



## PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO HEMOMINAS

### PROPOSAL FOR A MODEL FOR EVALUATING THE DEGREE OF MATURITY IN KNOWLEDGE MANAGEMENT AT FOUNDATION HEMOMINAS

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11226915>

V FORPED PPGGOC - UFMG

Fórum de Pesquisas Discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento

ISSN: 2965-4068

MODALIDADE: TRABALHO COMPLETO



**Rômulo de Barros Teixeira**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-4123-0190>

romuloci@gmail.com



**Marcello Peixoto Bax**

Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-0503-3031>

bax@ufmg.br

**Resumo:** o conhecimento se encontra na mente das pessoas e é intrínseco a elas, entretanto, técnicas e ferramentas podem tornar o conhecimento registrado e compartilhado nas instituições. Saber o nível que se encontra de gestão do conhecimento (GC) pode facilitar a realização das atividades por meio de ações melhores direcionadas.

**Objetivo:** desenvolver um modelo que permita avaliar o grau de maturidade em GC na Fundação Hemominas e quais possíveis soluções vinculadas à GC poderão auxiliar na execução de suas atividades.

**Metodologia:** a partir do desenvolvimento de um instrumento próprio de avaliação do grau de maturidade em GC, realizar um diagnóstico que atenda as especificidades da Fundação, de maneira que se permita saber qual o grau de maturidade em GC ela se encontra. **Resultados:** a literatura aponta que o registro e o compartilhamento do conhecimento podem tornar a gestão de uma organização mais simples e objetiva. O instrumento de avaliação permitirá saber em que nível se encontra essa maturidade em GC. **Conclusões:** o presente estudo busca demonstrar a importância de se saber quais conhecimentos e informações são importantes para o melhor desenvolvimento das fundações, de forma que esse conhecimento possa permanecer no âmbito fundacional e o retrabalho seja minimizado

**Palavras-chave:** conhecimento; gestão do conhecimento (GC); níveis de maturidade; Fundação Hemominas.

**Abstract:** knowledge is found in people's minds and is intrinsic to them, however, techniques and tools can make knowledge recorded and shared in institutions. Knowing the current level of knowledge management (KM) can facilitate the performance of activities through better targeted actions.

**Objective:** to develop a model that allows evaluating the degree of maturity in KM at Hemominas Foundation and which possible solutions linked to KM can help in the execution of its activities. **Methodology:** based on the development of a specific instrument for assessing the level of maturity in KM, carry out a diagnosis that meets the specificities of the Foundation, so that it is possible to know what level of maturity in KM it is.

**Results:** the literature points out that recording and sharing knowledge can make the management of an organization simpler and more objective. The assessment instrument will allow us to know at what level this maturity in KM is. **Conclusions:** this study seeks to demonstrate the importance of knowing which knowledge and information are important for the best development of foundations, so that this knowledge can remain within the foundational scope and rework is minimized

**Keywords:** knowledge; knowledge management (KM); levels; maturity; Hemominas Foundation.



## 1 INTRODUÇÃO

As fundações podem ser consideradas como sistemas de informação, quando permitem que o conhecimento gerado seja registrado para a boa execução de um serviço fundamental de utilidade pública, seja no âmbito das organizações privadas ou dos órgãos públicos. Contudo, o armazenamento, o compartilhamento e a utilização desse conhecimento, especialmente daquele que se encontra na mente dos colaboradores - conhecido como conhecimento tácito - representa um grande desafio, em função da dificuldade de se registrar e compartilhar por meio de documentos impressos ou virtuais.

Em todas as atividades de uma organização, o conhecimento relativo à execução das atividades se encontra presente. Assim, o registro desse conhecimento pode ser considerado como um dos principais insumos para a organização.

Para Senge (2000) o aprendizado mais importante vem da experiência direta. Ele cita como exemplo a criança que aprende a comer, andar e falar através da tentativa e erro, sugerindo que ela aprende com o corpo e não apenas com a mente.

O presente trabalho é motivado pela suposição de que as fundações necessitam gerenciar o conhecimento produzido internamente de forma a permitir o seu armazenamento, o seu compartilhamento, a sua recuperação e o fim do retrabalho.

Pretende-se, a partir da criação de um instrumento que vise avaliar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento e sua respectiva aplicação junto aos servidores efetivos e contratados da Fundação Hemominas, apresentar esse resultado obtido, avaliá-lo segundo a literatura e sugerir mecanismos que permitam o registro e o compartilhamento do conhecimento produzido no âmbito fundacional de maneira permanente, de forma a atender em sua totalidade o principal interessado: o cidadão.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os estudos vinculados à área de GC constituem um importante campo da Ciência da Informação. Conhecimento é uma palavra que pode remeter a vários significados. De acordo com Sabbag (2007), é a soma do que é percebido, descoberto, válido e apreendido.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é a informação contextualizada, com significado e interpretação já processada pelas pessoas. Assim, o conhecimento é gerado a partir da informação, por meio de aplicações de modelos mentais e processos de aprendizado das pessoas.

O conhecimento é gerado continuamente. As organizações competitivas devem tirar proveito deste conhecimento gerado e estarem sempre atualizadas. À medida que o tempo passa, torna-se mais difícil saber tudo, mesmo sobre uma especialidade, não havendo tempo para absorver todo o conhecimento existente. Manter-se atualizado tornou-se uma tarefa não trivial (Rodriguez, 2002, p. 45).

Na contemporaneidade, o conhecimento gerado dentro pelos seus profissionais tende a ser cada vez mais disponibilizado, de forma a permitir que todos tenham acesso às experiências já vividas pelos outros.

Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto [...]; enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua (Barbosa, 2008, p.11).

Segundo Sveiby (1998), as pessoas que trabalham nas instituições são os reais agentes de informação e todos os ativos são resultado das intervenções dessas pessoas, de maneira que sua competência está ligada à capacidade de agir em situações favoráveis ou adversas. Entretanto, essa competência individual não é propriedade da instituição.

Um dos principais ativos que uma Fundação pode ter é o conhecimento dos seus trabalhadores. A gestão desse conhecimento pode fazer com que a instituição minimize problemas tanto com as mudanças ocorridas por seus trabalhadores quanto com a possibilidade de perda do conhecimento produzido.



Para Choo (2006), o conhecimento está na mente das pessoas e, para que possa ser compartilhado e gere inovação, ele precisa ser registrado para que seja disponibilizado e acessado. O registro desse conhecimento e sua disponibilização através do diálogo e do discurso, permite aos colaboradores compartilharem o que sabem de modo intuitivo através de metáforas e de analogias.

A instituição que tiver a capacidade de integrar “os meios de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento” (Choo, 2006).

Esse conhecimento registrado ganha importância quando é aplicado aos objetivos-fim da instituição e, por consequência, melhora a oferta dos serviços oferecidos à sociedade. Nesse sentido, a GC pode ser considerada como uma das melhores formas de aprimorar a capacidade do Estado de estimular o conhecimento para aumentar o desempenho e atender às necessidades da população.

A Gestão do conhecimento é compreendida [...] como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (Brasil, 2004, p.17).

Segundo Terra (2001), a GC depende de uma análise ampla do contexto em que a instituição está inserida. Ela está ligada diretamente ao desenvolvimento institucional e consiste na troca de conhecimentos tácitos e explícitos entre as pessoas e as instituições públicas, incentivando a criatividade e inventividade das pessoas, criando uma cultura de aprendizado que é tão importante para um ambiente de mudanças como o da atualidade.

A GC surge neste contexto como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho. [...] Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (Batista, 2012, p.39-40).

O sucesso da GC na Fundação depende do devido reconhecimento de que todos os agentes correlatos ao compartilhamento do conhecimento precisam um do



outro e devem atuar em conjunto. A GC tem a função de identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento, além de utilizá-lo de forma que gere benefícios ao cidadão.

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. Portanto, podemos concluir que a efetiva GC é a base de tudo na Administração Pública (Batista, 2012, p.47).

A GC pode ser um grande facilitador para o alcance de resultados relevantes para a fundação pública. Dessa maneira, tomando por base o quadro de pessoal da Hemominas que conta com aproximadamente 1600 servidores entre efetivos, contratados cedidos, temos um ambiente que pode ser adequado para a realização das atividades pertinentes ao desenvolvimento dos servidores por meio do compartilhamento do conhecimento, permitindo um atendimento melhor ao cidadão e a tomada de decisões com maior embasamento e propriedade.

### **3 METODOLOGIA**

Metodologia científica pode ser considerada como o processo lógico que seleciona as formas e os métodos relacionados com a coleta, organização e análise dos dados coletados. Esse processo está sujeito a normas técnicas específicas, para o melhor desenvolvimento da ação. (Souza, 2020)

O pesquisador, segundo Creswell (2010), escolhe qual tipo de estudo será utilizado em seu trabalho com o objetivo de conduzir sua pesquisa. O pesquisador define entre os métodos qualitativo, quantitativo ou misto.

Ainda segundo Creswell (2010), alguns fatores afetam a escolha do tipo de abordagem pelo pesquisador. Além da concepção da pesquisa, da sua estratégia e dos métodos a serem utilizados, as experiências do pesquisador e o seu público alvo também afetam diretamente na escolha desse tipo de abordagem.

Considerando que se pretende avaliar o atual grau de maturidade em gestão do conhecimento que se encontra a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia - Hemominas do Estado de Minas Gerais a partir do desenvolvimento



de um instrumento próprio, o estudo de caso se apresentou como o método que pode melhor atender aos objetivos desta pesquisa, pois representa uma “estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos” (Creswell, 2010, p.38).

Segundo Souza (2020, p.87), “o estudo de caso será uma fonte direta quando o pesquisador ou pesquisadora coleta os dados e as informações de que necessita junto ao objeto de estudo”. O pesquisador ainda terá a possibilidade de combinar outros métodos a esse estudo de caso, como a entrevista.

A possibilidade de se combinar o estudo de caso a uma entrevista, pode ser considerada uma estratégia de método misto, ou seja, trará tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa. Quantitativa através da aplicação de um questionário destinado aos servidores lotados na Fundação Hemominas. Já a abordagem qualitativa será caracterizada através da realização de entrevistas com os responsáveis dos setores, tendo como referência os dados acima coletados no questionário aplicado aos servidores lotados em Belo Horizonte.

Para Creswell (2010), a coleta de dados através de entrevistas apresenta vantagens como o fornecimento de informações históricas e a possibilidade de se controlar a linha do questionamento, o que permite ao entrevistador maior coordenação da entrevista. Entretanto, o entrevistador deve ter cuidado com as interpretações que faz a partir de uma resposta indireta, além da necessidade de buscar não influenciar o ambiente com sua presença.

Quanto à sua natureza, essa pesquisa poderá ser considerada em sua essência como aplicada, pois terá como objetivo avaliar um cenário específico e apresentar seus resultados próprios. Nesse contexto, a avaliação do grau de maturidade em GC na Hemominas.

A partir do pressuposto de que as ações e as práticas de GC na Fundação Hemominas podem aprimorar a realização das atividades dos seus trabalhadores, será desenvolvido um instrumento que permita a realização de um diagnóstico que atenda as especificidades da Fundação, de maneira que se permita saber qual o grau de maturidade em GC a mesma se encontra.

A hipótese é de que as ações práticas de GC na Fundação Centro de



Hematologia e Hemoterapia - Hemominas possam contribuir para a otimização do trabalho e o consequente impacto positivo na excelência do serviço prestado ao cidadão.

Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, será desenvolvido um instrumento de pesquisa que permitirá avaliar qual o grau de maturidade em GC se encontra a Hemominas. Esse modelo será desenvolvido a partir dos trabalhos desenvolvidos por Bukowitz e Williams (2002), de Batista (2012), de Helou (2015) e de Escrivão (2015), fornecendo um passo-a-passo para se diagnosticar o nível de maturidade de GC na Fundação, o que representa a primeira etapa para implantação da GC.

Inicialmente, será desenvolvida a primeira etapa do procedimento, que representa o desenvolvimento do diagnóstico da GC na Hemominas e, por conseguinte, a aplicação do diagnóstico de forma a saber qual a situação da Hemominas no que se refere à retenção, ao registro e ao compartilhamento de conhecimento.

As categorias a serem abordadas no questionário são:

- Processos;
- suporte da alta gerência;
- cultura institucional;
- gestão de recursos humanos;
- conhecimento organizacional;
- infraestrutura e tecnologia, e
- aprendendo a GC.

Os critérios constantes destas categorias poderão representar os fatores críticos de sucesso para a implementação da GC nos Órgãos Públicos, bem como a possibilidade de permitirem a identificação de qual o seu grau de maturidade em GC.

Pretende-se que cada um dos critérios tenha 7 questionamentos com um total de 5 respostas na escala Likert, a saber:



- Discordo totalmente;
- Discordo;
- Não sei;
- Concordo, e
- Concordo totalmente.

Cada uma das respostas representa um valor na escala e, a partir da soma dos valores encontrados e divididos pelo total de participantes, estima-se que seja possível identificar qual o grau de maturidade se encontra a Fundação Hemominas.

Logo após a obtenção do resultado, serão propostas ações no âmbito da GC que tenham como objetivo o registro do conhecimento, à sua disseminação e o seu compartilhamento, permitindo uma maior interação e uma maior eficiência na Gestão Pública.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após aplicação do questionário junto aos servidores lotados na Fundação Hemominas, será realizado o cálculo baseado na escala de 1 a 5 para as respostas, onde 1 representa o nível de concordância baixo e 5 representa o nível de concordância elevado.



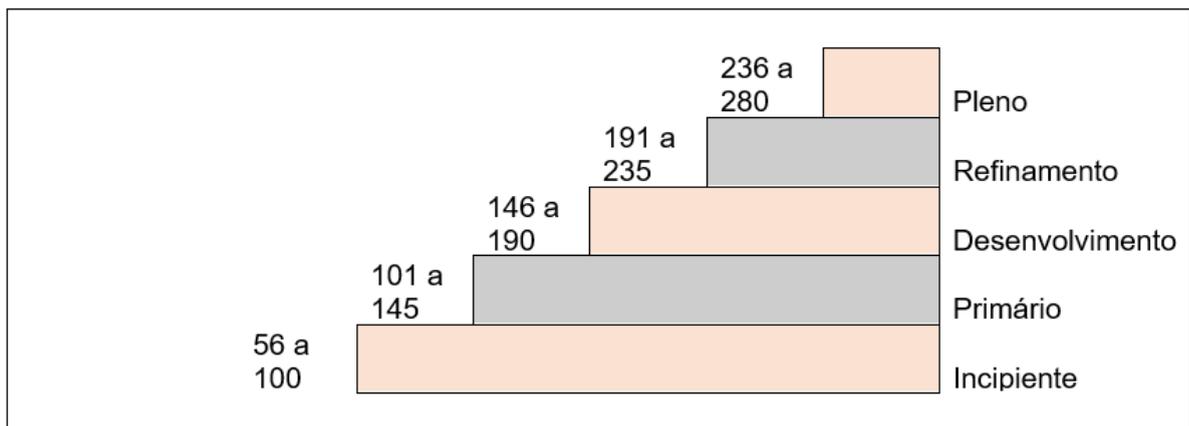
Quadro 1 – Cálculo do nível de concordância

Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Plenamente
1	2	3	4	5

Fonte: adaptado de Helou (2015)

A escala de cálculo será realizada a partir da soma dos valores encontrados nas respostas, dividido pelo total de participantes. Essa escala foi baseada no trabalho desenvolvido por Helou (2015).

Figura 1 – Legenda da Escala



Fonte: Adaptado de Helou (2015)

- O 1º nível vai de 56 a 100. Nesse nível a instituição não sabe o que é Gestão do Conhecimento e desconhece sua importância;
- 2º nível vai de 101 a 145. Nesse nível a instituição faz algumas ações de Gestão do Conhecimento, mesmo sem saber do que se trata;
- 3º nível vai de 146 a 190. Nesse nível a instituição já realiza ações de Gestão do Conhecimento em algumas áreas;
- 4º nível vai de 191 a 235. Nesse nível as práticas de Gestão do Conhecimento já são mais refinadas e disseminadas entre os setores da instituição;
- 5º nível vai de 236 a 280. Nesse nível as práticas de Gestão do Conhecimento funcionam de maneira plena na instituição.



A partir do resultado apurado através da soma dos valores encontrados e dividido pelo total de participantes, será demonstrado em qual escala de maturidade em GC se encontra a Fundação Hemominas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Representar o nível de conhecimento em que se encontra a Fundação pode representar formas de se permitir que haja o registro e a disseminação daquilo que se é criado no âmbito fundacional.

Reconhecer e identificar as informações, e mesmo o conhecimento, que são considerados estratégicos e como ativos organizacionais por meio de ações, técnicas e práticas vinculadas à GC, podem tornar a execução das atividades profissionais algo mais rápido e eficiente, possibilitando que a produtividade cresça.

A partir da construção do modelo de avaliação do grau de maturidade e a consequente aplicação junto aos profissionais que fazem parte do quadro da Fundação Hemominas, o nível em que se encontra poderá ser mensurado e ações que visem a melhoria do resultado apresentado.

Trabalhos que busquem avaliar o grau de maturidade em GC existem outros no Brasil e pretende-se com esse trabalho desenvolver um que atenda as necessidades de um local que trabalha diretamente com o atendimento a um público específico e que tem uma necessidade informacional e de produção de conhecimento distintos.

O presente estudo representa o início das ações vinculadas a proposta de criação de um modelo que permita avaliar o grau de maturidade em GC na Fundação Hemominas, levando-se em conta as ações que foram realizadas no passado para que o conhecimento produzido possa ser registrado, compartilhado e utilizado com o intuito de se melhorar cada vez mais a prestação de serviços à população.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, n.esp., p.1-25, 2008.



BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Texto para discussão n.1095. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, DF, 2005. Ministério do Planejamento e Gestão. Disponível em [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br). Acesso em 01 out. 2022.

BATISTA, F. F. **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, 134p.

BRASIL. Comitê executivo do governo eletrônico. **Diretrizes de governo eletrônico:** oficinas de planejamento estratégico. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/>. Acesso em: 11 ago. 2023.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento:** ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006. E- book.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. E-book.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

ESCRIVÃO, G. **Fatores críticos de sucesso e estágios da maturidade da gestão do conhecimento:** um estudo na Embrapa. 2015. 251 f. - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos (SP), 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/7592/TeseGE.pdfsequence=1&i88sAllowed=y>. Acesso em: 10 mar. 2023.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública.** 2015. 391 f. - Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/157340/336394.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 out. 2022.

JIA, Q. *et al.* A Knowledge Maturity Model for Aerospace Product Development. **Open Journal of Social Sciences**, [S. l.], n. 2, p. 150–155, 2014.



MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. [S. l.]: Atlas, 2010. E-book.

MINAS GERAIS. Hemominas. Portaria nº 391 de 11 de dezembro de 2018. Institui a política de informação, conhecimento e inovação Hemominas, formaliza a estrutura de governança da informação, conhecimento e inovação, e dá outras providências. **Diário Oficial (do Estado de Minas Gerais)**, Belo Horizonte, MG, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RODRIGUEZ, M. V. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

SABBAG, P. Y. **Espirais do Conhecimento: ativando Indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SERENKO, A.; BONTIS, N.; HULL, E. An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. **Knowledge Management Research & Practice**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 338–352, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014>. Acesso em: 10 mai. 2023.

SOUZA, L. C. **Estrutura lógica de organização da pesquisa científica: texto básico para auxiliar pesquisadores**. Belo Horizonte: EdUEMG, 2020. E-book. Disponível em: <http://eduemg.uemg.br/component/k2/item/190-estrutura-logica-de-organizacao-da-pesquisa>. Acesso em: 8 mar. 2023.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. E-book

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.