



MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE DEFESA SOCIAL DA PREFEITURA DE CONTAGEM, MINAS GERAIS, BRASIL

Fábio Corrêa

Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC, Brasil. Professor da Universidade FUMEC, Brasil.
E-mail: fabiocontact@gmail.com

Leandro Alves Martins

Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC, Brasil. Servidor da Prefeitura de Contagem, Brasil.
E-mail: leandro.alves@contagem.mg.gov.br

Vinícius Figueiredo de Faria

Doutorando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC, Brasil.
E-mail: vffconsultoria@gmail.com

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Doutor em Gestão da Informação e do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor da Universidade FUMEC, Brasil.
E-mail: fgcdutra@gmail.com

Zenóbio dos Santos Júnior

Doutorando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC, Brasil.
E-mail: zeno19@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o nível de maturidade de Gestão do Conhecimento da Secretaria Municipal de Defesa Social da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil, haja vista que essa unidade atua diretamente com a sociedade e a impacta. Trata-se de uma pesquisa tipificada como exploratória-descritiva e estudo de caso. Para isso um questionário é empregado para apreender a percepção dos servidores da secretaria e a abordagem quantitativa é utilizada para análise dos dados. Primeiramente, a quantificação é orientada a validação dos indicadores, sendo utilizado o critério de Kaiser-Meyer-Olkin para a dimensionalidade, Alfa de Cronbach para a confiabilidade e o r de Pearson, junto ao p-Valor, para a validade. Em sequência, a média, desvio padrão e intervalo de confiança de 95% são utilizados para analisar e avaliar a maturidade da Gestão do Conhecimento. O software RStudio, versão 2021.09.2 Build 382, foi utilizado para esses cálculos. Por resultado, a Secretaria de Defesa Social analisada situa-se no terceiro nível de maturidade, denominado Incipiente, pois busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso. O total de 38 ações são articuladas para elevação desse nível de maturidade. Contribuições: Esta pesquisa tende a contribuir por fomentar o consenso quanto às áreas críticas a serem consideradas na Gestão do Conhecimento, bem como dispor de um meio para aferir a maturidade e promover sua aplicação prática para compreender essa vertente no contexto público. Como pesquisa futura é sugerida a replicação longitudinal da maturidade da Gestão do Conhecimento na referida Instituição Pública.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Maturidade; Modelo de maturidade; Maturidade em gestão do conhecimento; Instituição pública.

MATURITY IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: ANALYSIS BY THE MUNICIPAL SECRETARY OF SOCIAL DEFENSE OF THE MUNICIPALITY OF CONTAGEM, MINAS GERAIS, BRAZIL

Abstract

This research aims to analyze the level of maturity of Knowledge Management of the Municipal Secretary of Social Defense of Contagem City Hall, Minas Gerais, Brazil, considering that this unit works directly with society and impacts it. It is a research typified as exploratory-descriptive and case study. For this, a questionnaire is used to apprehend the perception of the secretariat's employees and the quantitative approach is used for data analysis. First, the quantification is oriented towards the validation of the indicators, using the Kaiser-Meyer-Olkin criterion for dimensionality, Cronbach's alpha for reliability and Pearson's r , together with the p -value, for validity. In sequence, the mean, standard deviation and 95% confidence interval are used to analyze and assess the maturity of Knowledge Management. The RStudio software, version 2021.09.2 Build 382, was used for these computations. As a result, the Department of Social Defense analyzed is at the third level of maturity, called Incipient, as it seeks to manage knowledge and its critical areas for its success. A total of 38 actions are articulated to raise this level of maturity. Contributions: This research tends to contribute by fostering consensus on the critical areas to be considered in Knowledge Management, as well as providing a means to assess maturity and promote its practical application to understand this aspect in the public context. As future research, longitudinal replication of the maturity of Knowledge Management in the referred Public Institution is suggested.

Keywords: Knowledge management; Maturity; Maturity model; Maturity in knowledge management; Public institution.

1 INTRODUÇÃO

Embora o conhecimento seja um ativo valioso (GUNAWAN *et al.*, 2019) sua gestão não é simplória (ALVES; CAMPOS, 2021), pois envolve diversas áreas críticas que devem ser consideradas em conjunto para uma promoção efetiva dessa gestão (ZIVIANI *et al.*, 2019; ESCRIVÃO; SILVA, 2019). Contudo, instituições públicas e privadas (ESCRIVÃO; SILVA, 2020; MARQUES *et al.*, 2020) tem se debruçado neste intento, ratificando a importância da Gestão do Conhecimento (GC) na hodiernidade.

Neste contexto destaca-se a análise da maturidade em GC como um meio para verificar o quão exitosa essa gestão se realiza em determinada organização, pois expressa níveis que apoiam a concepção de estratégias efetivas (AKHAVAN; PHILSOOPHIAN; GAVARESHKI, 2017) para esse feito. Mas, existem lacunas em diversos modelos de maturidade em GC, dentre as quais destacam-se a ausência de consenso em relação dimensões a serem consideradas e poucos estudos empíricos quanto a compreensão dessa maturidade, conforme articulado por Escrivão e Silva (2019).

Mediante a essas lacunas, esta pesquisa tem por objetivo analisar o nível de maturidade de GC da Secretaria Municipal de Defesa Social da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil, de modo fomentar a elevação do consenso supracitado e a aplicação prática de estudos desta natureza. A delimitação deste *locus* é decorrente de seu propósito social de desenvolver e implantar políticas que promovam a proteção do cidadão, como estabelecido por meio da Lei Complementar nº 247, de 29 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017). Portanto, busca-se aliar teórica e prática com a finalidade de promover impacto social.

Não obstante, destaca-se a aderência desta pesquisa à área temática denominada Inovação e aspectos estratégicos da GC (INOV), haja vista que visa avaliar a maturidade da GC mediante a seus Fatores Críticos de Sucesso, sendo esse um dos alicerces da referida temática. Desse modo, alia-se a maturidade ao que é crítico para o êxito da GC em um contexto institucional público específico.

Neste interim, para a condução do objetivo estabelecido esta pesquisa se secciona em partes. Primeiramente (seção 2) são instituídos os fundamentos teóricos que alicerçam esta investigação e, posteriormente, os procedimentos metodológicos para análise da maturidade de GC são expressos (seção 3). Os resultados da referida análise são articulados (seção 4) e as considerações finais concluem esta investigação (seção 5).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A asserção de Gunawan *et al.* (2019, p. 4282, tradução nossa) de que “No mundo de hoje, o conhecimento tornou-se um ativo valioso em qualquer organização” anuncia a GC como contemporânea e institucional. Contemporânea por ter sido expressada em 1991 por Ikujiro Nonaka e ainda manter-se concernente a hodiernidade. Institucional por sua aplicação em diversos segmentos, como no contexto agrícola brasileiro da empresa Embrapa (ESCRIVÃO; SILVA, 2020), no ramo de tecnologia de uma empresa da Indonésia (GUNAWAN *et al.*, 2019) e Instituições de Ensino Superior (MARQUES *et al.*, 2020).

Contudo, ratificando o expresso por Alves e Campos (2021), gerenciar o conhecimento não é um exercício simples. Isso porque envolve diversas áreas organizacionais, a exemplo da Estratégia e Gestão de Recursos Humanos (ZIVIANI *et al.*, 2019), haja vista que a GC deve estar alinhada aos objetivos organizacionais em comunhão com as pessoas atuantes na organização. Nisso incide a necessidade de mensurar a maturidade dessa gestão no contexto de sua atuação, pois “Modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento ajudam as organizações a identificar o nível de maturidade e as estratégias efetivas de gerenciamento de conhecimento” (AKHAVAN; PHILSOOPHIAN; GAVARESHKI, 2017, p. 397, tradução nossa).

A diversidade de modelos de maturidade de GC instigou Escrivão e Silva (2019) a realizarem análise dessas estruturas. Dentre os achados os autores concluíram que “literatura não evidencia consenso sobre o conjunto de fatores [dimensões] que devem constituir um modelo de maturidade de gestão do conhecimento (ESCRIVÃO; SILVA, 2019, p. 4, tradução nossa) e “são poucos os estudos empíricos que buscam compreender a maturidade de Gestão do Conhecimento nas organizações” (ESCRIVÃO; SILVA, 2019, p. 13, tradução nossa).

Mediante a supramencionada ausência de consenso quanto aos fatores a serem contemplados em modelos de maturidade o estudo de Corrêa *et al.* (2021) promoveu uma consolidação dessas dimensões. Por conseguinte, apresentou um instrumento (questionário) para aferir a maturidade em GC, bem como promoveu a Validação de Conteúdo do mesmo com quatro juízes especialistas. As 13 dimensões consolidadas (Quadro 1) constituem o alicerce das 39 afirmativas do instrumento proposto que, em conjunto, contribuem para minimizar a lacuna anunciada.

Quadro 1 – Dimensões da 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 Gestão do	“a GC demanda de uma equipe de profissionais com responsabilidades e atividades específicas, como gerenciar e coordenar, visando sua longevidade e atingimento dos

Conhecimento	objetivos ambicionados [...]. Dentre os papéis assumidos por essa equipe têm-se o diretor de conhecimento, também denominado <i>Chief Knowledge Officer (CKO)</i> ”
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 valorização 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 proficuo 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: Adaptado de Corrêa et al. (2021, p. 155-157, tradução nossa)

A Secretaria Municipal de Defesa Social, pertencente à Prefeitura Municipal de Contagem, tem por propósito desenvolver e implantar políticas que promovam a proteção do cidadão, articulando e integrando os organismos governamentais e a sociedade de forma motivadora, visando organizar e ampliar a capacidade de defesa ágil e solidária das comunidades de Contagem e dos próprios municipais.

Estabelecida pela Lei Complementar nº 247, de 29 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017), as atribuições da Secretaria Municipal de Defesa Social são: gerir políticas de defesa social e antidrogas; articular com as instâncias públicas federal, estadual e com a sociedade, visando a auxiliar em ações na área de segurança pública; proteger os bens, serviços e instalações pertencentes ao Município de Contagem; auxiliar no exercício da fiscalização municipal; elaborar e implementar o Plano Municipal de Defesa Social do Município de Contagem; dentre outras atividades. Essas atribuições imputam à referida Secretaria caráter social e, por meio desta pesquisa, busca-se promover impacto nesta esfera.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é tipificada quanto à natureza, abordagem e tipo de pesquisa, sendo exploratória-descritiva, quantitativa e pesquisa direta extensiva. Quanto à natureza a “pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos e componentes” (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2002, p. 63), neste caso a maturidade em GC, circunscrita em suas dimensões em determinado contexto. A abordagem quantitativa é utilizada para analisar os dados oriundos da aplicação de um questionário *e-survey* (BABBIE, 1999), sendo esse um instrumento de pesquisa direta extensiva (MARCONI; LAKATOS, 2003). Não obstante, trata-se de um estudo de caso, conforme estabelecido por Yin (2001).

Para atingimento do objetivo delineado são empregados quatro passos, oriundos do modelo de Corrêa (2023), a saber: 1) aplicação de questionário; 2) validação de indicadores; 3) avaliação da maturidade; e 4) ações para aumento do nível de maturidade identificado. Para a aplicação do questionário (passo 1) faz-se uso de um *e-survey*, oriundo de Corrêa *et al.* (2021), sendo esse composto por 39 afirmativas (Quadro 2), seccionadas em 13 dimensões do gerenciamento do conhecimento, dispostas em escala Likert de cinco pontos.

Quadro 2 – Questionário de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Dim	Seq	Afirmativa
Estratégia	1	A organização realiza o alinhamento das iniciativas de Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional.
	2	A organização divulga o alinhamento das iniciativas de Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional.
	3	As iniciativas da Gestão do Conhecimento contemplam a visão, missão e valores da organização, bem como contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos.
Liderança e suporte da Alta Administração	4	A alta administração identifica e prioriza <i>gaps</i> de conhecimentos indispensáveis (exemplo: ausência de conhecimento necessário para determinada atividade) a operacionalização das iniciativas de Gestão do Conhecimento.
	5	A alta administração concede tempo, bem como apoia moralmente (exemplos e palavras) e financeiramente às iniciativas de Gestão do Conhecimento.
	6	A alta administração comunica à empresa o propósito das iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Equipe de Gestão do Conhecimento	7	A organização disponibiliza pessoas para conduzir (gerir) as iniciativas de Gestão do Conhecimento.
	8	A equipe de Gestão do Conhecimento possui perfis, papéis e responsabilidades claramente definidos.
	9	A organização instituiu um Diretor de Conhecimento, também denominado <i>Chief Knowledge Officer (CKO)</i> , e, ou, um Gerente de Conhecimento.
Recursos (financeiro, humano, material e tempo)	10	A organização disponibiliza recursos financeiros e infraestrutura física para as iniciativas orientadas ao conhecimento.
	11	A organização disponibiliza pessoas para realizar (executar) as iniciativas orientadas ao conhecimento.
	12	A organização disponibiliza tempo para que as pessoas atuem nas iniciativas orientadas ao conhecimento.
Processos e Atividades	13	A organização possui processos institucionalizados (compartilhamento, criação, recuperação, outros) orientados ao conhecimento.
	14	Os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, recuperação, outros) estão integrados ao fluxo de trabalho das pessoas.
	15	Os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, recuperação, outros) são propostos segundo as particularidades da(s) iniciativa(s) de conhecimento.
Gestão de Recursos Humanos	16	As lacunas de conhecimento da organização são consideradas na contratação de pessoas.
	17	A organização dispõe de meios para a capacitação (desenvolvimento) das habilidades e competências das pessoas.
	18	A organização dispõe de planos de carreiras para os funcionários.
Treinamento e Educação	19	A organização promove treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da Gestão do Conhecimento.
	20	A organização promove treinamento(s) para as pessoas que conduzirão (gestão) a Gestão do Conhecimento.
	21	A organização promove treinamento(s) para as pessoas que realizarão (executarão) a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento.
Motivação	22	A organização dispõe e faz uso de métodos para avaliação dos funcionários.
	23	A organização implementa sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários.
	24	A organização promove meios para valorizar o comportamento colaborativo, o trabalho em equipe e, ou, os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, outros).
Trabalho em Equipe	25	A organização incentiva o trabalho em equipe.
	26	A organização considera a criação de equipes para atendimento das iniciativas orientadas ao conhecimento.
	27	O objetivo e propósito da(s) equipe(s) criada(s) é apresentado aos seus integrantes.
Cultura	28	A organização é tolerante a erros e reconhece o potencial de aprendizado por meio desses.

	29	A organização busca estabelecer uma cultura que visa o compartilhamento de conhecimento.
	30	Mediante a iniciativa orientada ao conhecimento a organização realiza um diagnóstico de sua cultura organizacional.
Tecnologia da Informação	31	A organização pondera sobre a(s) tecnologia(s) adequada(s) à iniciativa orientada ao conhecimento.
	32	A organização dispõe de meios tecnológicos (<i>e-mail, chats, outros</i>) para estabelecer a conexão entre as pessoas.
	33	A organização busca consentimento da alta administração quanto a(s) tecnologia(s) a serem adquiridas ou customizadas para atendimento da iniciativa orientada ao conhecimento.
Mensuração	34	A organização possui indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento.
	35	A organização realiza diagnósticos da Gestão do Conhecimento, visando identificar lacunas a serem sanadas.
	36	A organização divulga aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de Gestão do Conhecimento.
Projeto Piloto	37	A organização realiza, primeiramente, a implantação da(s) iniciativa(s) de conhecimento em menor escala para posterior implantação em maior amplitude organizacional.
	38	A organização avalia os resultados obtidos pela implantação da iniciativa de conhecimento em menor escala organizacional (piloto) para posterior implantação em maior amplitude.
	39	As lições aprendidas, obtidas por meio da(s) iniciativa(s) orientadas ao conhecimento, são registradas.

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

O referido questionário foi aplicado de forma online na Secretaria Municipal de Defesa Social da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil, por meio do *software Microsoft Forms*, do pacote *Office 365*. A Secretaria possui 272 servidores (população), sendo estimada a amostra de 160 servidores respondentes, conforme cômputo de amostra finita para variáveis nominais ou ordinais (MIOT, 2011), calculado por meio dos valores de $N=272$, $Z_{\alpha}=1,96$ (95% significância), $E=0,05$, $p=0,5$ e $q=0,5$. Destaca-se que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 38500920.0.0000.5155.

Mediante a aplicação do questionário (passo 1) segue-se a avaliação de indicadores (passo 2). Para esse feito cada uma das 13 dimensões do instrumento constitui um indicador, devendo ser analisada a definição conceitual, realizada por Corrêa et al. (2021), dimensionalidade, confiabilidade e validade (HAIR et al., 2009). Para a dimensionalidade faz-se uso do Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O.) que deve ser superior a 0,50 para o indicador (FIELD, 2009). Para a confiabilidade emprega-se o Alfa de Cronbach que deve ser superior a 0,51 (GLIEM; GLIEM, 2003). Para a validade aplica-se o r de Pearson, que deve ser positivo para as afirmativas do indicador, e o p -Valor, que deve ser menor que 0,05 para promulgar significância (FORMIGA, 2018). Foi utilizado o *software RStudio*, versão 2021.09.2 Build 382 para esses cômputos.

A avaliação da maturidade (passo 3) faz uso da Média das afirmativas do indicador, sendo considerados cinco níveis: 1) Incógnito (Média entre 1,00 e 1,50): não sabe o que é

gerenciar o conhecimento e desconhece suas áreas críticas; 2) Manifesto (Média entre 1,51 e 2,50): conhece a relevância de gerenciar o conhecimento e a criticidade de considerar todas as áreas dessa gestão; 3) Incipiente (Média entre 2,51 e 3,50): busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso; 4) Gerenciando (Média entre 3,51 e 4,50): há uma gestão parcial de todas as áreas; e 5) Holístico (Média entre 4,51 e 5,00): gerencia todas as áreas concomitantemente, cabendo otimizar para excelência. Junto a Média supramencionada faz-se uso do Desvio Padrão para quantificar o afastamento dos dados em relação a essa e do Intervalo de Confiança de 95%, que apregoa limites inferiores e superiores aos quais a média se circunscreve.

Os níveis supramencionados anunciam o estágio de maturidade em cada uma das 13 dimensões; porquanto, a maturidade geral da GC é estabelecida pelo menor nível entre todas as dimensões. Ciente da maturidade geral da GC analisa-se as afirmativas circunscritas neste estágio, de modo a promulgar ações para aumento do nível de maturidade identificado (passo 4).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A aplicação do questionário (passo 1) foi realizada em 2021, sendo disponibilizada por 162 dias corridos aos servidores da Secretaria Municipal de Defesa Social. Da população de 272 servidores foi estimada a amostra finita para variáveis nominais ou ordinais (MIOT, 2011) de 160 respondentes. Foram obtidas 222 respostas (81,25% da população e 72,39% da amostra estimada), sendo essa monta considerada nas análises desta pesquisa.

Essa amostra é constituída por (52,70%) servidores do sexo masculino e 105 do sexo feminino (47,30%), dos quais 22 (9,91%) possuem até 24 anos, 23 (10,36%) de 25 a 31 anos, 65 (29,28%) de 32 a 40 anos, 102 (45,95%) de 41 a 60 anos e 10 (4,50%) acima de 60 anos. Desses servidores 174 (78,38%) ocupam o cargo operacional, 33 (14,86%) tático e 15 (6,76%) estratégico. Em relação ao sexo, trata-se de um perfil homogêneo, mas diversificado quanto a faixa etária e cargo de atuação, o que é benéfico a esta pesquisa, pois retrata uma amostra que expressa, qualitativamente e quantitativamente, a ótica de todos os servidores atuantes neste *lócus* de investigação.

Para consecução da análise da maturidade em GC deve-se realizar a constituição de escalas múltiplas, ou seja, a avaliação de indicadores (HAIR *et al.*, 2009). Como preconizado nos procedimentos metodológicos desta pesquisa, são adotados os critérios KMO (dimensionalidade), Alfa de Cronbach (confiabilidade) e *r* de Pearson junto ao *p*-Valor (validade), devendo ser superior a 0,50 e 0,51 (FIELD, 2009; GLIEM; GLIEM, 2003), respectivamente para os dois primeiros, e *r* de Pearson positivo entre as afirmativas do indicador com *p*-Valor menor que 0,05 (FORMIGA, 2018). Esses dados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Aspectos para constituição de indicadores

DIM	KMO	AC	SEQ	r de Pearson			p-Valor		
				[1]	[2]	[3]	[1]	[2]	[3]
ETG	0,75	0,91	[1] 1	1,000	0,800	0,737	0,000	0,000	0,000
			[2] 2	0,800	1,000	0,770	0,000	0,000	0,000
			[3] 3	0,737	0,770	1,000	0,000	0,000	0,000
LAA	0,75	0,90	[1] 4	1,000	0,736	0,725	0,000	0,000	0,000
			[2] 5	0,736	1,000	0,775	0,000	0,000	0,000
			[3] 6	0,725	0,775	1,000	0,000	0,000	0,000
EGC	0,71	0,88	[1] 7	1,000	0,783	0,631	0,000	0,000	0,000
			[2] 8	0,783	1,000	0,735	0,000	0,000	0,000
			[3] 9	0,631	0,735	1,000	0,000	0,000	0,000
REC	0,72	0,87	[1] 10	1,000	0,703	0,626	0,000	0,000	0,000
			[2] 11	0,703	1,000	0,735	0,000	0,000	0,000
			[3] 12	0,626	0,735	1,000	0,000	0,000	0,000
PAT	0,75	0,90	[1] 13	1,000	0,757	0,734	0,000	0,000	0,000
			[2] 14	0,757	1,000	0,766	0,000	0,000	0,000
			[3] 15	0,734	0,766	1,000	0,000	0,000	0,000
GRH	0,59	0,68	[1] 16	1,000	0,610	0,260	0,000	0,000	0,000
			[2] 17	0,610	1,000	0,378	0,000	0,000	0,000
			[3] 18	0,260	0,378	1,000	0,000	0,000	0,000
TED	0,74	0,93	[1] 19	1,000	0,819	0,765	0,000	0,000	0,000
			[2] 20	0,819	1,000	0,884	0,000	0,000	0,000
			[3] 21	0,765	0,884	1,000	0,000	0,000	0,000
MOT	0,67	0,93	[1] 22	1,000	0,645	0,529	0,000	0,000	0,000
			[2] 23	0,645	1,000	0,450	0,000	0,000	0,000
			[3] 24	0,529	0,450	1,000	0,000	0,000	0,000
TEQ	0,74	0,89	[1] 25	1,000	0,728	0,701	0,000	0,000	0,000
			[2] 26	0,728	1,000	0,772	0,000	0,000	0,000
			[3] 27	0,701	0,772	1,000	0,000	0,000	0,000
CUL	0,68	0,86	[1] 28	1,000	0,697	0,566	0,000	0,000	0,000
			[2] 29	0,697	1,000	0,766	0,000	0,000	0,000
			[3] 30	0,566	0,766	1,000	0,000	0,000	0,000
TIN	0,68	0,82	[1] 31	1,000	0,525	0,742	0,000	0,000	0,000
			[2] 32	0,525	1,000	0,559	0,000	0,000	0,000
			[3] 33	0,742	0,559	1,000	0,000	0,000	0,000
MSR	0,74	0,90	[1] 34	1,000	0,770	0,697	0,000	0,000	0,000
			[2] 35	0,770	1,000	0,795	0,000	0,000	0,000
			[3] 36	0,697	0,795	1,000	0,000	0,000	0,000
PPL	0,76	0,92	[1] 37	1,000	0,832	0,772	0,000	0,000	0,000
			[2] 38	0,832	1,000	0,802	0,000	0,000	0,000
			[3] 39	0,772	0,802	1,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

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 PPL: Projeto piloto.

Observa-se que todos os critérios, expressos por meio da Tabela 1, foram superiores aos determinados, o que confere credibilidade à amostra e aos resultados auferidos a partir da mesma. Desse modo, pode-se dar seguimento a avaliação da maturidade em GC, por meio da Média das variáveis atinentes aos indicadores (dimensões), Desvio Padrão e Intervalo de Confiança de 95% para determinar os limites inferiores e superiores em relação à Média, conforme expresso por meio da Tabela 2.

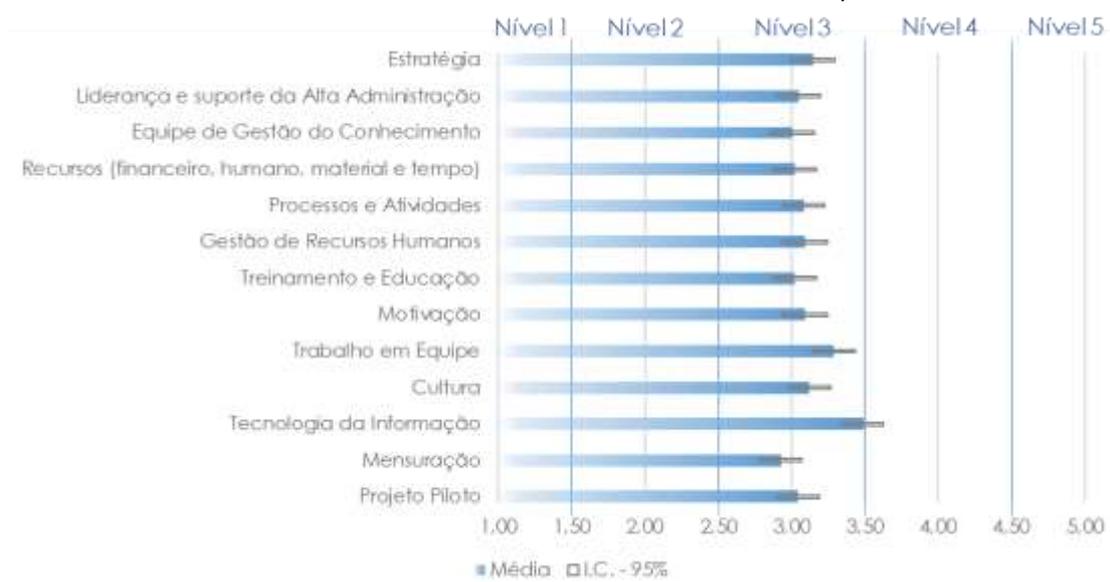
Tabela 2 – Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento por dimensão

Dim	Nível	Média	DP	IC-95%
ETG	3	3,1	1,1	[2,99; 3,29]
LAA	3	3,0	1,1	[2,90; 3,20]
EGC	3	3,0	1,1	[2,85; 3,16]
REC	3	3,0	1,1	[2,87; 3,17]
PAT	3	3,1	1,1	[2,94; 3,23]
GRH	3	3,1	1,2	[2,94; 3,25]
TED	3	3,0	1,1	[2,87; 3,17]
MOT	3	3,1	1,2	[2,94; 3,25]
TEQ	3	3,3	1,1	[3,14; 3,44]
CUL	3	3,1	1,1	[2,98; 3,26]
TIN	3	3,5	1,0	[3,35; 3,62]
MSR	3	2,9	1,1	[2,78; 3,07]
PPL	3	3,0	1,1	[2,90; 3,19]

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

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 PPL: Projeto piloto.

Mediante a Média apreende-se o nível de maturidade em GC por dimensão. Observa-se que, para os respondentes, a Secretaria de Defesa Social possui todas as 13 dimensões circunscritas no terceiro nível (Incipiente, com Média entre 2,51 e 3,50) de maturidade em GC. Isso corrobora a perspectiva de Corrêa *et al.* (2021, p. 155, tradução nossa) de que “todas as partes devem ser tratadas concomitantemente face ao todo”, ou seja, todas as dimensões devem caminhar juntas para conferir a maturidade em GC. Os valores expressos na Tabela 2 são articulados visualmente por meio do Gráfico 1, de modo a evidenciar, paralelamente, os níveis de maturidade das dimensões.

Gráfico 1 – Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento por dimensão

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O Gráfico 1 corrobora a supramencionada asserção de Corrêa *et al.* (2021) e, no que se refere a maturidade de GC geral da Secretaria de Defesa Social, esta se situa no terceiro nível (Média entre 2,51 e 3,50), pois é estabelecida pelo menor nível entre todas as dimensões. Portanto, a supramencionada secretaria possui maturidade em GC Incipiente, pois busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso.

Ciente da maturidade geral da GC analisa-se as afirmativas do questionário, localizadas neste estágio, de modo a promulgar ações para aumento do nível de maturidade identificado. Ou seja, as afirmativas atinentes as dimensões posicionadas no terceiro estágio são analisadas como ações de melhoria para avanço para o nível quatro. Desse modo, têm-se as seguintes ações, por dimensão, para promoção desse avanço.

No que tange a dimensão Gestão de Recursos Humanos (GRH), propõe-se: 1) realizar o alinhamento das iniciativas de GC à estratégia organizacional; 2) divulgar o alinhamento das iniciativas de GC à estratégia organizacional; e 3) contemplar a visão, missão e valores da organização nas iniciativas da GC, bem como determinar como essas contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos. Isso porque “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” (CORRÊA, *et al.*, 2021, p. 155, tradução nossa).

Em relação a dimensão Liderança e suporte da Alta Administração têm-se: 4) identificar e priorizar *gaps* de conhecimentos indispensáveis (exemplo: ausência de conhecimento necessário para determinada atividade) a operacionalização das iniciativas de GC; 5) conceder tempo, bem como apoio moral (exemplos e palavras) e financeiro às iniciativas de GC; e 6) comunicar à empresa o propósito das iniciativas de GC, haja vista que, segundo Corrêa *et al.* (2021), a liderança deve atuar como exemplo e apoiar a proposta da GC.

No que se refere a dimensão Equipe de GC, determina-se: 7) disponibilizar pessoas para conduzir (gerir) as iniciativas de GC; 8) atribuir perfis, papéis e responsabilidades, claramente definidas, a equipe de GC; e 9) instituir um Diretor de Conhecimento, também denominado *Chief Knowledge Officer* (CKO), e, ou, um Gerente de Conhecimento. A GC demanda de profissionais específicos para conduzir suas iniciativas em solo organizacional (CORRÊA, *et al.*, 2021).

Em sequência, à dimensão Recursos (financeiro, humano, material e tempo) estabelece-se: 10) disponibilizar recursos financeiros e infraestrutura física para as iniciativas orientadas ao conhecimento; 11) disponibilizar pessoas para realizar (executar) as iniciativas orientadas ao conhecimento; e 12) disponibilizar tempo para que as pessoas atuem nas iniciativas orientadas ao conhecimento; porquanto, “como qualquer investida organizacional, a GC demanda de recursos financeiros e humanos, bem como de insumos materiais e de tempo para sua operacionalização” (CORRÊA, *et al.*, 2021, p. 155, tradução nossa).

Por conseguinte, para a dimensão Processos e Atividades têm-se que esses anunciam o que fazer com o conhecimento e determinam seu ciclo de vida integrado ao fluxo de trabalho (CORRÊA, *et al.*, 2021), sendo necessário: 13) instituir processos institucionalizados (compartilhamento, criação, recuperação, outros) orientados ao conhecimento em atenção a(s) iniciativa(s) de GC; 14) integrar os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, recuperação, outros) ao fluxo de trabalho das pessoas; e 15) delinear os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, recuperação, outros) mediante as particularidades da(s) iniciativa(s) de conhecimento.

No que tange a dimensão Gestão de Recursos Humanos: 16) considerar lacunas de conhecimento da organização na contratação de pessoas; 17) dispor de meios para a capacitação (desenvolvimento) das habilidades e competências das pessoas; 18) desenvolver planos de carreiras para os funcionários. Segundo Corrêa *et al.* (2021), os processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção, atinentes a GRH, munem a empresa de profissionais com conhecimentos concernentes aos intentos da organização, devendo a GRH desenvolver planos de carreira para esses.

Em relação a dimensão Treinamento e Educação, propõe-se: 19) promover treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da GC; 20) promover treinamento(s) para as pessoas que conduzirão (gestão) a GC; 21) promover treinamento(s) para as pessoas que realizarão (executarão) a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento. A capacitação é necessária para um entendimento assertivo das terminologias da GC e para atuação, seja gestão ou execução, das iniciativas promulgadas por essa proposta.

No que se refere a dimensão Motivação, estabelece-se: 22) desenvolver e utilizar métodos para avaliação dos funcionários; 23) implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários; e 24) desenvolver meios para valorizar o comportamento colaborativo, o trabalho em equipe e, ou, os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, outros). Essas ações são importantes porque “incentivos financeiros e não financeiros, reconhecimento e valorização do indivíduo são necessários para o envolvimento colaborativo dos funcionários na GC” (CORRÊA *et al.*, 2021, p. 156, tradução nossa).

Em sequência, para a dimensão Trabalho em Equipe têm-se: 25) incentivar o trabalho em equipe; 26) ponderar a criação de equipes para atendimento das iniciativas orientadas ao conhecimento; e 27) apresentar o objetivo e propósito aos integrantes da(s) equipe(s) criada(s). Conforme Corrêa *et al.* (2021, p. 156, tradução nossa): “deve-se determinar o propósito e a estrutura da equipe para melhor abordagem do problema, ou melhoria, almejada”

Por conseguinte, a dimensão Cultura determina a necessidade de confiança entre os indivíduos para um ambiente colaborativo em prol do conhecimento, sendo necessário ter tolerância a erros (CORRÊA *et al.*, 2021). Assim, propõe-se: 28) admitir erros e reconhecer o potencial de aprendizado por meio desses; 29) estabelecer uma cultura que visa o compartilhamento de conhecimento; e 30) realizar diagnóstico da cultura organizacional mediante a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento.

Em relação a dimensão Tecnologia da Informação são estabelecidas as seguintes ações: 31) ponderar sobre a(s) tecnologia(s) adequada(s) à iniciativa orientada ao

conhecimento; e 32) buscar consentimento da alta administração quanto a(s) tecnologia(s) a serem adquiridas ou customizadas para atendimento da iniciativa orientada ao conhecimento. Isso porque a tecnologia se apresenta como um meio e, quando necessária para os fins da GC, deve-se obter recursos para sua contratação.

Para a dimensão Mensuração, que visa a medição dos objetivos por meio de diagnósticos e maturidade, sendo válido uso de métricas financeiras ou não, com vistas a medir o progresso da GC, bem como promover a divulgação desses resultados (CORRÊA *et al.*, 2021), assume-se as seguintes ações: 33) desenvolver indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento; 34) realizar diagnósticos da GC, visando identificar lacunas a serem sanadas; e 35) divulgar aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de GC.

Por fim, para dimensão de Projeto Piloto (PPL), determina-se: 36) realizar, primeiramente, a implantação da(s) iniciativa(s) de conhecimento em menor escala para posterior implantação em maior amplitude organizacional; 37) avaliar os resultados obtidos pela implantação da iniciativa de conhecimento em menor escala organizacional (piloto) para posterior implantação em maior amplitude; e 38) registrar as lições aprendidas, obtidas por meio da(s) iniciativa(s) orientadas ao conhecimento. São prementes essas ações, haja vista que “uma iniciativa de conhecimento deve ser implementada em menor escala para apreender as lições aprendidas e melhores práticas, visando elevar [...] sua implantação em maior abrangência” (CORRÊA *et al.*, 2021, p. 157, tradução nossa).

Destaca-se que essas 38 ações devem ser realizadas em conjunto para que as dimensões, as quais estão circunscritas, sejam elevadas para o quarto estágio. Deste modo, promove-se o gerenciamento do conhecimento holístico, considerando todas as partes têm igual importância para a constituição do todo dessa gestão, que abarca áreas impreteríveis para seu êxito.

Destarte, ao promover as ações supracitadas Secretaria Municipal de Defesa Social da Prefeitura de Contagem tende a auferir os benefícios da GC e, conseqüentemente, atender com maior eficiência o estabelecido pela Lei Complementar nº 247, de 29 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017), contribuindo com a sociedade de forma a impactá-la positivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de maturidade evidencia não somente o estágio de determinada organização, mas também ações a serem desenvolvidas para elevação desse nível. Considerando a importância Instituições Públicas no contexto brasileiro, esta pesquisa objetivou analisar o nível de maturidade de GC da Secretaria Municipal de Defesa Social da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil.

Por meio de uma abordagem quantitativa, os resultados da aplicação de um questionário foram analisados, de modo a situar a Secretaria de Defesa Social no terceiro nível de maturidade, sendo denominado Incipiente, pois a empresa busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso. Para elevação ao próximo estágio 38 ações foram delineadas, devendo essas ser desenvolvidas conjuntamente.

A referida secretaria possui uma atuação estreitamente relacionada à sociedade. A elevação da maturidade tende a prover meios para o gerenciamento do conhecimento de seus servidores, de modo a promover impacto social e melhoria do desempenho dessa instituição.

Destarte, esta pesquisa tende a contribuir por fomentar o consenso quanto as áreas críticas a serem consideradas na GC, bem como dispor de um meio para aferir a maturidade e promover sua aplicação prática para compreender essa vertente no contexto público. Como possibilidade de pesquisa futura sugere-se a aplicação longitudinal desta pesquisa, de modo a

comparar os resultados ao longo do tempo, visando identificar se a referida secretaria elevou sua maturidade em GC.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Prefeitura do município de Contagem, Minas Gerais, Brasil, pelo apoio financeiro.

REFERÊNCIAS

AKHAVAN, Peyman; PHILSOOPHIAN, Maryam; KARIMI GAVARESHKI, Mohammad Hossein. Developing a knowledge management strategy model based on maturity level: A fuzzy delphi approach. *Iranian Journal of Information Processing Management*, v. 32, n. 2, p. 397-420, 2017.

ALVES, Rafael Rodrigues; CAMPOS, Fernando Celso de. Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos. *Exacta*. v. 19, n. 4, p. 911-932, 2021.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pretence Hall, 2002.

BRASIL. Contagem. Lei Complementar Nº 247 de 29 de dezembro de 2017. Dispõe sobre a Organização da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.contagem.mg.gov.br/?legislacao=610468>. Acesso em: 28 mar. 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.

CORRÊA, Fábio. **Gestão do Conhecimento: uma abordagem para a ação**. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2023 [em edição].

ESCRIVÃO, Giovana; SILVA, Sergio Luis da. Knowledge management maturity models: identification of gaps and improvement proposal. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 3, p. 1-16, 2019.

ESCRIVÃO, Giovana; SILVA, Sergio Luis da. Maturidade da gestão do conhecimento: A importância da infraestrutura organizacional para o desenvolvimento dos estágios. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 4, p. 218-241, 2020.

FIELD, Andy. **Descobrendo a estatística com SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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.

GLIEM, Joseph A.; GLIEM, Rosemary R. Calculating, interpreting and reporting Cronback's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In: Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, 2003, Columbus. **Anais...** Ohio: Columbus, 2003, p. 82-88.

GUNAWAN, Wang *et al.* Applying effective knowledge management maturity model. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 97, n. 16, p. 4282-4292, 2019.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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. 1, n. 0, p. 27-48, 2020.

MIOT, Hélio Amante. Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. **Jornal Vascular Brasileiro**, v. 10, n. 4, p. 275-278, 2011.

SANTOS, Vanessa dos; BASTOS, Rogério Cid. Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 24-41, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/34020/22437>.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZIVIANI, Fabrício *et al.* A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo do serviço federal de processamento de dados (SERPRO) do Brasil. **Encontros Bibli**, v. 24, p. 78-90, 2019.

Artigo recebido em 20/01/2023 e aceito para publicação em 20/06/2023
