

Análise do nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior

Jurema Nery Ribeiro

Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG, Brasil
jurema.nery@gmail.com

Fábio Pires de Oliveira

Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG, Brasil
fabiopires18@gmail.com

Renata de Sousa da Silva Tolentino

Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG, Brasil
rsousa@fumec.br

Marta Valentim

Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Departamento de Ciência da
Informação, Marília, SP, Brasil
marta.valentim@unesp.br

DOI: <https://doi.org/10.26512/rici.v16.n1.2023.45127>

ARTIGOS

Recebido/Recibido/Received: 2022-09-20

Aceitado/Aceptado/Accepted: 2023-03-03

Resumo

A Gestão do Conhecimento, enquanto subárea da Ciência da Informação, tem por temática a análise de sua Maturidade, que visa identificar o estágio em que determinada Instituição se posiciona, aliando a teoria à prática. As Instituições Públicas de Ensino Superior são objetos desta temática, haja vista que se fundam sobre o conhecimento, com vistas a promover serviços à sociedade. Nesse sentido, esta pesquisa é regida pelo objetivo de analisar o nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior, situada em Minas Gerais, Brasil. Trata-se de uma investigação descritiva-quantitativa, que adota um *survey on-line* e os critérios Kaiser-Meyer-Olkin, Alfa de Cronbach e r de Pearson junto ao p -valor para conferir dimensionalidade, confiabilidade e validade aos indicadores criados. A Média, Desvio Padrão e Intervalo de Confiança 95% são utilizados para o computo da Maturidade. Por resultado, a Instituição Públicas de Ensino Superior analisada se posiciona no nível de maturidade dois de cinco níveis possíveis, sendo apresentadas 10 ações para sua elevação ao próximo estágio. A limitação desta pesquisa foi ser aplicada em apenas uma Instituição Pública de Ensino Superior. A análise de outras Instituições Públicas de Ensino Superior é sugestão de pesquisa futura, de modo a realizar um estudo comparativo de Maturidade da Gestão do Conhecimento em Instituições brasileiras.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Nível de Maturidade. Tecnologia da Informação. Instituição Pública de Ensino Superior.

Analysis of the Maturity Level in Knowledge Management in a Public Higher Education Institution

Abstract

Knowledge Management, as a sub-area of Information Science, has as its theme the analysis of its Maturity, which aims to identify the stage at which a particular Institution is positioned, combining theory with practice. Public Higher Education Institutions are objects of this theme, given that they are based on knowledge, with a view to promoting services to society. In this sense, this research is guided by the

objective of analyzing the level of Maturity in Knowledge Management in a Public Institution of Higher Education, located in Minas Gerais, Brazil. This is a descriptive-quantitative investigation, which adopts an online survey and the Kaiser-Meyer-Olkin criteria, Cronbach's Alpha and Pearson's r criteria together with the p-value to confer dimensionality, reliability and validity to the indicators created. The Mean, Standard Deviation and 95% Confidence Interval are used to compute Maturity. As a result, the Public Higher Education Institution analyzed is positioned at maturity level two out of five, with 10 actions being presented for its elevation to the next stage. The limitation of this research was that it was applied in only one Public Institution of Higher Education. The analysis of other Public Institutions of Higher Education is a suggestion for future research, in order to carry out a comparative study of Maturity of Knowledge Management in Brazilian Institutions.

Keywords: Knowledge management. Maturity Level. Information Technology. Public Institution of Higher Education.

Análisis del Nivel de Madurez en Gestión del Conocimiento en una Institución Pública de Educación Superior

Resumen

La Gestión del Conocimiento, como subárea de las Ciencias de la Información, tiene como tema el análisis de su Madurez, que tiene como objetivo identificar la etapa en la que se encuentra posicionada una determinada Institución, combinando la teoría con la práctica. Las Instituciones de Educación Superior Públicas son objeto de este tema, dado que se basan en el conocimiento, con miras a promover servicios a la sociedad. En ese sentido, esta investigación se orienta por el objetivo de analizar el nivel de Madurez en la Gestión del Conocimiento en una Institución Pública de Educación Superior, ubicada en Minas Gerais, Brasil. Esta es una investigación descriptiva-cuantitativa, que adopta una encuesta en línea y los criterios de Kaiser-Meyer-Olkin, Alpha de Cronbach y r de Pearson junto con el valor p para conferir dimensionalidad, confiabilidad y validez a los indicadores creados. La media, la desviación estándar y el intervalo de confianza del 95 % se utilizan para calcular el vencimiento. Como resultado, la Institución de Educación Superior Pública analizada se posiciona en el nivel de madurez dos de cinco, presentándose 10 acciones para su elevación a la siguiente etapa. La limitación de esta investigación fue que se aplicó en una sola Institución Pública de Educación Superior. El análisis de otras Instituciones Públicas de Educación Superior es una sugerencia para futuras investigaciones, con el fin de realizar un estudio comparativo de la Madurez de la Gestión del Conocimiento en las Instituciones Brasileñas.

Palabras clave: Conocimiento administrativo. Nivel de madurez. Tecnología de la información. Institución Pública de Educación Superior.

1 Introdução

Ribeiro (2019) demarca que ainda não há um consenso conceitual entre os teóricos da Gestão do Conhecimento (GC), sendo isso corroborado por Corrêa *et al.* (2022b), mediante a outras 50 definições, dispostas de 2019 a 2020. No entanto, mesmo diante deste inconsenso, as pesquisas em GC são desenvolvidas sobre diversas temáticas, a exemplo do vínculo com a estratégia organizacional, cultura e tecnologia, fomentando a necessidade de avaliar a maturidade dessa teoria no contexto de sua prática, como nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES).

As IPES possuem um papel fundamental na era do conhecimento, pois o conhecimento é o cerne de sua existência, contribuindo, diretamente, para a melhoria e para a entrega de resultados relevantes à sociedade (VALENTIM; FERREIRA; DALTO, 2020; CALMETO; CRIBB, 2022). Assim, considerando que a GC é norteada aos fins ambicionados pelas Instituições (CORRÊA *et*

al., 2022b) e, no contexto das IPES, tais fins se destinam à sociedade, se considera importante analisar a maturidade dessa gestão neste âmbito.

A maturidade em GC é analisada por meio de modelos, os quais posicionam a Instituição em níveis (LIN, 2007; PEE; KANKANHALLI, 2009) e assinalam requisitos para se alcançar o estágio superior, com vistas a promover a evolução da maturidade identificada (MASSAGO *et al.*, 2020). Existem diversos modelos de maturidade de GC; contudo, esses apresentam limitações, como a negligência de dimensões da GC, ausência de instrumento de coleta de dados, de níveis e método de análise, sendo essas identificadas por Corrêa *et al.* (2022a) em 32 modelos, dispostos no intervalo de 2000 a 2017.

Mesmo diante destas limitações, diversos estudos se dedicam a análise da Maturidade em GC no âmbito das IPES, dentre os quais se destacam as pesquisas de Sabino (2019), Petri (2019), Marques *et al.* (2020) e Calmeto e Cribb (2022). Desse modo, essa pesquisa busca promover o diálogo com estas pesquisas e, portanto, assume por objetivo analisar o nível de Maturidade em GC em uma IPES, situada em Minas Gerais, Brasil. Assim, se alia a teoria à prática, no contexto da Ciência da Informação, haja vista que a GC é abrigada por esta ciência (ARAÚJO, 2018), tendo por *locus* de estudo a IPES, sendo essa uma Instituição, segundo Calmeto e Cribb (2022), fundada sobre o conhecimento.

Destarte, esta pesquisa se subdivide em seções para sua promoção. Após essa introdução (seção 1), segue-se aos fundamentos teóricos (seção 2) para, em sequência, explanar os procedimentos metodológicos para sua operacionalização (seção 3). Por conseguinte, é realizada a análise e apresentado os resultados obtidos (seção 4), sendo essa sucedida pelas considerações finais (seção 5).

2 Fundamentação Teórica

A GC se posiciona como uma subárea da Ciência da Informação (ARAÚJO, 2018) e, embora não haja um consenso quanto a uma definição de GC (RIBEIRO, 2019; CORRÊA *et al.*, 2022b), considera-se, para os intentos desta pesquisa, a GC como sendo uma “[...] gestão que se relaciona reciprocamente com outros temas e áreas organizacionais [dimensões] para promover processos e atividades pautados no conhecimento, visando atingir os objetivos almejados pela organização”¹ (CORRÊA *et al.*, 2022b, p. 102). Por áreas organizacionais, Corrêa *et al.* (2021; 2022a) delimita 13, e as classifica como dimensões que devem ser consideradas em conjunto na GC, conforme Quadro 1.

¹ No original: “management that relates mutually to other themes and organisational areas to promote processes and activities based on knowledge, aiming to achieve the objectives desired by the organisation” (CORRÊA *et al.*, 2022, p. 102).

Quadro 1 – Dimensões da Maturidade em Gestão do Conhecimento

Dimensão	Descrição
Estratégia	“[...] a estratégia organizacional deve ser alinhada à GC para que essa apoie os objetivos do negócio e os funcionários devem ser comunicados [...]. As iniciativas de GC devem ser pautadas na missão, visão e valores da empresa”
Liderança e suporte da Alta Administração	“[...] a liderança deve atuar como um exemplo de comportamento e a alta administração deve apoiar a proposta da GC e comunicá-la à organização [...]. Ademais, deve-se determinar as lacunas de conhecimentos críticos, visando saná-las para atingimento do ambicionado pela empresa”
Equipe de GC	“[...] a GC demanda de uma equipe de profissionais com responsabilidades e atividades específicas, como gerenciar e coordenar, visando sua longevidade e atingimento dos objetivos ambicionados [...]. Dentre os papéis assumidos por essa equipe têm-se o diretor de conhecimento, também denominado <i>Chief Knowledge Officer</i> (CKO)”
Recursos (financeiro, humano, material e tempo)	“[...] como qualquer investida organizacional, a GC demanda de recursos financeiros e humanos, bem como de insumos materiais e de tempo para sua operacionalização”
Processos e atividades	“[...] os processos e atividades anunciam o que pode ser feito com o conhecimento e determinam seu ciclo de vida, sendo o compartilhamento, criação e recuperação alguns exemplos, devendo esses ser integrados ao fluxo de trabalho”
Gestão de Recursos Humanos	“[...] as pessoas são o pilar da GC, haja vista que o conhecimento advém de suas mentes. Portanto, os processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de funcionários municiam a empresa de profissionais com conhecimentos atinentes aos propósitos empresariais [...], bem como cabe a Gestão de Recursos Humanos estabelecer planos de carreira e diretrizes para o desenvolvimento de competências”
Treinamento e Educação	“[...] os funcionários precisam ser educados quanto aos termos e vocábulos específicos do gerenciamento do conhecimento e treinados para manusear os sistemas tecnológicos orientados para o conhecimento [...]. Desse modo, as pessoas que irão executar ou gerir as iniciativas de GC devem ser treinadas mediante a essas especificidades”
Motivação	“[...] incentivos financeiros e não financeiros, reconhecimento e valoração do indivíduo são necessários para o envolvimento colaborativo dos funcionários na GC”
Trabalho em Equipe	“[...] um grupo de indivíduos que interagem mediante a um objetivo comum instituem o trabalho em equipe profícuo para o compartilhamento e criação do conhecimento [...]. Desse modo, deve-se determinar o propósito e a estrutura da equipe para melhor abordagem do problema, ou melhoria, almejada”
Cultura	“[...] a GC demanda de uma cultura que estabeleça um alto grau de confiança entre os indivíduos, de modo a promover um ambiente colaborativo em prol do conhecimento [...]. Assim, a empresa deve ter tolerância a erros e realizar um entendimento de sua cultura”
Tecnologia da Informação	“[...] a tecnologia é um meio para o manuseio (captura, compartilhamento e armazenamento) do conhecimento explícito e um facilitador que conecta as pessoas com vistas para o conhecimento tácito [...]. As soluções tecnológicas devem ser alinhadas com a iniciativa de conhecimento e com os objetivos organizacionais, bem como serem aprovadas para serem implementadas”

Mensuração	“[...] a medição permite identificar se os objetivos da iniciativa de conhecimento foram alcançados e aferir o progresso do gerenciamento do conhecimento [...]. Devido a intangibilidade do conhecimento é aceitável o uso de métricas não financeiras e, ou, financeiras, sendo necessário diagnosticar o ambiente organizacional com vistas ao conhecimento e divulgar os resultados à organização”
Projeto Piloto	“[...] uma iniciativa de conhecimento deve ser implementada em menor escala para apreender as lições aprendidas e melhores práticas, visando elevar o sucesso da iniciativa quando de sua implantação em maior abrangência”

Fonte: Corrêa *et al.* (2021, p. 155-157, tradução nossa).

Dalkir (2011) e Lima e Alvarez (2018) apontam que o gerenciamento do conhecimento é interdisciplinar e, portanto, constitui-se pela interrelação das dimensões supracitadas. Nesse contexto, após promover a GC e suas interrelações dimensionais na organização, há necessidade de avaliar o desempenho dessa gestão, emergindo os modelos de Maturidade em GC. Os modelos de maturidade são estruturados em estágios, também denominados níveis, que possibilitam às empresas avaliarem sua evolução em determinada temática (LIN, 2007), sendo, comumente, utilizados de quatro a seis níveis, conforme Pee e Kankanhalli (2009). Pee e Kankanhalli (2009) apresentam um modelo com cinco níveis, denominados inicial, consciente, definido, gerenciado e otimizado, mas “Não estabelece as regras de avaliação e quais documentos considerar no método de análise” (CORRÊA *et al.*, 2022a, p. 113).

Não obstante, além de mensurar a maturidade, Massago *et al.* (2020) assinalam que esses modelos também têm como propósito apontar requisitos para se alcançar o nível superior. Assim, além de determinar o nível de maturidade de uma organização em GC, um modelo de maturidade também pode apontar ações para elevação do estágio identificado, permitindo acompanhar a evolução da GC na Instituição.

Destaca-se que a GC possui diversos modelos de maturidade, propostos por pesquisadores e por consultorias empresariais, sendo 32 modelos, dispostos no intervalo de 2000 a 2017, analisados por Corrêa *et al.* (2022a). A análise desses modelos evidencia diversas limitações, como a negligência de dimensões da GC, ausência de instrumento de coleta de dados, de níveis de maturidade e de método de análise.

Assim, a GC se apresenta como uma área que se relaciona com outros temas e que deve ser avaliada quanto a sua maturidade. Considerando esta gestão orientada aos fins ambicionados pela Instituição (CORRÊA *et al.*, 2022b), destaca-se, para os intentos desta pesquisa, as IPES, que “[...] têm o conhecimento como razão de sua existência. [...] [e] Como organizações promotoras de conhecimento, é de se compreender que este conhecimento seja capaz de ser gerido internamente” (CALMETO; CRIBB, 2022, p. 167).

No âmbito das IPES, diversas pesquisas sobre maturidade em GC foram desenvolvidas, como a de Sabino (2019), no contexto da Tutoria dos Cursos de Graduação na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Sabino (2019) utilizou o modelo de Batista (2012), uma adaptação da APO (2009). Por resultado, foi identificado o nível de maturidade, denominado iniciação, que prediz que “[...] a tutoria começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento, porém, pratica este de modo informal, não é institucionalizado e gerenciável” (SABINO, 2019, p. 82).

A pesquisa de Petri (2019), também sobre Maturidade em GC, foi realizada no contexto do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), especificamente no setor de Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, tendo por modelo de maturidade a adaptação de Batista (2012). O referido setor se enquadra no estágio um de cinco, sendo esse denominado reação, pois “[...] não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social” (PETRI, 2019, p. 100).

O estudo de Marques *et al.* (2020) foi aplicado na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), também por meio do modelo adaptado de Batista (2012). A pesquisa apresentou o intento de avaliar a maturidade em GC nesta IPES e obteve a amostra de 323 respondentes, cerca de 18% da população de docentes e técnicos administrativos ativos. Foi constatado que a referida Instituição se posiciona no nível três de cinco, sendo esse denominado introdução, haja vista que “[...] existem práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas da organização” (MARQUES *et al.*, 2020, p. 44).

Por sua vez, a pesquisa de Calmeto e Cribb (2022) foi desenvolvida no contexto do Núcleo de Educação a Distância da Instituição Federal de Ensino do Sul Fluminense, utilizando a mesma adaptação de Batista (2012). O resultado da maturidade revelou o estágio dois de cinco, denominado iniciação, sendo designado os achados da pesquisa mediante ao seguinte estágio de maturidade:

[...] é de iniciação, o que, de acordo com o modelo adotado, denota que se reconhece a necessidade de se gerenciar o conhecimento e a importância da GC naquele universo, apesar de algumas práticas e ações voltadas para isso serem tímidas ou não serem percebidas (CALMETO; CRIBB, 2022, p. 182).

Mediante ao exposto, se pode compreender que há um interesse em avaliar a Maturidade em GC das IPES, sendo este o contexto de realização desta pesquisa. Torna-se relevante essa investigação pela afirmação de Marques *et al.* (2020, p. 45), de que a GC “[...] deve ser tratada como uma mola propulsora de atingimento dos objetivos organizacionais” e, portanto, a análise da maturidade é um modo de acompanhar essa propulsão.

Nesse sentido, as IPES possuem um papel fundamental na era do conhecimento (CALMETO; CRIBB, 2022), pois participam, de forma ativa, na geração, disseminação e aplicação

do conhecimento, além de desenvolverem diversas pesquisas nas mais variadas áreas, contribuindo, diretamente, para a melhoria e para entregar resultados relevantes para a sociedade (VALENTIM; FERREIRA; DALTO, 2020).

Diante do exposto, esta pesquisa tem por objeto de estudo uma IPES localizada no estado de Minas Gerais, Brasil, aliando a essa o constructo da Maturidade em GC, de modo a analisar o nível dessa Instituição mediante ao gerenciamento do conhecimento. Para realizar essa análise, devem ser delineados os procedimentos metodológicos, de modo a permitir sua replicabilidade. Esses procedimentos são expressos por meio da seção 3 desta pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, pois visa estabelecer relações entre variáveis, mediante um determinado fenômeno (GIL, 2019), sendo as variáveis as afirmativas do instrumento de coleta de dados utilizado para avaliar a Maturidade em GC. Ademais, faz uso da abordagem quantitativa (ALMEIDA, 2014) para realizar a referida análise de maturidade, por meio de cinco passos, a saber: 1) aplicação de instrumento de coleta de dados; 2) normalização dos dados; 3) criação de indicadores; e 4) identificação do nível de Maturidade; e 5) identificação de ações para elevação do estágio atual.

Para aplicação do instrumento de coleta de dados (passo 1) fez-se uso do instrumento validado de Corrêa *et al.* (2021). Optou-se por este modelo devido a amplitude das 13 dimensões, pelo rigor metodológico em seus cinco passos supramencionados, bem como pelo seu instrumento ter sido validado junto a especialistas e além ter sido aplicado em outras pesquisas sobre o tema. Este instrumento é constituído por 39 afirmativas, distribuídas três a três mediante dimensões da GC (Quadro 1), dispostas em escala do tipo Likert de cinco pontos, que oscila entre: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo; e 5. Concordo totalmente. O envio deste instrumento foi realizado no formato *survey on-line*, por meio da ferramenta *Google Docs*.

A população é constituída por 201 funcionários do setor de TI da IPES, setor esse selecionado pela acessibilidade do pesquisador, sendo necessária a amostra de 133 respondentes, conforme cálculo de Miot (2011), mediante aos valores de $N=201$, $Z\alpha=1,96$ (95% significância), $E=0,05$, $p=0,5$ e $q=0,5$. Ressalta-se que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética, obtendo o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 60569422.5.0000.5155.

Após a aplicação do instrumento foi realizada a normalização dos dados (passo 2). Nesse momento, são extraídas, de todas as respostas obtidas, os textos das escalas, sendo mantido

apenas os pontos de 1 a 5. As observações (respostas) atípicas, também denominadas *outliers*, foram desconsideradas da análise, pois podem impactar os resultados (HAIR *et al.*, 2009). Por conseguinte, o cômputo da maturidade é realizado mediante aos pontos supramencionados de 1 a 5, por meio da aplicação de cálculos estatísticos quantitativos.

Contudo, para realizar esses cálculos, deve-se promover a criação de indicadores (passo 3), também denominados por Hair *et al.* (2009) como escalas múltiplas. Considerando que o instrumento apresenta três afirmativas para cada dimensão, denomina-se as afirmativas como variáveis e as dimensões como indicadores. Assim, para a criação dos indicadores, Hair *et al.* (2009) assinala a necessidade de verificar três critérios estatísticos, sendo: i) dimensionalidade; ii) confiabilidade; e iii) validade.

A dimensionalidade (i) é a capacidade das afirmativas (variáveis) representarem um só conceito entre si, ou seja, a dimensão (indicador) a qual foram destinadas (HAIR *et al.*, 2009). A confiabilidade (ii) visa certificar que as afirmativas são confiáveis quanto ao como são medidas, acarretando na capacidade de reproduzirem resultados consistentes por respondentes diferentes (HAIR *et al.*, 2009). A validade (iii) visa certificar que a afirmativa mede o que se propõe a medir com precisão (HAIR *et al.*, 2009).

Para a dimensionalidade (i) fez-se uso do critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que deve ser superior a 0,50 para cada indicador (DINI *et al.*, 2014). Na confiabilidade (ii) foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC), que deve ser superior a 0,51 para o indicador (HAIR *et al.*, 2009) e para a validade (iii) foi utilizado o critério r de Pearson junto ao p-valor, devendo o primeiro ser positivo entre as afirmativas do indicador e o segundo menor que 0,05, para expressar significância (FREITAS; DEL PRETTE, 2010; FORMIGA *et al.*, 2018).

Considerando que o cômputo estatístico para a criação dos indicadores (dimensões) estejam dentro dos critérios de dimensionalidade, confiabilidade e validade, pode-se criar os indicadores. Desse modo, seguiu-se aos cálculos para identificação do nível de Maturidade (passo 4) global e por dimensão, conforme Quadro 2. Para isso, faz-se uso da Média, Desvio Padrão e Intervalo de Confiança 95%.

Quadro 2: Níveis de Maturidade, por dimensão e global, em Gestão do Conhecimento

Nível	Média	Descrição
Nível 01 Incógnito (desconhecido)	Entre 1,00 e 1,50	<u>Por dimensão</u> : não sabe o que é gerenciar o conhecimento e desconhece esta dimensão. <u>Global</u> : não sabe o que é gerenciar o conhecimento e desconhece as dimensões.
Nível 02 Manifesto (conhecido)	Entre 1,51 e 2,50	<u>Por dimensão</u> : conhece a relevância de gerenciar o conhecimento e a criticidade de considerar esta dimensão. <u>Global</u> : conhece a relevância de gerenciar o conhecimento e a criticidade de considerar todas as dimensões dessa gestão.
Nível 03 Incipiente (inicial, embrionário)	Entre 2,51 e 3,50	<u>Por dimensão</u> : busca gerenciar o conhecimento e esta dimensão para seu sucesso. <u>Global</u> : busca gerenciar o conhecimento e suas dimensões para seu sucesso.
Nível 04 Gerenciando (andamento)	Entre 3,51 e 4,50	<u>Por dimensão</u> : há uma gestão parcial desta dimensão. <u>Global</u> : há uma gestão parcial de todas as dimensões.
Nível 05 Holístico (totalidade)	Entre 4,51 e 5,00	<u>Por dimensão</u> : gerencia esta dimensão, cabendo otimizar para excelência. <u>Global</u> : gerencia todas as dimensões concomitantemente, cabendo otimizar para excelência.

Fonte: Adaptado de Corrêa *et al.* (2021).

A Média é calculada mediante a escala de 1 a 5, assinalada pelos respondentes do instrumento de coleta de dados, sendo computada mediante às três afirmativas de cada dimensão. O Desvio Padrão exprime o quanto os dados se afastam da Média. O Intervalo de Confiança de 95% evidencia que, se a mesma pesquisa for realizada, considerando as mesmas características da população, com 95% de confiança o valor da Média estará entre este intervalo.

Considerando a escala adotada de cinco pontos, a Média exprime uma relação direta para com o nível de Maturidade em GC, conforme Quadro 2. Assim, ao analisar as dimensões, se compreende o estágio de maturidade de cada uma. De forma global, o nível de Maturidade em GC é atribuído mediante ao ponto em que todas as dimensões se situam ao mesmo tempo. Isso porque, segundo Corrêa *et al.* (2021), as dimensões devem ser consideradas em conjunto para a maturidade em GC.

Em sequência, seguiu-se a identificação de ações para elevação do estágio atual (passo 5). Para isso, são analisadas as afirmativas das dimensões, do nível de maturidade global, que apresentam médias inferiores ao próximo nível. Assim, essas afirmativas orientam ações a serem realizadas para que o próximo estágio seja alcançado. O *software* RStudio, versão 2021.09.2 Build 382, foi utilizado para os cálculos estatísticos anunciados.

4 Análise e Resultados

O questionário foi aplicado (passo 1) aos funcionários do setor de TI da IPES, objeto desta pesquisa, no intervalo de 20/07/2022 a 26/07/2022. Da população de 201 funcionários foi obtida a amostra de 139 respondentes (66,16%) e os dados foram normalizados (passo 2). Desta amostra foram desconsideradas seis observações atípicas (*outliers*) (HAIR *et al.*, 2009), constituindo a amostra final de 133 respondentes, estando condizente com o estabelecido no cálculo amostral fundamentado em Miot (2011).

O perfil amostral é constituído pela maioria dos respondentes do sexo masculino (82,71%), que possuem mais de 31 anos de idade (67,67%), atuam a mais de 2 anos (84,21%) no setor investigado e estão dispostos em todos os níveis estratégicos, com ênfase no nível operacional (63,91%). Trata-se de um perfil estratificado que tende a revelar as diversas percepções acerca da GC e, portanto, é uma amostra relevante para a análise da maturidade do setor de TI dessa IPES. Diante dos dados coletados, seguiu-se para a análise dos aspectos relacionados a constituição dos indicadores (passo 3) das dimensões da GC (Tabela 1).

Tabela 1: Aspectos para a criação de indicadores

DIM	KMO	AC	SEQ	r de Pearson			p-Valor		
				[1]	[2]	[3]	[1]	[2]	[3]
ETG	0,63	0,83	[1] 1	1,000	0,770	0,465	0,000	0,000	0,000
			[2] 2	0,770	1,000	0,618	0,000	0,000	0,000
			[3] 3	0,465	0,618	1,000	0,000	0,000	0,000
LAA	0,69	0,81	[1] 4	1,000	0,617	0,503	0,000	0,000	0,000
			[2] 5	0,617	1,000	0,628	0,000	0,000	0,000
			[3] 6	0,503	0,628	1,000	0,000	0,000	0,000
EGC	0,58	0,69	[1] 7	1,000	0,367	0,258	0,000	0,000	0,003
			[2] 8	0,367	1,000	0,654	0,000	0,000	0,000
			[3] 9	0,258	0,654	1,000	0,003	0,000	0,000
REC	0,68	0,78	[1] 10	1,000	0,641	0,465	0,000	0,000	0,000
			[2] 11	0,641	1,000	0,530	0,000	0,000	0,000
			[3] 12	0,465	0,530	1,000	0,000	0,000	0,000
PAT	0,66	0,70	[1] 13	1,000	0,490	0,359	0,000	0,000	0,000
			[2] 14	0,490	1,000	0,451	0,000	0,000	0,000
			[3] 15	0,359	0,451	1,000	0,000	0,000	0,000
GRH	0,50	0,35	[1] 16	1,000	0,119	0,011	0,000	0,172	0,898
			[2] 17	0,119	1,000	0,335	0,172	0,000	0,000
			[3] 18	0,011	0,335	1,000	0,898	0,000	0,000
TED	0,64	0,74	[1] 19	1,000	0,613	0,375	0,000	0,000	0,000
			[2] 20	0,613	1,000	0,448	0,000	0,000	0,000
			[3] 21	0,375	0,448	1,000	0,000	0,000	0,000
MOT	0,57	0,74	[1] 22	1,000	0,162	0,391	0,000	0,063	0,000
			[2] 23	0,162	1,000	0,216	0,063	0,000	0,013
			[3] 24	0,391	0,216	1,000	0,000	0,013	0,000
TEQ	0,64	0,60	[1] 25	1,000	0,334	0,306	0,000	0,000	0,000

			[2] 26	0,334	1,000	0,369	0,000	0,000	0,000
			[3] 27	0,306	0,369	1,000	0,000	0,000	0,000
CUL	0,56	0,61	[1] 28	1,000	0,196	0,300	0,000	0,024	0,000
			[2] 29	0,196	1,000	0,568	0,024	0,000	0,000
			[3] 30	0,300	0,568	1,000	0,000	0,000	0,000
TIN	0,66	0,72	[1] 31	1,000	0,385	0,488	0,000	0,000	0,000
			[2] 32	0,385	1,000	0,561	0,000	0,000	0,000
			[3] 33	0,488	0,561	1,000	0,000	0,000	0,000
MSR	0,66	0,82	[1] 34	1,000	0,749	0,480	0,000	0,000	0,000
			[2] 35	0,749	1,000	0,588	0,000	0,000	0,000
			[3] 36	0,480	0,588	1,000	0,000	0,000	0,000
PPL	0,67	0,86	[1] 37	1,000	0,713	0,543	0,000	0,000	0,000
			[2] 38	0,713	1,000	0,746	0,000	0,000	0,000
			[3] 39	0,543	0,746	1,000	0,000	0,000	0,000

Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED: Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PLT: Projeto piloto. Fonte: Elaborado pelos autores.

O KMO deve ser superior a 0,50 e o AC superior a 0,51. Apenas o indicador Gestão de Recursos Humanos (GRH) apresentou o KMO destoante do esperado; contudo, mediante a proximidade do valor optou-se pela sua manutenibilidade. Neste mesmo indicador o AC foi inferior a 0,51. Field (2009, p. 595) assinala que “[...] à medida que o número de itens da escala aumenta, o valor de α [AC] aumentará também. Assim, é possível conseguir um valor alto para o α porque você tem muitos itens na escala e não porque ela seja confiável!”. Por isso, Stadler, Sailer e Fischer (2021) determinam que um bom Alfa nem sempre é preciso, resultando na opção de sua manutenibilidade, como ocorrido em Berlato *et al.* (2019).

Assim, considerando que a quantidade de variáveis interfere no coeficiente do AC e, no contexto dessa pesquisa, esse indicador é conformado pelas variáveis 16, 17 e 18 do instrumento adotado, optou-se pela sua manutenibilidade. Isso se justifica pelo tamanho da amostra – 66,16% em contraponto aos aproximados 18% obtidos por Marques *et al.* (2020) –, pela relevância do perfil dos respondentes, bem como pela importância do posicionamento desses em relação a Maturidade da GC no contexto analisado. Para todos os indicadores o r de Pearson e p-Valor atingiram o almejado.

Desse modo, considera-se que todos os indicadores são válidos (HAIR *et al.*, 2009) para os fins desta pesquisa. Assim, segue-se para a análise do nível de maturidade (passo 4) e ações evolutivas (passo 5). O nível de maturidade é expresso por dimensão e de forma global. Por dimensão, se têm o extrato expresso por meio da Tabela 2.

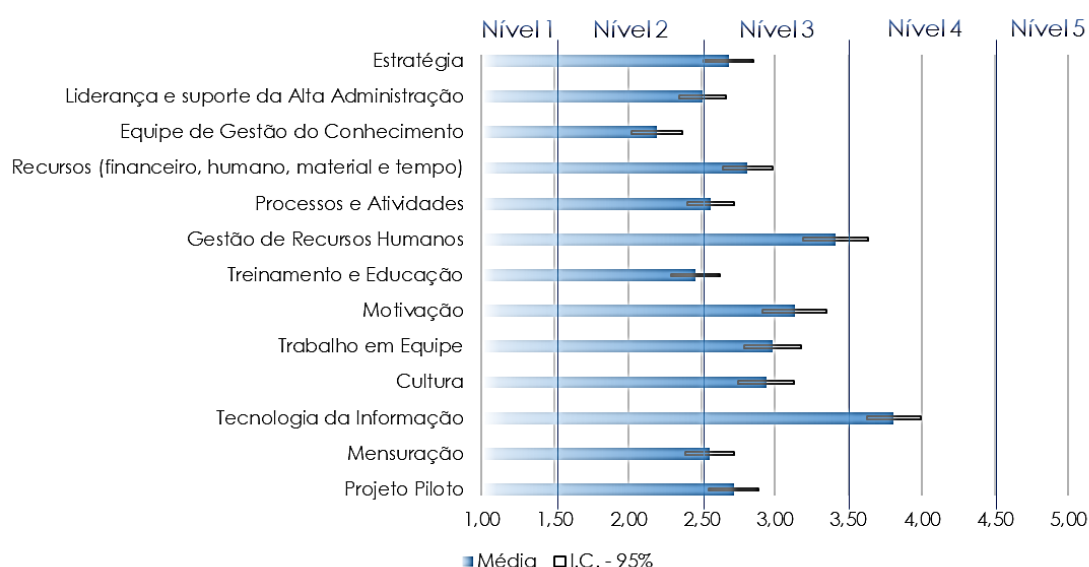
Tabela 2 – Nível de Maturidade por dimensão da Gestão do Conhecimento

Dim	Nível	Média	DP	IC-95%
ETG	3	2,7	1,0	[2,51; 2,86]
LAA	3	2,5	0,9	[2,35; 2,67]
EGC	2	2,2	1,0	[2,02; 2,37]
REC	3	2,8	1,0	[2,64; 2,99]
PAT	3	2,6	0,9	[2,40; 2,72]
GRH	3	3,4	1,3	[3,19; 3,64]
TED	2	2,5	1,0	[2,29; 2,62]
MOT	3	3,1	1,3	[2,91; 3,35]
TEQ	3	3,0	1,1	[2,79; 3,18]
CUL	3	2,9	1,1	[2,75; 3,13]
TIN	4	3,8	1,1	[3,63; 3,99]
MSR	3	2,6	1,0	[2,39; 2,72]
PPL	3	2,7	1,0	[2,55; 2,89]

Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED: Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PLT: Projeto piloto. Fonte: Elaborado pelos autores.

Há uma percepção média, por partes dos respondentes, de 10 dimensões que se situam no estágio três, sendo que esse nível remete a maturidade incipiente (inicial, embrionário), pois a organização busca gerenciar o conhecimento e essas áreas críticas para seu sucesso (Quadro 2). Contudo, duas dimensões se situam no estágio dois, denominado manifesto (conhecido), haja vista que há uma gestão parcial dessas áreas (dimensões). Apenas a dimensão TIN se posiciona no estágio quatro. Para melhor visualização, esses dados são dispostos de forma gráfica (Gráfico 1). As barras preenchidas expressam a Média, enquanto o Intervalo de Confiança de 95% é articulado por meio das barras incolores, dispostas na extremidade das barras da Média.

Gráfico 1 – Nível de Maturidade por dimensão da Gestão do Conhecimento



Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED: Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PLT: Projeto piloto. Fonte: Elaborado pelos autores.

Mediante exposto, observa-se que o menor nível de maturidade por dimensão situa-se no estágio dois. Assim, considerando que a Maturidade global em GC é atribuída mediante ponto em que todas as dimensões se situam ao mesmo tempo (CORRÊA *et al.*, 2021), têm-se que o nível global de Maturidade em GC no setor de TI da IPES é dois.

A pesquisa desenvolvida por Sabino (2019), na Tutoria dos Cursos de Graduação na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, identificou o nível dois de cinco de Maturidade em GC. Petri (2019), na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFES, identificou o nível de maturidade um de cinco. O estudo de Marques *et al.* (2020), na UFOP, constatou que a referida Instituição se posiciona no estágio três de cinco.

Por conseguinte, a pesquisa de Calmeto e Cribb (2022), desenvolvida no contexto do Núcleo de Educação a Distância da Instituição Federal de Ensino do Sul Fluminense, identificou o nível dois de cinco. No âmbito desta pesquisa, a IPES investigada se posiciona no nível dois de cinco, denominado manifesto (conhecido), haja vista que há uma gestão parcial dessas áreas (dimensões). Desta forma, os resultados desta pesquisa evidenciam que o nível de Maturidade em GC na IPES estudada é próximo ao de outras pesquisas sobre o tema. A relação desses resultados é expressa por meio do Quadro 3.

Quadro 3: Níveis de Maturidade de Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas de Ensino Superior

Estudo	IPES	Modelo de Maturidade	Nível identificado	Descrição do nível
Sabino (2019)	Tutoria dos Cursos de Graduação na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC	Batista (2012, adaptado da APO, 2009)	Iniciação (dois de cinco)	“Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento” (BATISTA <i>et al.</i> , 2012, p. 95)
Petri (2019)	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional da IFES	Batista (2012, adaptado da APO, 2009)	Reação (um de cinco)	“Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social” (BATISTA, 2012, p. 95)
Marques <i>et al.</i> (2020)	UFOP	Batista (2012, adaptado da APO, 2009)	Introdução (três de cinco)	“Há práticas de GC em algumas áreas” (BATISTA <i>et al.</i> , 2012, p. 95)
Calmeto e Cribb (2022)	Núcleo de Educação a Distância da Instituição Federal de Ensino do Sul Fluminense	Batista (2012, adaptado da APO, 2009)	Iniciação (dois de cinco)	“Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento” (BATISTA <i>et al.</i> , 2012, p. 95)
Dados desta pesquisa	Setor de Tecnologia da Informação de uma IPES localizada em Minas Gerais	Corrêa <i>et al.</i> (2021)	Manifesto, conhecido (dois de cinco)	Conhece a relevância de gerenciar o conhecimento e a criticidade de considerar todas as áreas dessa gestão

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio do Quadro 3, é possível realizar um comparativo da Maturidade em GC em IPES distintas. Primeiramente, há de se considerar que o modelo de Batista (2012), adaptado da APO (2009), bem como o modelo de Corrêa *et al.* (2021), utilizado nesta pesquisa, apresentam cinco níveis de maturidade que distinguem entre si.

Para Batista (2012), a maturidade é alcançada quando a “[...] GC está institucionalizada na organização pública” (BATISTA, 2012, p. 95), enquanto em Corrêa *et al.* (2021), o último nível determina que há uma gestão concomitante de todas as áreas (dimensões); contudo, cabe otimizar, acarretando na necessidade de melhoria contínua (Quadro 2).

Por conseguinte, o modelo de Batista (2012) considera sete áreas da GC e essas podem ser realizadas de forma isolada. No modelo de Corrêa *et al.* (2021), são contempladas 13

dimensões que devem ser conduzidas em conjunto para a uma gestão total (holística) da GC. Não se busca determinar qual é o melhor modelo, mas sim apresentar essas distinções para uma melhor interpretação do exposto por meio do Quadro 3.

Com vistas a elevar o nível de maturidade em GC na IPES analisada por essa pesquisa, são articuladas 10 ações (passo 5) para elevar as dimensões situadas no nível 2 para o próximo estágio. Para isso, são analisadas as afirmativas das dimensões, do nível de maturidade global, que apresentam médias inferiores ao próximo nível. Assim, essas afirmativas, oriundas do instrumento de Corrêa *et al.* (2021), orientam ações a serem realizadas para que o próximo estágio seja alcançado.

Para a dimensão Liderança e suporte da Alta Administração (LAA), se determina: 1) Identificar e priorizar *gaps* de conhecimentos indispensáveis (exemplo: ausência de conhecimento necessário para determinada atividade) a operacionalização das iniciativas de GC (afirmativa 4). Isso por que a liderança “[...] deve-se determinar as lacunas de conhecimentos críticos, visando saná-las para atingimento do ambicionado pela empresa” (CORRÊA *et al.*, 2021, p. 155).

Na dimensão Equipe de GC (EGC), se deve: 2) Atribuir perfis, papéis e responsabilidades, claramente definidas, a equipe de GC (afirmativa 8); e 3) Instituir um Diretor de Conhecimento, também denominado *Chief Knowledge Officer* (CKO), e, ou, um Gerente de Conhecimento (afirmativa 9). Para Corrêa *et al.* (2021), a GC demanda de pessoas com responsabilidades e atividades específicas, dentre elas um Diretor e, ou, um Gerente de Conhecimento.

Em relação a dimensão Processos e Atividades (PAT), têm-se: 4) Instituir processos institucionalizados (compartilhamento, criação, recuperação, outros) orientados ao conhecimento em atenção a(s) iniciativa(s) de GC (afirmativa 13). Os Processos e Atividades de conhecimento devem ser institucionalizados para esta gestão (CORRÊA *et al.*, 2021).

Para a dimensão Gestão de Recursos Humanos (GRH) é determinado: 5) Considerar lacunas de conhecimento da organização na contratação de pessoas (afirmativa 16). Isso por que é necessário reconhecer e promover o conhecimento enquanto um ativo de valor da Instituição, sendo a GRH o ponto de alicerce para o recrutamento, de pessoas com conhecimentos relevantes aos propósitos institucionais (CORRÊA *et al.*, 2021).

Na dimensão Treinamento e Educação (TED) se deve: 6) Promover treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da GC (afirmativa 19); e 7) Promover treinamento(s) para as pessoas que conduzirão (gestão) a GC (afirmativa 20). A GC apresenta termos específicos, a exemplo da tipologia do conhecimento, devendo esses conceitos e vocábulos serem harmonizados entre as pessoas da organização e as que conduzirão as iniciativas da GC (CORRÊA *et al.*, 2021).

Em relação a dimensão Motivação (MOT), têm-se: 8) Implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários (afirmativa 23). Se o conhecimento advém das pessoas e a GC se ampara neste, há de se considerar que a valoração do indivíduo, por meios financeiros ou não, é importante para essa gestão (CORRÊA *et al.*, 2021).

Para a dimensão Cultura (CUL) é assinalado: 9) Estabelecer uma cultura que visa o compartilhamento de conhecimento (afirmativa 29). Promover um ambiente propício a colaboração, criação, transferência, compartilhamento e uso do conhecimento (CORRÊA *et al.*, 2021) demanda de uma cultura benéfica à GC.

Por fim, para a dimensão Mensuração (MSR) é estabelecido: 10) Divulgar aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de GC (afirmativa 36). Para Corrêa *et al.* (2021, p. 157) para “[...] identificar se os objetivos da iniciativa de conhecimento foram alcançados e aferir o progresso do gerenciamento do conhecimento” a maturidade é um meio; contudo, seus resultados devem ser divulgados aos funcionários, para que tenham entendimento do estágio dessa gestão na organização.

Considerando que essas 10 ações sejam realizadas pelo setor de TI da IPES, as dimensões, circunscritas no estágio dois, tendem a serem elevadas para o próximo estágio. Isso seria analisado em uma nova aplicação desta pesquisa, de modo a avaliar se o nível de Maturidade de GC foi, efetivamente, promovido para o nível subsequente. Desse modo, se corrobora a afirmativa de Marques *et al.* (2020, p. 45) de que a GC “[...] deve ser tratada como uma mola propulsora de atingimento dos objetivos organizacionais”.

5 Considerações Finais

A Instituição que eleva o seu nível de maturidade em GC está mais próxima de melhorar o seu desempenho e, dessa forma, aprimorar os serviços prestados. Logo, o nível de maturidade em GC torna-se um diagnóstico de valor para as Instituições, sendo fonte de informações que devem ser analisadas e discutidas entre os gestores, visando a melhoria contínua.

No contexto das IPES, sendo essas Instituições fundadas sobre o conhecimento, de fato é possível crer que essas sejam capazes de gerir este ativo. No entanto, essa gestão é interdisciplinar e se relaciona com outras 13 áreas, ao mesmo tempo, tornando-a mais complicada do que aparentemente o é. Portanto, conhecer o estágio da GC nessas Instituições é uma forma de compreender se o que está sendo realizado – se é que está – apresenta maturidade.

É neste contexto que esta pesquisa objetivou analisar o nível de Maturidade em GC do setor de TI de uma IPES localizada em Minas Gerais. A determinação desse setor é decorrente

da acessibilidade do pesquisador, pois abranger toda a IPES é uma tarefa árdua. A determinação de locais específicos também foi utilizada em outros estudos, a exemplo da Maturidade analisada na Tutoria dos Cursos de Graduação na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional da IFES e no Núcleo de Educação a Distância da Instituição Federal de Ensino do Sul Fluminense.

Em relação as contribuições para o setor de TIN da instituição, foi possível observar por meio desta pesquisa que ainda há muito a melhorar em relação a Gestão do Conhecimento. Em relação as questões do modelo utilizado, essas não aprofundam sobre as características técnicas da área de TIN e nem sobre as particularidades, sendo necessário um estudo detalhado para aferir a real situação das ferramentas tecnológicas e também de que maneira a GC está sendo gerida. Como contribuição profissional pode-se destacar que a pesquisa poderá orientar a IPES das oportunidades em elevar o nível de maturidade em GC. O modelo aplicado foi efetivo em doze das treze áreas avaliadas, podendo ser melhorado em relação as questões sobre TIN que focam em ferramentas de comunicação e não em recursos técnicos específicos da área.

De forma geral, o setor da IPES analisada situa-se no nível dois de cinco níveis possíveis, sendo esse denominado manifesto (conhecido), haja vista que há uma gestão parcial das 13 dimensões consideradas no modelo adotado. Mediante a este resultado, foram estabelecidas 10 ações, pertinentes a oito das 13 dimensões, sendo: 1) Liderança e suporte da Alta Administração, 2) Equipe de GC, 3) Processos e Atividades, 4) Gestão de Recursos Humanos, 5) Treinamento e Educação, 6) Motivação, 7) Cultura e 8) Mensuração. Espera-se que as ações propostas sejam consideradas, para que, havendo interesse da instituição, o estágio três possa ser alcançado.

Mediante expectativa de atingimento do próximo estágio, a aplicação desta análise de Maturidade, em momento futuro, é uma sugestão de pesquisa futura, de modo avaliar se o nível três de Maturidade em GC foi atingido. A limitação desta pesquisa foi ser aplicada em apenas uma Instituição Pública de Ensino Superior. A análise de outras IPES, com o instrumento aqui adotado, é outra sugestão de pesquisa futura, de modo a realizar um estudo comparativo de Maturidade da GC em IPES brasileiras.

Por fim, acredita-se que a GC seja um meio, uma “mola propulsora” para atingimento dos objetivos das Instituições. Portanto, se ao longo do tempo a Maturidade dessa gestão se elevar, isso tende a apoiar o atingimento do almejado e, conseqüentemente, aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade do serviço prestado à sociedade, alindo a teoria à prática no contexto da GC, subárea da Ciência da Informação. Assim, no âmbito da Ciência da Informação, a GC é abrigada como uma subárea dessa ciência e, portanto, essa ciência alia a teoria à prática ao explorar o gerenciamento do conhecimento no *locus* das IPES

Referências

- ALMEIDA, Mário de Souza Almeida. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 96 p.
- ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. **O que é Ciência da Informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018. 126 p.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION APO. **Knowledge management: facilitator's guide**, 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 15 mar. 2021.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: IPEA, 2012. 132 p.
- BERLATO, Heliani *et al.* Adaptabilidade de Carreira e (Re)Configuração Familiar na Relação Dual Career: Explorando o Campo. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 41, 2019, São Paulo. **Anais... XLI EnANPAD**, 2019, p. 1-17. Disponível em: <http://anpad.org.br/>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- CALMETO, Thiago Luís Lopes; CRIBB, André Yves. Maturidade em gestão do conhecimento: um diagnóstico sobre o sistema de educação a distância de uma Instituição Federal de Ensino no Sul Fluminense. **Revista Conhecimento Online**, v. 14, n. 1, p. 161-188, 2022.
- CORRÊA, Fábio *et al.* Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, p. 151-171, 2021. Acesso em 10 fev. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/37583>. Acesso em: 12 fev. 2018.
- CORRÊA, Fábio *et al.* Gestão do Conhecimento: análise de modelos de maturidade de 2000 a 2017. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, p. 105-121, 2022a. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/62042/35163>. Acesso em: 10. mar. 2022.
- CORRÊA, Fábio *et al.* Why is there no consensus on what Knowledge Management is? **International Journal of Knowledge Management Studies (Online)**, v. 13, p. 90-109, 2022b. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJKMS.2022.119287>. Acesso em: 10. mar. 2022.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. 2. ed. Cambridge: MIT Press, 2011. 345 p.
- DINI, Ariane Polidoro *et al.* Validade e confiabilidade de um instrumento de classificação de pacientes pediátricos. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 22, n. 4, p. 598-603, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/86670>. Acesso em: 5 mar. 2022.
- FIELD, Andy. **Descobrendo a estatística com SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009, p. 595.

FORMIGA, Nilton S. *et al.* Evidência da invariância fatorial e validade convergente da escala de suporte organizacional: estudo com trabalhadores brasileiros. **Boletim-Academia Paulista de Psicologia**, v. 38, n. 94, p. 27-35, 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v38n94/v38n94a03.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2021.

FREITAS, Lucas Cordeiro; DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira. Comparando autoavaliação e avaliação de professores sobre as habilidades sociais de crianças com deficiência mental. **Interpersona: An International Journal on Personal Relationships**, v. 4, n. 2, p. 183-193, 2010. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5216166.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 248 p.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

LIMA, João Sérgio Beserra; ALVARES, Lillian Maria Araújo. Ciência da informação e gestão do conhecimento: uma análise de suas interseções. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 3, 2018. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4289>. Acesso em: 15 fev. 2022.

LIN, Hsiu-Fen. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 6, p. 643-659, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551506076395>. Acesso em: 15 jun. 2022.

MARQUES, Juliano Martins Ramalho *et al.* A Maturidade da Gestão do Conhecimento: uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista Conhecimento Online**, v. 12, n. 1, p. 27-48, 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/1710>. Acesso em: 15 fev. 2022.

MASSAGO, Yoji *et al.* Influence of Sociocultural Aspects on a Knowledge Management Maturity Model. **iSys - Brazilian Journal of Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 64-97, 2020. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/isys/article/view/781>. Acesso em: 20 jan. 2022.

MIOT, Hélio Amante. Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. **Jornal Vascular Brasileiro**, v.10, n.4, p.275-278, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jvb/a/Dxg84WBMPnNrVcpKMXyVfHd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 fev. 2022.

PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atreyi. A model of organizational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649209002270>. Acesso em: 27 mar. 2022.

PETRI, Cristiele Aparecida. **Maturidade em Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)**: o caso da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. 145 p.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; **Modelo de análise do compartilhamento de conhecimento e inovação no desempenho de entrega: um estudo sobre Integração da Cadeia de Suprimentos**. Tese (Doutorado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2019. 165 p.

SABINO, Mileide Marlete Ferreira Leal *et al.* Análise de maturidade da Gestão do Conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 55, p. 69-85, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/61580/pdf>. Acesso em: 16 set. 2021.

STADLER, Matthias; SAILER, Michael; FISCHER, Frank. Knowledge as a formative construct: A good alpha is not always better. **New Ideas in Psychology**, v. 60, p. 1-4, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2020.100832>. Acesso em 15 jun. 2022.

VALENTIM, Gabriella de Moraes; FERREIRA, Marco Antônio; DALTO, José Luís. A Gestão do Conhecimento na Administração Pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2020, Evento online. **Anais... X ConBRepro**, 2020, p. 1-12. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10102020_201025_5f823f61b4d0f.pdf. Acesso em 15 jun. 2022.