

## **MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: Diagnóstico da dimensão administrativa em uma Universidade do Meio Oeste de Santa Catarina, Brasil.**

**Paulo Roberto Córdova<sup>1</sup> Carlos Odair Tavares Kussler<sup>2</sup> Patrícia de Deus e Silva<sup>3</sup> Cristina Keiko Yamaguchi<sup>4</sup>**

### **RESUMO**

O conhecimento é um dos bens intangíveis importantes na contemporaneidade. Por esta razão, a gestão do conhecimento tem sido objeto de estudo e pesquisa em diferentes áreas do conhecimento. Um dos passos para uma gestão efetiva é obter um diagnóstico acerca do nível de maturidade de uma organização no que concerne à gestão do conhecimento. Entretanto, poucas iniciativas são observadas nesse sentido. Nesse contexto, buscou-se realizar um diagnóstico sobre o nível de maturidade em gestão do conhecimento em uma universidade do meio oeste de Santa Catarina, Brasil. Realizou-se um estudo transversal com a média gerência administrativa, por meio de um questionário fechado e impresso junto à administração pública de ensino. Realizou-se uma análise descritiva e escalar para a tabulação dos dados. Verificou-se, que dentre os sete critérios base usados para a avaliação: liderança em gestão de conhecimento; processos; pessoas; tecnologia; processos de gestão de conhecimento; aprendizagem e inovação; e resultados de gestão do conhecimento, o critério mais bem avaliado para o menos bem avaliado, evidenciou-se uma diferença de dois pontos, numa escala de 0 a 23. Constatou que o nível de maturidade da gestão de conhecimento da instituição pesquisada se encontra em um bom nível de maturidade, porém, reconhecem a necessidade de gerenciar o conhecimento e implantar processos com esta finalidade em algumas áreas.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, avaliação, nível de maturidade.

### **ABSTRACT**

*Knowledge is one of the important intangible assets in the contemporary world. For this reason, knowledge management has been the object of study and research in different areas of knowledge. One of the steps for effective management is to obtain a diagnosis about the level of maturity of an organization in terms of knowledge management. However, few initiatives are taken in this direction. In this context, a diagnosis was made on the level of maturity in knowledge management at a university in the Midwest of Santa Catarina, Brazil.*

---

1 Mestrando em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe-UNIARP. Professor de graduação da UNIARP/IFSC. E-mail: [paulo.cdv@gmail.com](mailto:paulo.cdv@gmail.com)

2 Mestrando em Desenvolvimento e Sociedade – Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: [carloskussler0@gmail.com](mailto:carloskussler0@gmail.com)

3 Mestranda em Desenvolvimento e Sociedade na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Professora da graduação. Pesquisadora do grupo de pesquisa em Inovação e Tecnologia. E-mail: [patricia.silva@uniarp.edu.br](mailto:patricia.silva@uniarp.edu.br)

4 Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Docente dos Programas de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP e do Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde na Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. E-mail: [criskyamaguchi@gmail.com](mailto:criskyamaguchi@gmail.com)

*A cross-sectional study was carried out with the average administrative management, through a closed questionnaire and printed with the public administration of education. A descriptive and scalar analysis was performed to tabulate the data. It was verified that among the seven basic criteria used for the evaluation: leadership in knowledge management; processes; people; technology; knowledge management processes; learning and innovation; and results of knowledge management, the criterion better evaluated for the less well evaluated, a difference of two points was evidenced, on a scale of 0 to 23. It found that the level of maturity of knowledge management of the research institution is in a good level of maturity, however, recognize the need to manage knowledge and implement processes for this purpose in some areas.*

**Keywords:** *Knowledge management, evaluation, level maturity*

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de uma sociedade caracterizada, entre outras coisas, pela globalização em suas diversas dimensões, e na qual o conhecimento desempenha papel determinante para o sucesso ou não sucesso nas mais diferentes dimensões da vida social, torna-se de grande importância a reflexão acerca de alternativas capazes de viabilizar uma gestão efetiva do conhecimento. A esse respeito, para Baumgarten, Teixeira e Lima (2007), o conhecimento, hoje, desempenha papel estratégico, não só para a acumulação econômica, mas também para o funcionamento do Estado e da sociedade.

Assim, dada a importância do tema, vários modelos para gestão do conhecimento foram sendo desenvolvidos por diferentes autores. Entre estes, podem-se destacar como mais relevantes e discutidos atualmente: Nonaka e Takeuchi (1997) com os conceitos de conversão e espiral do conhecimento; Davenport e Prusak (1998) e as etapas de geração, codificação e transferência de conhecimento; e Batista (2012), com seu modelo de gestão do conhecimento para a administração pública. Para este último, de modo a concretizar uma efetiva gestão do conhecimento é necessário que sejam realizadas quatro etapas, sendo elas: diagnosticar o grau de maturidade em que a organização se encontra, planejar ações para implementação de processos de gestão do conhecimento, desenvolver um projeto piloto em uma área chave, implementar o projeto piloto em toda a organização, caso tenha sido efetivo.

Contudo, apesar da importância de cada uma das etapas definidas por Batista (2012), a instituição objeto desta pesquisa não tem registros de que já tenha sido feito um diagnóstico acerca do nível de maturidade em gestão do conhecimento. Sendo assim, pressupõe-se que a mesma tenha iniciado pela implementação de alguns processos e ferramentas, pois também

não há menção a um planejamento prévio no Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição, no que concerne à gestão do conhecimento.

Com isso, o objetivo deste trabalho foi realizar um diagnóstico sobre o nível de maturidade em gestão do conhecimento em uma universidade do meio oeste de Santa Catarina. Buscar-se-á obter dados para identificar o grau de maturidade de instituição, e, conseqüentemente, para realizar um planejamento mais preciso sobre o que precisa ser desenvolvido para tornar a gestão do conhecimento mais efetiva.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Proveniente do termo inglês “Knowledge Management”, a gestão do conhecimento é uma área que permeia transversalmente várias disciplinas, principalmente aquelas voltadas a teoria das organizações e a gestão estratégica. Desse modo, a gestão do conhecimento se torna imprescindível para o momento, a chamada “era do conhecimento”, onde a capacidade de absorção e de geração de inovação é o ponto chave da dinâmica da competitividade sustentável. A esse respeito, de acordo com Lastres (2002, p.1):

No novo padrão técnico-econômico nota-se a crescente intensidade e complexidade dos conhecimentos desenvolvidos e a acelerada incorporação de conhecimentos nos bens e serviços produzidos e comercializados. Destaca-se, sobretudo, a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enormes quantidades de conhecimentos codificados e de outros tipos de informação.

Sendo assim, a partir do momento que se entende a importância do conhecimento para o desenvolvimento, seja de uma organização ou de uma sociedade, torna-se fundamental aprender a gerenciá-lo de maneira inteligente e sistemática. É nesse contexto que passamos a fazer uso da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, de forma abrangente, refere-se ao planejamento e controle de ações (políticas, mecanismos, ferramentas, estratégias e outros) que governam o fluxo do conhecimento, em sua vertente explícita – e para isso englobam práticas da gestão da informação – e sua vertente tácita. O planejamento e controle de ações pressupõem a identificação, aquisição, armazenagem, compartilhamento, criação e uso do conhecimento tácito e explícito, com o fim de maximizar os processos organizacionais em qualquer contexto. Todo esse processo viabiliza-se mediante o substrato comunicacional (Leite, 2007, p.1)

Dada sua importância, vários autores propuseram modelos para a gestão do conhecimento, destacando-se o modelo definido por Nonaka e Takeuchi (1997). Esses autores

propuseram um modelo que é utilizado até hoje e fundamenta-se em dois conceitos: “a conversão e a espiral do conhecimento. O primeiro identificando os diferentes tipos de conhecimento e processos de conversão responsáveis por sua criação e disseminação. O segundo, como um modelo de gerar um ciclo virtuoso que garanta a criação e transformação contínua desse conhecimento” (Lima and Amaral, 2008, p.

3). A figura 1 apresenta o modelo espiral, proposto por Nonaka & Takeuchi:

Figura 1 – Modelo SECI (a espiral do conhecimento)



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997).

Como é possível observar na figura 1, existe uma interligação entre o conhecimento tácito e explícito, por meio do compartilhamento, conceituação, sistematização e operacionalização do conhecimento. Este, por sua vez, tornou-se uma ferramenta de valor e responsável pelo aumento da concorrência e da competitividade entre as organizações.

Com isso, não basta ser detentor do conhecimento, seja ele tácito ou explícito, é necessário saber usá-lo adequadamente, de tal modo, que ele se torne aliado do desenvolvimento e do crescimento da organização.

Logo, “a gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e de aprendizado” (Terra, 2005, p.1). Isso significa que a gestão do conhecimento é uma atividade coletiva e que deve buscar a integração entre as diferentes áreas e disciplinas no contexto onde é praticada.

### 3 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para este artigo os níveis de maturidade de gestão do conhecimento, os modelos de gestão de conhecimento a serem considerados, serão:

### 3.1 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE DAVENPORT E PRUSAK:

Este modelo foi criado com base em diversas consultorias que Thomas Davenport e Lourence Prusak realizaram em várias empresas americanas. Sendo que um dos principais diferenciais que estas empresas apresentaram foi o seu conhecimento e os processos de aquisição e utilização do mesmo. Diferenciais, estes, que acabaram sendo determinantes para tomadas de decisões mais assertivas no âmbito empresarial (Davenport & Prusak, 1998).

Neste modelo, a geração do conhecimento deve passar por três etapas:

- Geração do Conhecimento: Pode ser adquirido, alugado, formado, fundido ou adaptado;
- Codificação do Conhecimento: Se dá através da descrição deste conhecimento, da modelagem, do mapeamento;
- Transferência de Conhecimento: Realizado por transferência espontânea e não estruturada e por transferência estruturada (Miranda, 2004).

A gestão de conhecimento permite a observação de uma sequência lógica de sua construção: geração → codificação → transferência. Os autores evidenciam que esse mecanismo de estruturação da gestão do conhecimento é importante, pois, muitas vezes, o conhecimento é confundido com informação. “Informação é uma mensagem com dados que fazem a diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor” (Luchesi, 2012, p. 3).

Já o conhecimento, é um conjunto de informações. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.6) “pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio.

Por isso a necessidade de uma gestão do conhecimento que permita a organização sequencial do conhecimento, sendo em um primeiro momento gerado, pela própria organização ou por outras pessoas, passando em seguida pelo processo de codificação, ou seja, do entendimento minucioso deste conhecimento e por fim, a sua transferência, encerrando a sequência lógica da sua estruturação.

Logo, tal modelo apresenta uma estrutura de compartilhamento de conhecimento orientado, com múltiplos canais de transferência e infraestrutura organizacional.

### 3.2 MODELO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA DE NONAKA E TAKEUCHI

Na década de 90 a obra de Nonaka e Takeuchi (1997) foi um divisor de águas, quando tratou da era do conhecimento, onde as empresas começaram a buscar a competitividade por meio da criatividade, inovação e aprendizagem.

A teoria cita que o conhecimento tem duas formas: que é o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo o conhecimento tácito aquele pessoal, difícil de formalizar e compartilhar, já o conhecimento explícito é aquele que pode ser processado, transferido e armazenado (Herek, Colla & Pirani, 2008).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o processo do conhecimento passa por cinco fases:

- Compartilhamento do Conhecimento tácito;
- Criação de conceitos;
- Justificação de conceitos;
- Construção de um arquétipo;
- Difusão interativa do conhecimento.

Sendo assim, esses autores propõem um modelo de gestão do conhecimento dinâmico, com interação consistente e permanente entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Para que tal modelo funcione da melhor maneira possível, é necessária a existência de uma equipe comprometida com toda a organização e com profissionais qualificados, capazes de gerir os diferentes tipos de conhecimentos, tendo por base, a espiral do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). A espiral do conhecimento baseia-se na integração entre os conhecimentos tácitos e explícitos, dados pela socialização (conversa, compartilhamento de experiências); externalização (onde ocorre a transformação do conhecimento tácito em explícito); combinação (sistematização do conhecimento) e internalização (quando ocorre a incorporação dos dois tipos de conhecimentos).



### 3.3 MODELO DE CONHECIMENTO DE TEIXEIRA FILHO

O modelo criado de gestão do conhecimento por Teixeira Filho é semelhante ao modelo de Davenport e Prusak (1998), onde o interesse das empresas no conhecimento se deve na maior parte das vezes, em virtude da sua ligação com a ação, sendo avaliado pelas decisões e ações que desencadeia (Teixeira Filho, 2001).

Neste modelo, as empresas são vistas como um agrupamento de pessoas, onde o conhecimento é transmitido de pessoas para pessoas das mais variadas formas e técnicas. De forma prática Teixeira Filho & Silva (2002) apresentam uma metodologia de implantação contendo 5 fases:

- Preparação: Diagnostico preliminar da situação da organização;
- Explicitação: Fase em que se efetua o registro dos conhecimentos tácitos de um grupo de profissionais;
- Socialização: É a fase da disseminação dos conhecimentos explicitados;
- Divulgação: É a fase em que se desenvolvem projetos pilotos;
- Avaliação: É a medição dos indicadores de desempenho da implantação do projeto.

Essa metodologia proposta pelo autor apresenta a gestão do conhecimento como uma sequência de processos que culminam na criação, disseminação e geração de conhecimento. Segundo Souza e Kurtz (2014, p. 68), “Esses processos têm por finalidade atingir plenamente todos os objetivos da organização. Nesse modelo, o conhecimento é avaliado pelas ações que desencadeia”.

### 3.4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

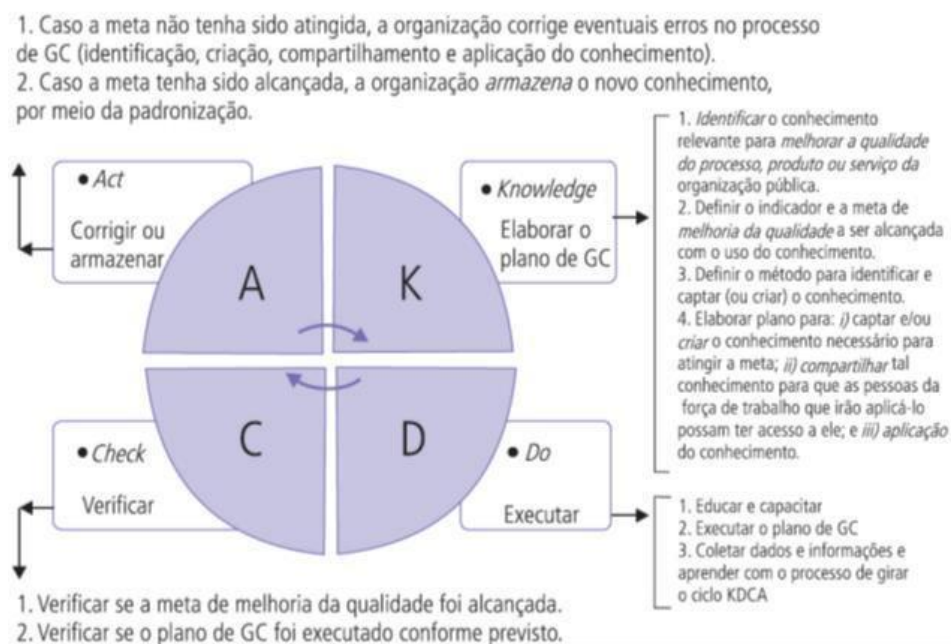
Segundo Batista (2002), este modelo foi desenvolvido para a administração Pública Brasileira, e objetiva trazer melhores resultados para a gestão pública. Afirma ainda, que o modelo é composto por seis componentes:

- Direcionadores Estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas;
- Viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos;

- Processos de Gestão do Conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar;
- Ciclo KDCA: se baseia no ciclo PDCA de controle de processo, quem tem foco no conhecimento;
- Resultados de Gestão do Conhecimento: *Imediatos* – Aumento da capacidade dos membros das equipes, *Finais* – Aumento de eficiência e qualidade da administração pública;
- Partes Interessadas: toda a sociedade.

O ciclo KDCA destaca as atividades do processo de GC, caracterizando como se relacionam os processos de GC com o desempenho organizacional, conforme figura a seguir:

Figura 2 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública



Fonte: Batista (2012)

O objetivo principal deste modelo para o setor público, é a utilização da Gestão do Conhecimento para melhorar e maximizar resultados em prol da sociedade.

Sendo que a implantação do Plano de Gestão do conhecimento de Batista (2012) passa por etapas conforme abaixo:

- Diagnosticar: realização de um auto avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento, utilizando instrumentos para avaliação;
- Planejar: definição de visão, objetivos e as estratégias;



- Desenvolver: escolha de um projeto piloto para testar;
- Implementar: discussão acerca da implementação, definição dos resultados a serem alcançados.

O foco principal deste modelo de gestão do conhecimento para organizações públicas “é o de assegurar a GC para melhorar os resultados institucionais em benefício do cidadão – usuário e da sociedade (Sabino, 2013, p.98)”.

Além disso, o plano de gestão do conhecimento de Batista (2012) é constituído por quatro etapas. A primeira delas se refere ao diagnóstico, momento em que a instituição faz um auto avaliação do grau de maturidade da GC, por meio de um instrumento de avaliação predeterminado. A segunda etapa diz respeito ao planejamento, onde a organização define os objetivos e estratégias de GC, identificando os projetos de GC que poderão ser implementados, bem como a estrutura de governança de práticas de GC, elaborando assim, o plano de gestão do conhecimento. No terceiro momento, ocorre o desenvolvimento, ou seja, a organização escolhe um projeto piloto da GC para ser testado, implementa o projeto piloto, realiza a avaliação do resultado deste projeto e com isso, faz uso das informações colhidas para implementar o projeto em toda a organização. Por fim, a quarta etapa diz respeito a implementação. É nesse estágio que a organização discute os fatores críticos de sucesso na implementação do programa de gestão do conhecimento, definindo de que modo manterão os resultados que serão obtidos com sua implementação.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este artigo é o resultado de uma pesquisa descritiva, caracterizada como um estudo de caso em uma Universidade do Meio Oeste de Santa Catarina, em que, através de uma abordagem quantitativa, procura-se mensurar o grau de maturidade da gestão administrativa, no que concerne à gestão do conhecimento. A universidade onde a pesquisa foi aplicada conta com vinte e dois cursos de graduação e dois cursos de mestrado, sendo um na modalidade acadêmica, e outro na modalidade profissional. Com cerca de 3.216 alunos regulares, conforme o balanço social de 2016, atende a diversos municípios vizinhos e está localizada no município de Caçador, SC.

A coleta de dados deu-se através de um questionário impresso, com trinta e três questões fechadas, desenvolvido com base no trabalho realizado por Sabino (2013) em sua dissertação de mestrado, e que teve como referência o modelo de gestão do conhecimento

para administração pública de Batista (2012). Quanto à população e amostra, o referido questionário foi aplicado a média gerência da instituição, sendo esta, composta por doze departamentos, cujos gestores apresentam perfis bastante variados, com idades entre menos de 25 e mais de 47 anos, níveis de escolaridade desde a graduação completa com especialização e mestrado e tempo de trabalho na instituição entre menos de 1 e mais de 10 anos. Dos doze questionários distribuídos, nove foram respondidos e devolvidos aos pesquisadores, ou seja, 75% da população pesquisada.

Os dados do questionário foram tabulados usando o método escalar, conforme o modelo de pontuação elaborado por Batista (2012). Para identificar o nível de maturidade da instituição, foram considerados os cinco níveis propostos por Batista (2012), e a sua respectiva escala de pontuação após a tabulação dos dados. Com isso, entre outras informações igualmente relevantes, foi possível identificar em que grau de maturidade a instituição pesquisada se encontra, no que concerne à gestão do conhecimento.

## 5 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Com o intuito de compreender acerca dos resultados desta pesquisa, considera-se necessário apresenta-los, primeiramente, levando em conta os sete critérios avaliados e seus respectivos resultados. Nesse sentido, conforme o modelo usado por Sabino (2013), adaptado da proposta de Batista (2012), os critérios de avaliação para mensurar o grau de maturidade em gestão de conhecimento são: liderança em gestão de conhecimento; processos; pessoas; tecnologia; processos de gestão de conhecimento; aprendizagem e inovação; e resultados de gestão do conhecimento. No decorrer deste artigo será dada uma explicação mais aprofundada sobre cada um.

Assim, seguindo o modelo usado por Sabino (2013), e considerando uma pontuação máxima de 23 pontos para cada critério, a tabela 1 mostra em ordem decrescente como cada critério é percebido pelos gestores da instituição.

Tabela 1: Pontuação dos gestores por critério

<b>Critério</b>	<b>Pontuação por critério</b>	<b>Pontuação máxima</b>	<b>Colocação</b>
Tecnologia	15,0	23	1
Processos	14,3	23	2
Processos em G.C	14,0	23	3
Aprendizagem e Inovação	13,9	23	4
Pessoas	13,8	23	5

Resultados de G.C.	13,3	23	6
Liderança em G.C	13,0	23	7
<b>TOTAL</b>	<b>97,3</b>	<b>161</b>	

Fonte: Dados primários (2017)

Como pode-se observar na tabela 1, o critério com maior pontuação diz respeito à tecnologia, que entre outras características, é verificado se a infraestrutura de tecnologia da informação como apoio à gestão do conhecimento é adequada às necessidades da instituição e do departamento. Neste critério, buscou identificar a presença de recursos de hardware e software, como intranet, *site* eletrônico e serviços que visam facilitar o registro e a disseminação do conhecimento.

Na sequência, com 14,3 pontos, está o critério relacionado aos processos internos da instituição ou departamento. Visa verificar se os processos preveem mecanismos de melhoria contínua, dispõem de meios para retenção de conhecimento e, por fim, se especificam caminhos para solução de crises e garantia da continuidade dos serviços.

Os processos em gestão do conhecimento, por sua vez, sendo o terceiro critério mais bem pontuado, com 14 pontos, relacionado aos processos em geral, diz respeito aos processos diretamente relacionados à gestão do conhecimento. Buscou verificar se a instituição conta com processos sistemáticos para identificar, criar, armazenar e compartilhar conhecimento, se é capaz de reter o conhecimento dos colaboradores que deixam a instituição e, se compartilham as melhores práticas através de *benchmarking* interno ou externo.

Dando prosseguimento na análise dos critérios avaliados, o próximo está relacionado à aprendizagem e inovação, com 13,9 pontos. Buscou-se identificar entre outras coisas, se a instituição promove e incentiva valores relacionados à aprendizagem e inovação, se conta com equipes interfuncionais para lidar com problemas ou situações críticas, se as pessoas recebem autonomia e tem suas contribuições valorizadas, e se há abertura para o uso de novas ferramentas e métodos de trabalho.

No que concerne à gestão de pessoas, é importante considerar a forma como a instituição conduz os seus processos. Em função disso, este é um dos sete critérios analisados. O resultado foi de 13,8 pontos de 23 possíveis, este critério ocupa a quinta colocação na avaliação dos gestores da universidade. Nesse quesito, busca-se identificar se a instituição oferece programas de educação e capacitação, e se estes são capazes de ampliar o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores. Além disso, tenta ainda, identificar se a instituição dissemina sistematicamente as informações sobre os benefícios, a política e a estratégia e as ferramentas para gestão do conhecimento.

Outro importante fator a ser considerado, e que, conseqüentemente, constitui mais um dos critérios de análise, é a forma como a instituição faz uso da gestão do conhecimento para melhorar seus resultados. Ao atingir um nível maior de maturidade, apenas criar, armazenar e disseminar conhecimento com base em processos sistematizados deixa de ser a única preocupação que a instituição deve direcionar seus esforços. Necessita avaliar como usar o conhecimento gerenciado em favor dos resultados, sejam eles operacionais, gerenciais ou estratégicos. Nesse critério, os gestores da instituição a avaliaram em 13,3 pontos.

Concluindo, o resultado com a mais baixa pontuação, o critério de liderança ocupa a última colocação com 13 pontos. Para Batista (2012) a liderança deve exercer um papel de destaque na institucionalização da gestão do conhecimento. Por essa razão, neste critério são analisadas as iniciativas da alta administração para a alocação de recursos financeiros, criação de políticas de proteção do conhecimento e a promoção e reconhecimento de ações que visem a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.

É importante destacar, que o grau de maturidade em gestão do conhecimento de uma instituição, segundo Sabino (2013), deve considerar os sete critérios citados, seja isoladamente ou não. Cada critério apresenta seus resultados, mas a pontuação final é que irá mostrar o nível de maturidade geral da instituição. O gráfico 1, mostra claramente as pontuações atribuídas a cada um dos critérios.

Figura 3: Pontuação por Critério de Avaliação da Gestão do Conhecimento

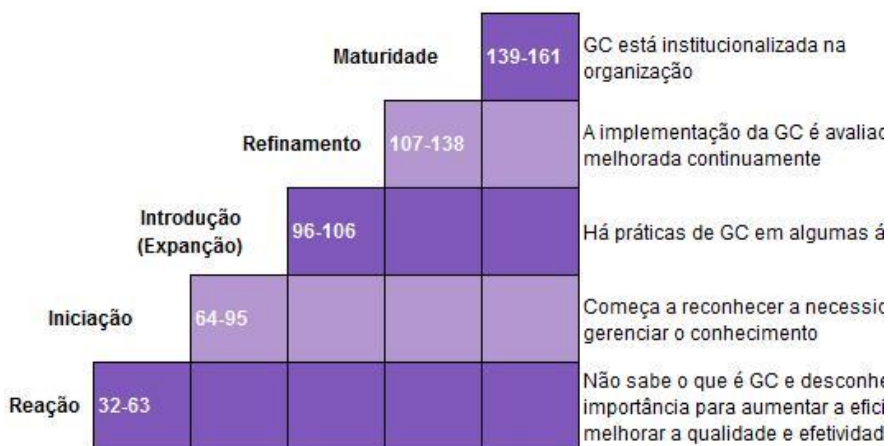


Fonte: Dados primários (2017)

Ao analisar os dados em forma gráfica, percebe-se que existe pouca variação entre os critérios, evidenciando-se uma diferença em 2 pontos entre os com maior e menor pontuação. Isso indica que os sete critérios se mantêm em um nível de maturidade parecido.

Com relação ao nível de maturidade da instituição, conforme já mencionado, é necessário considerar a pontuação total nos sete critérios. Além disso, necessita levar em conta a escala de níveis de maturidade de Batista (2012). Dessa forma, a figura 1 apresenta a escala utilizada neste projeto, adaptada do modelo de Batista (2012), para a medição do nível de maturidade de uma organização, sendo os números na figura, o total de pontos de todos os critérios.

Figura 4: Níveis de Maturidade em Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de APO (2009 apud Batista, 2012).

Com isso, considerando a escala apresentada na figura 1, bem como a pontuação total obtida através do questionário, resultou em 97,3 pontos, pode-se evidenciar que a instituição pesquisada está em um nível de maturidade chamada por Batista (2012) de Introdução. Neste nível, a organização já reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento e implementou práticas para realizar esta gestão em algumas de suas áreas.

Isto mostra a preocupação da instituição no tocante à gestão do conhecimento. Contudo, foi possível observar que existem vários pontos que a organização necessita melhorar para atingir níveis mais altos de maturidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho mostrou que o processo de medição do grau de maturidade de uma instituição em gestão do conhecimento pode ser viabilizado de forma simples por ferramentas disponíveis na literatura vigente. Nesta pesquisa, em particular, foi possível evidenciar que a instituição onde foi realizada a pesquisa, está em um nível de maturidade ainda inicial. Assim,

é necessário mais ações sejam implementadas no intuito de tornar a gestão do conhecimento mais efetiva.

Conforme demonstrado, os dois critérios com menor pontuação avaliavam como a instituição utiliza o conhecimento para melhorar seus resultados e o papel da alta administração na promoção da gestão do conhecimento. Estas descobertas são importantes, pois, mostra que ações simples como a implementação de ferramentas de extração e compartilhamento de conhecimento e a inclusão da gestão do conhecimento na pauta das reuniões do planejamento estratégico, respectivamente, poderiam ajudar a melhorar os pontos negativos mostrados por esta pesquisa. As limitações dessa pesquisa encontram-se pela utilização apenas do modelo proposto.

Para complementar, sugere-se que outras pesquisas, análogas à esta, sejam realizadas envolvendo a dimensão acadêmica da instituição, e, futuramente, sejam repetidas para acompanhar se está havendo evoluções no nível de maturidade. Sugere-se também que os dados desta pesquisa sejam usados no planejamento de ações que visem melhorar a gestão do conhecimento na instituição.

## REFERÊNCIAS

- 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*/Fábio Ferreira Batista. Brasília: Ipea.
- Baumgarten, M.; Teixeira, A.N.; Lima, G. (2007). Sociedade e conhecimento: novas tecnologias e desafios para a produção de conhecimento nas Ciências Sociais. *Sociedade e Estado*, v. 22, n.2, p. 401-433.
- Davenport, T.H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 6. ed. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus.
- Lastres, H.M.M.; Albagli, S.; Lemos, C.; Legey, L.R. (2002). Desafios e oportunidades da era do conhecimento. *São Paulo em Perspectiva*, 16(3): 60-66, 2002.
- Herek, M.; Colla, J.H.; Pirani, S.L. (2008). Criação do Conhecimento por meio do Modelo de Nonaka para a pequena empresa: Estudo de caso na empresa Jumoser. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. *Anais ...* Belo Horizonte/MG: 18 a 20 junho de 2008.



- Lima, K.K.; amaral, D.C. Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 291-305, maio-ago.2008.
- Holanda, L.M.C.; Francisco, A.C.de; Kovalski, J.L. (2009). A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. *SciELO, Brasília*, v.38, n.2, p.96-109, mai/ago.
- Luchesi, E.S.F. (2012). *Gestão do conhecimento nas Organizações*. Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), São Paulo.
- Miranda, R.C.R. (2004). *Gestão do Conhecimento Estratégico: Uma Proposta de Modelo Integrado*. Brasília: Universidade de Brasília. 290 p. Tese, Doutorado em Ciências da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2004.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sabino, M.M.F.L. (2013). *Maturidade em Gestão do Conhecimento: um estudo de caso na tutoria dos cursos de graduação na modalidade a distância no departamento de ciências da administração da UFSC*. 197p. Dissertação, Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Souza, A.M.; Kurtz, D.J. (2014). *Análise de modelos para a Gestão de Conhecimento Organizacional: o caso serviço social da empresa Sesi/PE*. International Journal of Knowledge Engineering and Management, Florianopolis, v.3, n. 6, p.64-88, jul/nov.
- Teixeira Filho, J. (2001). *Gerenciando conhecimento*. 2 ed. Rio de Janeiro: SENAC.
- Teixeira Filho, J.; Silva, R.V. (2002). Metodologia para implantação de gestão do conhecimento. *Portal KMOL*. fev. Trad. Ana Neves. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/artigos/200301/fil02\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200301/fil02_1.html)>. Acesso em: 6-fev.-2003.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea.
- Terra, J. C. C.(2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Uniarp - Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. (2016). *Balanço Social 2016*. Caçador, 83 p.