



**XXII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXII ENANCIB**

**ISSN 2177-3688**

**GT-4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DA MATURIDADE NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CONTAGEM, MINAS GERAIS, BRASIL**

***KNOWLEDGE MANAGEMENT: ANALYSIS OF MATURITY IN THE ADMINISTRATION DEPARTMENT OF THE MUNICIPALITY OF CONTAGEM, MINAS GERAIS, BRAZIL***

**Fábio Corrêa. FUMEC.**

**Leandro Alves Martins. FUMEC.**

**Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro. FUMEC.**

**Renata de Souza França. FUMEC.**

**Fabício Ziviani. FDC. UEMG.**

**Modalidade: Trabalho Completo**

**Resumo:** Um dos campos de investigação da Gestão do Conhecimento é análise de maturidade. A maturidade é uma vertente teórica-empírica, pois analisa-se a organização com vistas a conhecer seu estágio de maturidade e, portanto, promove-se a pesquisa aplicada com impacto social. Neste sentido esta pesquisa tem por objetivo analisar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem, Minas Gerais, Brasil. Os procedimentos metodológicos adotados são prescritos em quatro etapas, sendo: aplicação do questionário survey; constituição dos indicadores com Alfa de Cronbach, Kaiser-Meyer-Olkin, r de Pearson e p-Valor; análise de maturidade; e ações para elevação do estágio de maturidade. Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, com abordagem quantitativa realizada por meio do software RStudio, versão 2021.09.2 Build 382. Por resultado a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem se posiciona no nível três de cinco de maturidade em Gestão do Conhecimento, sendo delineadas 38 ações para elevação ao próximo nível. A aplicação desta pesquisa em outras instituições é sugestão de pesquisas futuras, de modo a permitir a comparação entre instituições e a visualização de um panorama da maturidade de GC no Brasil.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento. Maturidade. Administração Pública.

**Abstract:** One of the fields of investigation of Knowledge Management is maturity analysis. Maturity is a theoretical-empirical aspect, as the organization is analyzed in order to know its stage of maturity and, therefore, applied research with social impact is promoted. In this sense, this research aims to analyze the level of maturity in Knowledge Management of the Administration Department of the Municipality of Contagem, Minas Gerais, Brazil. The methodological procedures adopted are prescribed in four stages, namely: application of the survey questionnaire; constitution of indicators with Cronbach's Alpha, Kaiser-Meyer-Olkin, Pearson's r and p-Value; maturity analysis; and actions to raise the maturity stage. This is an exploratory-descriptive research, with a quantitative approach carried out using the RStudio software, version 2021.09.2 Build 382. As a result, the Administration



Department of the Municipality of Contagem is positioned at level three out of five of maturity in Management of the Knowledge, being outlined 38 actions to take it to the next level. The application of this research in other institutions is a suggestion for future research, in order to allow the comparison between institutions and the visualization of an overview of the maturity of KM in Brazil.

**Keywords:** Knowledge Management. Maturity. Public Administration.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é caracterizada como uma “gestão que se relaciona reciprocamente com outros temas e áreas organizacionais para promover processos e atividades pautados no conhecimento, visando atingir os objetivos almejados pela organização”<sup>1</sup> (CORRÊA *et al.*, 2022, p. 102). Por áreas e temas têm-se a pesquisa de Marques Júnior *et al.* (2020) e Telles e Mozzatto (2022) sobre ferramentas e práticas, o estudo de Osayamde (2021) em relação ao desempenho organizacional e a investigação de Tjakraatmadja *et al.* (2022) quanto a maturidade, sendo essas situadas no Brasil, Nigéria e Indonésia, respectivamente.

Em foco nesta pesquisa destaca-se a maturidade, a qual Pour, Manian e Yazdani (2016, p. 330, tradução nossa) assinalam que “pesquisas relacionadas aos modelos de maturidade cresceram consideravelmente nas duas últimas décadas [1996-2016]”<sup>2</sup>. Isso pode ser decorrente da vertente teórica-empírica dessas investigações, pois por meio da teoria analisa-se a organização com vistas a conhecer seu estágio de maturidade e, portanto, promove-se a pesquisa aplicada com impacto social.

O impacto social da GC pode ser analisado pela vertente do setor público, haja vista que, segundo Santos e Bastos (2019), trata-se de um setor produtor e consumidor de conhecimento com vistas a melhorar a vida dos cidadãos e os serviços prestados a esses. Desse modo, esta pesquisa tem por objetivo analisar o nível de maturidade em GC da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem, Minas Gerais, Brasil.

A justificativa desta investigação tem guarida na supramencionada relevância, expressa por Santos e Bastos (2019), e pelo fato de que o Brasil se posiciona na quinta posição de países que pesquisam sobre a GC no setor público (CÂMARA; NUNES, 2021), estando isso

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> No original: “Two decades ago, researches related to maturity models have grown increasingly” (POUR; MANIAN; YAZDANI, 2016, p. 330).



atrelado ao registro de que uma “forte capacidade de gestão do conhecimento melhora a eficácia organizacional” (CÂMARA; NUNES, 2021, p. 9). Assim, têm-se a vertente teórico-empírica, consubstanciada na eficácia deste setor e em desafios enfrentados por esse, como a perda de capital humano (CITTA; COSTA, 2022) por rotatividade de funcionários.

Destarte, para a condução desta investigação a seção seguinte estabelece os fundamentos teóricos desta pesquisa, sendo sucedida pelos procedimentos metodológicos adotados em sua condução. Por conseguinte, a análise e os resultados da maturidade de GC da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem são apresentados e as considerações finais são tecidas. As referências utilizadas ao longo desta investigação são listadas e findam esta pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A maturidade é uma representação que visa delinear o nível de uma instituição em determinada temática. Neste sentido, um modelo de maturidade apresenta-se como uma estrutura que ambiciona identificar o nível no qual uma instituição se posiciona e, por conseguinte, delinear ações para elevação ao próximo estágio (BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUß, 2009). Devido a vertente prática dessa estrutura há uma crescente elevação do quantitativo de pesquisas nesse campo (POUR; MANIAN; YAZDANI, 2016).

A GC, enquanto uma temática organicista, faz uso de modelos de maturidade para “ajudar as organizações a identificar o nível de maturidade e as estratégias efetivas de gerenciamento de conhecimento”<sup>3</sup> (AKHAVAN; PHILSOOPHIAN; GAVARESHKI, 2017, p. 397, tradução nossa). Isso porque o gerenciamento do conhecimento “é reconhecido como um meio importante para atingir vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional”<sup>4</sup> (LEE; WONG, 2015, p. 204, tradução nossa) e, portanto, reconhecer a maturidade é uma forma de galgar rumo ao pretendido pela perspectiva do conhecimento.

Contudo, há um elevado quantitativo de modelos de maturidade em GC, a exemplo dos destacados por Pour, Manian e Yazdani (2016) e do proposto por Itaborahy, Machado e Alvares (2021), o que dificulta a escolha de uma estrutura. Ademais, existem modelos que “possuem muitas lacunas teóricas” (KRAEMER, et al., 2017, p. 67) e, ou, não fornecem

---

<sup>3</sup> No original: “help organizations to identify maturity level and effective knowledge management strategies”(AKHAVAN; PHILSOOPHIAN; GAVARESHKI, 2017, p. 397).

<sup>4</sup> No original: “Knowledge management (KM) is recognized as an important means for attaining competitive advantage and improving organizational performance” (LEE; WONG, 2015, p. 204).



informações específicas para sua aplicação, permitindo interpretações errôneas e resultados destoantes da realidade da instituição, bem como não consideram fatores críticos de sucesso para a GC (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Escrivão e Silva (2019) e Corrêa *et al.* (2021) identificaram fatores críticos a serem considerados para o sucesso da GC. Haja vista que esses são impreteríveis para o êxito dessa gestão é plausível considerar que um modelo de maturidade seja concebido mediante a esses fatores. Desse modo, a maturidade da GC é consubstanciada na análise desses elementos. Como constructo teórico desta pesquisa são assumidos os 13 fatores críticos de sucesso da GC (Quadro 1) expressos por Corrêa *et al.* (2021).

**Quadro 1 - Fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento.**

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>Descrição</b>
Estratégia (ETG)	“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 (LAA)	“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 (EGC)	“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 (CKO)</i> ”.
Recursos (financeiro, humano, material e tempo) (REC)	“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 (PAT)	“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 (GRH)	“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 (TED)	“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 (MOT)	“incentivos financeiros e não financeiros, reconhecimento e valoração do indivíduo são necessários para o envolvimento colaborativo dos funcionários na GC”.
Trabalho em Equipe (TEQ)	“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 (CUL)	“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 (TIN)	“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 (MSR)	“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 (PLT)	“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)**

Mediante a estes 13 fatores delinea-se a análise da maturidade da GC, a qual promulga a necessidade de um instrumento de coleta de dados, o método de análise e cômputo dos dados coletados, bem como os níveis de maturidade possíveis de serem atingidos. Considerando esses aspectos como norteadores para condução da análise da maturidade, os mesmos são expressos em etapas, conforme procedimentos metodológicos desta pesquisa.

Não obstante, destaca-se a unidade de análise investigada por esta pesquisa, a saber: a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem, Minas Gerais, Brasil. A referida unidade de análise tem por propósito planejar, coordenar e executar as atividades de gestão administrativa e de desenvolvimento de recursos humanos, visando garantir o pleno funcionamento da Administração Direta do Poder Executivo e promover seu constante aprimoramento organizacional.

A Lei Complementar nº 247, de 29 de dezembro de 2017 (CONTAGEM, 2017), estabelece as competências da supramencionada secretaria, dentre as quais têm-se: coordenar atividades de recursos humanos; expedir nomeações, exonerações e atos administrativos da Administração Direta; gerir planos de carreira; coordenar atividades de atendimento ao público; conduzir atividades de licitação; coordenar as atividades relacionadas a serviços funerários; dentre outras.

É neste interim que se estabelece a importância da GC no contexto da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem, haja vista que esse tipo de instituição é, segundo Santos e Bastos (2019), expressiva produtora e consumidora de conhecimento e, por



meio desse ativo, deve prover meios para melhorar a vida dos cidadãos e os serviços que prestam. Assim, justifica-se a análise da maturidade neste contexto, pois “muitas organizações do setor público possuem uma gestão do conhecimento insuficiente, podendo acarretar em perda da memória institucional, lacunas de conhecimento e decisões ruins” (CÂMARA; NUNES, 2021, p. 8).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória-descritiva, pois visa a elevação do conhecimento acerca do fenômeno da maturidade num contexto específico, por meio da descrição das relações entre constructos e suas variáveis. Neste sentido, a abordagem é, eminentemente, quantitativa, haja vista que faz uso do questionário de Corrêa *et al.* (2021), composto por 39 afirmativas – variáveis – seccionadas em 13 dimensões – constructos. As afirmativas são dispostas em escala Likert de 5 pontos, oscilando de discordo totalmente a concordo totalmente.

A condução desta investigação perfaz-se em quatro etapas: 1) aplicação do questionário; 2) constituição de indicadores; 3) análise da maturidade; 4) ações para elevação do estágio de maturidade. Primeiramente, o questionário de Corrêa *et al.* (2021) é aplicado (etapa 1) à população de 241 servidores da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Contagem. A amostra estimada é de 149 respondentes, conforme cálculo de amostra finita apresentado por Miot (2011) para variáveis nominais ou ordinais, mediante aos valores de  $N=241$ ,  $Z\alpha=1,96$  (95% significância),  $E=0,05$ ,  $p=0,5$  e  $q=0,5$ . Esta investigação foi aprovada no Comitê de Ética sob Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 38500920.0.0000.5155.

Mediante aos dados coletados procede-se com a constituição de indicadores (etapa 2). Hair *et al.* (2009) determina que para a construção de indicadores devem ser realizadas validações *a priori*, sendo consideradas as seguintes: a) dimensionalidade, para avaliar que as variáveis – afirmativas – meçam apenas o indicador – dimensão – em questão, sendo almejado valor maior que 0,50 pelo critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (NUNES; MONTEIRO; NUNES, 2020); b) confiabilidade, para avaliar que mede o fenômeno com fidelidade, devendo o Alfa de Cronbach (AC) ser maior que 0,51 (GLIEM; GLIEM, 2003); e c) validade, para certificar que o aferido é condizente ao proposto, sendo ambicionado  $r$  de Pearson positivo entre as



variáveis e p-Valor menor que 0,05 (FORMIGA *et al.*, 2018). O *software* RStudio, versão 2021.09.2 Build 382, foi utilizado para esses cálculos.

Atingidos os *scores* de validação supramencionados segue-se para a análise da maturidade (etapa 3), sendo considerados cinco níveis: Incógnito, Manifesto, Incipiente, Gerenciando e Holístico, respectivamente circunscritos nos intervalos das Médias de 1,00 a 1,50, 1,51 a 2,50, 2,51 a 3,50, 3,51 a 4,50 e 4,51 a 5,00. Essas Médias são construídas pelas três variáveis de cada indicador – dimensão –, sendo utilizado o Desvio Padrão e o Intervalo de Confiança de 95% para conferir relevância, haja vista que o primeiro assinala o afastamento dos dados em relação à Média e o segundo exprime o intervalo de posicionamento da Média. Assim, visualiza-se a maturidade de cada dimensão e a maturidade geral, determinada pelo menor nível em que as dimensões se interseccionam.

Por conseguinte, as ações para elevação do estágio de maturidade (etapa 4) são prescritas mediante a análise das afirmativas dos indicadores cujas Médias sejam inferiores à do próximo nível. Desse modo, busca-se delinear as ações para elevação da maturidade em GC para o próximo nível.

#### **4 ANÁLISE E RESULTADOS**

A primeira das quatro etapas estabelecidas para a condução desta pesquisa foi a aplicação do questionário de Corrêa *et al.* (2021) (etapa 1), sendo essa realizada no segundo semestre de 2021, durante um período de 162 dias. Mediante a população de 241 servidores foi obtida a amostra de 201 respondentes, sendo 83% da população e 34% acima do cálculo de amostra finita realizado. Essa amostra é caracterizada pelo perfil de 102 mulheres (50,7%) e 99 homens (49,3%), sendo 147 (73,1%) atuantes no nível operacional (supervisores e demais profissionais), 38 (18,9%) no nível tático (diretores e chefes setoriais) e 16 (8,0%) no nível estratégico (secretários, superintendentes e demais dirigentes da alta cúpula).

Em continuidade, a faixa etária da amostra de respondentes é constituída por 18 (8,9%) servidores com até 24 anos, 28 (13,9%) de 25 a 31 anos, 54 (26,9%) de 32 a 40 anos, 87 (43,3%) de 41 a 60 anos e 14 (7,0%) acima de 60 anos. Sinteticamente, trata-se de um perfil amostral diversificado que expressa a população pretendida, o que é benéfico por apreender a percepção de perfis variados de servidores atuantes na Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Contagem.



Mediante aos dados coletados segue-se para constituição de indicadores (etapa 2), sendo necessário analisar a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade para criação de escalas múltiplas, conforme preconiza Hair *et al.* (2009). Assim, cada grupo de três assertivas do instrumento de Corrêa *et al.* (2021) é direcionado as 13 dimensões, sendo as análises supracitas expressas por meio da 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	0,70	0,86	[1] 1	1,000	0,773	0,595	0,000	0,000	0,000
			[2] 2	0,773	1,000	0,649	0,000	0,000	0,000
			[3] 3	0,595	0,649	1,000	0,000	0,000	0,000
LAA	0,74	0,88	[1] 4	1,000	0,725	0,717	0,000	0,000	0,000
			[2] 5	0,725	1,000	0,677	0,000	0,000	0,000
			[3] 6	0,717	0,677	1,000	0,000	0,000	0,000
EGC	0,70	0,87	[1] 7	1,000	0,789	0,602	0,000	0,000	0,000
			[2] 8	0,789	1,000	0,707	0,000	0,000	0,000
			[3] 9	0,602	0,707	1,000	0,000	0,000	0,000
REC	0,72	0,87	[1] 10	1,000	0,676	0,622	0,000	0,000	0,000
			[2] 11	0,676	1,000	0,771	0,000	0,000	0,000
			[3] 12	0,622	0,771	1,000	0,000	0,000	0,000
PAT	0,72	0,89	[1] 13	1,000	0,801	0,656	0,000	0,000	0,000
			[2] 14	0,801	1,000	0,729	0,000	0,000	0,000
			[3] 15	0,656	0,729	1,000	0,000	0,000	0,000
GRH	0,61	0,76	[1] 16	1,000	0,683	0,343	0,000	0,000	0,000
			[2] 17	0,683	1,000	0,496	0,000	0,000	0,000
			[3] 18	0,343	0,496	1,000	0,000	0,000	0,000
TED	0,75	0,95	[1] 19	1,000	0,862	0,808	0,000	0,000	0,000
			[2] 20	0,862	1,000	0,897	0,000	0,000	0,000
			[3] 21	0,808	0,897	1,000	0,000	0,000	0,000
MOT	0,72	0,95	[1] 22	1,000	0,651	0,575	0,000	0,000	0,000
			[2] 23	0,651	1,000	0,601	0,000	0,000	0,000
			[3] 24	0,575	0,601	1,000	0,000	0,000	0,000
TEQ	0,77	0,93	[1] 25	1,000	0,826	0,809	0,000	0,000	0,000
			[2] 26	0,826	1,000	0,845	0,000	0,000	0,000
			[3] 27	0,809	0,845	1,000	0,000	0,000	0,000
CUL	0,67	0,85	[1] 28	1,000	0,680	0,537	0,000	0,000	0,000
			[2] 29	0,680	1,000	0,751	0,000	0,000	0,000
			[3] 30	0,537	0,751	1,000	0,000	0,000	0,000
TIN	0,73	0,85	[1] 31	1,000	0,623	0,722	0,000	0,000	0,000
			[2] 32	0,623	1,000	0,669	0,000	0,000	0,000
			[3] 33	0,722	0,669	1,000	0,000	0,000	0,000
MSR	0,76	0,93	[1] 34	1,000	0,845	0,780	0,000	0,000	0,000
			[2] 35	0,845	1,000	0,813	0,000	0,000	0,000
			[3] 36	0,780	0,813	1,000	0,000	0,000	0,000
PPL	0,75	0,94	[1] 37	1,000	0,875	0,806	0,000	0,000	0,000
			[2] 38	0,875	1,000	0,865	0,000	0,000	0,000
			[3] 39	0,806	0,865	1,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.



Para a dimensionalidade, que avalia se as variáveis – afirmativas – medem apenas o indicador – dimensão – em questão, é esperado que o critério KMO seja superior a 0,50 (NUNES; MONTEIRO; NUNES, 2020). Neste quesito, os KMO's de todas as dimensões foram superiores ao limiar estipulado, crivando dimensionalidade às escalas múltiplas – indicadores.

A confiabilidade avalia que as afirmativas medem o fenômeno com fidelidade, devendo AC ser maior que 0,51 (GLIEM; GLIEM, 2003). Conforme Tabela 1, todos os AC são superiores ao limite estabelecido, conferindo confiabilidade aos indicadores.

Do mesmo modo, o *r* de Pearson deve ser positivo entre as variáveis e o *p*-Valor menor que 0,05 (FORMIGA *et al.*, 2018) para conferir validade, ou seja, afiançar que o aferido é condizente ao proposto. Todas as afirmativas refletem os perímetros estabelecidos e, portanto, conferem validade aos indicadores para as quais essas se orientam.

As análises supracitadas assinalam que os indicadores são, estatisticamente, factíveis e fiáveis. Desse modo, prossegue-se para a análise da maturidade (etapa 3). Para esse feito são construídas Médias a partir das três variáveis de cada indicador. O Desvio Padrão expressa o quanto os dados afastam da Média e o Intervalo de Confiança de 95% evidencia o intervalo de posicionamento da Média, conforme expresso na Tabela 2 e ratificados no Gráfico 1.

Observa-se que todas as dimensões estão circunscritas no Nível 3 – Médias entre 2,51 e 3,50 – e, portanto, cada uma dessas 13 dimensões apresenta o nível de maturidade em GC como Incipiente. A maturidade geral é estabelecida pelo menor nível de intersecção entre as dimensões, sendo o mesmo Nível 3 (Figura 1), o qual a estabelece que a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso.

Resgatando a Lei Complementar nº 247, de 29 de dezembro de 2017 (CONTAGEM, 2017), a esta secretaria compete: coordenar atividades de recursos humanos; expedir nomeações, exonerações e atos administrativos da Administração Direta; gerir planos de carreira; coordenar atividades de atendimento ao público; conduzir atividades de licitação; coordenar as atividades relacionadas a serviços funerários; dentre outras. São ações que se orientam aos servidores e aos cidadãos e, portanto, possuem em seu bojo pessoas, o que ratifica a asserção de Corrêa *et al.* (2021, p. 155) de que “as pessoas são o pilar da GC” (Quadro 1).



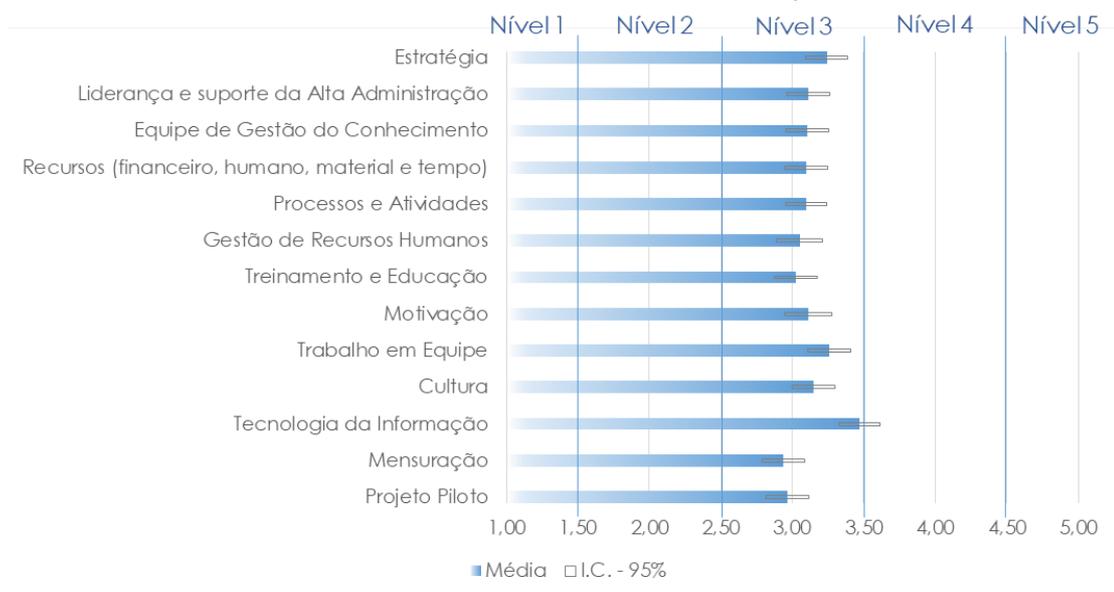
Neste íterim, dois aspectos se relacionam reciprocamente, a saber: pessoas e desempenho institucional. O primeiro tem guarida na ótica de Santos e Bastos (2019), que imputa às instituições públicas serem expressivas em conhecimento e, por meio desse, promotoras dos serviços que prestam e da melhora da vida dos cidadãos. Isso tem relação direta com as pessoas e com as competências desta secretaria, conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 247, de 29 de dezembro de 2017 (CONTAGEM, 2017).

**Tabela 2 - Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento por dimensão (indicador).**

Dim	Nível	Média	DP	IC-95%
ETG	3	3,2	1,1	[3,09; 3,39]
LAA	3	3,1	1,1	[2,96; 3,26]
EGC	3	3,1	1,1	[2,95; 3,26]
REC	3	3,1	1,1	[2,95; 3,25]
PAT	3	3,1	1,0	[2,96; 3,24]
GRH	3	3,1	1,2	[2,89; 3,21]
TED	3	3,0	1,1	[2,87; 3,18]
MOT	3	3,1	1,2	[2,95; 3,27]
TEQ	3	3,3	1,1	[3,11; 3,41]
CUL	3	3,1	1,1	[3,00; 3,30]
TIN	3	3,5	1,0	[3,33; 3,61]
MSR	3	2,9	1,1	[2,79; 3,08]
PPL	3	3,0	1,1	[2,82; 3,12]

Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 1 - Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento por dimensão (indicador).**



Fonte: Dados da pesquisa.

O segundo considera que a “forte capacidade de gestão do conhecimento melhora a eficácia organizacional” (CÂMARA; NUNES, 2021, p. 9) e que a “GC [...] é um meio importante



para atingir vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional”<sup>5</sup> (LEE; WONG, 2015, p. 204, tradução nossa). Desse modo, a GC é orientada as suas 13 áreas críticas e visa a melhoria da eficácia e do desempenho organizacional, por meio do uso do conhecimento de seus servidores, em prol dos cidadãos. Pessoas e desempenho estão alinhados reciprocamente e ambos estão intimamente atrelados à GC.

Neste contexto, quanto melhor for a GC melhor tende a ser o desempenho institucional e, nesta esteira, faz-se necessário estabelecer ações para elevação da maturidade dessa gestão, haja vista que a maturidade, segundo Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009), também visa delinear ações para elevação ao próximo estágio. Assim, as ações para elevação ao estágio de maturidade (etapa 4) são prescritas mediante a análise das afirmativas dos indicadores cujas Médias sejam inferiores à do próximo nível.

Para a dimensão Estratégia deve-se: 1) Realizar o alinhamento das iniciativas de GC à estratégia organizacional (afirmativa 1); 2) Divulgar o alinhamento das iniciativas de GC à estratégia organizacional (afirmativa 2); 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 (afirmativa 3). Assim, busca-se aproximar os intentos da GC aos anseios da estratégia organizacional (CORRÊA *et al.*, 2021), seja desempenho, eficácia (CÂMARA; NUNES, 2021, LEE; WONG, 2015) ou *outrem*.

No que tange a Liderança e suporte da Alta Administração, prescreve-se: 1) Identificar e priorizar *gaps* de conhecimentos indispensáveis (exemplo: ausência de conhecimento necessário para determinada atividade) a operacionalização das iniciativas de GC (afirmativa 4); 2) Conceder tempo, bem como apoio moral (exemplos e palavras) e financeiramente às iniciativas de GC (afirmativa 5); e 3) Comunicar à empresa o propósito das iniciativas de GC (afirmativa 6) (CORRÊA *et al.*, 2021).

Em relação a Equipe de GC têm-se: 1) Disponibilizar pessoas para conduzir (gerir) as iniciativas de Gestão do Conhecimento (afirmativa 7); 2) Atribuir perfis, papéis e responsabilidades, claramente definidas, a equipe de Gestão GC (afirmativa 8); e 3) Instituir um Diretor de Conhecimento, também denominado *Chief Knowledge Officer* (CKO), e, ou, um Gerente de Conhecimento (afirmativa 9). Como assinala Corrêa *et al.* (2021, p. 155), “a GC

---

<sup>5</sup> No original: “Knowledge management (KM) is [...] as an important means for attaining competitive advantage and improving organizational performance” (LEE; WONG, 2015, p. 204).



demanda de uma equipe de profissionais com responsabilidades e atividades específicas”, sendo esse orientados a longevidade das iniciativas orientadas ao conhecimento.

Para a dimensão Recursos (financeiro, humano, material e tempo) deve-se: 1) Disponibilizar recursos financeiros e infraestrutura física para as iniciativas orientadas ao conhecimento (afirmativa 10); 2) Disponibilizar pessoas para realizar (executar) as iniciativas orientadas ao conhecimento (afirmativa 11); e 3) Disponibilizar tempo para que as pessoas atuem nas iniciativas orientadas ao conhecimento (afirmativa 12). Os recursos são meios para que a GC possa ser realizada e as competências da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Contagem, estipuladas pela Lei Complementar nº 247, de 29 de dezembro de 2017 (CONTAGEM, 2017), possam ser alcançadas.

Em continuidade, para a dimensão Processos e Atividades estabelece-se: 1) Instituir processos institucionalizados (compartilhamento, criação, recuperação, outros) orientados ao conhecimento em atenção a(s) iniciativa(s) de GC (afirmativa 13); 2) Integrar os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, recuperação, outros) ao fluxo de trabalho das pessoas (afirmativa 14); e 3) Delinear os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, recuperação, outros) mediante as particularidades da(s) iniciativa(s) de conhecimento (afirmativa 15) (CORRÊA *et al.*, 2021).

Quanto a Gestão de Recursos Humanos prescreve-se: 1) Considerar lacunas de conhecimento da organização na contratação de pessoas (afirmativa 16); 2) Dispor de meios para a capacitação (desenvolvimento) das habilidades e competências das pessoas (afirmativa 17); e 3) Desenvolver planos de carreiras para os funcionários (afirmativa 18). Desafios, como a perda de capital humano (CITTA; COSTA, 2022) por rotatividade de funcionários são inerentes as instituições e a gestão de pessoas deve atentar-se aos indivíduos para municiar a instituição com conhecimentos necessários as suas ambições.

No que tange o Treinamento e Educação é necessário: 1) Promover treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da GC (afirmativa 19); 2) Promover treinamento(s) para as pessoas que conduzirão (gestão) a GC (afirmativa 20); e 3) Promover treinamento(s) para as pessoas que realizarão (executarão) a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento (afirmativa 21). É por meio da capacitação que as pessoas estarão aptas ao desenvolvimento das atividades orientadas ao conhecimento (CORRÊA *et al.*, 2021).



Para a Motivação é estabelecido: 1) Desenvolver e utilizar métodos para avaliação dos funcionários (afirmativa 22); 2) Implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários (afirmativa 23); e 3) Desenvolver meios para valorizar o comportamento colaborativo, o trabalho em equipe e, ou, os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, outros) (afirmativa 24). Se a instituição é constituída por pessoas, então as pessoas devem estar motivadas para realizarem suas atribuições e atingirem os desafios da GC (CITTA; COSTA, 2022).

Por conseguinte, para o Trabalho em Equipe deve ser considerado: 1) Incentivar o trabalho em equipe (afirmativa 25); 2) Ponderar a criação de equipes para atendimento das iniciativas orientadas ao conhecimento (afirmativa 26); e 3) O objetivo e propósito da(s) equipe(s) criada(s) é apresentado aos seus integrantes (afirmativa 27) (CORRÊA *et al.*, 2021).

Em continuidade, para a Cultura têm-se: 1) Admitir erros e reconhecer o potencial de aprendizado por meio desses (afirmativa 28); 2) Estabelecer uma cultura que visa o compartilhamento de conhecimento (afirmativa 29); e 3) Realizar diagnóstico da cultura organizacional mediante a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento (afirmativa 30). Uma cultura profícua a GC fomenta seu sucesso e, conseqüentemente, o atingimento do ambicionado pela instituição e seus desafios (CORRÊA *et al.*, 2021; CITTA; COSTA, 2022).

Em relação a Tecnologia da Informação prescreve-se: 1) Ponderar sobre a(s) tecnologia(s) adequada(s) à iniciativa orientada ao conhecimento (afirmativa 31); e 2) Buscar consentimento da alta administração quanto a(s) tecnologia(s) a serem adquiridas ou customizadas para atendimento da iniciativa orientada ao conhecimento (afirmativa 33) (CORRÊA *et al.*, 2021).

Ademais, para a Mensuração têm-se: 1) Desenvolver indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento (afirmativa 34); 2) Realizar diagnósticos da GC, visando identificar lacunas a serem sanadas (afirmativa 35); e 3) Divulgar aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de GC (afirmativa 36). Câmara e Nunes (2021) salientam que muitas organizações possuem uma GC ineficiente; portanto, mensurar é necessário para avaliar o progresso ou retrocesso dessa gestão (CORRÊA *et al.*, 2021).



Por fim, quanto a dimensão Projeto Piloto estabelece-se: 1) Realizar, primeiramente, a implantação da(s) iniciativa(s) de conhecimento em menor escala para posterior implantação em maior amplitude organizacional (afirmativa 37); 2) Avaliar os resultados obtidos pela implantação da iniciativa de conhecimento em menor escala organizacional (piloto) para posterior implantação em maior amplitude (afirmativa 38); e 3) Registrar as lições aprendidas, obtidas por meio da(s) iniciativa(s) orientadas ao conhecimento (afirmativa 39) (CORRÊA *et al.*, 2021).

As 38 ações assinaladas são decorrentes das Médias das afirmativas que se posicionam no Nível 3 de maturidade em GC e, portanto, devem ser promovidas para que a Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Contagem angarie o próximo estágio de maturidade. A afirmativa 32, instituída na dimensão Tecnologia da Informação, apresentou Média atinente ao Nível 4 e, portanto, não foi assinalada junto as demais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mediante ao objetivo de analisar o nível de maturidade em GC da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem, Minas Gerais, Brasil, um instrumento de pesquisa foi aplicado à referida prefeitura, de modo a municiar cálculos estatísticos para aferição da maturidade em questão. Essa instituição posiciona-se no Nível 3 de 5 e, para elevar-se ao próximo estágio, 38 ações foram delineadas.

Haja vista que esta instituição se orienta a melhorar a vida dos cidadãos e os serviços prestados a esses é plausível inferir que a GC deve ser posta em prática com maior madureza, pois essa institui-se sobre o conhecimento que reside nas pessoas e, portanto, visa o atingimento do ambicionado pela estratégia institucional por meio da cognição das pessoas.

É neste sentido que esta pesquisa alia as vertentes teórica e prática, pois por meio da análise da maturidade – vertente teórica – a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem foi analisada e delineadas ações para sua elevação – vertente prática –, com vistas a contribuir, de forma positiva, para com a sociedade. A aplicação desta pesquisa em outras instituições é sugestão de pesquisas futuras, de modo a permitir a comparação entre instituições e a visualização de um panorama da maturidade de GC no Brasil.



## 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

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application. **Business & Information Systems Engineering**, v. 1, n. 3, p. 213-222, 2009.

CÂMARA, K. M. C.; NUNES, I. M. A gestão do conhecimento no setor público: uma análise bibliométrica. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p.1-11, 2021.

CITTA, M. G.; COSTA, V. M. H. M. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Revisão Bibliográfica Sistemática nos Anais do Simpósio de Engenharia de Produção–SIMPEP-2007 a 2020. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 1, p. 8107-8122, 2022.

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, F. *et al.* Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 4, p. 151-171, 2021.

CORRÊA, F. *et al.* Why is there no consensus on what Knowledge Management is? **International Journal of Knowledge Management Studies (Online)**. V. 13, n. 1, p. 90-109, 2022.

ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. L. Knowledge management maturity models: Identification of gaps and improvement proposal. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 3, p. 1-16, 2019.

FORMIGA, N. 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, J. A.; GLIEM, R. R. Calculating, interpreting and reporting Cronback's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Ohio, Columbus: **Proceedings** of the Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education; 2003. p. 82-88.

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

Itaborahy, A. L. C.; Machado, R. P. M.; Alvares, L. M. A. R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, v. 27, n. 3, p. 350, 2021.



LEE, C. S.; WONG, K. Y. Knowledge management performance measurement in micro-, small-, and medium-sized enterprises: An exploratory study. **Business Information Review**, v. 32, n. 4, p. 204-211, 2015.

MARQUES JÚNIOR, E. *et al.* Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 369-394, 2020.

MIOT, H. A. Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. **Jornal Vasculiar Brasileiro**, v. 10, n. 4, p. 275-278, 2011.

NUNES, A. F.; MONTEIRO, P. L.; Nunes, A. S. Factor structure of the convergence insufficiency symptom survey questionnaire. **Plos One**, v. 15, n. 2, p. 1-9, 2020.

OSAYANDE, F. Knowledge management and organizational performance of selected deposit money banks in nigeria. **Journal of Public Administration, Finance and Law**, v. 22, n. s/n, p. 216-245, 2021.

POUR, M. J.; MANIAN, A.; YAZDANI, H. R. A theoretical and methodological examination of knowledge management maturity models: a systematic review. **International Journal of Business Information Systems**, v. 23, n. 3, p. 330-352, 2016.

SANTOS, V.; BASTOS, R. C. Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 24-41, 2019.

TELLES, M. S.; MOZZATO A. R. facilitar ou dificultar? caminhos para a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 20-34, 2022.

TJAKRAATMADJA, J. H. *et al.* Knowledge Management Maturity Level of Indonesian Government Institutions and State-Owned Enterprises. **International Journal of Knowledge and Systems Science**, v. 13, n. 2, p. 1-15, 2022.