

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

ISSN: 2177-3688

MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES CONFESSIONAIS DE ENSINO

MATURITY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CONFESSIONAL EDUCATION NETWORKS

Renato de Aguiar Corrêa – Universidade FUMEC (FUMEC)

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro – Universidade FUMEC (FUMEC)

Helton Júnio da Silva – Universidade FUMEC (FUMEC)

Leandro Cearenço Lima – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra – Universidade FUMEC (FUMEC)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: tendo por objetivo investigar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em cinco redes confessionais de Belo Horizonte-MG, de forma conjunta, haja vista a forte integração das cinco redes (departamentos), que juntas conformam a integralidade do ensino. Logo, este estudo desempenha um papel fundamental na compreensão das atuais condições e desafios enfrentados por essas organizações em relação à Gestão do Conhecimento. A gestão do conhecimento (GC) estabeleceu-se como uma estratégia crucial para a otimização dos processos internos e externos em diversos setores, incluindo o educacional. Especificamente, as redes confessionais de ensino, estruturas complexas de aprendizado e administração, requerem avaliação minuciosa, precisando da maturidade de sua gestão do conhecimento para identificar possíveis lacunas, melhorias e oportunidades. Este estudo propõe contribuir para a compreensão da situação atual e dos desafios em GC enfrentados por essas organizações, tendo como objetivo investigar o nível de maturidade da GC em cinco redes confessionais de Belo Horizonte-MG. Trata-se de uma investigação descritiva-quantitativa, que por meio de um *survey* on-line, recolheram-se e avaliaram-se dados segundo os critérios Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Alfa de Cronbach e *r* de Pearson, em combinação com o *p*-valor, conferindo dimensionalidade, confiabilidade e validade aos indicadores deste estudo. No cálculo da maturidade, utilizaram-se a Média, o Desvio Padrão e o Intervalo de Confiança a 95%. Mediante a análise dos dados recolhidos e da aplicação dos critérios, verificou-se que as redes confessionais de ensino estudadas se situam no nível 3 de maturidade, sendo propostas 16 ações para elevação para o próximo estágio. As descobertas poderão embasar a elaboração de políticas e práticas mais eficazes que promovam a maturidade da Gestão do Conhecimento, potencializando o desempenho institucional e o impacto educacional dessas organizações.

Palavras-chave: Ciência da Informação. Gestão do Conhecimento. Nível de maturidade. Redes confessionais de ensino.

Abstract: Aiming to investigate the level of maturity of Knowledge Management (KM) in five confessional networks in Belo Horizonte-MG, jointly, given the strong integration of the five networks (departments), which together form the integrality of teaching. Therefore, this study plays a fundamental role in understanding the current conditions and challenges faced by these organizations in relation to Knowledge Management. Knowledge management (KM) has established itself as a crucial strategy for optimizing internal and external processes in various sectors, including education. Specifically, confessional teaching networks, complex learning and administration structures, require thorough evaluation, requiring the maturity of their knowledge management to identify possible gaps,

improvements and opportunities. This study proposes to contribute to the understanding of the current situation and the KM challenges faced by these organizations, aiming to investigate the level of KM maturity in five confessional networks in Belo Horizonte-MG. This is a descriptive-quantitative investigation, which, through an online survey, collected and evaluated data according to the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) criteria, Cronbach's Alpha and Pearson's r , in combination with the p-value, providing dimensionality, reliability and validity to the indicators in this study. When calculating maturity, the Mean, Standard Deviation and 95% Confidence Interval were used. Through the analysis of the data collected and the application of the criteria, it was verified that the confessional teaching networks studied are located at level 3 of maturity, with 16 actions being proposed to elevate them to the next stage. The findings could support the development of more effective policies and practices that promote the maturity of Knowledge Management, enhancing the institutional performance and educational impact of these organizations.

Keywords: Information Science. Knowledge Management. Maturity level. Confessional institution.

1 INTRODUÇÃO

A relevância da Gestão do Conhecimento (GC) nos ambientes corporativos e no campo da educação, é crescente. Nesse contexto, instituições educacionais enfrentam complexidades que demandam soluções inovadoras e estratégicas, possibilitadas pela GC (MARQUES *et al.*, 2020).

A GC, que envolve "a criação, compartilhamento, utilização e proteção do conhecimento da organização" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), surge como um recurso crucial para aprimorar não só a qualidade do ensino, mas também práticas e processos organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Em um país como o Brasil, com uma rica história educacional que remonta às missões jesuítas (ARANHA, 2006; BARBOSA, 2008), a importância da GC se amplifica. Instituições educacionais brasileiras, públicas e privadas, abrangem níveis tradicionais primários, secundários, terciários e técnicos, gerenciados por contratos de concessão de órgãos públicos ou privados (CRESCENCIO; CONCEIÇÃO NETO; VARVAKIS, 2014). Esse gerenciamento exige a identificação e mapeamento de rotinas, resultando em uma padronização que favorece o alcance dos objetivos organizacionais (ROSA, 2016).

Neste contexto, a compreensão do nível de maturidade em GC é fundamental e pode ser analisada por meio de modelos, que posicionam a Instituição em níveis (LIN, 2007; PEE; KANKANHALLI, 2009) e possibilitam diagnosticar as condições necessárias para se alcançar o estágio superior, com vistas a promover a evolução da maturidade apontada (MASSAGO *et al.*, 2020). Este artigo aborda a aplicação e maturidade da GC em Redes Confessionais de Ensino na cidade de Belo Horizonte, Brasil, com o propósito de contribuir para a compreensão

da atual situação de GC nessas instituições e para o desenvolvimento de estratégias de melhoria mais eficazes.

No âmbito das Redes Concessionárias de Ensino localizadas em Belo Horizonte, emerge a seguinte problemática de pesquisa: Qual é o atual estágio de maturidade da Gestão do Conhecimento nos setores administrativos dessas instituições? Esta indagação serve como o ponto de partida para a presente investigação, que tem como objetivos primordiais a caracterização da percepção de gestores e colaboradores acerca das práticas de Gestão do Conhecimento, a avaliação criteriosa do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento nessas Redes, de forma conjunta, e a proposição de estratégias concretas visando ao aprimoramento e à elevação dessa prática a patamares mais elevados.

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão do conhecimento e Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento visa aprimorar a capacidade das organizações em gerenciar o conhecimento como um ativo estratégico. Davenport e Prusak (1998) definem a gestão do conhecimento como "o processo de captura, distribuição e uso do conhecimento", ressaltando a importância de gerenciar o conhecimento para vantagem competitiva, já que ele é uma das principais fontes de valor e sua gestão adequada é fundamental para o sucesso. Oliveira *et al.* (2012) destaca a importância da gestão do conhecimento para as organizações públicas, que enfrentam desafios específicos na gestão de seu conhecimento em meio a mudanças frequentes no quadro de pessoal.

Barbosa (2008) enfatiza que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) têm desempenhado um papel fundamental na expansão da produção e disseminação de informações. Essas TICs tornaram-se cruciais para indivíduos e organizações, facilitando a adaptação, aprendizado e inovação em ambientes complexos, refletindo o conceito de conhecimento útil conforme Mokyr (2002). Nesse cenário, a gestão do conhecimento emerge

como uma necessidade premente (BARBOSA, 2008). Cianconi (2003) destaca que a Gestão do Conhecimento tem impactado a cultura organizacional e o comportamento dos indivíduos por meio do estímulo ao compartilhamento intensivo de experiências e competências.

Corrêa *et al.* (2017) traçam perspectivas sobre os tipos de conhecimento, destacando níveis que variam entre os valores tácito e explícito e demonstrando um fluxo em que se verifica, em diferentes cortes temporais, a tangibilidade e a relevância do conhecimento.

Por áreas organizacionais, Corrêa *et al.* (2021; 2022) delimitam 13, e as rotula como dimensões que devem ser consideradas em conjunto na GC. De acordo com os autores, a estratégia organizacional deve se alinhar à GC para que esta apoie os objetivos do negócio; os funcionários devem ser informados de tudo, sendo que as iniciativas devem se pautar na missão, na visão e nos valores da empresa. Sobre a dimensão Liderança e Suporte da Alta Administração, representa um exemplo de comportamento, já que a alta administração deve estimular a proposta da GC, e compartilhar a mesma com organização, sendo que as lacunas de conhecimentos críticos devem ser identificadas, para que sejam sanadas. A dimensão Equipe de GC baseia-se no fato de que a GC requer uma equipe de profissionais com funções específicas. A dimensão Recursos diz respeito à demanda de recursos diversos para a GC. A dimensão Processos e atividades é o que determina o ciclo de vida do conhecimento, o compartilhamento, a criação, a recuperação, por exemplo. A Gestão de Recursos Humanos prevê as pessoas como a sustentação da GC, assim, a empresa deve se municiar de bons profissionais, com processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de funcionários, e deve haver planos de carreira, para que haja o direcionamento de diretrizes e formação de competências. A dimensão Treinamento e Educação pressupõe que os funcionários devem ser treinados para o gerenciamento do conhecimento e para a tecnologia em torno disso. A Motivação refere-se a incentivos financeiros e não financeiros para que os funcionários se envolvam na GC. O Trabalho em Equipe trata-se da importância atribuída à interação de indivíduos mediante um objetivo comum, compartilhando e criando conhecimento. A dimensão Cultura expressa que deve haver um alto grau de confiança entre os indivíduos para que haja colaboração para o conhecimento, devendo haver tolerância quanto a erros. Sobre a Tecnologia da Informação, esta constitui um meio facilitador para os processos de gerenciamento do conhecimento e conexão entre as pessoas. A Mensuração pressupõe a medição quanto ao alcance de objetivos da iniciativa de conhecimento, aferindo-se o

progresso da GC. Por último, o Projeto Piloto é a dimensão que expressa a importância de se implementar um conhecimento, a fim de que práticas e lições sejam apreendidas.

2.1 Escolas confessionais no Brasil e o atual cenário de sua gestão

De acordo com o Censo Escolar de 2020 (BRASIL, 2020), observa-se um decréscimo progressivo na presença de escolas confessionais no setor privado de ensino. Em 2010, essas instituições compunham 30,4% da rede privada; porém, em 2020, esse índice recuou para 26,6%. Uma ilustração adicional desse encolhimento é o crescimento das grandes cadeias de escolas privadas sob a liderança de fundos de investimento. Conforme dados da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES, 2020), em 2020, as cinco maiores cadeias de escolas privadas no Brasil detinham aproximadamente 22% do mercado. Essa tendência de retrocesso das escolas confessionais em favor das grandes cadeias de escolas privadas é evidente em várias regiões do país. Uma pesquisa conduzida em 2019 pela consultoria Hoper Educação revelou que as escolas privadas vinculadas a grandes grupos de investimentos têm se expandido mais agressivamente nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, onde historicamente a presença das escolas confessionais é mais expressiva.

Conforme Fachinello *et al.* (2020), a gestão educacional em períodos de crise é um desafio que demanda do gestor uma perspectiva estratégica, competência em liderança e uma administração financeira efetiva para assegurar a sustentabilidade da instituição.

Em vista do exposto, este estudo concentra-se em redes confessionais de Belo Horizonte - MG, relacionando-as ao aspecto da Maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) para avaliar o patamar dessas instituições em relação ao gerenciamento do conhecimento. A fim de realizar essa avaliação, os métodos a serem empregados precisam ser cuidadosamente esquematizados, assegurando, assim, a possibilidade de replicação do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é categorizada como descritiva, uma vez que estabelece relações entre variáveis por meio de um fenômeno específico (GIL, 2019). Tais variáveis serão expressas por meio das afirmações presentes no instrumento de coleta de dados, utilizado para mensurar a Maturidade em Gestão do Conhecimento. Quanto à metodologia empregada, adotou-se uma abordagem quantitativa, o que se justifica pela exigência de uma avaliação objetiva e quantificável dos dados coletados. Através de técnicas estatísticas e numéricas, tornou-se

viável avaliar de forma sistemática e estruturada a maturidade da gestão do conhecimento em redes confessionais de ensino e sugerir medidas para aumentar o nível identificado. A abordagem possibilitou a coleta de informações precisas, que podem ser extrapoladas para um cenário mais extenso. Utilizaram-se recursos e técnicas estatísticas para a categorização e análise dos dados e um formulário *on-line*, do tipo *survey* para coleta das respostas. Para obter o nível de Maturidade de Gestão do Conhecimento, cinco passos são seguidos: 1) Aplicação de instrumento de coleta de dados; 2) Normalização dos dados; 3) Criação de indicadores; 4) Identificação do nível de Maturidade; e 5) Identificação de ações para elevação do estágio atual.

A metodologia empregada envolveu a aplicação de um questionário aos colaboradores das cinco Redes durante o período de 03/05/2023 a 24/05/2023. Para a execução do instrumento de coleta de dados (passo 1), recorreu-se ao instrumento validado de Corrêa *et al.* (2021). Esse modelo oferece uma abordagem abrangente, integrativa e orientada para a cultura e a aprendizagem, sendo um dos aspectos mencionados por Massago *et al.* (2020). Para apreender as nuances das respostas, cada afirmação é disposta em escala de cinco pontos, que varia de: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo e nem discordo; 4. Concordo; e 5. Concordo Totalmente. Assim, o entrevistado teve a oportunidade de expressar sua percepção em diversos graus de detalhe. A população foi composta por 98 colaboradores das Redes, sendo necessário coletar respostas de 79 destes, conforme o cálculo do tamanho da amostra para variáveis nominais ou ordinais, baseado nos valores de $N=355$, $Z\alpha=1,96$ (significância de 95%), $E=0,05$, $p=0,5$ e $q=0,5$.

Após a obtenção dos dados, prossegue-se com a etapa de normalização (passo 2). Nesse momento, são selecionados apenas os textos das escalas das respostas, mantendo-se apenas a numeração de 1 a 5. As observações atípicas, também conhecidas como *outliers*, são excluídas da análise, pois podem afetar os resultados. Em seguida, o cálculo da maturidade é realizado utilizando a numeração mencionada anteriormente (1 a 5), por meio da aplicação de métodos estatísticos. Segue-se para a etapa de criação de indicadores (passo 3). Cada uma das 13 áreas críticas é composta por 3 afirmativas, totalizando 39 afirmativas no instrumento de coleta. Para a criação dos indicadores, é necessário verificar três critérios estatísticos: i) dimensionalidade; ii) confiabilidade; e iii) validade.

A dimensionalidade (i) refere-se à capacidade das afirmativas (variáveis) de representarem um único conceito em relação à dimensão (indicador) a que se destinam. Em

outras palavras, espera-se que as afirmativas mensurem apenas a dimensão em que estão inseridas. Para avaliar esse aspecto, utiliza-se o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo resultado deve ser superior a 0,50 para cada dimensão. A confiabilidade (ii) busca assegurar que as afirmativas (variáveis) são confiáveis em termos de como são medidas, garantindo a capacidade de reproduzir resultados consistentes entre diferentes respondentes. Para isso, foi utilizado o Alfa de Cronbach, cujo valor deve ser superior a 0,51 para a dimensão. A validade (iii) objetiva garantir que a afirmativa (variável) meça o que se propõe verificando a precisão. Entre os métodos utilizados para avaliar a validade, encontra-se o coeficiente de correlação de Pearson (r), juntamente com o valor- p , em que o coeficiente de correlação deve ser positivo entre as variáveis (afirmativas) do indicador (dimensão), e o valor- p deve ser inferior a 0,05 para indicar significância. Considerando que o cálculo estatístico para a construção dos indicadores (áreas críticas) atende aos critérios de dimensionalidade, confiabilidade e validade, é possível criar os indicadores.

Mediante estes, foram realizados cálculos para identificação do nível de Maturidade (passo 4) global e por dimensão. Para isso, aplicou-se a Média, Desvio Padrão e Intervalo de Confiança. A Média é calculada mediante as escalas assinaladas pelos respondentes na coleta de dados, sendo esta conformada pelas três afirmativas (variáveis) de cada dimensão (indicador). O Desvio Padrão é uma medida de dispersão dos dados, que representa o quanto os dados se afastam da Média. O Intervalo de Confiança de 95% exprime que, se a pesquisa for realizada novamente, considerando as mesmas características da população, com 95% de confiança, o valor da média se apresentará entre o valor desse intervalo. A escala Likert adotada é de 5 pontos, e a Média exprime a seguinte relação para com o nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento: no Nível 01 ou Nível Incógnito, com média entre 1,00 e 1,50, em dimensão específica, a organização não sabe o que é gerenciar o conhecimento e desconhece essa dimensão em particular, ou, de maneira global, apresenta falta de conhecimento generalizada e desconhece todas as dimensões relacionadas a ele; no Nível 02 ou Nível Manifesto (Conhecido), com média entre 1,51 e 2,50, em dimensão específica, a empresa reconhece a importância de gerenciar o conhecimento e a criticidade de considerar essa área específica, ou, no geral, reconhece a relevância de gerenciar o conhecimento e a criticidade de considerar todas as áreas dessa gestão; no Nível 03 ou Nível Incipiente (inicial, embrionário), com média entre 2,51 e 3,50, existe a busca em gerenciar o conhecimento e essa dimensão para seu sucesso e/ou, no geral, busca-se gerenciar o conhecimento e suas

áreas críticas para seu sucesso; no Nível 04 ou Nível Gerenciando (andamento), com média entre 3,51 e 4,50, existe gestão parcial dessa área e, no geral, há gestão parcial de todas as áreas; no Nível 05 ou Nível Holístico (totalidade), com média entre 4,51 e 5,00, em dimensão específica, há gerenciamento, otimizando para excelência, e, no geral, gerencia todas as áreas de forma simultânea, cabendo otimizar para excelência.

O nível de maturidade consolidado é estabelecido com base no nível mais baixo alcançado entre todas as dimensões. Com essa abordagem, foi possível identificar as dimensões com pontuações mais baixas e determinar as medidas necessárias para o aprimoramento de cada dimensão, visando a melhoria da Gestão do Conhecimento.

Ao analisar a dimensão (indicador), foi possível compreender o estágio de maturidade de cada área. Nesse contexto, quando a média das respostas das três variáveis da dimensões se encontra entre 1,00 e 1,50, o nível de maturidade dessa área (indicador) é considerado incógnito (desconhecido). Isso indica que a organização não possui conhecimento sobre como gerenciar o conhecimento e desconhece uma determinada dimensão (dimensão). Existe uma relação direta com o item "discordo totalmente" – o primeiro da escala – uma vez que os respondentes discordam das afirmações, revelando o cenário em que a Rede se encontra em relação a uma área específica da Gestão do Conhecimento. Por outro lado, se a média das respostas de uma determinada dimensão estiver no intervalo de 4,51 a 5,00, então o nível para essa dimensão é considerado holístico (totalidade), indicando que a Unidade gerencia essa área de forma abrangente e deve buscar otimização para alcançar a excelência. Os níveis intermediários seguem a mesma premissa. É importante notar que, nesse contexto, os níveis são representados pelas áreas críticas (indicadores) na coluna "Nível da Dimensão", revelando o nível de maturidade em que cada área se encontra.

O nível global de maturidade em que a Unidade se encontra foi revelado pelo nível de maturidade de todas as áreas críticas (indicadores). Considerando que a Gestão do Conhecimento enfatiza que todas as áreas devem ser gerenciadas em conjunto, o nível de maturidade global foi estabelecido no ponto em que todas essas áreas estão situadas simultaneamente. Assim, se houver dimensões localizadas no nível 4, mas apenas uma no nível 2, o resultado global da maturidade da Unidade será o nível 2, já que é o ponto em que todas as áreas se encontram simultaneamente. Isso permite que a Unidade explore esse nível para buscar sua melhoria, uma vez que as outras áreas estão em estágios mais avançados.

Por último, as ações para elevar o estágio atual (passo 5) foram identificadas levando em consideração a análise das afirmações (variáveis) das dimensões (indicadores) com menor nível de maturidade. É essencial elevar essas áreas para alcançar o próximo nível global.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A população total de interesse era de 98 colaboradores considerando os colaboradores das 5 Redes envolvidas no estudo, considerando dos quais extraiu-se uma amostra representativa de 83 participantes. A análise inicial dos dados não revelou a presença de *outliers*, ou seja, respostas que destoavam significativamente da média, resultando em uma amostra final consistente e estável de 83 respondentes, que foi considerada satisfatória, com base no cálculo amostral prévio, que determinou o tamanho necessário para uma representação adequada da população em estudo.

Do setor administrativo, os respondentes eram 27, representando o percentual e 32,53%; do setor de coordenação e supervisão pedagógica, a quantidade de respondentes eram 14, representando o percentual de 16,87%; o setor de direção constituiu-se de 10 respondentes, sendo o percentual de 12,05%; do setor de Tecnologia da Informação, os respondentes também foram 10, ou seja, 12,05%; o setor financeiro foi representado por 8 respondentes, os quais correspondem a 9,64%; o setor de secretaria teve 7 respondentes, 8,43%; o setor de marketing teve 4 respondentes, correspondendo a 4,82%; por último, tem-se o setor de comunicação, com 3 participantes desta pesquisa, que são 3,61%. Diante dos dados coletados, chegou-se à análise dos aspectos relacionados à constituição dos indicadores, que foram quantificados conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Análise dos aspectos relacionados à constituição dos indicadores

DIM	KMO	AC	SEQ	r de Pearson			p-Valor		
				[1]	[2]	[3]	[1]	[2]	[3]
ETG	0,73	0,88	[1] 1	1,000	0,699	0,755	0,000	0,000	0,000
			[2] 2	0,699	1,000	0,659	0,000	0,000	0,000
			[3] 3	0,755	0,659	1,000	0,000	0,000	0,000
LAA	0,54	0,55	[1] 4	1,000	0,337	0,133	0,000	0,002	0,230
			[2] 5	0,337	1,000	0,434	0,002	0,000	0,000
			[3] 6	0,133	0,434	1,000	0,230	0,000	0,000
EGC	0,63	0,72	[1] 7	1,000	0,514	0,349	0,000	0,000	0,001
			[2] 8	0,514	1,000	0,574	0,000	0,000	0,000
			[3] 9	0,349	0,574	1,000	0,001	0,000	0,000
REC	0,66	0,83	[1] 10	1,000	0,680	0,499	0,000	0,000	0,000
			[2] 11	0,680	1,000	0,700	0,000	0,000	0,000
			[3] 12	0,499	0,700	1,000	0,000	0,000	0,000
PAT	0,71	0,82	[1] 13	1,000	0,604	0,567	0,000	0,000	0,000
			[2] 14	0,604	1,000	0,655	0,000	0,000	0,000

XXIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB
Aracaju-SE – 06 a 10 de novembro de 2023

			[3] 15	0,567	0,655	1,000	0,000	0,000	0,000
GRH	0,55	0,60	[1] 16	1,000	0,625	0,200	0,000	0,000	0,070
			[2] 17	0,625	1,000	0,261	0,000	0,000	0,017
			[3] 18	0,200	0,261	1,000	0,070	0,017	0,000
			[1] 19	1,000	0,441	0,435	0,000	0,000	0,000
TED	0,64	0,76	[2] 20	0,441	1,000	0,716	0,000	0,000	0,000
			[3] 21	0,435	0,716	1,000	0,000	0,000	0,000
			[1] 22	1,000	0,270	0,355	0,000	0,014	0,001
MOT	0,60	0,76	[2] 23	0,270	1,000	0,543	0,014	0,000	0,000
			[3] 24	0,355	0,543	1,000	0,001	0,000	0,000
			[1] 25	1,000	0,672	0,548	0,000	0,000	0,000
TEQ	0,70	0,82	[2] 26	0,672	1,000	0,659	0,000	0,000	0,000
			[3] 27	0,548	0,659	1,000	0,000	0,000	0,000
			[1] 28	1,000	0,576	0,331	0,000	0,000	0,002
CUL	0,59	0,76	[2] 29	0,576	1,000	0,644	0,000	0,000	0,000
			[3] 30	0,331	0,644	1,000	0,002	0,000	0,000
			[1] 31	1,000	0,094	0,479	0,000	0,398	0,000
TIN	0,52	0,51	[2] 32	0,094	1,000	0,138	0,398	0,000	0,215
			[3] 33	0,479	0,138	1,000	0,000	0,215	0,000
			[1] 34	1,000	0,462	0,696	0,000	0,000	0,000
MSR	0,65	0,82	[2] 35	0,462	1,000	0,636	0,000	0,000	0,000
			[3] 36	0,696	0,636	1,000	0,000	0,000	0,000
			[1] 37	1,000	0,825	0,626	0,000	0,000	0,000
PPL	0,68	0,89	[2] 38	0,825	1,000	0,753	0,000	0,000	0,000
			[3] 39	0,626	0,753	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: Dados da pesquisa, 2023.

O KMO deve ser superior a 0,50 e o AC superior a 0,51, bem como o r de Pearson, junto ao p-valor, deve ser positivo entre as variáveis (afirmativas) do indicador (dimensão) e menor que 0,05, respectivamente, para expressar significância. Todas as variáveis e indicadores foram iguais (a exemplo do AC para o indicador TIN) ou superiores ao esperado. Desse modo, considera-se que todos os indicadores são válidos para os fins desta pesquisa.

4.1 Nível de maturidade e ações evolutivas

O nível de maturidade é representado por dimensão tanto para o sucesso da Gestão do Conhecimento quanto para a forma global, é expresso por meio da Tabela 2.

Tabela 2 - Nível de maturidade da amostra

Dim	Nível	Média	DP	IC-95%
ETG	4	3,6	1,0	[3,33; 3,77]
LAA	4	3,6	0,9	[3,44; 3,84]
EGC	3	3,1	1,2	[2,83; 3,34]
REC	4	3,9	0,7	[3,70; 4,02]
PAT	4	3,6	0,8	[3,47; 3,82]
GRH	3	3,5	1,2	[3,24; 3,76]

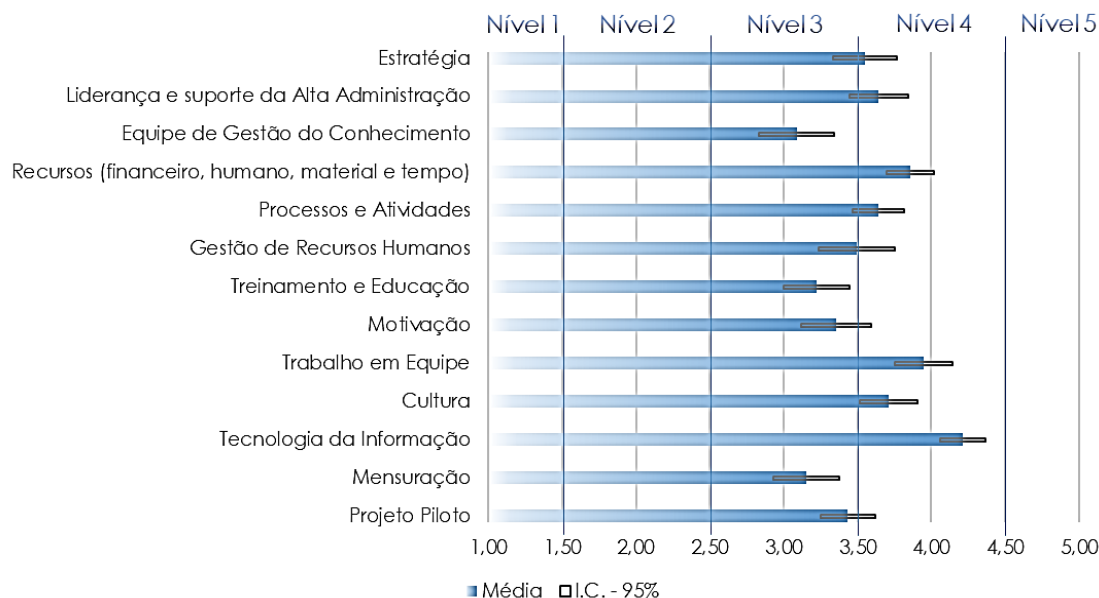
TED	3	3,2	1,0	[3,00; 3,45]
MOT	3	3,4	1,1	[3,12; 3,59]
TEQ	4	3,9	0,9	[3,76; 4,14]
CUL	4	3,7	0,9	[3,51; 3,91]
TIN	4	4,2	0,7	[4,06; 4,37]
MSR	3	3,2	1,0	[2,93; 3,38]
PPL	3	3,4	0,9	[3,25; 3,62]

Legenda: Dim: Dimensão, DP: Desvio Padrão; IC-95%: Intervalo de Confiança de 95%; 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: Dados da pesquisa, 2023.

O Gráfico 1 apresenta o nível de maturidade da GC das unidades analisadas

Gráfico 1 - Nível de maturidade por dimensão da Gestão do conhecimento das unidades analisadas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Há uma percepção de que 6 áreas estão no estágio 3, o que indica uma maturidade incipiente, pois a Unidade está em busca de gerenciar o conhecimento nessas áreas críticas, para se alcançar o sucesso Gráfico 1. Mas 7 áreas estão no estágio 4, denominado "gerenciando", indicando que há uma gestão parcial dessas áreas. Esses dados são apresentados de forma gráfica, em que as barras preenchidas representam a média, enquanto as barras transparentes nas extremidades das barras da média indicam o intervalo de confiança.

Mediante o exposto, observa-se que o menor nível de maturidade por dimensão situa-se no estágio 3. Assim, considerando que a maturidade global em Gestão do Conhecimento é

atribuída mediante o ponto em que todas as áreas se situam concomitantemente (CORRÊA *et al.*, 2021), tem-se que o nível global nas Redes Concessionárias pesquisadas é 3.

Com o objetivo de elevar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento nas unidades analisadas e conforme objetivos da pesquisa, são propostas 16 ações para elevar as dimensões que se encontram no nível 3 para o próximo estágio:

- **Estratégia:** 1) Divulgar o alinhamento das iniciativas de Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional (afirmativa 2).
- **Liderança e suporte da Alta Administração:** 2) Comunicar à empresa o propósito das iniciativas de Gestão do Conhecimento (afirmativa 6).
- **Equipe de Gestão do Conhecimento:** 3) Atribuir perfis, papéis e responsabilidades, claramente definidas, a equipe de Gestão do Conhecimento (afirmativa 8); e 4) Instituir um Diretor de Conhecimento, também denominado Chief Knowledge Officer (CKO), e, ou, um Gerente de Conhecimento (afirmativa 9).
- **Gestão de Recursos Humanos:** 5) Desenvolver planos de carreiras para os funcionários (afirmativa 18).
- **Treinamento e Educação:** 6) Promover treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da Gestão do Conhecimento (afirmativa 19); 7) Promover treinamento(s) para as pessoas que conduzirão (gestão) a Gestão do Conhecimento (afirmativa 20); e 8) Promover treinamento(s) para as pessoas que realizarão (executarão) a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento (afirmativa 21).
- **Motivação:** 9) Implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários (afirmativa 23); e 10) Desenvolver meios para valorizar o comportamento colaborativo, o trabalho em equipe e/ou os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, outros) (afirmativa 24).
- **Cultura:** 11) Realizar diagnóstico da cultura organizacional mediante a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento (afirmativa 30).
- **Mensuração:** 12) Desenvolver indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento (afirmativa 34); 13) Realizar diagnósticos da Gestão do Conhecimento, visando identificar lacunas a serem sanadas (afirmativa 35); e 14) Divulgar aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de Gestão do Conhecimento (afirmativa 36).

- **Projeto Piloto:** 15) Avaliar os resultados obtidos pela implantação da iniciativa de conhecimento em menor escala organizacional (piloto) para posterior implantação em maior amplitude (afirmativa 38); 16) Registrar as lições aprendidas, obtidas por meio da(s) iniciativa(s) orientadas ao conhecimento (afirmativa 39).

Considerando-se que as unidades analisadas implementem essas 16 ações, as dimensões que estão no estágio 3 serão elevadas para o próximo estágio, o que seria verificado em uma nova aplicação da pesquisa, para avaliar se o nível de maturidade global em GC foi efetivamente promovido para o próximo nível. Percebe-se assim, que este resultado 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

O nível de maturidade em GC pode ser considerado um diagnóstico de valor para as Instituições, já que possibilita a elevação do nível atual para o próximo estágio, possibilitando que a instituição melhore o seu desempenho.

Os resultados obtidos nesta investigação sublinham a urgência de valorizar e implementar a Gestão do Conhecimento (GC). Ao elevar os graus de maturidade, as entidades tornam-se mais aptas a empregar seus ativos intelectuais estrategicamente, incentivando a aprendizagem constante e impulsionando a performance global.

Com base no exposto na análise de resultados, observa-se que as redes se encontram no nível 3 de maturidade em GC, caracterizado como estágio Incipiente (inicial, embrionário), no qual há esforços para gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas em busca do sucesso. Para melhorar esse cenário, foram apresentadas anteriormente 16 ações de melhoria, visando a elevar o nível de maturidade. pertinentes a 10 das 13 dimensões, sendo: 1) Estratégia, 2) Liderança e suporte da Alta Administração, 3) Equipe de GC, 4) Processos e Atividades, 5) Gestão de Recursos Humanos, 6) Treinamento e Educação, 7) Motivação, 8) Cultura, 9) Mensuração e 10) Projeto Piloto. Espera-se que as ações propostas sejam consideradas, para que, havendo interesse da instituição, o estágio três possa ser alcançado.

Como contribuições acadêmicas os resultados do estudo, estudo enriquece a literatura existente sobre GC no contexto educacional, especialmente nas redes confessionais, uma área ainda pouco explorada além de proporciona uma visão detalhada do atual nível de maturidade

da GC nas redes confessionais de Belo Horizonte, servindo de referência (*benchmark*) para outras instituições semelhantes que procuram melhorar suas práticas de GC.

O estudo também apresenta limitações referente à amostragem e representatividade, uma vez que não trouxe a visão de professores e alunos (que são parte fundamental de qualquer instituição de ensino). A pesquisa também deixa sugestões para estudos futuros como aplicação em outros segmentos do setor educacional (escolas públicas, universidades, instituições de ensino não confessionais etc.), estudos longitudinais para acompanhar a evolução da maturidade da Gestão do Conhecimento ao longo do tempo nas Redes confessionais e estudos qualitativos para obter *insights* mais profundos sobre as experiências, percepções e desafios relacionados à Gestão do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABMES. ABMES aponta aumento de concentração no mercado de ensino superior privado. **G1 Economia, 2020**. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/29/abmes-aponta-aumento-de-concentracao-no-mercado-de-ensino-superior-privado.ghtml>. Acesso em: 19 mar. 2023.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação e da Pedagogia**: Geral e do Brasil. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

BARBOSA, Ana Mae (org.). **Ensino da arte**: memória e história. São Paulo: Perspectiva, 2008.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1esp, p. 1-25, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Censo Escolar 2020**. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>. Acesso em: 19 mar. 2023.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

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. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/37583>. Acesso em: 12 jun. 2023.

CORRÊA, Fábio *et al.* Equalização de tipos de conhecimentos em modelos de gestão do conhecimento. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 18.,

2017, Marília. **Anais [...]** Marília: ANCIB, 2017. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/repositorio/2017/10/pdf_835f8fddc4_0000027255.pdf. Acesso em: 12 jun. 2023.

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, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/62042/35163>. Acesso em: 10. jun. 2023.

CRESCENCIO, Marcio; CONCEIÇÃO NETO, Alexandre; VARVAKIS, Gregório Jean. A maturidade em gestão de processos de negócios sob a perspectiva da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização pública de ensino. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO–CIKI, 10., 2020, Panamá. **Anais [...]** Panamá: [s.n.], 2020. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/6lwall23ujbodhmapb3ttar5r4/access/wayback/https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/download/888/480> Acesso em: 20 maio 2023.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

FACHINELLO, Arlei Luiz *et al.* A gestão escolar em tempos de crise: o papel do gestor e da equipe pedagógica na educação básica. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, e331996074, 2020. Disponível em: http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/DIRLEI_PRONTO.pdf Acesso em: 20 maio 2023

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

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. 1, p. 27-48, 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/1710>. Acesso em: 15 abr. 2023.

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 mai 2023.

MOKYR, Joel. **The gifts of Athena**: historical origins of the knowledge economy. Princeton: Princeton University Press, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Mírian *et al.* Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM 3. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10, n.4, p. 11–25, 2012.

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 maio 2023.

ROSA, Juliana Vaccari de Abreu da. **Padronização de processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância UAB**. 2016. 180f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172178/343106.pdf?sequence=1> Acesso em: 27 maio 2023.