

PROPOSIÇÃO DE MELHORIA PARA ELEVAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES CONFSSIONAIS DE ENSINO

Renato de Aguiar Corrêa
<http://lattes.cnpq.br/1628165521955288> –
<https://orcid.org/0009-0009-8175-6443>
reaguiar@gmail.com
Universidade FUMEC
Belo Horizonte, MG, Brasil

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro
<http://lattes.cnpq.br/4447716184916277> –
<https://orcid.org/0000-0002-6465-6020>
jurema_nery@gmail.com
Universidade FUMEC
Belo Horizonte, MG, Brasil

Fábio Corrêa
<http://lattes.cnpq.br/3500824322517512> –
<https://orcid.org/0000-0002-2346-0187>
fabioccontact@gmail.com
Universidade FUMEC
Belo Horizonte, MG, Brasil

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra
<http://lattes.cnpq.br/2119057158182202> –
<https://orcid.org/0000-0002-8666-0354>
fgcdutra@gmail.com
Universidade FUMEC
Belo Horizonte, MG, Brasil

Josiane da Costa Vieira Rezende
<https://lattes.cnpq.br/8430093047455073> –
<https://orcid.org/0000-0001-9469-8646>
josiane.rezende@fumec.br
Universidade FUMEC
Belo Horizonte, MG, Brasil

RESUMO

Este estudo se concentra na aplicação prática da Gestão do Conhecimento (GC) em Redes Concessionais de Ensino em Belo Horizonte, MG. Este estudo tem como objetivo principal propor estratégias de melhoria para elevar o nível de maturidade da gestão do conhecimento, com o potencial de impulsionar o desempenho institucional e o impacto educacional dessas organizações. Buscou-se identificar e analisar o nível atual de maturidade da GC em tais instituições, além de propor melhorias práticas com base nos resultados obtidos. No desenvolvimento metodológico, aplicou-se uma pesquisa on-line, cujos dados foram analisados de acordo com os critérios de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Alfa de Cronbach e r de Pearson, juntamente com o p-valor, garantindo a dimensionalidade, confiabilidade e validade dos resultados. Após a avaliação, foi revelado que as redes estão no nível 3 de maturidade em GC, correspondendo a um estágio inicial, no qual a importância do conhecimento é reconhecida, e um gerenciamento mais efetivo começa a ser buscado. Algumas proposições de melhoria apresentadas neste artigo podem servir como um guia para instituições que almejem otimizar a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, aumentarem seu impacto e eficácia.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Melhorias. Nível de Maturidade. Redes Concessionais de Ensino.

PROPOSAL FOR IMPROVING THE MATURITY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CONFSSIONAL EDUCATION NETWORKS

ABSTRACT

This study focuses on the practical application of knowledge management in Confessional Teaching Networks in Belo Horizonte, MG. The main objective of this study is to propose improvement strategies to raise the level of knowledge management maturity, with the potential to boost the institutional performance and educational impact of these organizations. We sought to identify and analyze the current level of KM maturity in such institutions, in addition to proposing practical improvements based on the results obtained. In the methodological development, an online survey was applied, whose data were analyzed according to the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Cronbach's Alpha and Pearson's r criteria, together with the p-value, guaranteeing the dimensionality, reliability and validity of the results. After the evaluation, it was revealed that the networks are at KM maturity level 3, corresponding to an initial stage, in which the importance of knowledge is recognized, and a more effective management begins to be sought. Some improvement proposals presented in this article can serve as a guide for institutions that aim to optimize knowledge management and, consequently, increase its impact and effectiveness.

Keywords: Knowledge management. Improvements. Maturity Level. Confessional Enstitution.

DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/47832>

Recebido em: 24/08/2023.
Aceito em: 05/04/2024.

1 INTRODUÇÃO

A adoção de práticas eficientes de Gestão do Conhecimento (GC) tem sido cada vez mais reconhecida como um catalisador para a inovação e melhoria do desempenho organizacional. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998), a GC, que implica na criação, compartilhamento, utilização e proteção do conhecimento organizacional, pode desempenhar um papel crucial no aprimoramento dos processos organizacionais. Em relação ao contexto educacional, Marques (2020) enfatiza a crescente importância da GC, indicando que ela pode ser particularmente útil na promoção da qualidade do ensino.

Este estudo analisou o nível de maturidade da GC nas Redes Confessionais de Ensino de Belo Horizonte, Brasil, revelando que as escolas se situam atualmente no nível três de maturidade. Embora tenha sido constatado algum progresso, observou-se que ainda existem oportunidades significativas para avanço. A partir das percepções de gestores e colaboradores administrativos, o estudo evidenciou as brechas existentes na prática da GC nestas instituições, sublinhando a demanda por estratégias que possam aprimorar a GC e conduzir sua maturidade para o próximo nível.

O objetivo geral do artigo concentra-se em propor melhorias na busca por aprimorar a maturidade da GC nas Redes Confessionais de Ensino de Belo Horizonte pesquisadas. Estratégias concretas e práticas eficazes serão sugeridas para fortalecer a GC nessas instituições, levando em consideração a complexidade do ambiente educacional brasileiro e os desafios únicos que as Redes Confessionais de Ensino enfrentam.

Os objetivos específicos do estudo incluem a identificação de ações estratégicas para aumentar a maturidade da GC, sugestões para a superação das lacunas identificadas e uma discussão sobre o potencial impacto dessas melhorias na qualidade do ensino e na eficácia organizacional.

Ao fornecer um roteiro detalhado para o aprimoramento da maturidade da GC em contextos confessionais, este estudo contribui para a literatura existente e oferece diretrizes práticas para instituições educacionais confessionais que buscam melhorar suas práticas de GC.

Assim, esta pesquisa se subdivide em seções. Após essa introdução (seção 1), segue-se a fundamentação teórica (seção 2) para, em sequência, explanar os procedimentos metodológicos para sua operacionalização (seção 3). Em sequência, serão apresentados os resultados e discussão do estudo (seção 4), e considerações finais (seção 5).

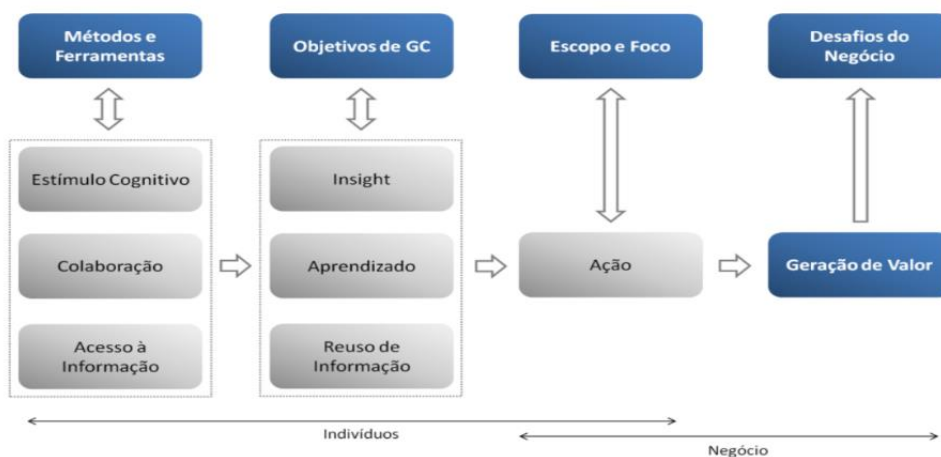
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão do conhecimento

No vasto campo da GC, os conceitos de dados, informação e conhecimento são muitas vezes distintos, mas interligados. A compreensão dessa interação é fundamental para entender como o conhecimento é adquirido, desenvolvido e aplicado dentro das organizações. Probst *et al.* (2002) optam por uma abordagem diferente, sem diferenciar explicitamente entre dados, informação e conhecimento. Eles preferem representá-los como pontos ao longo de uma sequência, com dados e conhecimento ancorados em cada extremidade.

De acordo com Terra (2005), a GC precisa estar enraizada firmemente e orientada por desafios empresariais específicos, seguindo uma lógica que agregue valor. O autor afirma ainda que, sem tal direcionamento e a identificação das habilidades verdadeiramente necessárias para o negócio, a GC tende a se assemelhar às atividades convencionais de gestão da informação e tecnologia da informação, que nunca devem ser os principais impulsionadores das iniciativas de GC. A Figura 1 ilustra a cadeia de valor da GC.

Figura 1 - Cadeia de Valor da Gestão do Conhecimento



Fonte: Terra (2005).

Conforme delineado por Stewart (1998, p. 14), a sociedade está migrando de um cenário econômico no qual o valor era essencialmente físico para um cenário onde "a riqueza é o produto do conhecimento". De acordo com o referido autor, "o conhecimento e a informação se estabeleceram como os insumos fundamentais e os produtos mais valiosos da economia".

Enfatizando sua importância para o avanço científico, o campo da GC tem sido objeto de muitas discussões e investigações. No entanto, é crucial analisar como essa disciplina é efetivamente aplicada. Segundo Terra (2005), a compreensão, classificação e mensuração do conhecimento como uma entidade ou recurso são tarefas complexas, pois este se distingue de informações e dados. No contexto desta nova era, marcada pelo Capital Intelectual como o recurso mais crucial,

[...] a única vantagem duradoura que uma organização possui é o que ela sabe coletivamente, a eficácia na utilização do seu conhecimento e a velocidade com que ela adquire e emprega novos conhecimentos (Davenport; Prusak, 1998, p. 15).

A GC também pode ser interpretada como uma abordagem integrada que gera, estrutura, dissemina e potencializa sabedoria, com o objetivo de otimizar o desempenho da organização. Esse processo é definido por uma série de atividades que englobam o reconhecimento, a administração, a obtenção e a distribuição de informações da empresa (Davenport; Prusak, 1998). Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), a GC é um procedimento no qual as organizações exploram métodos inovadores para produzir e ampliar o conhecimento. Trata-se da produção incessante de novas percepções, propagando-as pela organização e integrando-as em novos produtos e/ou serviços, tecnologias e sistemas, ocasionando, assim, alterações no cenário organizacional.

De acordo com Terra (2005), o conhecimento está atuando, de maneira inédita na história, como um elemento chave para o avanço socioeconômico das nações. Ademais, o autor enfatiza que organizações e países que verdadeiramente entendem a relevância deste recurso, colocam a sua gestão em destaque nas suas estratégias gerenciais. A GC surge, assim, como a habilidade que capacita as empresas a evoluir, inovar e amplificar sua competitividade – em outras palavras, uma metodologia organizada para o manejo do conhecimento (Jannuzzi; Falsarella; Sugahara, 2016; Terra, 2005).

2.2 Modelos de maturidade de gestão do conhecimento

Originalmente criados na área de engenharia de software, os modelos de maturidade surgiram como uma representação dos estágios de evolução de uma empresa na implementação de processos (Pee; Kankanhalli, 2009). Diversos modelos de maturidade para a GC têm sido descritos na literatura, a maior parte deles fundamentada no *Capability Maturity Model (CMM)* (Kraemer *et al.*, 2017; Oliva, 2014).

Modelos de maturidade foram criados para avaliar o desempenho da GC, que geralmente apresentam quatro a seis estágios ou níveis. Essas estruturas permitem avaliar um determinado tema e fornecer sugestões para melhorar sua evolução. Dentre os autores que desenvolveram esses modelos, destacam-se Lin (2007), Pee e Kankanhalli (2009), Massago *et al.* (2019) e Corrêa *et al.* (2022).

A GC possui diversos modelos de maturidade, propostos por pesquisadores e por consultorias empresariais, e mediante esses quatro aspectos, Corrêa *et al.* (2022) promovem uma análise de 32 modelos, dispostos no intervalo de 2000 a 2017. Adicionando a essa perspectiva, o *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, formulado em 2001, expandiu o leque de processos e organizações-alvo, fornecendo uma solução mais versátil. Nesse esquema aprimorado, os graus de maturidade ou competência seriam avaliados individualmente para cada processo, abrangendo uma multiplicidade de operações distintas. Isso permitiu uma avaliação mais holística e adaptativa das capacidades organizacionais.

No universo dos modelos de maturidade para avaliação da GC em organizações, três se destacam pela relevância e aplicabilidade: o *Organizational Knowledge Assessment Methodology (OKA)*, o *Knowledge, Do, Check, Act (KDCA)* e o modelo desenvolvido pelo *American Productivity and Quality Center (APQC)*.

O OKA, uma metodologia concebida pelo Banco Mundial, se caracteriza por um instrumento de avaliação robusto. Ele abrange um conjunto de 200 questões, orientadas para analisar 14 dimensões distintas da GC. Essa estrutura multivariada proporciona à organização a capacidade de diagnosticar o seu grau de competência e identificar as esferas que demandam desenvolvimento e aprimoramento (Fonseca, 2006).

Por outro lado, o KDCA, proposto por Batista *et al.* (2012), traduz uma abordagem diferente. Ele enfatiza um ciclo contínuo de conhecimento, ação, verificação e ajuste, alinhado aos princípios do ciclo de Deming ou KDCA.

A APQC, em 2013, apresentou um modelo estruturado em cinco níveis de maturidade: Inicial, Desenvolvimento, Integrado, Avançado e Inovador. Esse modelo se baseia em cinco pilares fundamentais: estratégia, pessoas, processos, conteúdo e tecnologia.

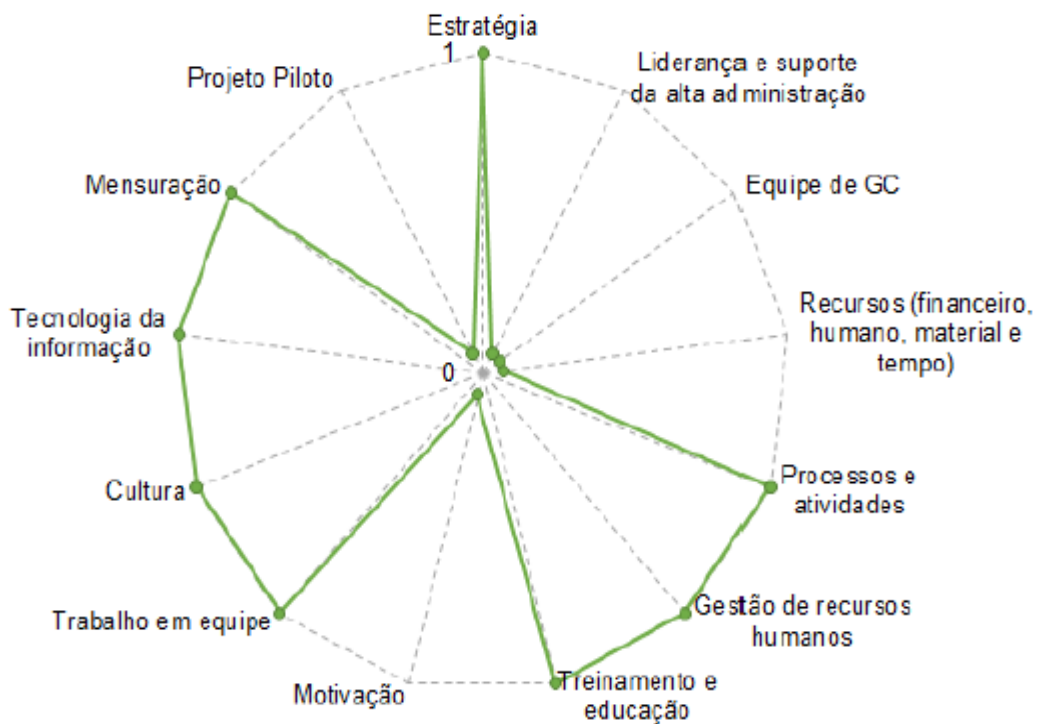
Cada nível do modelo da APQC apresenta atributos específicos e metas a serem atingidas, permitindo um caminho claro de evolução da maturidade da GC. A ênfase do modelo da APQC está na interação desses componentes, garantindo uma GC eficiente e integrada à estratégia organizacional e à rotina comportamental da empresa.

Corrêa *et al.* (2017) conduziu um estudo utilizando a base de dados Scopus, visando identificar fatores cruciais para o êxito da GC em organizações. Aplicando os termos "*knowledge management*" e "*critical success factors*", obteve 48 publicações. Após uma filtragem criteriosa, restaram 15 trabalhos relevantes que delinearam 13 dimensões críticas para uma efetiva GC. Posteriormente à sua pesquisa inicial, Corrêa se empenhou na elaboração de um modelo holístico de GC. Esse modelo tem como base as 13 dimensões críticas identificadas em seu estudo anterior e busca oferecer uma abordagem integral e completa da GC.

No modelo holístico de GC proposto por Corrêa *et al.* (2017), a GC é vista como um processo abrangente, que vai além do simples gerenciamento de informações. Ele envolve o alinhamento estratégico com a organização, a liderança ativa e o suporte da alta administração. Exige também uma equipe dedicada à GC e à alocação de recursos financeiros, humanos e materiais adequados. Os processos e atividades que determinam o ciclo de vida do conhecimento são uma parte integral desse modelo, assim como a gestão de recursos humanos, que valoriza a aquisição e a retenção de conhecimentos relevantes. O treinamento e a educação contínua dos funcionários, a motivação através de recompensas financeiras e não financeiras, e a promoção do trabalho em equipe também são aspectos fundamentais do modelo.

A cultura organizacional que valoriza o conhecimento e a utilização da tecnologia da informação como um facilitador da GC é considerada elemento chave. Além disso, a medição regular do progresso e da efetividade da GC e a implementação de projetos-piloto para testar as melhores práticas antes de sua implementação em larga escala são estratégias enfatizadas no modelo. As dimensões do modelo podem ser analisadas graficamente pela Figura 2.

Figura 2 – Dimensões de modelo holístico de Gestão do conhecimento



Fonte: Correa *et al.* (2017).

Assim, o Modelo Holístico de GC proposto por Corrêa *et al.* (2017) apresenta uma visão integrada e completa da GC, reconhecendo a importância de múltiplas dimensões e propondo uma abordagem sistemática para otimizar as habilidades e o conhecimento dentro de uma organização

A efetiva GC é um componente crucial para aprimorar o desempenho organizacional. Ribeiro *et al.* (2017) argumentam que, através da implementação de estratégias eficazes de GC, as instituições podem potencializar a eficiência operacional, estimular a inovação e melhorar a tomada de decisões. Essas estratégias permitem que as organizações capitalizem sobre o conhecimento existente e promovam a criação de novos conhecimentos. Nesse sentido, a GC favorece a dinâmica integrativa entre

competências e recursos, tornando-se um componente estratégico para o aumento da competitividade das organizações em ambientes de negócios em constante mudança.

Complementando essa ideia, Ziviani *et al.* (2019) ressaltam que a GC também tem um impacto direto e significativo no desempenho organizacional, especialmente em empresas de base tecnológica. As práticas de GC, quando bem implementadas, podem aumentar a capacidade da organização de se adaptar a mudanças rápidas e imprevisíveis no ambiente de negócios. Através da gestão efetiva do conhecimento, as empresas são capazes de responder a essas mudanças com agilidade e eficácia, o que resulta em melhorias na eficiência operacional, na qualidade dos produtos ou serviços e na satisfação do cliente. Desta forma, a GC se torna uma ferramenta estratégica para aumentar a competitividade das organizações no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo, pode ser classificado como descritivo. Gil (2002) aponta que um estudo descritivo é especialmente relevante quando o objetivo é identificar as relações entre variáveis dentro de um fenômeno específico que, neste caso, é a Maturidade em GC.

Yin (2015) argumenta que a escolha entre abordagens quantitativas e qualitativas deve ser determinada pelo tipo de pergunta de pesquisa, o estágio do campo de estudo e as preferências pessoais do pesquisador. A pesquisa quantitativa, por exemplo, é útil para testar teorias e hipóteses e permite a generalização de resultados para uma população maior. Entretanto, Vergara (1998) destaca que a pesquisa qualitativa oferece uma visão mais profunda e detalhada dos fenômenos estudados, permitindo aos pesquisadores explorar significados, interpretações e experiências de maneira abrangente. Isso pode ser particularmente útil em campos de estudo que são menos conhecidos ou onde se deseja entender melhor os processos subjacentes ou as perspectivas dos participantes

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa e qualitativa, proporcionando uma avaliação objetiva e mensurável dos dados, através de técnicas estatísticas e numéricas bem como a proposição de ações para

elevação do grau de maturidade a níveis mais elevados. A metodologia empregada permite uma avaliação estruturada da maturidade da GC em redes profissionais de ensino, fornecendo sugestões para melhoria.

A coleta de dados ocorreu em cinco etapas: aplicação de instrumento de coleta, normalização dos dados, criação de indicadores, identificação do nível de maturidade e proposição de ações para elevar o estágio atual. A pesquisa empregou o modelo validado de Corrêa *et al.* (2021) para coletar dados de 79 colaboradores das Redes Profissionais, utilizando estatística descritiva para a análise. Os dados coletados foram então normalizados e os *outliers*, removidos, para permitir a aplicação de métodos estatísticos e calcular a maturidade da GC. Foram criados 13 indicadores a partir das respostas, utilizando critérios de dimensionalidade, confiabilidade e validade.

O nível de maturidade, tanto global quanto por área crítica, foi identificado por meio do cálculo da média, desvio padrão e intervalo de confiança. Foram estabelecidos cinco níveis de maturidade, variando do "Incógnito" (média entre 1,00 e 1,50) ao "Holístico" (média entre 4,51 e 5,00). O nível de maturidade global foi determinado pelo nível mais baixo alcançado entre todas as áreas, possibilitando a identificação de áreas que precisam de aprimoramento. Finalmente, as ações para melhorar o nível de maturidade foram identificadas com base nas áreas com menor nível de maturidade.

Considerando que a GC enfatiza que todas as áreas devem ser gerenciadas em conjunto, o nível de maturidade global é estabelecido no ponto em que todas essas áreas estão situadas simultaneamente. Assim, se houver dimensões localizadas no nível quatro, mas apenas uma no nível dois, o resultado global da maturidade da Unidade será o nível dois, 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 são identificadas e detalhadas em ações macro e micro, 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.

Os resultados obtidos nesta pesquisa de análise de maturidade em escolas confessionais estão alinhados com as ideias propostas por Gil (2002), Yin (2015) e Vergara (1998). A natureza descritiva deste estudo, conforme destacado por Gil (2002), permitiu identificar e explorar as relações entre variáveis específicas relacionadas à maturidade na GC em diferentes setores da instituição.

As estratégias metodológicas utilizadas, uma combinação de abordagens quantitativas e qualitativas conforme sugerido por Yin (2015), permitiram tanto a generalização dos resultados para um conjunto maior de escolas confessionais, quanto a obtenção de uma visão mais aprofundada do fenômeno em questão.

A aplicação do modelo de gestão holística da GC de Correa ajudou a dar forma a essa abordagem metodológica, com a análise quantitativa possibilitando a classificação dos setores em diferentes níveis de maturidade e a análise qualitativa fornecendo uma compreensão mais rica das práticas de GC existentes

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entre 03/05/2023 e 24/05/2023 foi aplicado um questionário aos colaboradores das Redes confessionais de Belo Horizonte pesquisadas. A população era de 98 funcionários, com uma amostra representativa de 83 participantes, sem *outliers* identificados. Os setores representados foram: administrativo (27 respondentes, 32,53%), coordenação e supervisão pedagógica (14 respondentes, 16,87%), direção e tecnologia da informação (10 respondentes cada, 12,05%), financeiro (oito respondentes, 9,64%), secretaria (sete respondentes, 8,43%), *marketing* (quatro respondentes, 4,82%) e comunicação (três respondentes, 3,61%). A análise prosseguiu com a constituição dos indicadores apresentados no Quadro 1.

Quadro 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
			[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
TED	0,64	0,76	[1] 19	1,000	0,441	0,435	0,000	0,000	0,000
			[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
MOT	0,60	0,76	[1] 22	1,000	0,270	0,355	0,000	0,014	0,001
			[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
TEQ	0,70	0,82	[1] 25	1,000	0,672	0,548	0,000	0,000	0,000
			[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
CUL	0,59	0,76	[1] 28	1,000	0,576	0,331	0,000	0,000	0,002
			[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
TIN	0,52	0,51	[1] 31	1,000	0,094	0,479	0,000	0,398	0,000
			[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
MSR	0,65	0,82	[1] 34	1,000	0,462	0,696	0,000	0,000	0,000
			[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
PPL	0,68	0,89	[1] 37	1,000	0,825	0,626	0,000	0,000	0,000
			[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 Alfa de Cronbach (AC), superior a 0,51, bem como o r de Pearson, junto ao p-valor, deve ser positivo entre as variáveis (afirmativas) do indicador (área crítica) e menor que 0,05, respectivamente, para expressar significância. Todas as variáveis e indicadores foram iguais (a exemplo do AC para o indicador Tecnologia da Informação) ou superiores ao esperado. Desse modo, considera-se que todos os indicadores são válidos para os fins desta pesquisa.

4.1 Nível de maturidade da gestão do conhecimento

O nível de maturidade é representado por área crítica, tanto para o sucesso da GC quanto para a forma global. Cada área crítica possui o seguinte estrato:

Quadro 2 - Nível de maturidade da amostra

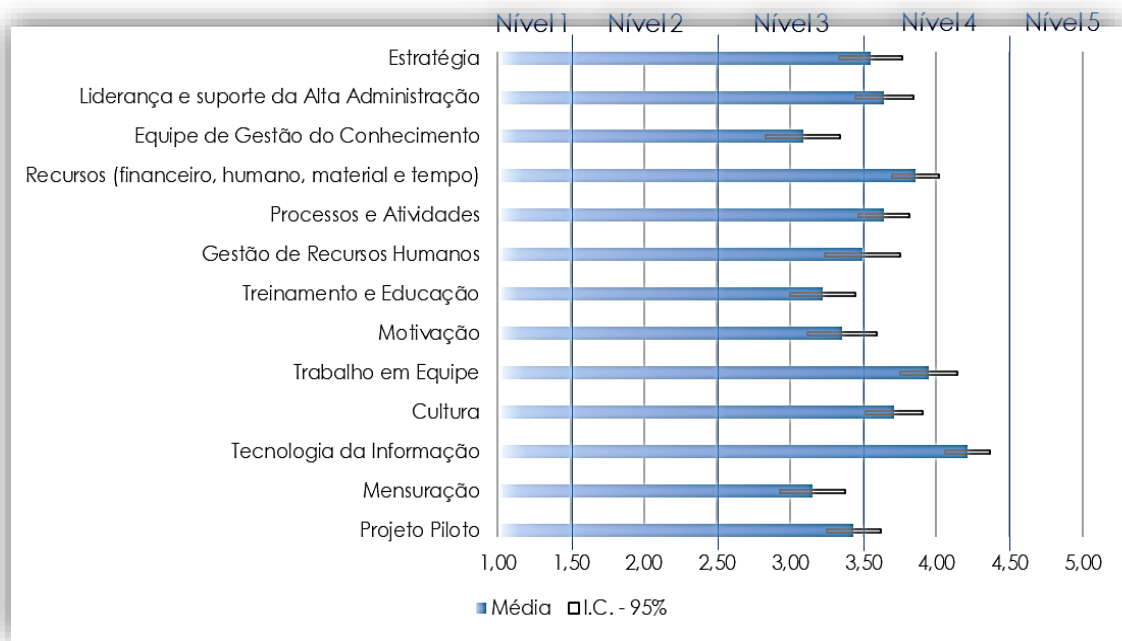
Dim	Nível	Média	DP	IC-95%
ETG	4	3,6	1,0	[3,33; 3,77]
LAA	4	3,6	0,9	[3,44; 3,84]
EGC	3	3,1	1,2	[2,83; 3,34]
REC	4	3,9	0,7	[3,70; 4,02]
PAT	4	3,6	0,8	[3,47; 3,82]
GRH	3	3,5	1,2	[3,24; 3,76]
TED	3	3,2	1,0	[3,00; 3,45]
MOT	3	3,4	1,1	[3,12; 3,59]
TEQ	4	3,9	0,9	[3,76; 4,14]
CUL	4	3,7	0,9	[3,51; 3,91]
TIN	4	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).

Observa-se, na Figura 3, que seis setores se encontram no nível três, sinalizando um estágio inicial ou incipiente de maturidade, com a Unidade empenhada em manejar o conhecimento nesses pontos cruciais. Contudo, sete setores estão no nível quatro, categorizada como "gerenciando", indicando uma administração parcial dessas áreas. Tais informações são exibidas graficamente, com as barras preenchidas simbolizando a média, e barras transparentes nas extremidades dessas barras sinalizando o intervalo de confiança.

Figura 3 - Nível de maturidade das unidades analisadas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Mediante o exposto, observa-se que o menor nível de maturidade por área crítica situa-se no estágio três (Figura 3). Assim, considerando que a maturidade global em GC é atribuída mediante o ponto em que todas as áreas se situam concomitantemente, tem-se que o nível global desta temática nas Redes é três.

4.2 Ações de melhoria propostas para elevação do nível de maturidade da gestão do conhecimento

Com o intuito de elevar o nível de maturidade em GC nas unidades analisadas e de acordo com os propósitos estabelecidos na pesquisa, uma série de ações estratégicas e operacionais cuidadosamente delineadas são propostas. Essas ações têm como foco principal promover uma progressão efetiva das áreas que se encontram atualmente no nível três de maturidade, com o fim de alcançar o próximo patamar, caracterizado como 'gerenciado' ou 'em andamento'.

Os insights obtidos através deste estudo refletem o argumento de Vergara (1998) sobre a importância da pesquisa qualitativa para explorar significados, interpretações e experiências. As descrições detalhadas e as análises interpretativas dos níveis de maturidade em diferentes setores

proporcionaram uma compreensão mais profunda dos esforços das escolas confessionais para gerir o conhecimento.

O caminho a ser percorrido exige um trabalho conjunto, esforço coordenado e envolvimento de todos na organização. Isso inclui a alta administração, liderança, gestão de recursos humanos, bem como aqueles que conduzem e executam as iniciativas orientadas ao conhecimento. As ações macro e micro para cada área que deve ter seu nível elevado são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Ações macro e micro por dimensão

Dimensão 1: Estratégia	
Divulgar o alinhamento das iniciativas de GC à estratégia organizacional:	Organização de <i>workshops</i> e sessões de treinamento para familiarizar a equipe com a importância estratégica da GC e como isso se alinha com a visão geral da instituição.
	Disponibilizar um mapa visual que mostre como as iniciativas de GC se alinham com a estratégia organizacional.
	Comunicar regularmente as atualizações de progresso na execução das iniciativas de GC e destaque como isso está apoiando a realização da estratégia da escola.
Dimensão 2 – Liderança e suporte da alta administração	
Macroação da dimensão	Microações para dimensão
Comunicar à empresa o propósito das iniciativas de GC:	Enviar regularmente <i>e-mails</i> , <i>WhatsApp</i> , mensagens em intranet ou boletins informativos internos detalhando o propósito, benefícios e progresso das iniciativas de GC.
	Usar reuniões de equipe e eventos da empresa para compartilhar histórias de sucesso e exemplos práticos de como as iniciativas de GC estão ajudando a alcançar os objetivos da escola.
	Encorajar a alta administração a endossar a importância da GC e o seu propósito, para demonstrar o seu compromisso.
Dimensão 3 - Equipe de gestão do conhecimento	
Macroação da dimensão	Microações para dimensão
Atribuir perfis, papéis e responsabilidades, claramente definidas, a equipe de GC:	Elaborar um documento formal que defina claramente os perfis, papéis e responsabilidades de cada membro da equipe de GC. Este documento deve ser compartilhado com todos os membros da equipe e deve estar disponível para consulta.
	Organizar sessões de treinamento para garantir que cada membro da equipe compreenda o seu papel e as suas responsabilidades dentro da equipe de GC.
Instituir um Diretor de Conhecimento, também denominado <i>Chief Knowledge Officer</i> (CKO), e, ou, um Gerente de Conhecimento:	Determinar um CKO ou um Gerente de Conhecimento que terá a responsabilidade de supervisionar e orientar as iniciativas de GC.
	Este líder deverá ter a habilidade de se comunicar efetivamente, tanto com a alta administração quanto com a equipe, e terá a responsabilidade de garantir que as iniciativas de GC estejam alinhadas com a estratégia geral da escola.
	O CKO ou Gerente de Conhecimento deve também estar apto a promover a importância da GC dentro da organização, além de incentivar e facilitar a partilha de conhecimentos entre todos os membros da equipe

Dimensão 6 – Gestão de recursos humanos	
Macroação da dimensão	Microações para dimensão
Desenvolver planos de carreiras para os funcionários:	Criar um claro plano de carreira que mostre como os funcionários podem progredir na organização, levando em consideração suas competências e habilidades em GC.
	Organize sessões de orientação de carreira para ajudar os funcionários a entenderem os possíveis caminhos de carreira e como podem alcançá-los.
	Promover revisões periódicas de desempenho para avaliar o progresso dos funcionários em relação a seus objetivos de carreira e ajustar os planos conforme necessário.
Dimensão 7 – Treinamento e educação	
Macroação da dimensão	Microações para dimensão
Promover treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da GC bem como das pessoas que conduzirão o processo:	Desenvolver uma série de treinamentos de GC que atendam às necessidades de diferentes níveis da organização, tais como <i>workshops</i> , sessões de <i>e-learning</i> , treinamentos práticos e treinamentos personalizados para funções específicas. Usar avaliações pós-treinamento para medir a eficácia do treinamento e fazer ajustes conforme necessário.
	Certificação de que os treinamentos são atualizados regularmente para refletir as melhores práticas atuais e as mudanças na estratégia organizacional.
Dimensão 8 – Motivação	
Macroação da dimensão	Microações para dimensão
Implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários.	Implementar um sistema de recompensas que recompense tanto o desempenho individual quanto o desempenho da equipe em relação à GC. Isso pode incluir bônus financeiros, benefícios adicionais, reconhecimento público ou oportunidades de progressão na carreira.
	Desenvolver meios para valorizar o comportamento colaborativo, o trabalho em equipe e, ou, os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, outros):
Dimensão 10 – Cultura	
Macroação da dimensão	Microações para dimensão
Realizar diagnóstico da cultura organizacional mediante a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento:	Realizar pesquisas regulares de engajamento dos funcionários para avaliar a cultura organizacional e o nível de suporte para iniciativas de GC.
	Usar grupos de foco e entrevistas para obter <i>insights</i> mais profundos sobre a cultura organizacional.
	Utilizar os resultados dessas avaliações para identificar áreas de melhoria e desenvolver planos de ação para promover uma cultura de GC.

Dimensão 12 – Mensuração	
Macroação da dimensão	Microações para dimensão
Desenvolver indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento:	Definir métricas claras e Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) para medir o sucesso das iniciativas de GC. Estes podem incluir medidas financeiras (como retorno sobre o investimento em GC) e medidas não financeiras (como o nível de engajamento dos funcionários com as iniciativas de GC).
Realizar diagnósticos da GC, visando identificar lacunas a serem sanadas:	Realizar auditorias regulares de GC para identificar lacunas e áreas de melhoria.
Divulgar aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de GC:	Comunicar regularmente aos funcionários os resultados das iniciativas de GC para manter a transparência e o envolvimento. Isso pode ser feito através de boletins informativos internos, reuniões de equipe ou uma seção dedicada na intranet da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com a adoção dessas ações Macro e Micro (Quadro3), direcionadas para aumentar o nível de maturidade em GC, espera-se promover uma evolução significativa nas escolas confessionais. As ações previstas têm como objetivo principal potencializar o manejo do conhecimento em todos os setores, alavancando-os para níveis mais avançados de maturidade. Com o aumento na maturidade da GC, antecipa-se uma melhoria na eficiência operacional, na tomada de decisões baseada em conhecimento e no desempenho geral da instituição. Além disso, a ampliação do nível de maturidade pode fortalecer a cultura de aprendizagem contínua e inovação dentro da organização, contribuindo para a sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo culminou na consecução bem-sucedida de seus objetivos propostos, tanto geral quanto específicos. O objetivo geral, consistiu na proposição de estratégias de melhoria para ampliar o nível de maturidade da GC nas escolas confessionais e foi cumprido mediante uma análise rigorosa do estado atual nestas instituições seguido das proposições de melhoria indicados no Quadro 3. Os objetivos específicos, relacionados à identificação de medidas estratégicas para intensificar a maturidade da GC, à oferta de sugestões para superação de lacunas identificadas e à discussão

acerca do impacto potencial dessas melhorias sobre a eficácia organizacional, foram igualmente atendidos.

A pesquisa revelou a importância crucial de estratégias focadas e ações coordenadas para elevar o nível de maturidade em GC nas unidades analisadas. Nota-se que, embora as unidades estejam no estágio incipiente (nível três), existe um potencial considerável para progresso e melhoria.

Os resultados evidenciam a relevância crucial de estratégias bem definidas e ações coordenadas para aumentar o nível de maturidade em GC nas escolas confessionais, uma perspectiva que é alinhada com os argumentos de Corrêa *et al.* (2021), que destacam a importância da GC para a melhoria da eficiência operacional das organizações. As unidades, embora estejam em um estágio inicial ou incipiente (nível três), demonstram um potencial significativo para progresso e avanço.

A implementação de ações estratégicas, como a divulgação do alinhamento da GC à estratégia organizacional, comunicação efetiva do propósito das iniciativas de GC e a instituição de um Diretor ou Gerente de Conhecimento, são passos críticos para alcançar o nível quatro de maturidade. Da mesma forma, ações operacionais relacionadas à gestão de recursos humanos, treinamento e educação, motivação e cultura, são essenciais para fomentar uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e o compartilhamento de conhecimento. Estas afirmativas estão em sintonia com as ideias de Ziviani *et al.* (2019) e Ribeiro *et al.* (2017), que afirmam que as práticas de GC podem ter um impacto positivo no desempenho organizacional.

Destaca-se também a necessidade de desenvolver indicadores e métricas apropriados, realizar diagnósticos regulares da GC e divulgar os resultados das iniciativas e diagnósticos de GC para todos os funcionários. Essas práticas de mensuração contribuirão para a transparência e o engajamento dos funcionários, elementos chave para o sucesso da GC.

Em última análise, o objetivo é incutir uma cultura de aprendizado contínuo e compartilhamento de conhecimento, tornando a GC uma parte integral e valorizada da vida organizacional. Embora este seja um objetivo desafiador, acredita-se que, com o comprometimento e esforço conjunto de todos na organização, é plenamente possível alcançar o próximo estágio de

maturidade em GC, permitindo que as organizações se adaptem e prosperem em um ambiente em constante mudança.

O presente trabalho possibilita a identificação do nível de maturidade atual das Redes confessionais de ensino estudadas (nível três) e com a proposição de ações evolutivas que podem levar as instituições a alcançarem o nível quatro de maturidade da GC. Também fornece contribuições teórico-práticas de grande relevância. Do ponto de vista acadêmico, amplia-se a literatura existente, ao avaliar a maturidade da GC em Redes Confessionais de Ensino, trazendo luz para um contexto educacional pouco explorado. Em relação à prática, o enriquecimento do conhecimento acadêmico auxilia no entendimento mais profundo da dinâmica de GC na Rede Confessionais, além de proporcionar um modelo metodológico aplicável em outros contextos educacionais ou organizacionais. Por fim, a análise minuciosa do atual nível de maturidade da GC nessas redes, especificamente em Belo Horizonte, fornece um *benchmark* de qualidade para instituições semelhantes, em busca de aprimorar suas práticas de GC.

A identificação da maturidade atual e a sugestão de ações para potencializar a GC fornecem orientações valiosas para os gestores das instituições pesquisadas. Nesse sentido, o estudo possibilita não apenas para aumentar a consciência sobre a importância da GC na melhoria da eficiência organizacional, mas também para a tomada de decisões mais assertivas e efetivas por parte dos gestores.

Apesar de oferecer contribuições significativas para a compreensão da maturidade da GC em Redes Confessionais de Ensino, existem limitações que precisam ser ponderadas. A amostra, apesar de apresentar uma alta taxa de resposta (94,4%), compreende somente colaboradores do setor administrativo das redes confessionais em Belo Horizonte, o que pode delimitar a representatividade do estudo, visto que outras perspectivas, como a de professores, alunos ou gestores de outras regiões, podem não estar contempladas. Adicionalmente, a limitação geográfica deste estudo, concentrada em Belo Horizonte, pode implicar que os resultados não sejam aplicáveis, de maneira direta, a outras cidades ou regiões com características culturais, sociais ou econômicas distintas.

A abordagem utilizada para avaliar a maturidade da GC foi baseada no modelo holístico de Corrêa (2023), o qual, mesmo sendo robusto, pode não abranger todas as nuances dessa gestão em contextos educacionais confessionais. A avaliação também se fundamentou na percepção dos colaboradores, sujeita a influências de variados fatores pessoais e organizacionais, o que pode resultar em uma visão subjetiva que talvez não reflita a realidade objetiva da maturidade da GC. Além disso, a natureza on-line da pesquisa limitou o contato direto entre o pesquisador e os respondentes, podendo levar a possíveis interpretações errôneas das questões e afetar a qualidade das respostas. Essa ausência de interação direta ainda impede o esclarecimento imediato de dúvidas ou preocupações dos respondentes acerca do questionário, o que poderia aprimorar a precisão das respostas.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012.
- CORRÊA, Fábio *et al.* Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 26, n. 4, p. 151-171, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/rPhpLLhF6tFfnBRKjz7QPMG/>. Acesso em: 20 jun. 23.
- CORRÊA, Fábio *et al.* Equalização de tipos de conhecimentos em modelos de gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO [ENANCIB], 18., 2017, Marília. **Anais...** Marília: ENANCIB, 2017. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/repositorio/2017/10/pdf_835f8fddc4_0000027255.pdf. Acesso em: 15 jun. 23.
- CORRÊA, Fábio *et al.* Gestão do Conhecimento: análise de modelos de maturidade de 2000 a 2017. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, [n. especial], p. 105-121, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/62042>. Acesso em: 05 jun. 23.
- CORRÊA, Fábio. **Gestão do Conhecimento**: uma abordagem para a ação. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2023.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

FONSECA, Ana Flávia. **Organizational knowledge assessment methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 jun. 2023.

KRAEMER, Rodrigo *et al.* Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 12, n. 2, p. 66–79, out. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5908255.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

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**, Novo Hamburgo, v. 12, n. 1, p. 27-48, 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/articloe/download/1710/2454>. Acesso em: 22 jun. 2023.

MASSAGO, Yoji *et al.* Influência dos aspectos socioculturais em um modelo de maturidade para gestão do conhecimento. **iSys-Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 64-97, 2019. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/isys/article/download/781/736/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

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

OLIVA, Fabio Lotti. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 18, n. 6, p. 1053–1074, Oct. 2014. DOI [10.1108/JKM-03-2014-0080](https://doi.org/10.1108/JKM-03-2014-0080).

PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atreyi. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of information & knowledge management**, [s.l.], v. 8, n. 02, p. 79-99, 2009.

Disponível em:

https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S0219649209002270?casa_tok=en=hpusKHgMZGoAAAAA:R6gWqe-sbaBywddtXJCLzutjiZfMSwlGPUjVloUmALgF1xEWfx3GZkt72m66NtMnQd7kwEhNPOtj9c. Acesso em: 22 jun. 2023.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. São Paulo: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery *et al.* Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, [n. especial], p. 4-17, 2017. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32936>. Acesso em: 21 jun. 2023.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2015.

ZIVIANI, Fabrício *et al.* O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 61-83, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pci/a/J7PF4bwYsxRx6phDQ6YJS4F/?lang=pt>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CONTRIBUIÇÕES DAS PESSOAS AUTORAS

Informa-se nesta seção as funções de cada pessoa autora, de acordo com [taxonomia CRediT](#).

Função	Definição
Conceituação	Renato de Aguiar Corrêa; Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro.
Curadoria de dados	—
Análise Formal	Renato de Aguiar Corrêa; Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro; Fábio Corrêa; Frederico Giffoni de Carvalho Dutra; Josiane da Costa Vieira Rezende.
Obtenção de financiamento	—
Investigação	—
Metodologia	Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro; Fábio Corrêa.
Administração do projeto	—
Recursos	—
Software	—
Supervisão	—
Validação	—
Visualização [de dados (infográfico, fluxograma, tabela, gráfico)]	—
Escrita – primeira redação	Renato de Aguiar Corrêa; Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro; Fábio Corrêa; Frederico Giffoni de Carvalho Dutra.
Escrita – revisão e edição	Renato de Aguiar Corrêa; Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro; Fábio Corrêa; Josiane da Costa Vieira Rezende.