Congresso Internacional de Administração
ADM 2020
As Novas Fronteiras da Administração
19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM DIAGNÓSTICO SOBRE O SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO NO SUL FLUMINENSE

MATURITY IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: A DIAGNOSIS ABOUT THE DISTANCE EDUCATION SYSTEM OF A FEDERAL EDUCATION INSTITUTION IN SOUTH FLUMINESE

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Thiago Luís Lopes Calmeto, UFRRJ, Brasil, thiagovrd@gmail.com

André Yves Cribb, UFRRJ e Embrapa, Brasil, andre.cribb@embrapa.br

Resumo

Muitas organizações públicas e privadas reconhecem a importância e aplicam a Gestão do Conhecimento (GC) para melhorarem a prestação de seus serviços, o desempenho, a eficiência e obterem vantagens competitivas, o que também se vê nas instituições de ensino, pelo fato destas lidarem com o conhecimento e este ser a razão de existirem. Mas antes de implementar a GC, essas organizações devem realizar uma análise prévia quanto à dinâmica do conhecimento internamente. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo diagnosticar o nível de maturidade em GC do sistema de educação a distância (EaD) de uma instituição federal de ensino na região Sul Fluminense. A pesquisa foi classificada como qualitativa, de natureza exploratório-descritiva e aplicada, por meio de um estudo de caso. A coleta dos dados se deu por questionário, adaptado do modelo de Batista (2012) para o contexto da EaD, aplicado aos coordenadores do referido sistema, para avaliar o nível de maturidade em GC. Os resultados mostraram que o nível de maturidade em GC do universo estudado é de iniciação, conforme pontuação indicada no modelo adotado como parâmetro, no qual fica reconhecida a necessidade de gerenciar o conhecimento, e a importância da GC e dos benefícios de sua prática para a EaD e para a instituição. Por fim, o estudo permitiu saber como a EaD da instituição pesquisada se encontra quanto à GC e contribuiu quanto ao entendimento e à possibilidade de aprimorar processos e adotar técnicas e práticas ligadas à GC no contexto da EaD.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Maturidade; Sistema de Educação a Distância; Instituição Federal de Ensino.

Abstract

Many public and private organizations recognize the importance and apply Knowledge Management (KM) to improve the provision of their services, performance, efficiency and obtain competitive advantages, which is also seen in educational institutions, as they deal with knowledge and this is the reason they exist. But before implementing KM, these organizations must carry out a prior analysis regarding the dynamics of knowledge internally. In this sense, the present study aimed to diagnose the level of maturity in KM in the distance education system (DE) of a federal educational institution in the southern region of Rio de Janeiro. The research was classified as qualitative, exploratory-descriptive and applied, through a case study. Data collection took place through a questionnaire, adapted from Batista's model (2012) for the context of distance education, applied to the coordinators of that system, to assess the level of maturity in KM. The results showed that the level of maturity in KM in the studied universe is initiation, in which it is recognized the need to manage knowledge and the importance

of KM and the benefits of its practice for DE and for the institution. In a last analysis, the study allowed to know how the DE of the researched institution regarding of KM and contributed to the understanding and the possibility of improving processes and adopting techniques and practices related to KM in the context of DE.

Keywords: *Knowledge Management; Maturity; Distance Education System; Federal Educational Institution.*

1. INTRODUÇÃO

As organizações do mundo atual estão passando por transformações a todo tempo, para adequar seus processos de negócio a novas tendências, obter melhorias em seus produtos e serviços, e garantir o atendimento e a satisfação de seus usuários e clientes, como forma de garantir sua sobrevivência e perenidade, diante de um ambiente marcado pela alta competitividade.

Nesse sentido, a Sociedade da Informação e do Conhecimento se caracteriza pelo dinamismo de informações, e pela capacidade das pessoas de buscar, utilizar e compartilhar conhecimentos. Nesse contexto, informação e conhecimento são elementos fundamentais para o desenvolvimento da sociedade em geral, e para as organizações obterem vantagens competitivas (Drucker, 1999; Jannuzzi, Falsarella & Sugahara, 2016; Alarcon & Spanhol, 2017).

A busca de vantagens competitivas demanda das organizações novos modelos ou ferramentas de gestão eficazes, de modo que o conhecimento seja gerenciado de forma estratégica e ofereça tais vantagens (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Nesse contexto, surge a Gestão do Conhecimento (GC), que consiste numa coleção de processos que governa a criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimentos, que visa a melhoria do desempenho organizacional, sendo um diferencial competitivo e parte da estratégia das organizações (Davenport & Prusak, 2012; Silva & Burger, 2018).

Com a importância dada à GC atualmente, as organizações se preocupam com o que "sabem" e com o que precisam "saber", e em investigar o impacto e a consistência desse conhecimento para o negócio. As organizações que compreendem isso se atentam em gerar condições para apoiar a construção, o desenvolvimento e a disseminação dos saberes organizacionais (Almeida & Santos, 2017).

Nas organizações públicas, uma tendência é a adoção de novos modelos de gestão com foco em resultados, o que traz modernidade, eficiência e efetividade a processos e serviços, e melhoria no desempenho organizacional (Batista, 2012).

Em instituições de ensino públicas e privadas, onde o conhecimento é o negócio e finalidade (Brito & Bolson; 2014), geri-lo com atenção é essencial, como forma de garantir a continuidade do conhecimento organizacional, com ações que promovam a preservação, revisão, busca e atualização desse conhecimento.

Nesse contexto, as instituições federais de ensino que atuam com educação a distância (EaD) também devem realizar a gestão adequada de conhecimentos específicos atinentes à modalidade, de modo a refletir na qualidade no ensino e na melhoria de processos educacionais e organizacionais (Alarcon & Spanhol, 2017; Almeida & Santos, 2017; Cruz & Molina, 2019).

Mas para que ocorra qualquer iniciativa que envolva a adoção ou implementação da GC em uma organização, seja ela de ensino ou não, há a necessidade de se realizar um diagnóstico prévio, de modo que se conheça pontos fortes e fraquezas da organização, para então se direcionar ações mais efetivas em relação à GC (Souza, Helou & Sohn, 2018).

Nesse sentido, Batista (2012) orienta que a organização avalie seu grau de maturidade em GC, de modo que ela possa subsidiar a elaboração de um plano de GC e justifique a importância da prática da GC para a organização em questão.

Para avaliar a evolução e progresso em relação à GC, muitas organizações se valem do uso de modelos de maturidade, que mostram o nível de desenvolvimento e indicam pontos de melhoria (Oliveira et al., 2011; Batista, 2012).

Ao partir do pressuposto que qualquer organização, mesmo de forma inconsciente, pratica a GC, o objetivo deste estudo foi diagnosticar o nível de maturidade em GC no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino na região Sul Fluminense, a partir da adaptação, para o contexto da EaD, do instrumento proposto por Batista (2012), voltado à avaliação da GC na administração pública.

Trata-se de uma iniciativa que visa identificar o estágio atual da Gestão do Conhecimento neste universo, a fim de encontrar pontos fortes e oportunidades de melhoria, com vistas ao seu desenvolvimento, e também contribuir para reflexões acerca da importância da GC e de seus benefícios para a EaD e para a instituição.

Este estudo está dividido nas seguintes seções: esta introdução, o referencial teórico, que aborda aspectos gerais da Gestão do Conhecimento e especificidades desta no setor público, nas instituições de ensino e na educação a distância, a metodologia aplicada para coleta e análise dos dados, a caracterização do universo pesquisado, os resultados obtidos, e, por fim, as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento

O conhecimento se tornou o maior diferencial competitivo das organizações da atualidade; que impulsiona o desenvolvimento e gera inovação, a partir da criação ou da aquisição de conhecimentos, com vistas à competitividade e sobrevivência (Nonaka & Takeuchi; 2008; Cribb, 2010; Santos, Damian & Valentim, 2019).

Dessa forma, evidencia-se a preocupação das organizações em gerenciá-lo, o que denota a importância da Gestão do Conhecimento nos tempos atuais (Drucker, 1999; Probst, Raub & Romhardt, 2009; Santos, Damian & Valentim, 2019).

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser entendida como um processo integrado que cria, organiza, dissemina e intensifica o conhecimento, visando a melhoria de desempenho organizacional. É caracterizado por um conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização (Davenport & Prusak, 2012).

Nonaka e Takeuchi (2008) definem a GC como um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir conhecimento. Trata-se da criação contínua de novos conhecimentos, compartilhando-os pela organização e incorporando-os em novos produtos e/ou serviços, tecnologias e sistemas, e que acarretam em mudança no ambiente organizacional.

Nesse sentido, o conhecimento apresenta duas formas: o conhecimento explícito (formalizado, sistematizado e de fácil transmissão entre as pessoas) e o conhecimento tácito (pessoal, não formalizado, de difícil expressão e compartilhamento); e para que o conhecimento seja incorporado às organizações, é necessário que o conhecimento tácito dos indivíduos seja disponibilizado e disseminado ao sistema de conhecimento destas, a partir da conversão entre essas formas (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Assim, a construção do conhecimento organizacional denota ainda mais a importância de gerenciá-lo adequadamente, para que a sua devida aplicação permita a obtenção de vantagens competitivas (Terra, 2005; Nonaka & Takeuchi, 2008).

A GC emerge, portanto, como a capacidade que permite às organizações se desenvolverem, inovarem e reforçarem a sua competitividade; ou seja, uma forma estruturada de tratar o conhecimento (Jannuzzi, Falsarella & Sugahara, 2016).

2.2 A Gestão do Conhecimento nas organizações

O conhecimento tem características próprias, que levam às organizações a criarem mecanismos e práticas para a criação, apropriação, conservação, transferência e aplicação de conhecimentos. Para isso, a Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como ferramenta para concretizar estes processos (Cribb, 2010; Silva & Burger, 2018).

Para tanto, a GC depende de que as organizações criem e desenvolvam condições, situações e ambientes que propiciem a mobilização e o compartilhamento de saberes individuais (desde a apropriação da informação e a construção de conhecimento) ao coletivo organizacional, na forma de processos, manuais, padrões e know-how, e assim, contribua para o crescimento e desenvolvimento da organização (Nonaka & Takeuchi, 2008; Teixeira & Valentim, 2017).

Ao entender que o conhecimento é um ativo estratégico, a GC nas organizações incentiva a construção de relacionamentos entre seus membros, para que novos conhecimentos sejam gerados e compartilhados e, assim, elas criem diferenciais para obter vantagem competitiva (Santos, Damian & Valentim, 2019).

Para a GC acontecer nas organizações, deve-se considerar a presença e combinação de componentes fundamentais: pessoas, processos e tecnologia. A integração entre esses componentes e o desenvolvimento destes, observadas as peculiaridades de cada um, é que permitirá que as organizações apliquem a GC e atinjam seus objetivos, pois são eles que possibilitam o compartilhamento dinâmico do conhecimento e a agregação de valor às organizações (Batista, 2012; Neves, Varvakis & Fialho, 2018).

2.3 Gestão do Conhecimento no serviço público

A Gestão do Conhecimento (GC) passou a ter maior importância na Administração Pública a partir dos anos 2000, como forma de mudar a visão de desprestígio, ineficiência e precariedade de seus serviços, de modo a melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos e buscar excelência operacional (Silva, Souza & Lapolli, 2012; Santos & Bastos, 2019).

Schlesinger et al. (2008) entendem que a ausência de modelos de gestão faz com que o setor público perca conhecimentos, o que gera prejuízos. Para dirimir tais problemas, o serviço público deve reconhecer o conhecimento como recurso relevante para seu sucesso e continuidade, e a aplicação conjunta de modelos de gestão e GC possibilita ganhos de desempenho e agregação de valor a processos e atividades.

Batista (2012) acrescenta que uma GC efetiva no serviço público ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos e serviços públicos em favor da sociedade.

Logo, a adoção da GC pode ajudar as organizações públicas a buscarem novas práticas de gestão, voltadas para a melhoria dos seus processos internos, a partir de mudanças culturais que reflitam em inovação dos métodos de trabalho empregados no setor e na melhor prestação de serviços em favor da coletividade (Batista, 2012).

2.4 Gestão do Conhecimento em instituições de ensino

As instituições de ensino têm o conhecimento como razão de sua existência. Nesse sentido, Brito e Bolson (2014) entendem que elas têm por matéria-prima principal e, ao mesmo tempo, por finalidade, a educação e o saber. Devem disseminar conhecimentos, para contribuir com a

sociedade, ao desenvolver valores e competências como aprender a aprender, colaboração, raciocínio criativo, etc.

Como organizações promotoras de conhecimento, é de se compreender que este conhecimento seja capaz de ser gerido internamente. Logo, elas devem desenvolver e aplicar modelos de gestão voltados à GC (Vasconcelos, 2016).

Por isso, tais organizações devem desempenhar um novo papel estratégico no atual contexto social, pois elas já são, e serão, as organizações sociais mais importantes deste século. Assim, é paradoxal o fato de ainda resistirem às mudanças, ao não adotar novos modelos de gestão (Nery & Ferreira Filho, 2015).

Nesse cenário, para Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012), a GC tem papel fundamental para transformar a organização do trabalho e a administração do conhecimento nessas instituições, ao introduzir práticas e modelos de gestão baseados no conhecimento.

O desafio para as instituições de ensino seria, portanto, organizar e tornar disponíveis informações e saberes nela gerados, para usá-los e convertê-los em novos conhecimentos. A GC, portanto, é uma ferramenta que pode ajudar na evolução da gestão dessas organizações, ao permitir uma nova visão de processos, relações, tecnologias, etc. (Vasconcelos, 2016).

2.5 Gestão do Conhecimento na educação a distância (EaD)

A educação a distância (EaD) é uma modalidade de ensino que têm na sua essência a construção do conhecimento, pela utilização de recursos tecnológicos para os estudos, onde a comunicação é feita por meio de linguagem própria para a interação na EaD entre alunos e tutores (Hack, 2011; Momo & Behr, 2015).

A EaD depende de um sistema de apoio, nos níveis pedagógico, administrativo e tecnológico, entre outras ações organizacionais, que sirvam de base para aprendizagem (Alarcon & Spanhol, 2015). Nisso, se faz necessária a gestão da EaD, de modo que viabilize uma estrutura apta a prover o ensino nessa modalidade.

Assim, a gestão da EaD propicia às instituições que atuam na modalidade fazer uso de ferramentas, pessoas e conhecimentos em todos os níveis (administrativo, pedagógico, etc.) (Hack, 2011; Momo & Behr, 2015; Almeida & Santos, 2017).

Nesse sentido, a gestão da EaD também se relaciona com a Gestão do Conhecimento, pois a EaD contempla um modelo que se baseia no compartilhamento do conhecimento entre pessoas e equipes multidisciplinares, por meio de ações e construções coletivas (Alarcon & Spanhol, 2015).

Por essas características, a GC pode ser uma ferramenta importante em organizações que atuam na EaD, com práticas que incentivem os fluxos de conhecimento entre pessoas, equipes e organização (Alarcon & Spanhol, 2017).

Além disso, com o crescimento da modalidade e o aumento da competitividade no mercado, muitas instituições de EaD verificam a necessidade de melhoria de seus processos organizacionais a partir do uso das práticas de GC. Por esta razão, a GC pode trazer diferencial competitivo e contribuir para a geração e troca de novas informações e conhecimentos, a partir da interação entre os profissionais da EaD nestas instituições (Cruz & Molina, 2019).

2.6 Maturidade em Gestão do Conhecimento

Realizar a GC não é uma tarefa fácil. As organizações apresentam dificuldades em identificar como acontece o progresso da GC nos seus domínios, bem como em avaliar os resultados

obtidos com a sua implementação, uma vez que o conhecimento é tido como um recurso intangível e de difícil mensuração (Oliveira et al., 2011).

A literatura sobre GC traz a questão sobre a necessidade das organizações em efetivá-la em seu cotidiano. Nesse sentido, estas devem realizar um diagnóstico preliminar para avaliar o grau de aplicação (formal ou informal) da GC, para descobrir o seu estágio de evolução, antes de uma implementação efetiva (Oliveira et al., 2011; Batista, 2012; Batista, 2015; Souza, Helou & Sohn, 2018).

Para tanto, foram desenvolvidos modelos que avaliam a maturidade da GC, como um roteiro de avaliação holística de diversos fatores, onde é possível identificar pontos fortes e fraquezas. Tais modelos surgiram com o reconhecimento da importância do conhecimento para as organizações e da necessidade destas em gerenciá-lo, e contribuem para implementar a GC e acompanhar a evolução da maturidade em GC (Batista, 2012; Helou, 2015; Souza, Helou & Sohn, 2018).

Existem diversos modelos de maturidade para GC, com enfoques diferentes na sua aplicação. Nas organizações públicas brasileiras, há o Organizational Knowledge Assessment (OKA), do Instituto Banco Mundial (Fonseca, 2006, como citado em Batista, 2015, p.8), e o MGCAPB - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (Batista, 2012).

Para este trabalho, por conta de o universo da pesquisa ser uma instituição pública, o modelo usado como referência é o MGCAPB - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (Batista, 2012), que conta com um instrumento próprio para avaliar a maturidade da GC no setor público.

Este instrumento permite identificar o nível de maturidade em GC que a organização se encontra e avaliar a maturidade em GC com base em sete critérios: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC, que são pontuados numa escala de 1 a 5, conforme as evidências das ações descritas no instrumento (Batista, 2012).

O referido instrumento possui cinco níveis de maturidade, relacionados à pontuação obtida, que variam desde o nível “reação” (mais baixo) até o nível “maturidade” (mais alto), que mostram o resultado da avaliação (Batista, 2012):

- Reação: de 42 a 83 pontos - a organização não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social;
- Iniciação: de 84 a 125 pontos – a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento;
- Introdução (expansão): de 126 a 146 pontos – há práticas de GC em algumas áreas isoladas da organização;
- Refinamento: de 147 a 188 pontos – a implementação da GC é avaliada e melhorada de maneira continua, para a integração da GC em todas as áreas;
- Maturidade: de 189 a 210 pontos - nível mais elevado de avaliação da maturidade, onde a GC está institucionalizada na organização.

A figura a seguir ilustra os níveis de maturidade elencados por Batista (2012):

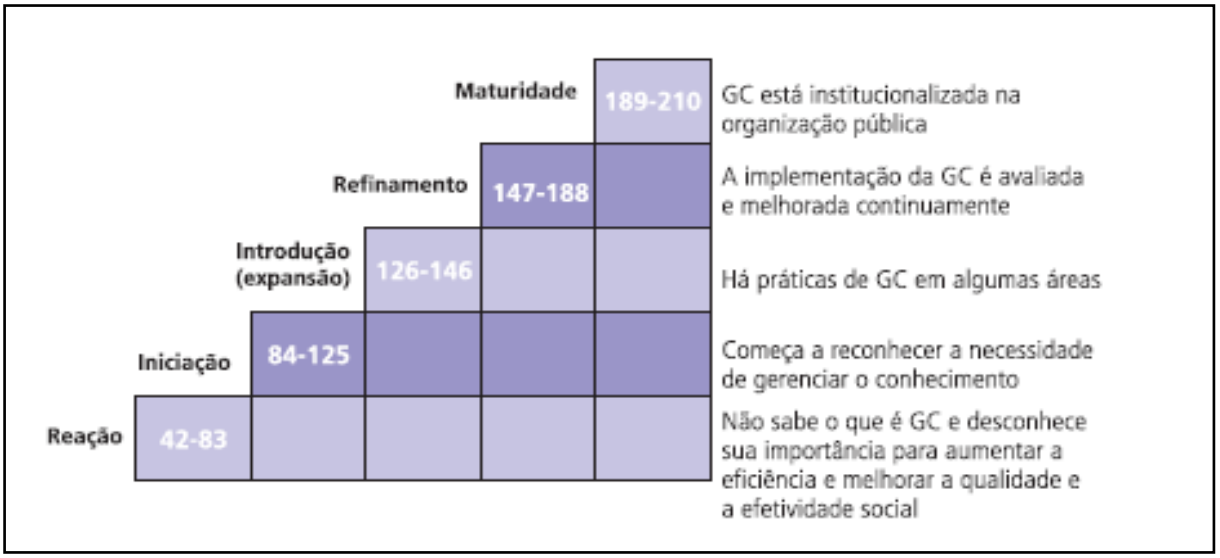

Figura 1 - Níveis de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Fonte: Batista (2012, p.95).

Com os resultados da avaliação, é possível determinar o grau de utilização da GC na organização, as condições para implementação e manutenção dos processos de GC, e a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria (Souza, Helou & Sohn, 2018).

Assim, a identificação e reconhecimento do nível de maturidade em GC de uma organização pública se torna um estímulo para aprimorar técnicas utilizadas e avançar no processo de institucionalização do conhecimento organizacional, com vistas à melhoria contínua de processos, que garantam melhores resultados, eficiência e qualidade dos serviços prestados (Batista, 2015; Santos & Bastos, 2019).

3. METODOLOGIA

A pesquisa teve abordagem qualitativa, e apresentou natureza exploratório-descritiva e aplicada. Utilizou-se como método o estudo de caso único, aplicado no sistema de EaD da instituição pesquisada, composto pelo NEaD (Núcleo de Educação a Distância) e pelos polos de apoio presencial em EaD vinculados ao NEaD, distribuídos por seis municípios do estado do Rio de Janeiro.

O estudo de caso compreendeu observações por certo tempo, em situações em que o foco se concentrou na investigação do fenômeno dentro do contexto de sua realidade (Yin, 2015). Nessa linha, Gil (2008, p. 57) afirma que “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. No caso deste estudo, foi compreendida como a estratégia mais adequada.

Nessa pesquisa foram feitas pesquisas bibliográfica, documental e de campo, e utilizou como técnica de coleta de dados a aplicação de questionários, para avaliar o nível de maturidade em GC do universo pesquisado.

Os sujeitos da pesquisa foram o coordenador geral do sistema de EaD da instituição (liderança do sistema), a coordenadora de cursos FIC (formação inicial e continuada) em EaD e a coordenadora de tutoria, escolhidos com base na acessibilidade e de acordo com a função exercida dentro do sistema de EaD local.

A coleta dos dados foi realizada entre julho e setembro de 2019, a partir da aplicação de um questionário, adaptado do instrumento de avaliação da GC proposto por Batista (2012) para o

contexto da modalidade EaD, com o intuito de avaliar o nível de maturidade em GC do sistema de EaD da referida instituição.

Assim, o questionário analisou a percepção dos sujeitos quanto à GC com base em sete critérios, a saber: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC.

O questionário em si consistia em uma folha de pontuação, na qual os sujeitos dariam notas de 1 a 5 para cada critério avaliado. Antes de procederem ao preenchimento do questionário, todos os sujeitos tiveram uma breve explicação sobre a sua finalidade e o esclarecimento de dúvidas quanto ao propósito da pesquisa.

Cada critério avaliado possuía 6 questões, no total de 42 para o instrumento, e deviam ser pontuadas numa escala de 1 a 5, conforme descrição: 1 – as ações descritas são muito mal realizadas, ou ainda não são realizadas; 2 – as ações descritas são mal realizadas; 3 – as ações descritas são realizadas de forma adequada; 4 – as ações descritas são bem realizadas; 5 – as ações descritas são muito bem realizadas. A pontuação máxima de cada critério é de 30 pontos.

O referido instrumento consta do MGCAPB e possui cinco níveis de maturidade, que mostra o resultado da avaliação conforme a pontuação obtida (Batista, 2012): Reação: de 42 a 83 pontos, Iniciação: de 84 a 125, Introdução/Expansão: de 126 a 146 pontos, Refinamento: de 147 a 188 pontos, e Maturidade: de 189 a 210 pontos.

Quanto à análise dos dados, foi construído um quadro de pontuação, a partir da média das respostas obtidas para cada instrumento aplicado e, posteriormente, um gráfico de radar, representando a pontuação total do sistema de EaD em relação à GC. O gráfico mostra o comparativo entre a pontuação máxima para cada critério avaliado e a pontuação obtida pelo sistema de EaD da instituição objeto de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos a partir da análise dos dados coletados, indicando o nível de maturidade em GC que o sistema de EaD da instituição se encontra.

Antes disso, faz-se necessário contextualizar a trajetória histórica da organização e do setor estudado, o que pode ajudar a entender algumas particularidades e obstáculos enfrentados pela organização no que tange à GC.

4.1 Caracterização do setor e da organização

O universo da pesquisa é o sistema de EaD de uma instituição federal de ensino localizada no sul do estado do Rio de Janeiro (Sul Fluminense), composto pelo NEaD - Núcleo de Educação a Distância, localizado no campus da instituição na cidade de Pinheiral, e por seis polos de apoio presencial, localizados nos municípios de Volta Redonda, Pinheiral, Resende, Belford Roxo, Niterói e São João de Meriti.

A instituição surgiu com a Lei n° 11.892 (2008), que criou os institutos federais de educação, e atualmente possui 15 campi espalhados pelo estado do Rio de Janeiro, e sua reitoria se localiza na capital do estado (IFRJ, 2015).

Sua missão é promover educação profissional, científica e tecnológica, contribuindo para formação de cidadãos críticos que possam atuar como agentes de transformação social. Para tanto, a instituição oferece cursos nos mais diversos níveis de ensino (médio-técnico, graduação, pós-graduação, formação inicial e continuada, etc.) (IFRJ, 2015; IFRJ, 2018; IFRJ, 2019).

A educação a distância na instituição teve início em 2008, quando os primeiros cursos a serem ofertados a distância foram aprovados. Em 2009, foram inaugurados o NEaD (Núcleo de Educação a Distância) e os primeiros polos de apoio presencial. Desde então, o sistema de EaD tem a atribuição de acompanhar e organizar a oferta desses cursos, que contemplam cursos livres, de extensão, de formação inicial e continuada (FIC), técnicos e de graduação (IFRJ, 2015; IFRJ, 2019).

Como princípios norteadores, a EaD no IFRJ se pauta na aprendizagem colaborativa e na democratização do acesso à educação pública daqueles que apresentam dificuldades em cursar o ensino presencial (IFRJ, 2015).

As atividades realizadas pelo sistema de EaD, no geral, são: oferta e acompanhamento de cursos a distância; acompanhamento de alunos, tutores e professores da EaD; disponibilização de ambientes para alunos e tutores; e suporte ao ambiente virtual de aprendizagem para todos os usuários do sistema de EaD.

Os profissionais que atuam no NEaD e nos polos de apoio presencial são: coordenador geral (líder do sistema de EaD), coordenadores de cursos, tutoria e polos, professores, tutores, e equipes de suporte técnico e apoio administrativo.

Para contextualizar a situação atual da EaD na organização, ela se encontra em processo de institucionalização, com a criação da Diretoria de Educação a Distância, responsável pela gestão da EaD no âmbito organizacional, em 2016. Desde então, diversas ações foram realizadas para fortalecer este processo nos aspectos ligados à EaD (recursos humanos, pedagógicos, tecnológicos e legais) (IFRJ, 2019).

O sistema de EaD pesquisado, por sua vez, se vincula à essa diretoria, integra o processo de institucionalização e é um setor estratégico para que a instituição alcance este propósito, por ter iniciado as atividades da EaD na organização e pela experiência e know-how adquiridos desde a sua criação.

4.2 Diagnóstico do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento do sistema de EaD da instituição

Para avaliar o nível de maturidade em GC no sistema de EaD pesquisado, foi aplicado à liderança e às coordenações de cursos FIC e de tutoria um questionário, baseado no instrumento para avaliação da GC proposto por Batista (2012), adaptado ao contexto da EaD.

No quadro a seguir, estão dispostos os dados referentes às características do perfil demográfico dos participantes da pesquisa, como cargo/função, idade, formação, local de atuação, tempo de organização e tempo de trabalho com EaD.

CARGO/ FUNÇÃO	CÓD.	GÊN.	IDADE	FORMAÇÃO	TEMPO NA INSTITUIÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA EaD	LOCAL DE ATUAÇÃO
Coord. Geral	Resp. 1	M	37	Mestrado	9 Anos	9 Anos	NEaD
Coord. Cursos FIC	Resp. 2	F	59	Doutorado	5 Anos	5 Anos	NEaD
Coord. Tutoria	Resp. 3	F	41	Mestrado	9 Anos	3 Anos	NEaD

Quadro 1 - Caracterização dos sujeitos participantes da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para este estudo, algumas questões do instrumento foram adaptadas para aplicação no universo pesquisado, de forma a adequá-lo às particularidades do contexto da EaD, visto que o

instrumento pode ser customizado, e visavam obter informações relacionadas aos critérios avaliados (Batista, 2012; Batista, 2015).

O instrumento possui cinco níveis de maturidade em GC, de acordo com a pontuação obtida em cada um dos critérios vistos no capítulo anterior. A média do somatório da pontuação dada pelos sujeitos participantes para cada critério determinou o nível de maturidade em GC no sistema de EaD da instituição.

Na média das respostas obtidas, foi alcançada a pontuação total de 103 pontos. Este valor demonstra que o nível de maturidade em GC avaliado no sistema de EaD da instituição é de iniciação, no qual a pontuação varia entre 84 e 125 pontos (Batista, 2012). O nível de maturidade constatado ainda é baixo, porém aponta para a necessidade de se gerenciar o conhecimento no universo pesquisado.

Na análise do somatório das respostas de cada participante, o resultado mostra que a pontuação obtida individualmente também se enquadra no nível de iniciação quanto à maturidade em GC, indicando que todos possuem a mesma visão e reconhecem a importância da GC para o sistema de EaD da instituição.

Nesse sentido, o resultado da avaliação (quadro a seguir) indica que o sistema de EaD da instituição começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento aplicável à EaD, no sentido de construir, reter, compartilhar e aplicar conhecimentos específicos para a modalidade, para que estes conhecimentos proporcionem ganhos de competitividade e agreguem valor à EaD e à organização como um todo (Terra, 2005; Batista, 2012).

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO RESP. 1	PONTUAÇÃO RESP. 2	PONTUAÇÃO RESP. 3	PONTUAÇÃO TOTAL (MÉDIA)
Liderança em GC	12	10	11	11
Processo	17	17	14	16
Pessoas	18	12	18	16
Tecnologia	22	21	20	21
Processos de Conhecimento	14	10	12	12
Aprendizagem e Inovação	21	22	20	21
Resultados da GC	7	6	5	6
Total	**111**	**98**	**100**	**103**

Quadro 2 – Nível de maturidade em GC do sistema de EaD da instituição – Pontuação total (média)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dos resultados, observa-se uma pontuação média maior para os critérios de tecnologia e aprendizagem e inovação (21 pontos cada), ao passo que os critérios de liderança em GC (11 pontos) e resultados de GC (6) tiveram pontuações menores. O resultado corrobora com a avaliação de maturidade em diversos institutos federais (Balbino, Nunes & Queiroz, 2016), cujas atenções são mais voltadas aos critérios mais bem pontuados neste estudo.

Os resultados descritos no quadro anterior foram extraídos e colocados em um gráfico de radar (a seguir), para uma melhor visualização da pontuação de cada critério avaliado:

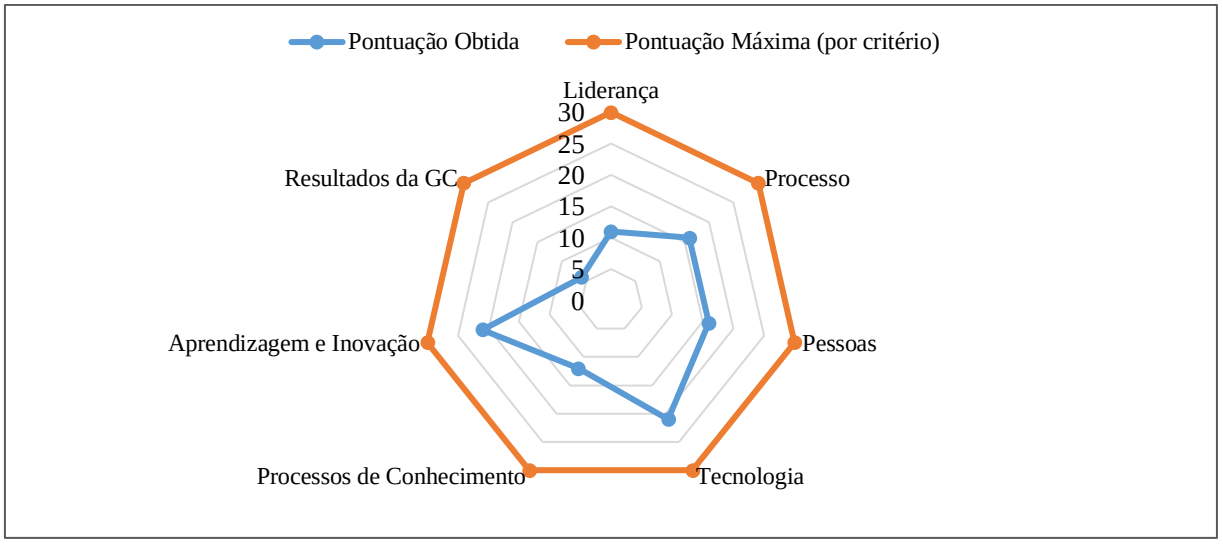

Gráfico 1 - Avaliação do nível de maturidade em GC no sistema de EaD da instituição

Fonte: Dados da pesquisa (2019). Elaboração própria.

O critério "liderança" detalha se as iniciativas de GC dentro de uma organização ou segmento é incentivada, se estas estão alinhadas aos direcionadores estratégicos e se há suporte ou recursos destinados para a GC, reconhecendo o conhecimento como recurso estratégico (Batista, 2012; Helou, 2015).

No caso do sistema de EaD pesquisado, a pontuação de 11 pontos neste critério se dá pela inexistência de incentivo ao compartilhamento e retenção do conhecimento na própria organização, e que acaba por refletir na EaD. Este resultado requer do sistema de EaD uma maior atenção a este critério em termos de GC.

Em relação ao critério "processo", verifica-se como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalhos essenciais da organização (Giugliani et al., 2018). É uma sequência de passos, em que se verifica a contribuição do conhecimento na organização como um todo (Batista, 2012).

Os 16 pontos para este critério mostram que as atividades no sistema de EaD da instituição são pouco modeladas, não há processos mapeados e muitos procedimentos para realizar as atividades não estão totalmente documentados, o que compromete a apropriação, o armazenamento e o compartilhamento de conhecimento. Tal critério deve ter um olhar diferenciado, pois afeta diretamente as atividades do sistema de EaD.

Em relação ao critério "pessoas", Batista (2012) mostra que ele está ligado às diretrizes institucionais, pois as pessoas formam a organização e perseguem propósitos organizacionais, a partir de dinâmicas de capacitação que visam a ampliação do conhecimento, da capacidade e habilidade dos indivíduos no desempenho das atividades. Tal critério tem papel fundamental nos processos e iniciativas de GC em qualquer organização (Zanuzzi et al., 2018).

Neste critério, a organização é avaliada pela capacidade que tem, a partir das pessoas, de criar e manter uma cultura do conhecimento, um ambiente cooperativo de compartilhamento de conhecimento e uma organização de aprendizagem (Giugliani et al., 2018).

A pontuação de 16 pontos neste critério demonstra que o sistema de EaD da instituição deve se atentar a este critério, uma vez que a disseminação de informações para novos colaboradores sobre a GC e seus benefícios não é adequada, e processos formais de *coaching e mentoring* inexistem, o que dificulta a criação e manutenção de uma cultura de conhecimento.

Apesar disso, é possível identificar iniciativas de capacitação que, em sua maioria, são individuais, em diversas áreas, mas o sistema de EaD da instituição pesquisada também promove ações pontuais, que contemplam a ampliação do conhecimento relacionado à EaD. O trabalho em equipe e a colaboração entre as pessoas do sistema fazem parte da organização do trabalho, e a liderança dispõe de uma base de dados com as competências de cada colaborador.

O critério "tecnologia", para Batista (2012), permite identificar o desenvolvimento e a aceleração dos processos de GC com o suporte da TI da organização, como também se essa infraestrutura se alinha às estratégias organizacionais e de GC. Além disso, analisa a capacidade organizacional em proporcionar um ambiente de compartilhamento de informações e conhecimentos por meio da tecnologia (Zanuzzi et al., 2018; Giugliani et al., 2018).

Este critério obteve 21 pontos, pois o sistema de EaD da instituição dispõe de uma infraestrutura com equipamentos e ferramentas de TI disponíveis aos colaboradores, o que permite a troca de conhecimentos (via plataforma virtual, computadores, e-mail, sistemas próprios, redes e armazenamento de dados, etc.).

Neste sentido, informações obtidas por meio destas ferramentas podem ser utilizadas para gerar conhecimento e dar suporte às ações internas e externas da EaD da instituição, como as ações que visam evitar a evasão de alunos e a construção de novos cursos, por exemplo.

O critério "processos de conhecimento" envolve questões relacionadas aos processos de desenvolvimento do conhecimento, como a identificação, criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento no contexto organizacional (Batista, 2012). Avalia a capacidade da organização em gerir o conhecimento, desenvolver serviços com base neste conhecimento e compartilhar e aplicar conhecimento relevante (Giugliani et al. 2018).

A baixa pontuação (12 pontos) neste critério mostra que ele também requer atenção por parte do sistema de EaD da instituição, pois a GC não é formalizada, não há um mapeamento do conhecimento interno, as experiências compartilhadas e os conhecimentos adquiridos não são registradas ou absorvidas, o conhecimento crítico não é retido e não se faz comparação de práticas em EaD interna e externamente.

Com esse resultado, depreende-se que os processos de GC no sistema de EaD da referida instituição não são plenamente sistematizados ou desenvolvidos, o que afeta processos de decisão e a definição de prioridades como um todo.

O critério "aprendizagem e inovação" remete à capacidade organizacional de incentivar e apoiar a aprendizagem e a inovação, através do conhecimento (Giugliani et al., 2018).

Neste sentido, a pontuação neste critério (21 pontos) mostra que aprendizagem e inovação estão presentes na EaD, uma vez que a instituição preconiza esses valores para o cumprimento de sua finalidade institucional, que é voltada ao ensino, à pesquisa e à extensão (Balbino, Nunes &Queiroz, 2016; IFRJ, 2018).

Além disso, a organização do trabalho no sistema de EaD contempla a formação de equipes multidisciplinares, que atuam em grupos definidos ou multifuncionais para a resolução de problemas, de modo a trazer melhorias aos processos e atividades. Isso contribui para a aprendizagem e para a troca de conhecimentos aplicáveis à EaD.

Por fim, o critério "resultados da GC" avalia o histórico da organização na implementação da GC e se há indicadores para avaliar as contribuições da GC nos resultados da organização. Também avalia as melhorias na capacidade dos indivíduos e das equipes (Batista, 2012; Giugliani et al., 2018).

A menor pontuação deste critério (6 pontos) em relação aos demais que foram avaliados demonstra que, apesar do sistema de EaD da instituição observar e reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento aplicável à EaD, não confere a atenção devida à GC para melhorar o seu desempenho e eficiência, pois não há, historicamente, iniciativas de implementação da GC e nem o uso de indicadores que meçam a contribuição da GC nos seus resultados.

A pequena pontuação deste critério influencia diretamente no resultado geral da avaliação da maturidade em GC da EaD da instituição, pois, de todos os critérios avaliados, foi o que apresentou os resultados menos significativos.

Com base no resultado geral desta avaliação, infere-se que a liderança e a coordenação dos cursos e de tutoria do sistema de EaD da instituição pesquisada reconhecem que o conhecimento aplicável à EaD precisa ser gerenciado neste universo, e que isso passa pela utilização de práticas e ferramentas que remetam ao tratamento adequado deste conhecimento como recurso estratégico, para o pleno desenvolvimento da EaD na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi diagnosticar o nível de maturidade em GC no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino localizada no Sul Fluminense, para o qual foi adotado o modelo de avaliação da GC proposto por Batista (2012), desenvolvido para aplicação no âmbito da administração pública.

Com base na análise dos dados obtidos e nos resultados da pesquisa, o objetivo do estudo foi alcançado, ao identificar que o nível de maturidade do sistema de EaD da instituição quanto à GC é de iniciação, o que, de acordo com o modelo adotado, denota que se reconhece a necessidade de se gerenciar o conhecimento e a importância da GC naquele universo, apesar de algumas práticas e ações voltadas para isso serem tímidas ou não serem percebidas.

Apesar da baixa maturidade em GC, foi possível identificar que já há plena consciência, por parte dos membros da EaD, de que a gestão do conhecimento aplicável à modalidade pode representar uma mudança significativa quanto ao tratamento dado à GC pela organização.

Os resultados obtidos sugerem que a instituição ainda pode alterar a sua forma de gestão para superar os desafios atuais, com a adoção de modelos de gestão adaptados à realidade da atual administração pública e aos anseios da coletividade.

Essa avaliação permitiu saber como a EaD da instituição pesquisada se encontra quanto à GC no seu contexto, e contribuiu significativamente para entender como é possível aprimorar processos e adotar técnicas e práticas de GC na EaD, de modo a evoluir para a formalização da GC, a partir de sua efetiva implementação.

Este estudo representa uma iniciativa nesse sentido, ao identificar como o conhecimento é tratado na EaD da organização, e sugere estudos futuros voltados para a GC em outras áreas na instituição, para identificar pontos fortes, fraquezas e oportunidades para melhoria. Assim, a instituição pode melhorar seu desempenho, eficiência e a efetividade de suas ações, e seus resultados refletirem em excelência ao cumprir sua finalidade institucional.

Da mesma forma, estudos futuros sobre a temática em outras instituições que atuam na EaD (tanto públicas quanto privadas) também poderiam ser realizados, para identificar e comparar semelhanças e diferenças quanto ao nível de maturidade e à forma como o conhecimento aplicável à modalidade é gerenciado nestas instituições.

Por se tratar de uma pesquisa limitada a uma específica instituição de ensino, seus resultados não devem ser generalizados, uma vez que cada instituição possui suas peculiaridades e podem apresentar diferenças quanto à sua forma de gestão, à gestão da EaD (caso atue na modalidade),

ao estágio de maturidade e aos processos, técnicas e práticas de gestão do conhecimento adotados.

REFERÊNCIAS

Alarcon, D. F. & Spanhol, F. J. (2015). Gestão do conhecimento na educação a distância: práticas para o sucesso. São Paulo: Pimenta Cultural.

Alarcon, D. F., & Spanhol, F. J. (2017). O uso de comunidades de prática na produção de materiais didáticos para educação a distância. *Blucher Design Proceedings*, 3(11), 376-386.

Almeida, S., & Santos, A. (2017). Gestão do conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 0*, 332-349. Doi: https://doi.org/10.21723/riaee.v12.n1.8282. (14 de Fevereiro de 2019).

Balbino, J. N., Nunes Silva, H. de F., & Pereira Queiroz, F. C. B. (2016). O estágio de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, *6*(2), 80-98. Recuperado de https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500.

Batista, F. F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea.

Batista, F. F. (2015). Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014-níveis de maturidade. Texto para Discussão nº 2168. Brasília: Ipea.

Brito, L. M. P., & Bolson, S. B. (2014). Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição privada de ensino superior. *RAUnP*, *6*(2), 77-87. *ISSN 1984-4204* - Doi: http://dx.doi.org/10.21714/raunp.

Cribb, A. Y. (2010). Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de gestão do conhecimento em organizações. *Revista Ibero-americana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 7(1), 75-80. Recuperado de http://www.iiisci.org/Journal/CV$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf.

Cruz, D. G. da, & Molina, L. G. (2019). Concepções e práticas de gestão do conhecimento aplicadas a educação a distância. *Revista Brasileira de Educação em Ciência Da Informação*, *6*, 3-16. Recuperado de https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/137.

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (2012). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual* (18a ed). Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, Peter F. (1999). Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira.

Gil, Antônio Carlos. (2008). Métodos e técnicas de Pesquisa Social (6a. ed). São Paulo: Atlas.

Giugliani, E., Figueiredo, M. C., Santos, J. L. S., & Mueller, A. (2018). Análise de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: diagnóstico de uma empresa no brasil. *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki*, *1*(1). Recuperado de https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/533.

Hack, J. R. (2011). Introdução à educação a distância. Florianópolis: LLV/CCE/UFSC.

Helou, A. R. H. A. (2015). *Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, SC.

IFRJ - Instituto Federal do Rio de Janeiro. (2015). *Plano de desenvolvimento institucional PDI: 2014 - 2018*. Rio de Janeiro: IFRJ. Recuperado de https://migra.ifrj.edu.br/sites/default/files/webfm/images/PDI%202014-2018.pdf.

_____. (2018). *Plano estratégico IFRJ: 2017 – 2021*. Rio de Janeiro: IFRJ.

_____. (2019). *Apresentação da Educação a Distância do IFRJ*. Rio de Janeiro: IFRJ. Recuperado de https://portal.ifrj.edu.br/ead.

Jannuzzi, C. S. C., Falsarella, O. M., & Sugahara, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, *21*(1), 97-118. Doi: https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462.

Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, [2008]. Recuperado de www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm.

Momo, F. S., & Behr, A. (2016). Gestão da Educação a Distância (EaD): uma significação a partir das práticas de gestão da Universidade Federal do Rio Grande Do Sul (UFRGS). *Revista Em Rede – Revista de Educação a Distância*, *2*(2), 93-113.

Nery, V. S. C., & Ferreira Filho, H. R. (2015). A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas: um estudo de caso na universidade do estado do Pará. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 0, 207, 1-15. Recuperado de https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2015i20704.html.

Neves, M., Varvakis, G., & Fialho, F. (2018). Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista de Ciências da Administração, 20*(51), 152-167. Doi: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p152.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2008). Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman.

Oliveira, J. N. M., Albuquerque, P. P., & Kronbauer, E. (2012). Gestão do Conhecimento em instituições federais de ensino superior: notas sobre um estudo de caso. In*:* Encontro de Administração Pública e Governo, 5, Salvador. *Anais*... ENAPG. Salvador.

Oliveira, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM³. (2011). *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, *10*(4), 14-25. Recuperado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642011000300003&lng=pt&nrm=iso.

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2009). Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman.

Santos, V. C. B., Damian, I. P. M., & Valentim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1), 51-66. Recuperado de https://search.proquest.com/openview/ac17063afab6f161be98b7a14bbe2ae2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030753.

Santos, V., & Bastos, R. C. (2019). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, *9*(1), 24-41. Recuperado de https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/34020.

Schlesinger, C. C. B. et al. (2008). Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP.

Silva, M. T., Souza, V. A. B., & Lapolli, E. M. (2012). A criação de espaço cognitivo para a gestão do conhecimento em organizações públicas: um estudo de caso. In*:* IX Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 9. *Anais eletrônicos*... Recuperado de http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/38/2012_38_5124.pdf.

Silva, T., & Burger, F. (2017). Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, *8*(1), 07-19. doi: https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569.

Souza, A. L. F., Helou, A. R. H. A., & Sohn, A. P. L. (2018). Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Campus Araquari. *Ciência Da Informação*, *47*(2). Recuperado de http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4027.

Teixeira, T. M. C., & Valentim, M. L. P. (2017). A contribuição da Gestão do Conhecimento para o processo de inteligência competitiva organizacional. In*:* Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 18, Marília, SP, *Anais eletrônicos...* Universidade Estadual Paulista, Marília. Recuperado de http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/xviiienancib/ENANCIB/paper/viewFile/135/775.

Terra, J. C. C. (2005). Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento (5a ed). Rio de Janeiro: Elsevier.

Vasconcelos, G. M. R. (2016). *Gestão do Conhecimento no ensino superior federal: caso UFERSA*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Zanuzzi, C. M. S., Mandelli, P. B., Selig, P. M., & Varvakis, G. (2018). Análise da maturidade de gestão do conhecimento de uma organização que atua na área de sanidade animal. In: *Congresso Internacional De Conhecimento e Inovação – Ciki*, *1*(1). Recuperado de https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/535.