciamento de conteúdos. Pela primeira vez, observa-se que dois dos seis itens obtiveram a média máxima. Estes itens foram “na organização todos os colaboradores têm acesso a computador” e “na organização todos os colaboradores tem um endereço de e-mail e acesso à internet/intranet” (Gráfico 4). Este resultado era esperado, considerando que, atualmente, essas são ferramentas básicas para uma empresa da área de Engenharia. Os outros itens também foram bem avaliados o que evidencia que a empresa estudada possui uma boa gestão no que diz respeito a dimensão tecnologia.

**Gráfico 4 – Análise da dimensão “Tecnologia”**

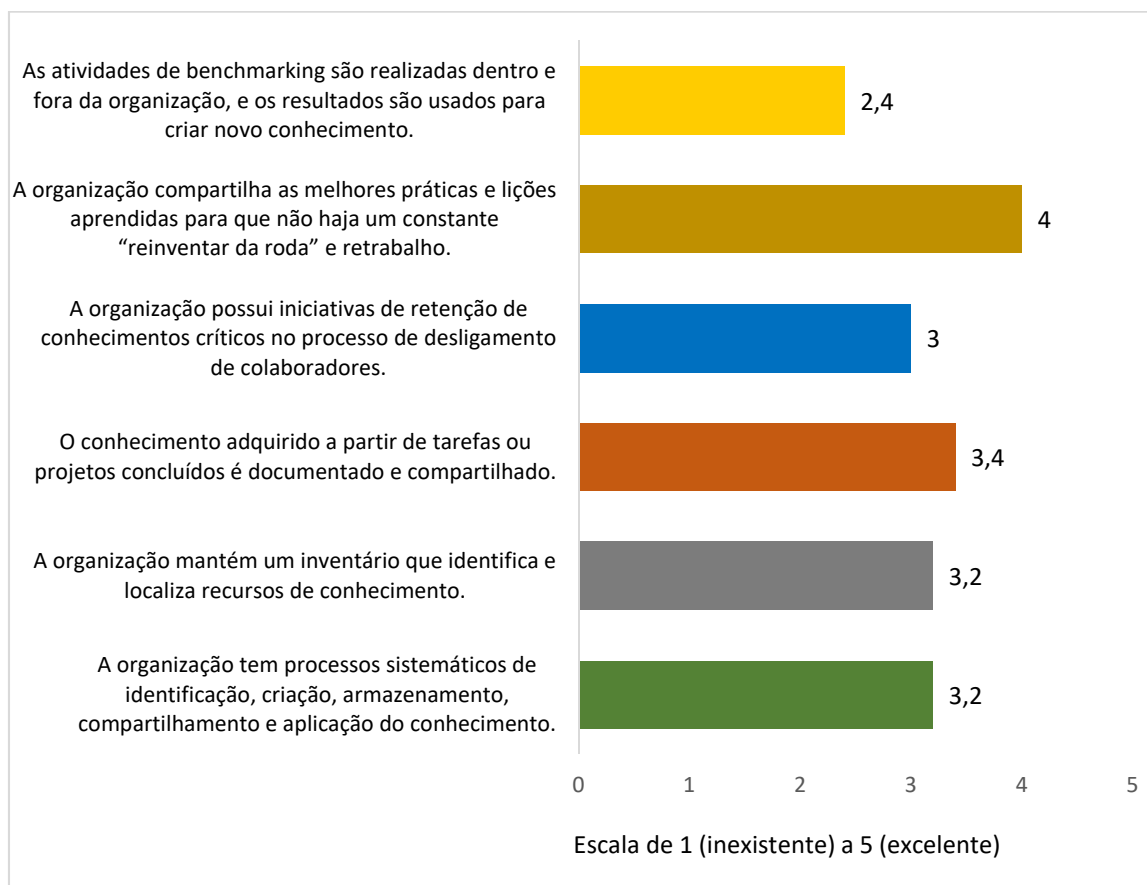


Fonte: Elaboração própria

O critério “processos de conhecimento” tem o objetivo de avaliar a capacidade da organização em gerir e maximizar o valor do capital intelectual da organização, bem como desenvolver e oferecer programas de serviços baseados no conhecimento para gerenciar clientes, compartilhar e aplicar o conhecimento relevante para clientes, fornecedores e parceiros. Analisando os dados obtidos, observa-se que essa dimensão possui uma média geral de 3,2, o que caracteriza um bom nível relacionado aos processos de conhecimento (ver Gráfico 5). O item melhor avaliado foi “a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um ‘reinventar da roda’ e retrabalho”. Em contrapartida, o pior avaliado foi “as atividades de benchmarking são realizadas dentro e

fora da organização, e os resultados são usados para criar novo conhecimento”, o que permite inferir que a organização não faz muitas comparações diretas de práticas nem internamente e nem externamente, perdendo a oportunidade de aprender com outras organizações e aplicar conhecimentos desenvolvidos em contextos similares.

**Gráfico 5 – Análise da dimensão “Processos de Conhecimento”**

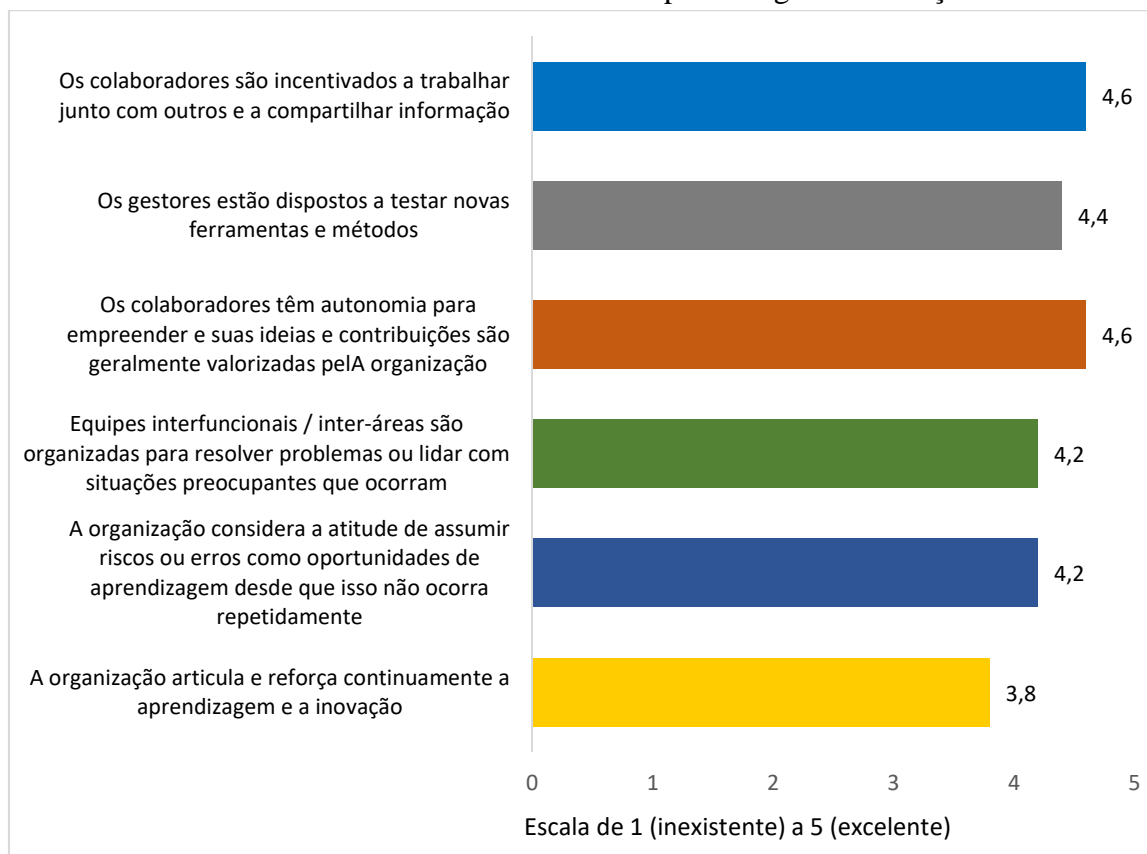


Fonte: Elaboração própria

O critério “Aprendizagem e Inovação” determina a capacidade da organização para incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e também a inovação através de processos de conhecimentos sistemáticos. Esta dimensão avalia o incentivo de valores de aprendizagem e inovação, com a abertura para novas ferramentas e técnicas de gestão, a novas ideias e aos erros, que devem ser vistos como oportunidades de aprendizagem. A partir disso, pode-se ver no Gráfico 6, em que as médias da organização nesta dimensão foram bastante elevadas, tendo ficado em 4,3 no geral (é a dimensão melhor ranqueada em relação as outras seis dimensões de GC). Essa percepção é evidenciada pelas características da organização, tendo em vista que defende o conhecimento gerado e está sempre em busca de novas alternativas para melhorar a sua gestão interna. Além disso, o fato do corpo técnico ser composto por profissionais experientes no ramo e com formação universitária também auxilia no fortalecimento dessa dimensão. O item com menor média foi “a organização articula e

reforça continuamente a aprendizagem e inovação” (3,8). Em contraste com o perfil geral desta dimensão, pode-se supor que isso ocorre porque a empresa não possui um sistema de monitoramento sistemático associado à gestão do conhecimento.

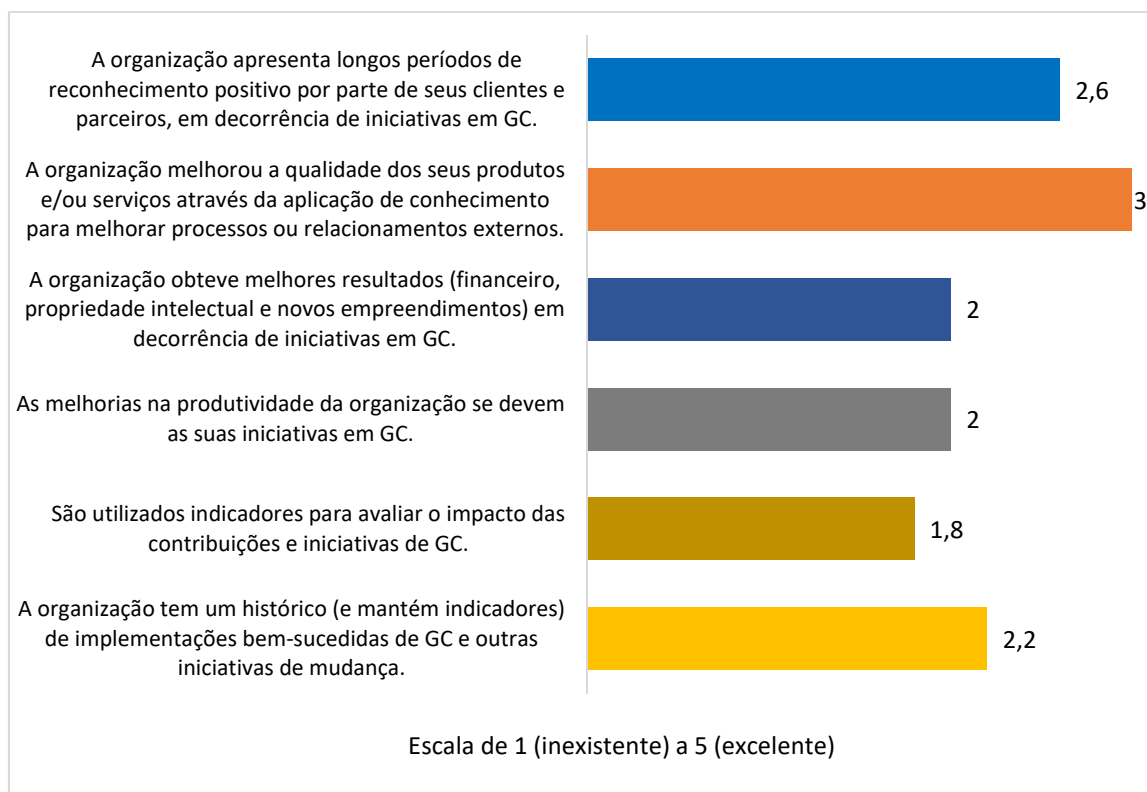
**Gráfico 6 – Análise da dimensão “Aprendizagem e Inovação”**



Fonte: Elaboração própria

O critério “Resultados” mede a capacidade da organização de aumentar o valor para clientes por meio de novos e melhores produtos e serviços, aumentando a produtividade e eficácia na utilização de recursos como resultado de aprendizagem e inovação. De acordo com o Gráfico 7 é possível perceber que essa dimensão apresentou a média geral mais baixa, ficando posicionada no último lugar no ranking dos sete critérios analisados. Isso deve-se em boa parte pelos itens “são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas de gestão do conhecimento” (com média de 1,8), “a organização obteve melhores resultados (financeiro, propriedade intelectual e novos empreendimentos) em decorrência de iniciativas em GC” (média de 2 pontos) e “as melhorias na produtividade se devem as suas iniciativas de gestão do conhecimento” (média de 2 pontos). Estes itens ficaram com médias bem baixas por não serem bem estruturados dentro da organização o que demonstra que não existem indicadores que permitem avaliar os impactos de iniciativas e resultados associados à gestão de conhecimento. Além disso, a empresa não percebe uma melhora financeira e melhora de produtividade atrelada à gestão do conhecimento propriamente dita.

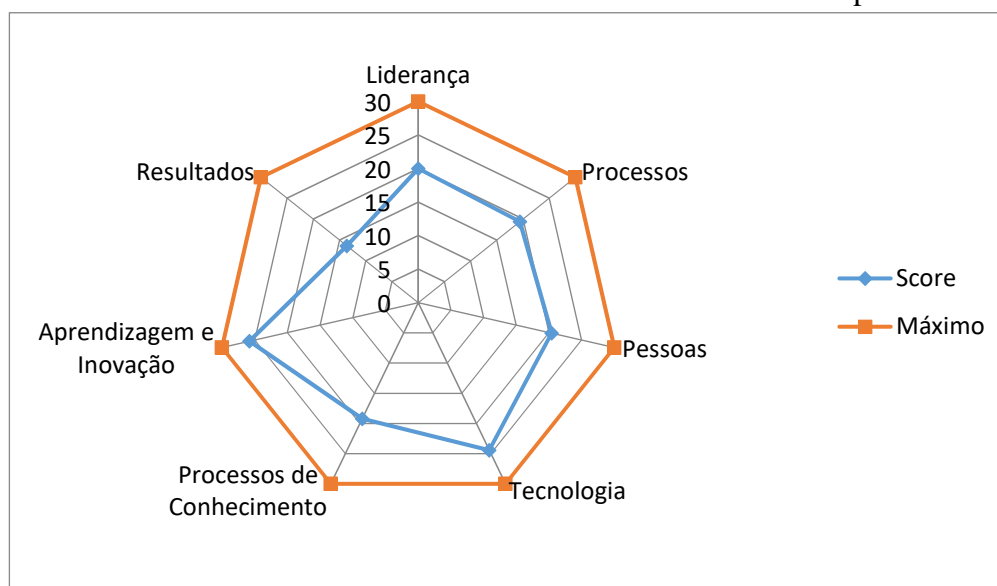
**Gráfico 7 – Análise da dimensão “Resultados”**



Fonte: Elaboração própria

Uma visão geral da avaliação de cada uma das dimensões do diagnóstico de nível de maturidade de GC da empresa estudada pode ser observada no Gráfico 8, e como pode ser visto o critério “Aprendizagem e Inovação” é aquele que possui o mais alto score.

**Gráfico 8 – Análise do nível de cada critério de GC na empresa**



Fonte: Elaboração própria



As análises apresentadas anteriormente permitem classificar o nível de maturidade de GC da empresa estudada. O nível de maturidade de GC identificado na empresa é 143, enquadrando-se no nível “Introdução/expansão”. Nesse nível, pode-se concluir que a gestão do conhecimento está sendo implementada e que a empresa reconhece a importância de gerenciar o conhecimento e a sua relevância para o aumento de produtividade e competitividade. Todavia, embora implementada na empresa, a GC ainda não é avaliada e melhorada continuamente e não está totalmente integrada e institucionalizada na organização. Como é possível visualizar no Gráfico 8, as dimensões que precisam de mais atenção são “processos” organizacionais – os quais podem ser utilizados como fator acelerador da gestão do conhecimento na empresa de modo alinhado com os outros aceleradores que têm boas avaliações (tais como liderança, pessoas e tecnologias); “processos de conhecimentos” – processos que promovam a disseminação e compartilhamento do conhecimento na organização; e “resultados” – aspectos que gerem resultados na melhoria das capacidades de indivíduos, equipes e organização e, também, no aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo para o desempenho, reconhecimento e a competitividade da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido com a empresa de pequeno porte no setor de engenharia no Brasil buscou identificar o nível de maturidade de gestão do conhecimento na organização. A amostra dos respondentes apresenta-se como representativa da empresa frente ao total de colaboradores existentes (5 sobre 8). Relativo às sete dimensões avaliadas, duas destas apresentam um melhor desempenho – Aprendizagem e Inovação (86%) e Tecnologia (81%). Outras quatro foram avaliadas, a partir da média dos respondentes, como de performance intermediária – Liderança (67%), Processos (65%), Pessoas (68%) e Processos de Conhecimento (64%). A dimensão referente aos Resultados, na percepção dos colaboradores consultados, apresentou percepção inferior às demais (45%). No conjunto da análise destas dimensões, e considerando uma escala de 1 a 5, o nível de maturidade alcançado de acordo com a metodologia da APO é 3, nível mediano. Este nível, ainda segundo a APO, sugere que a GC está totalmente introduzida na empresa e em processo de expansão.

Considerando os resultados obtidos neste trabalho, acredita-se que a realização de um diagnóstico de gestão do conhecimento é o passo inicial para a institucionalização da GC numa empresa. Na etapa de planejamento e posterior efetivação dos processos de GC, caberá avaliar em maior profundidade se as iniciativas de GC atuais encontram-se ou não formalizadas. Desta forma será possível buscar maior aderência do modelo de GC à cultura organizacional.

Por fim, além de identificar o perfil atual da empresa em relação ao seu nível de maturidade de GC, o modelo APO utilizado neste estudo fornece os principais elementos

para realizar uma análise dos pontos necessários para alcançar um nível mais elevado de gestão do conhecimento na organização. Futuras pesquisas poderão empregar o mesmo modelo para realizar estudos comparativos entre empresas do mesmo segmento, como forma de validação deste trabalho, e entre empresas de diferentes características, além de estudos quantitativos com amostras representativas e mais significativas de um ou mais setores econômicos.

## REFERÊNCIAS

- Asian Productivity Organization – APO (2009). *Knowledge Management: Facilitators' Guide*.
- Asian Productivity Organization – APO (2010). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*.
- da Rocha Borba, F., da Costa Knoll, E., & Todescat, M. (2013). Diagnóstico de níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento: Centro de Empreendedorismo Inovador da Fundação CERTI. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(2), 163-176.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Evers, H. D. (2001). *Towards a Malaysian knowledge society*. Institut Kajian Strategik dan Antarabangsa (Malaysia), Universiti Kebangsaan Malaysia Bangi.
- Khajouei, H., & Khajouei, R. (2017). Identifying and prioritizing the tools/techniques of knowledge management based on the Asian Productivity Organization Model (APO) to use in hospitals. *International Journal of Medical Informatics*, 108, 146-151.
- Naser, S. S. A., Al Shobaki, M. J., & Amuna, Y. M. A. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence - Comparative study. *Journal of Scientific and Engineering Research*, 3(4), 4-14.
- Nonaka, I. (2007). Knowledge management: Theoretical and methodological foundations. In Nonaka, I., Smith, K. G., & Hitt, M. A. (Eds), *Great minds in management: The process of theory development*, Oxford Univrsity Press, New York, NY, 373-393.
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.