

Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Secretaria Municipal de Fazenda da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil

Fábio Corrêa¹

Leandro Alves Martins²

Amanda Damasceno de Souza³

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra⁴

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro⁵

Leandro Cearenço Lima⁶

26

Resumo: A Gestão do Conhecimento permanece como uma temática recorrente em congressos, periódicos científicos e empresas. Isso ocorre em função da busca em promover o gerenciamento e o uso do conhecimento nas organizações. Para avaliar os resultados dessa busca, emergem diversos modelos, sendo esses, uma forma de aferir o nível de maturidade da gestão nas organizações. Neste contexto, esta pesquisa se orienta ao intento de analisar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento na Secretaria Municipal de Fazenda da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil. Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, de abordagem quantitativa e do tipo direta extensiva. Fez-se uso de um questionário *e-survey*, aplicado aos servidores da referida Secretaria, sendo as respostas analisadas pelos critérios de Kaiser-Meyer-Olkin (dimensionalidade), Alfa de Cronbach (confiabilidade), *r* de Pearson junto *p*-Valor (validade), Média, Desvio Padrão e Intervalo de Confiança de 95%. Por resultado a Secretaria Municipal de Fazenda da

¹ Professor Pesquisador com mestrado e doutorado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento e pós-doutorado em Ciência da Informação. email: fabiocontact@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3500824322517512>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-0187>

² Analista de tecnologia da informação da Prefeitura Municipal de Contagem. Mestre em Sistemas de Informação Gestão do Conhecimento pela FUMEC. email: leandro.alves@contagem.mg.gov.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8223055044425796> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6630-4427>

³ Amanda Damasceno de Souza, Graduada em Biblioteconomia, Mestre em Ciência da Informação e Doutora em Gestão e Organização do Conhecimento pela UFMG. Docente do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento (PPGSIGC) da Universidade FUMEC. Lattes:<http://lattes.cnpq.br/3615797323442040> ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-6859-4333> e-mail: amanda.dsouza@fumec.br

⁴ Doutor em Gestão da Informação e do Conhecimento – Universidade Federal de Minas Gerais. Professor no Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento – Universidade FUMEC. fgcdutra@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/2119057158182202>. <https://orcid.org/0000-0002-8666-0354>.

⁵ Doutora em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, FUMEC e Mestre em Administração, FEAD. email: jurema.nery@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4447716184916277> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6465-6020>

⁶ Doutorando em Gestão & Organização do Conhecimento na UFMG, Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. email: leandrolima.panamericano@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5433424934811324> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4347-8007>

Prefeitura de Contagem se situa no nível três de cinco, sendo denominado incipiente (inicial, embrionário), pois se busca gerenciar o conhecimento da área crítica de sucesso. O total de 37 ações foram apontadas, de modo a fomentar a elevação da maturidade para o nível quatro. A aplicação longitudinal da análise da maturidade nesta Secretaria, bem como em outras instituições, são sugestões de pesquisas futuras.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; maturidade; administração Pública.

Level of Maturity in Knowledge Management at the Municipal Finance Department of the Municipality of Contagem, Minas Gerais, Brazil

Abstract: Knowledge Management remains a recurring theme in congresses, scientific journals and companies. This is due to the search to promote the management and use of knowledge in organizations. To evaluate the results of this search, several models emerge, which are a way to assess the level of this management maturity in organizations. In this context, this research aims to analyze the level of maturity in Knowledge Management in the Municipal Department of Finance of the Municipality of Contagem, Minas Gerais, Brazil. This is an exploratory-descriptive research, with a quantitative approach and extensive direct type. An e-survey questionnaire was used, applied to the servers of the aforementioned Secretariat, and the responses were analyzed using the criteria of Kaiser-Meyer-Olkin (dimensionality), Cronbach's Alpha (reliability), Pearson's r together with p-Value (validity).), Mean, Standard Deviation and 95% Confidence Interval. As a result, the Municipal Department of Finance of the Municipality of Contagem is located at level three of five, being called incipient (initial, embryonic), as it seeks to manage knowledge of the critical area of success. A total of 37 actions were identified, in order to encourage the elevation of maturity to level four. The longitudinal application of maturity analysis in this Secretariat, as well as in other institutions, are suggestions for future research.

Keywords: knowledge management; maturity; public administration.

1 INTRODUÇÃO

Há 20 anos Wilson (2002), amparado nas tessituras de Karl Erik Sveiby, Peter Drucker, dentre outros, assinalou que a Gestão do Conhecimento (GC) se tratava de um modismo empresarial que desapareceria. Até o presente momento essa asserção não se confirmou. Em verdade, a GC é uma temática recorrente em congressos e periódicos científicos, bem como em setores empresariais, a exemplo do *Knowledge Management* Brasil (KMBRASIL), Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação (EnANCIB), Periódico de Fronteiras da Representação do Conhecimento e em empresas como SERPRO (SANTOS *et al.*, 2001; CARVALHO;

MENDES; VERAS, 2006) e Petrobrás (BALCEIRO; ANTÔNIO, 2010), para citar algumas.

A continuidade das pesquisas em GC promoveu o desenvolvimento deste campo e de novas abordagens. Tipos de conhecimentos, além do tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA, 1991, 1994), foram enaltecidos, como o implícito (NICKOLS, 2000) e níveis de tacitibilidade (GRANT, 2007) e a articulação conjunta desses (CORRÊA *et al.*, 2017). Abordagens complementares como os Sistemas Adaptativos Complexos (BEM; COELHO; DANDOLINI, 2016) foram ajustadas ao gerenciamento do conhecimento.

Ante ao supramencionado, estruturas de maturidade foram propostas, de modo a aferir o nível de madureza da GC em determinado contexto e evidenciar ações de melhoria (BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUß, 2009; KRAEMER *et al.* 2017). É sobre esse pilar que esta pesquisa se estabelece, tendo por objetivo analisar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento na Secretaria Municipal de Fazenda da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil.

Assim, para promover esta investigação esta pesquisa tece os fundamentos teóricos que a alicerça, bem como apresenta a referida Secretaria (seção 2). Por conseguinte, os métodos para promover a referida análise são apresentados (seção 3) e articulados (seção 4), evidenciando a maturidade. As limitações e sugestões de pesquisas futuras são lançadas junto às considerações finais desta investigação (seção 5). As referências que sustentam essa discussão findam-na.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Uma criança, tendo por ângulo de visão o assento traseiro de um automóvel, assim questiona seu progenitor: Papai, eu lhe conheço e sei que consegue dirigir o carro, mas não sei como faz isso. Pode me explicar? Durante longos minutos ele tenta elucidar a articulação de movimentos motores para a condução do veículo e a atenção dispendida ao trânsito e, por fim, assim a responde: Quando crescer compreenderás!

Esta breve situação revela os tipos de conhecimentos por habilidade, familiaridade e proposicional (LUZ, 2013). A destreza para a condução do veículo pelo progenitor

configura o conhecimento como habilidade, sendo esse obtido por meio do treinamento e repetição. A afirmativa “Papai, eu lhe conheço” é um tipo de conhecimento reflexivo sobre as coisas, no contexto em questão sobre o indivíduo, sendo um tipo de conhecimento familiar, desenvolvido pela convivência. Porquanto, a asserção da primogênita “eu [...] sei que consegue dirigir o carro” é uma verdade justificada para ela – explicada pela veracidade de vê-lo dirigindo regularmente –, sendo esse um conhecimento proposicional, de base filosófica, passível de “ser transmitido à distância, através de livros ou produtos culturais semelhantes” (LUZ, 2013, p. 17).

As denominações de conhecimento tácito e explícito são forjadas nos tipos de conhecimentos supramencionados e apresentam níveis de tacitibilidade (CORRÊA *et al.*, 2017). Assim, no contexto organizacional o conhecimento enquanto habilidade tende ao tácito. Por sua vez, o conhecimento proposicional, atinente à ciência e a filosofia, tende ao explícito, por ser passível de comunicação. Não obstante, o conhecimento de convivência é inerente ao indivíduo e perpassa o *degradê* entre o tácito e explícito, sendo parcialmente passível de transmissão.

Sobre essas tipologias de conhecimento a GC é forjada 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”⁷ (CORRÊA *et al.*, 2022, p. 102, tradução nossa). Assim, a GC se orienta ao conhecimento, visando constituir atividades – compartilhamento, uso, criação, outros – mediante aos objetivos organizacionais e, portanto, essa gestão é influenciada e influencia diversas áreas organizacionais, pois está intimamente ligada ao principal ativo das organizações: às pessoas.

Desse modo, ao visar promover o gerenciamento do conhecimento em determinado contexto – empresa, instituição de ensino, biblioteca, etc. – há de se sopesar as pessoas como pedra angular dessa gestão. Considerando que essas perfazem o contexto em questão e que esse contexto é conformado por áreas – gestão de recursos humanos, estratégia, etc. – e temas – trabalho em equipe, projeto piloto,

⁷ 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, itáliconosso).

etc. –, esses devem ser considerados em conjunto. Portanto, gerenciar o conhecimento é articular essas áreas, nas quais as pessoas atuam, pela perspectiva do conhecimento. Estas áreas, também denominadas dimensões, foram consolidadas por Corrêa *et al.* (2021) e Ziviani *et al.* (2019) e são assim expressas (Quadro 1).

Quadro 1 – As 13 dimensões da Gestão do Conhecimento

Dimensão	Descrição
Estratégia	“A GC deve ser <u>alinhada</u> a estratégia organizacional, para apoiar os objetivos da empresa, e esse alinhamento deve ser <u>clarificado</u> à organização para compreensão dos intentos do gerenciamento do conhecimento”
Liderança e suporte da alta administração	“A GC demanda de apoio da alta administração e dos líderes nos aspectos <u>financeiros, moral, tempo, direcionamento dos conhecimentos importantes e homogeneização da mensagem</u> do gerenciamento do conhecimento”
Equipe de gestão do conhecimento	“A GC demanda de uma equipe com <u>papéis e responsabilidades</u> , constituída por um <u>chefe</u> de conhecimento e <u>demais perfis</u> orientados a promoção do conhecimento na organização”
Recursos (financeiro, humano, material e tempo)	“A GC demanda de recursos <u>financeiros, humanos, materiais e tempo</u> para que possa ser desenvolvida no contexto organizacional”
Processos e atividades	“A GC demanda de processos e atividades que determinem o que deve ser <u>feito com o conhecimento</u> e esses devem ser <u>integrados ao fluxo de trabalho</u> para que os membros da organização os desempenhem”
Gestão de recursos humanos	“A GC demanda do apoio dos recursos humanos na <u>contratação e desenvolvimento</u> de pessoas, de acordo com as lacunas de conhecimento, e <u>retenção</u> dos mesmos para continuidade do gerenciamento do conhecimento”
Treinamento e educação	“A GC deve prover uma linguagem clara de seus termos, <u>homogeneizando conceitos, vocábulos</u> e o <u>propósito da equipe de GC</u> , bem como capacitar as pessoas para <u>uso das ferramentas de conhecimento</u> e prover a <u>aceitação de erros e aprendizagem por meio desses</u> ”
Motivação	“A GC demanda de aspectos motivacionais para o envolvimento dos indivíduos, como <u>plano de carreira e sistema de motivação</u> (gratificação, recompensa e, ou, reconhecimento), podendo direcionar práticas motivacionais a serem desenvolvidas pela gestão de recursos humanos em prol do conhecimento”
Trabalho em equipe	“A GC demanda de trabalho em equipe para que ocorra o <u>compartilhamento e criação</u> de novos conhecimentos”
Cultura	“A GC precisa de uma cultura <u>tolerante a erros</u> e que reconheça potencial de aprendizado por meio desses”
Tecnologia da informação	“A GC deve prover o <u>acesso</u> ao conhecimento explícito e a <u>conexão</u> das pessoas em prol da socialização dos conhecimentos tácitos, ambos amparados pelas

	tecnologias da informação”
Mensuração	“A GC demanda de <u>indicadores</u> de mensuração e <u>formas de medição</u> , bem como de <u>diagnósticos</u> e <u>avaliação</u> das práticas e projetos, para que possa comunicar seus resultados a alta administração com vistas ao apoio contínuo”
Projeto Piloto	“A GC demanda de projetos pilotos, visando o <u>aprendizado</u> com as experiências obtidas por meio da aplicação de seus projetos em menor escala para posterior ampliação em maior amplitude organizacional”

Fonte: Ziviani *et al.* (2019, p. 81-82, grifo original)

Estas 13 dimensões devem ser consideradas para a promoção exitosa da GC (ZIVIANI *et al.*, 2019). De modo a avaliar o êxito dessa gestão emergem os modelos de maturidade, que são estruturas que posicionam instituições em determinado estágio e evidenciam ações de melhoria (BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUß, 2009; KRAEMER *et al.* 2017).

Desse modo, avaliar a maturidade da GC é mensurar o nível de madureza das 13 dimensões (Quadro 1) em conjunto, de forma a compreender o estágio global dessa gestão. Este é o intento desta pesquisa que, considerando a aplicação da GC em diversos contextos, estabelece como *locus* de investigação o setor público, especificamente a Secretaria Municipal de Fazenda (SEFAZ) da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil.

A SEFAZ tem por finalidade planejar e coordenar a política fazendária municipal, estabelecendo programas, projetos e atividades relacionadas com as áreas financeira, contábil, fiscal e tributária, bem como desenvolver atividades relativas aos serviços de execução da dívida tributária e não tributária.

As atribuições da SEFAZ são regidas pela Lei Complementar nº 247, de 29 de dezembro de 2017 (CONTAGEM, 2017), sendo as seguintes: coordenar as atividades relativas à arrecadação e tributos; estabelecer a organização da legislação tributária municipal; gerenciar a contabilização financeira, patrimonial e orçamentária do município de Contagem; desenvolver outras atividades concernentes à tributos municipais.

Neste sentido, a SEFAZ é um *locus* organizacional que tem as pessoas como elemento principal e articula áreas – 13 dimensões – para prover serviços de execução da

dívida tributária e não tributária, bem como realizar suas atribuições previstas na supracitada Lei (CONTAGEM, 2017). Mediante ao intento de avaliar a maturidade em GC neste contexto, esta pesquisa estabelece os meios para a realização dessa investigação, sendo esses expressos na seção seguinte desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa a classifica pela natureza exploratória-descritiva, de abordagem quantitativa e como tipo de pesquisa direta extensiva. Exploratória por ambicionar aumentar a experiência na temática (MASCARENHAS, 2012) da maturidade em GC e descritiva por verificar a existência de relações entre variáveis (MATTAR, 2000). A quantificação é atinente a abordagem que visa o emprego de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999), sendo aqui utilizada para analisar dados obtidos pela aplicação de um *e-survey* (MIGUEL, 2012), caracterizado como instrumento de pesquisa direta extensiva (MARCONI; LAKATOS, 2003). Também se caracteriza como estudo de caso, como preconizado por Yin (2001).

32

A condução desta investigação é decorrente da aplicação de quatro passos sequenciais, a saber: 1) aplicação do *e-survey*; 2) validação de indicadores; 3) exame da maturidade; 4) delineamento de ações para elevação do nível de maturidade.

O primeiro passo estabelece a aplicação do *e-survey* na população de funcionários da Empresa B, de modo a obter a percepção desses acerca de aspectos da GC, sendo a amostra constituída pela monta remanescente de respondentes. O instrumento de maturidade utilizado é o de Corrêa *et al.* (2021), constituído por 39 afirmativas em escala Likert de cinco pontos, sendo essas distribuídas uniformemente em 13 dimensões.

A SEFAZ possui a população de 213 servidores. A amostra estabelecida para a condução desta pesquisa é de 138 respondentes, conforme cálculo de amostra finita apresentado por Miot (2011) para variáveis nominais ou ordinais, mediante aos valores de $N=213$, $Z\alpha=1,96$ (95% significância), $E=0,05$, $p=0,5$ e $q=0,5$. Ressalta-se a aprovação desta pesquisa pelo Comitê de Ética sob o Certificado de Apresentação de

Apreciação Ética (CAAE), bem como foi disponibilizado aos respondentes o Termo de Conhecimento Livre Esclarecido (TCLE).

Diante dos dados coletados pelo *e-survey* é realizada a avaliação dos indicadores (passo 2), sendo esses constituídos pelas 13 dimensões do instrumento aplicado. Hair *et al.* (2009) determina a necessidade de análise da definição conceitual, dimensionalidade, confiabilidade e validade. A primeira foi analisada por Corrêa *et al.* (2021). A dimensionalidade é analisada por meio do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), sendo esperado valor superior a 0,50 (NUNES; MONTEIRO; NUNES, 2020). Para a confiabilidade aplica-se o Alfa de Cronbach com a ambição é o limite inferior de 0,60 (HAIR *et al.*, 2009). Por conseguinte, a validade é analisada considerando o *r* de Pearson positivo entre as variáveis do indicador e *p*-Valor menor que 0,05 (FORMIGA, 2018).

Em sequência, o exame da maturidade (passo 3) estabelece cinco níveis identificados pela aplicação da Média, sendo: nível 1) Incógnito (valor entre 1,00 e 1,50); nível 2) Manifesto (valor entre 1,51 e 2,50); nível 3) Incipiente (valor entre 2,51 e 3,50); nível 4) Gerenciando (valor entre 3,51 e 4,50); e nível 5) Holístico (valor entre 4,51 e 5,00). Para expressar o quanto os dados se afastam da Média aplica-se o Desvio Padrão e para explicar o lapso intervalar da Média emprega-se o Intervalo de Confiança de 95%.

Os níveis de maturidade aplicam-se às dimensões, permitindo que seja compreendida as nuances entre as mesmas. A partir desses níveis estabelece-se a maturidade geral, sendo essa determinada pelo menor nível entre as dimensões, pois essas devem avançar concomitantemente. O delineamento de ações para elevação do nível de maturidade (passo 4) é embasado nas afirmativas das dimensões atinentes ao nível de maturidade geral, cujas médias sejam inferiores ao próximo nível, de modo a prover atos a serem empregados para elevar a maturidade ao próximo estágio.

4 RESULTADOS

A aplicação do questionário (passo 1) foi realizada na SEFAZ durante um período de 162 dias do segundo semestre de 2021. Mediante ao cálculo de amostra finita

apresentado por Miot (2011), foi estabelecida a amostra de 138 respondentes para a população de 213 servidores da SEFAZ. Foram coletadas 155 respostas, superando o estimado e permitindo a continuidade das análises. Esta amostra é constituída por 54,84% de servidores do sexo masculino e 45,16% do sexo feminino. O total de 24,52% servidores possui menos de 32 anos de idade e 75,48% possui mais de 32 anos, sendo que 76,77% atuam no nível operacional (supervisores e demais profissionais). Essa amostra se apresenta como representativa, pois expressa o ponto de vista de todos os perfis existentes na SEFAZ quanto a faixa-etária, sexo e nível, bem como atende ao cálculo amostral estimado.

Por conseguinte, prossegue-se a avaliação dos indicadores (passo 2), considerando a dimensionalidade, confiabilidade e validade (HAIR *et al.*, 2009). Em observância a Tabela 1, têm-se que para todos os indicadores o KMO – dimensionalidade – foi superior a 0,50 (NUNES; MONTEIRO; NUNES, 2020), o Alfa de Cronbach – confiabilidade – foi superior ao limite inferior de 0,60 (HAIR *et al.*, 2009) e o r de Pearson – viabilidade – foi positivo entre as variáveis do indicador, bem como o p-Valor menor que 0,05 (FORMIGA, 2018).

Tabela 1 – Avaliação de indicadores (dimensão)

DIM	KMO	AC	SEQ	r de Pearson			p-Valor		
				[1]	[2]	[3]	[1]	[2]	[3]
ETG	0,75	0,93	[1] 1	1,000	0,868	0,817	0,000	0,000	0,000
			[2] 2	0,868	1,000	0,771	0,000	0,000	0,000
			[3] 3	0,817	0,771	1,000	0,000	0,000	0,000
LAA	0,75	0,90	[1] 4	1,000	0,757	0,783	0,000	0,000	0,000
			[2] 5	0,757	1,000	0,742	0,000	0,000	0,000
			[3] 6	0,783	0,742	1,000	0,000	0,000	0,000
EGC	0,68	0,84	[1] 7	1,000	0,720	0,523	0,000	0,000	0,000
			[2] 8	0,720	1,000	0,650	0,000	0,000	0,000
			[3] 9	0,523	0,650	1,000	0,000	0,000	0,000
REC	0,73	0,88	[1] 10	1,000	0,722	0,654	0,000	0,000	0,000
			[2] 11	0,722	1,000	0,772	0,000	0,000	0,000
			[3] 12	0,654	0,772	1,000	0,000	0,000	0,000
PAT	0,74	0,88	[1] 13	1,000	0,721	0,675	0,000	0,000	0,000
			[2] 14	0,721	1,000	0,731	0,000	0,000	0,000
			[3] 15	0,675	0,731	1,000	0,000	0,000	0,000
GRH	0,63	0,70	[1] 16	1,000	0,576	0,322	0,000	0,000	0,000
			[2] 17	0,576	1,000	0,408	0,000	0,000	0,000
			[3] 18	0,322	0,408	1,000	0,000	0,000	0,000
TED	0,76	0,94	[1] 19	1,000	0,851	0,817	0,000	0,000	0,000
			[2] 20	0,851	1,000	0,871	0,000	0,000	0,000
			[3] 21	0,817	0,871	1,000	0,000	0,000	0,000
MOT	0,70	0,94	[1] 22	1,000	0,625	0,565	0,000	0,000	0,000
			[2] 23	0,625	1,000	0,515	0,000	0,000	0,000
			[3] 24	0,565	0,515	1,000	0,000	0,000	0,000

TEQ	0,76	0,93	[1] 25	1,000	0,812	0,786	0,000	0,000	0,000
			[2] 26	0,812	1,000	0,847	0,000	0,000	0,000
			[3] 27	0,786	0,847	1,000	0,000	0,000	0,000
CUL	0,66	0,83	[1] 28	1,000	0,618	0,482	0,000	0,000	0,000
			[2] 29	0,618	1,000	0,730	0,000	0,000	0,000
			[3] 30	0,482	0,730	1,000	0,000	0,000	0,000
TIN	0,61	0,74	[1] 31	1,000	0,372	0,701	0,000	0,000	0,000
			[2] 32	0,372	1,000	0,351	0,000	0,000	0,000
			[3] 33	0,701	0,351	1,000	0,000	0,000	0,000
MSR	0,75	0,92	[1] 34	1,000	0,840	0,766	0,000	0,000	0,000
			[2] 35	0,840	1,000	0,771	0,000	0,000	0,000
			[3] 36	0,766	0,771	1,000	0,000	0,000	0,000
PPL	0,76	0,94	[1] 37	1,000	0,871	0,816	0,000	0,000	0,000
			[2] 38	0,871	1,000	0,851	0,000	0,000	0,000
			[3] 39	0,816	0,851	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 (2022).

Cumpridos os requisitos para avaliação dos indicadores (Tabela 1), dá-se seguimento ao exame da maturidade (passo 3). Neste momento são analisados o nível de maturidade de cada dimensão, sendo utilizada a Média, para expressar o nível em que determinada dimensão se encontra. Para expressar o quanto os dados se afastam da Média aplica-se o Desvio Padrão e para explicar o lapso intervalar da Média emprega-se o Intervalo de Confiança de 95% (Tabela 2).

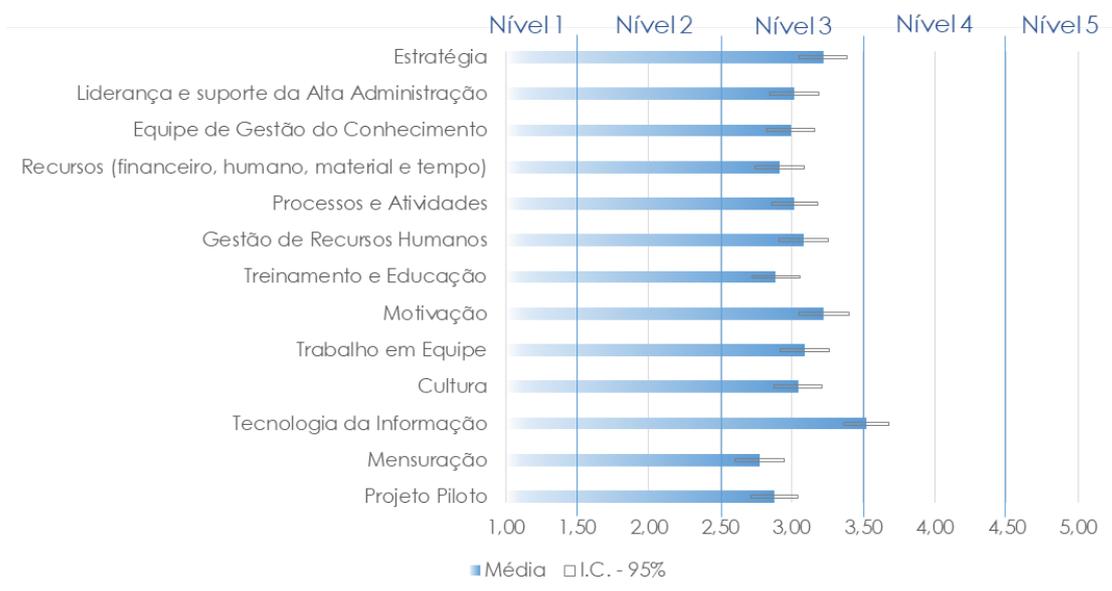
Tabela 2 – Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento por dimensão (indicador)

Dim	Nível	Média	DP	IC-95%
ETG	3	3,2	1,1	[3,05; 3,39]
LAA	3	3,0	1,1	[2,85; 3,19]
EGC	3	3,0	1,1	[2,82; 3,16]
REC	3	2,9	1,1	[2,74; 3,09]
PAT	3	3,0	1,0	[2,86; 3,18]
GRH	3	3,1	1,1	[2,91; 3,26]
TED	3	2,9	1,1	[2,72; 3,06]
MOT	3	3,2	1,1	[3,05; 3,40]
TEQ	3	3,1	1,1	[2,92; 3,26]
CUL	3	3,0	1,1	[2,87; 3,21]
TIN	4	3,5	1,0	[3,36; 3,68]
MSR	3	2,8	1,1	[2,61; 2,95]
PPL	3	2,9	1,1	[2,71; 3,04]

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 (2022).

Mediante a Tabela 2, têm-se que a dimensão Tecnologia da Informação está circunscrita no nível 4 de maturidade, pois a Média situa-se no intervalo entre 3,51 e 4,50. Segundo Ziviani *et al.* (2019, p. 81) “A GC deve prover o acesso ao conhecimento explícito e a conexão das pessoas em prol da socialização dos conhecimentos tácitos, ambos amparados pelas tecnologias da informação”. Desse modo, compreende-se que a tecnologia desempenha o papel de mediadora dos conhecimentos tácitos e explícitos, estando essa no estágio de maturidade “gerenciando”, a qual estabelece que há uma gestão em andamento dessa área. Os dados da Tabela 2 são dispostos por meio do Gráfico 1.

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



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Contudo, todas as demais dimensões, com exceção da Tecnologia da Informação, encontram-se no nível de maturidade 3, cujos seus valores de Média estão circunscritos no intervalo de 2,51 a 3,50. Este nível é denominado incipiente (inicial, embrionário), pois se busca gerenciar o conhecimento da área crítica de sucesso.

Considerando o hiato entre a dimensão Tecnologia da Informação e as demais, ressalta-se que a maturidade geral de GC da SEFAZ se dá pelo menor nível de maturidade entre as dimensões, pois todas devem caminhar concomitantemente, haja vista que são críticas para o sucesso da GC (ZIVIANI *et al.*, 2019; CORRÊA *et al.*, 2022). Assim, o nível de maturidade da GC na SEFAZ é denominado incipiente, pois busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso.

Mediante ao entendimento da maturidade, segue-se para o delineamento de ações para elevação do nível de maturidade (passo 4). Conforme Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009) e Kraemer *et al.* (2017), a maturidade deve evidenciar ações de melhoria. Desse modo, essas ações são delineadas mediante as afirmativas (CORRÊA *et al.*, 2021) das dimensões atinentes ao nível de maturidade geral, cujas médias sejam inferiores ao próximo nível, de modo a prover atos a serem empregados para elevar a maturidade ao próximo estágio.

Assim, para a dimensão estratégia têm-se as seguintes ações: 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 GC deve estar alinhada a estratégia organizacional e esse alinhamento deve ser clarificado aos demais (ZIVIANI *et al.*, 2019).

Na dimensão Liderança e suporte da Alta Administração têm-se: 1) Identificar e priorizar gaps de conhecimentos indispensáveis (exemplo: ausência de conhecimento necessário para determinada atividade) a operacionalização das iniciativas de GC; 2) Conceder tempo, bem como apoio moral (exemplos e palavras) e financeiramente às iniciativas de GC; e 3) Comunicar à empresa o propósito das iniciativas de GC. Como preconizado por Ziviani *et al.* (2019, p. 81) “A GC demanda de apoio da alta administração e dos líderes nos aspectos financeiros, moral, tempo, direcionamento dos conhecimentos importantes e homogeneização da mensagem do gerenciamento do conhecimento”

Em relação à Equipe de Gestão do Conhecimento são estabelecidas as ações: 1) Disponibilizar pessoas para conduzir (gerir) as iniciativas de GC; 2) Atribuir perfis,

papéis e responsabilidades, claramente definidas, a equipe de GC; e 3) Instituir um Diretor de Conhecimento, também denominado *Chief Knowledge Officer (CKO)*, e, ou, um Gerente de Conhecimento. A GC demanda de uma equipe para promover o conhecimento à organização (CORRÊA *et al.*, 2021).

No que tange à dimensão Recursos (financeiro, humano, material e tempo), têm-se: 1) Disponibilizar recursos financeiros e infraestrutura física para as iniciativas orientadas ao conhecimento; 2) Disponibilizar pessoas para realizar (executar) as iniciativas orientadas ao conhecimento; e 3) Disponibilizar tempo para que as pessoas atuem nas iniciativas orientadas ao conhecimento. Assim como outras iniciativas organizacionais, a GC demanda de recursos para sua promoção na organização (ZIVIANI *et al.* 2019; CORRÊA *et al.*; 2021).

Na dimensão Processos e Atividades se estabelece: 1) Instituir processos institucionalizados (compartilhamento, criação, recuperação, outros) orientados ao conhecimento em atenção a(s) iniciativa(s) de GC; 2) Integrar os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, recuperação, outros) ao fluxo de trabalho das pessoas; e 3) Delinear os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, recuperação, outros) mediante as particularidades da(s) iniciativa(s) de conhecimento. Isso porque são os processos e atividades que estabelecem o que será feito com o conhecimento de forma integrada ao fluxo de trabalho (ZIVIANI *et al.*, 2019).

Em relação à Gestão de Recursos Humanos, são delineadas as seguintes ações: 1) Considerar lacunas de conhecimento da organização na contratação de pessoas; e 2) Dispor de meios para a capacitação (desenvolvimento) das habilidades e competências das pessoas. Cabe a Gestão de Recursos Humanos contratar, desenvolver e reter funcionários com conhecimentos atinentes aos intentos organizacionais (CORRÊA *et al.*, 2021).

No que tange à dimensão Treinamento e Educação, têm-se: 1) Promover treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da GC; 2) Promover treinamento(s) para as pessoas que conduzirão (gestão) a GC; e 3) Promover treinamento(s) para as pessoas que realizarão (executarão) a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento. Isso é factível, pois

A GC deve prover uma linguagem clara de seus termos, homogeneizando conceitos, vocábulos e o propósito da equipe de GC, bem como capacitar as pessoas para uso das ferramentas de conhecimento e prover a aceitação de erros e aprendizagem por meio desses. (ZIVIANI *et al.*, 2019, p. 81)

Na dimensão Motivação são estabelecidas as ações: 1) Desenvolver e utilizar métodos para avaliação dos funcionários; 2) Implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários; e 3) Desenvolver meios para valorizar o comportamento colaborativo, o trabalho em equipe e, ou, os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, outros). Plano de carreira, sistemas de recompensas e demais supracitados são meios motivacionais (CORRÊA *et al.*, 2021; 2022) que se orientam às pessoas, principal ativo organizacional.

Em relação ao Trabalho em Equipe, têm-se: 1) Incentivar o trabalho em equipe; 2) Ponderar a criação de equipes para atendimento das iniciativas orientadas ao conhecimento; e 3) O objetivo e propósito da(s) equipe(s) criada(s) é apresentado aos seus integrantes. Conforme Ziviani *et al.* (2019, p. 81, grifo original), “A GC demanda de trabalho em equipe para que ocorra o compartilhamento e criação de novos conhecimentos”.

No que tange a Cultura, têm-se: 1) Admitir erros e reconhecer o potencial de aprendizado por meio desses; 2) Estabelecer uma cultura que visa o compartilhamento de conhecimento; e 3) Realizar diagnóstico da cultura organizacional mediante a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento. A tolerância a erros e o aprendizado por meio desses é benéfico à GC (CORRÊA *et al.*, 2021).

Na dimensão Tecnologia da Informação deve-se: 1) Ponderar sobre a(s) tecnologia(s) adequada(s) à iniciativa orientada ao conhecimento; e 2) Buscar consentimento da alta administração quanto a(s) tecnologia(s) a serem adquiridas ou customizadas para atendimento da iniciativa orientada ao conhecimento. A tecnologia adequada a GC devem ser analisadas e a altera administração deve ponderar sobre sua aquisição e, ou, customização (CORRÊA *et al.*, 2022).

Em relação à dimensão Mensuração, têm-se as seguintes ações: 1) Desenvolver indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento; 2) Realizar diagnósticos da GC, visando identificar lacunas a serem sanadas; e 3) Divulgar aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de GC. Indicadores financeiros e não financeiros (ZIVIANI *et al.*, 2019), bem como a avaliação da maturidade e ações de melhoria (BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUß, 2009; KRAEMER *et al.* 2017) são orientações para promover a mensuração da maturidade desta gestão.

No que tange ao Projeto Piloto, têm-se: 1) Realizar, primeiramente, a implantação da(s) iniciativa(s) de conhecimento em menor escala para posterior implantação em maior amplitude organizacional; 2) Avaliar os resultados obtidos pela implantação da iniciativa de conhecimento em menor escala organizacional (piloto) para posterior implantação em maior amplitude; e 3) Registrar as lições aprendidas, obtidas por meio da(s) iniciativa(s) orientadas ao conhecimento. Projetos Piloto são fontes de aprendizado que antecipam problemas para ampliação de projetos em maior abrangência organizacional (CORRÊA *et al.*, 2021).

As 37 ações supramencionadas visam elevar o nível de maturidade das 13 dimensões da GC em conjunto. Assim, considerando a realização dessas e a reaplicação desta análise de maturidade, torna-se possível aferir se a SEFAZ elevou seu estágio. Destaca-se que a GC se faz importante neste contexto, pois na SEFAZ o conhecimento das pessoas e sua gestão tende a melhoria do provimento dos serviços de execução da dívida tributária e não tributária, bem como a realização das atribuições previstas na supracitada Lei (CONTAGEM, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar o nível de maturidade em GC na Secretaria Municipal de Fazenda da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil. Para isso um *e-survey*, seccionado em 13 dimensões com três afirmativas em cada, foi aplicado, visando identificar a percepção dos respondentes acerca da GC.

Por resultado, têm-se que a SEFAZ situa-se no nível de maturidade 3, denominado incipiente (inicial, embrionário), pois busca gerenciar o conhecimento e suas áreas

críticas (dimensões) para seu sucesso. Considerando a elevação ao próximo nível, 37 ações foram delineadas, devendo essas serem realizadas em conjunto, para que todas as dimensões se posicionem no próximo nível.

A prerrogativa de tratar todas as dimensões ao mesmo tempo tem guarida no conhecimento e no indivíduo, possuidor desse ativo organizacional. Assim, a GC se firma mediante ao conhecimento do indivíduo, mas deve considerar a gestão desse mediante a 13 dimensões presentes no contexto da SEFAZ. Desse modo, entende-se que o planejamento e coordenação da política fazendária, realizado pela SEFAZ, tende ao maior êxito.

Por limitação, esta pesquisa expressa o não atingimento da totalidade de respondentes servidores da SEFAZ. Isso exporia uma ótica mais completa de todo neste lócus. Assim, como sugestão de pesquisas futuras têm-se a promoção das ações sugeridas e reaplicação longitudinal desta análise da maturidade na SEFAZ, bem como em outras instituições, de modo a prover um extrato da maturidade em GC em instituições brasileiras.

Agradecimentos

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

BALCEIRO, R. B.; ANTÔNIO, J. A. C. Implantação da gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa de energia. In: RODRIGUEZ, M. V. R. y R. (org). *Gestão do conhecimento e inovação nas empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, p. 69-94, 2010.

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.

BEM, R. M.; COELHO, C. C. S. R.; DANDOLINI, G. Knowledge management framework to the university libraries. *Library Management*, v. 37, n. 4/5, p. 221-236, 2016.

CARVALHO, I. M.; MENDES, S. P.; VERAS, V. M. (orgs). *Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial*. Brasília: J. J. Gráfica e Comunicações, 2006.

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.* Equalização de tipos de conhecimentos em modelos de gestão do conhecimento. In: XVIII EnANCIB: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2017, Marília, São Paulo. *Anais... XVIII EnANCIB: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, 2017.

CORRÊA, F. *et al.* S. Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.26, 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, p. 90-109, 2022.

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.

GRANT, K. A. Tacit knowledge revisited – we can still learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007.

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

KRAEMER, R. *et al.* Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 1, p. 66-79, 2017.

LUZ, A. M. *Conhecimento e justificação: problemas de epistemologia contemporânea*. Pelotas: Dissertatio Filosofia, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASCARENHAS, S. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, F. *Pesquisa de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

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

NICKOLS, F. The knowledge in knowledge management. In: WOODS, John A.; CORTADA, J. *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*. Butterworth-Heinemann: Boston, p. 12-21, 2000.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I. *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, v. 69, n. 6, p. 96–104, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

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

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. R. et al. (orgs). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA, V. S. A contabilidade como ferramenta de gestão para as micro e pequenas empresas. *Revista Científica BSSP*, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2020.

WILSON, T. D. The nonsense of knowledge management. *Information Research*, v. 8, n. 1, p. 8-1, 2002.

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

ZIVIANI, F. 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.