

# **A IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE MATURIDADE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

## **THE IMPORTANCE OF MATURITY MODELS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONS**

**Jose Nivaldo Balbino<sup>1</sup>**

**Miguel Angel Tobias Martinez<sup>2</sup>**

**Helena de Fatima Nunes Silva<sup>3</sup>**

**Gilson Eloy Fernandes França<sup>4</sup>**

### **Resumo**

---

<sup>1</sup> Doutorando no Curso de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná. Especialista em Administração Tributária. Especialista em Gestão Pública. Graduado em Administração - Faculdades Integradas do Brasil (2005). Atualmente é administrador do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública.

<sup>2</sup> Atualmente é Professor adscrito na Universidad Politécnica de Altamira e Doutorando em Ciências da Educação na Universidad de Granada, España, pela Fundação Carolina (2015). Possui graduação em Engenharia em Sistemas Computacionais - Universidad Autonoma de Tamaulipas (2010). É Máster em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Paraná (2014), pela Organização dos Estados Americanos. Tem curso-técnico-profissionalizante pelo Colégio Nacional de Educação Profissional Técnica (2006). Também é coordenador - Municipio de Altamira, Tamaulipas, México. Tem experiência nas áreas das TICs com foco na inovação, atuando e tem desenvolvido pesquisas principalmente nos seguintes temas: Recursos educacionais abertos, Práticas educacionais abertas, Recursos didáticos, Repositórios digitais, Tecnologia do vídeo, Gestão de Conteúdo, Repositórios Digitais, Objetos de Aprendizagem, Redes Federadas, MOOCs e Recursos da Informação.

<sup>3</sup> É bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1978), mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná (1996) e doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004). Trabalhou durante 10 anos na área de apoio à pesquisa tecnológica na Fundação Tupy (Joinville); na Avibrás (São José dos Campos) e no Centro Técnico da Aeronáutica (IAE - São José dos Campos). Atuou como professora do curso de Graduação em Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná durante 25 anos. É Professora Sênior do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, da Universidade Federal do Paraná. Tem diversos artigos publicados. Orienta trabalhos de doutorado e mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento. Chefiou o Departamento de Ciência e Gestão da Informação - UFPR por 8 anos. Coordenou, por 4 anos, o Curso de Graduação em Gestão da Informação. Atualmente, trabalha como Consultora em Projetos de Inteligência Organizacional, Gestão da Informação e do Conhecimento

<sup>4</sup> Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da informação pela Universidade Federal do Paraná. Possui pós-graduação em Marketing pela UNIFAE (1994), e graduação em Bacharelado em Informática pela Universidade Federal do Paraná (1991). Atualmente é diretor - Conseiller TI diretor e da Weega Planejamento e Editoração Eletrônica Ltda. Tem experiência nas áreas de gestão e planejamento de TI, gestão e planejamento de marketing e comunicação, e gestão empresarial.

Na literatura é mencionada recorrentemente a gestão do conhecimento (GC) como elemento e estímulo para desenvolvimento, transformação, movimentação e incorporação do conhecimento nas organizações. Neste universo, os modelos de maturidade surgiram para orientar às organizações na compreensão do seu estágio evolutivo e assim permitir o direcionamento de suas ações estratégicas. Neste artigo, serão apresentados os elementos formadores da gestão de conhecimento e como eles atuam nas organizações, notadamente no que se refere aos modelos de maturidade. Também será evidenciado como a GC se insere no ambiente organizacional e os benefícios dela decorrentes em relação à integração firmada entre as pessoas, a tecnologia e os processos intrínsecos e extrínsecos à organização. Por fim, será ressaltada a importância dos modelos de maturidade para a GC nas organizações, especialmente em relação ao desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Modelos de maturidade. Gestão do conhecimento. Organizações.

### **Abstract**

Knowledge management (KM) is frequently mentioned in the literature as an element and stimulus for the development, transformation, movement and incorporation of knowledge in organizations. In this universe, maturity models have emerged to guide organizations in understanding their evolutionary stage and thus allow the direction of their strategic actions. In this article, the elements that form knowledge management and how they work in organizations will be presented, notably with regard to maturity models. It will also be shown how KM fits into the organizational environment and the benefits it derives from the integration between people, technology and the processes intrinsic and extrinsic to the organization. Finally, the importance of maturity models for KM in organizations will be highlighted, especially in relation to organizational development.

**Keywords:** Maturity models. Knowledge management. Organizations.

## **1. Introdução**

Nas organizações contemporâneas são observadas diversas transformações, ocorridas desde o advento das abordagens clássicas de administração sugeridas por Taylor e Fayol com a sistematização e o racionalismo na gestão de processos produtivos, até a chegada dos avanços da tecnologia da informação, cujo ambiente organizacional era eivado de oportunidades e ameaças.

Geus (1998) afirma que as organizações têm dado maior importância aos processos de criação, assimilação e disseminação do conhecimento. Isso é

fundamental na construção de vantagem competitiva e sustentável, principalmente por tornar as estruturas e sistemas organizacionais mais adaptáveis e eficientes em resposta às mudanças ocorridas no ambiente mercadológico.

Para que as organizações estejam preparadas para o desenvolvimento permanente de conhecimento, notadamente no âmbito da inovação, torna-se indispensável não só conhecer as demandas do mercado, como também traduzi-las em produtos e serviços de forma ágil e eficiente.

Nesse sentido, trabalhar o conhecimento organizacional de forma efetiva significa atuar interativamente com pessoas, tecnologia e processos de forma que este conjunto permita à organização alcançar seus objetivos estratégicos.

Portanto, as organizações precisam criar um ambiente propício para que se atinja o equilíbrio necessário ao processo de criação, disseminação e compartilhamento de conhecimento. É neste ponto que reside a imprescindibilidade de se realizar a mensuração do ambiente de Gestão do Conhecimento (GC) pré-existente para que se possa delinear os objetivos e práticas mais adequadas ao desenvolvimento organizacional e aos seus respectivos modelos de maturidades.

Noutras palavras, a avaliação do conhecimento de uma organização apresenta-se como uma problemática distinta, devido à natureza dos envolvidos, cujos modelos de maturidade de GC são vistos como facilitadores de qualquer estratégia organizacional, desde que envolva cultura, tecnologia e infraestrutura.

É com base nestes elementos que o presente artigo discutirá, no segundo tópico, sobre a contextualização da GC, apresentando sua origem e conceito; no terceiro item, será abordado como a GC interfere no ambiente organizacional; no quarto ponto, apresentará a importância da GC no ambiente organizacional; no quinto tópico serão mencionadas as contribuições decorrentes dos modelos de maturidades de GC, e; por fim, serão expostas as considerações finais, onde se enfatizará a relevância dos modelos de maturidade da GC para as organizações.

## **2. Uma contextualização sobre a Gestão do Conhecimento (GC)**

A GC, segundo Ramanigopal (2012), tornou-se disciplina autônoma na década de 90, cujos contribuidores para sua consolidação foram as áreas de administração, sistema de informação, biblioteconomia e ciência da informação, além de mais recentemente os atores pertencentes às disciplinas de comunicação, ciência da computação, saúde pública e políticas públicas.

Bukowitz e Willians (2002) consideram a GC como sendo o processo no qual as organizações geram riqueza utilizando o seu conhecimento ou capital intelectual. Já Oliveira *et al.* (2011), entende que a GC deve ser vista como um conjunto de processos para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos estratégicos do negócio e considerando fontes de conhecimento internas e externas.

Fixadas suas bases, a GC tornou-se elemento importante, com presença na maioria das organizações, sejam elas públicas ou privadas, porquanto passou a desempenhar funções relevantes e fundamentais no desenvolvimento da gestão das mais diversas áreas organizacionais (RAMANIGOPAL, 2012).

A concepção que norteia a implantação da GC está voltada ao desenvolvimento das capacidades pessoais, no sentido de tornar os sujeitos afetos à sua abrangência mais inteligentes, criativos e melhor aproveitados intelectualmente, tendo por reflexo um profissional mais feliz e em sintonia com as pretensões organizacionais.

Para atingir este nível de desenvolvimento, os responsáveis pela implantação da GC devem fornecer condições favoráveis para que os participantes deste processo afluam suas aptidões e permitam alterar seus paradigmas, sempre com vistas a ampliar os benefícios ofertados por esta prática de gestão, gerando melhoras que poderão ser observadas holisticamente, seja no plano da organização ou no plano individual com relação aos profissionais que compõem o ambiente organizacional (BARRADAS; CAMPOS FILHO, 2010).

Desse modo, pode-se afirmar que a GC compõe um feixe de estratégias e práticas que permitem um redesenho organizacional capaz de reconhecer pontos fracos; inovar, e; reorganizar funções voltadas a atingir a otimização organizacional. Isso contribui para a implementação de novidades e a ampliação de boas experiências, as quais compreenderão o conhecimento que será

incorporado pelos indivíduos propensos a esta melhoria e pelo próprio ambiente organizacional, enquanto processos e práticas (RAMANIGOPAL, 2012).

Disso se deduz que há diversas facetas da GC, pois ela pode ser vislumbrada através do capital intelectual, da aprendizagem organizacional, da inovação, os quais são capazes de criar condições mais favoráveis ao bom desempenho organizacional.

Portanto, a Gestão do Conhecimento deve ser entendida como um conjunto de processos que objetiva criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento vinculado aos objetivos de negócio, tanto no âmbito interno quanto externo à organização trabalhada, tendo como elementos relevantes as pessoas, o processo e a tecnologia utilizada (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

### **3. A Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional**

O ambiente organizacional pode se valer dos preceitos da GC sem, para tanto, nominar suas ações como sendo de Gestão do Conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2011). Tal implicação é relevante na medida em que os esforços praticados pelos ativistas do conhecimento normalmente estão afetos aos objetivos organizacionais, como se infere nas ações empreendidas para atingir o dinamismo organizacional, maximizar o desempenho e a vantagem competitiva, inovar, compartilhar lições aprendidas, integrar as ações às pessoas nelas envolvidas e continuamente melhorar a organização.

A GC distingue-se da aprendizagem organizacional em razão do maior foco que aquela possui na gestão do conhecimento em si e no incentivo ao seu compartilhamento. Por isso, a GC é tratada como uma facilitadora da aprendizagem organizacional e um mecanismo mais concreto do que os métodos de gestão utilizados até então (RAMANIGOPAL, 2012).

O ativo de conhecimento sobre o qual a GC se debruça, pode ser utilizado num ambiente organizacional em qualquer momento, inclusive diante de imprevisibilidades, quando ele poderá proporcionar vantagens diferenciadoras no cenário competitivo. Todavia, os ativos de conhecimento são difíceis de serem geridos, especialmente por ser fragmentado no que tange tanto

à coleta quanto ao uso das informações para sanar os problemas existentes no âmbito organizacional.

Além disso, muitos colaboradores têm métodos específicos de gerenciar seus conhecimentos e armazenar as informações disponíveis, em particular as abordagens mais primitivas nas quais os detentores destas informações são direcionados a manterem sigilo, não disponibilizando este repertório particular para os demais membros que compõem a organização.

A título de exemplo, Ramanigopal (2012) cita a escrita em um pedaço de papel, o desenho em um bloco de notas, ou fato de guardar os documentos em armários privativos como métodos de gestão individual de conhecimento que dificultam a circulação de informações e sua maximização enquanto ativo organizacional, fragmentando e comprometendo pejorativamente estes conhecimentos.

Logo, a GC pode ser observadas das mais variadas formas dentro do ambiente organizacional, sem contudo, perder sua relevância e pertinência para que se atinjam os objetivos delineados pelos sujeitos que a compõe.

#### **4. A Importância da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional**

As organizações do século XXI atuam em um mercado permanentemente ávido por produtos e serviços inovadores, o que coloca sobre as organizações uma grande e constante pressão pela busca de diferenciais capazes de lhes garantir a preferência dos consumidores. Esta situação pode ser momentânea, uma vez que em pouco tempo a concorrência é capaz de se adaptar e incorporar o que antes era considerado inovação, eliminando a vantagem competitiva e reiniciando todo o processo de inovação.

Atualmente, o valor de produtos e serviços depende do grau de inovação tecnológica e inteligência a eles incorporados, fato que torna as organizações inovadoras mais valiosas para o mercado.

Neste contexto, as organizações, ao gerirem estrategicamente seu conhecimento, tendem a obter vantagem competitiva uma vez que quanto melhor manipulado o conhecimento através das práticas de Gestão de

Conhecimento (GC), maior será a fluidez do conhecimento e a sua transformação em inovação. (SANTIAGO, 2004).

Gerar vantagem competitiva agregando valor a produtos e serviços exige que as organizações estejam aptas a trabalhar de forma focada nas necessidades do mercado. Para tanto toda sua estrutura produtiva precisa estar em sintonia, permitindo que os fluxos de informação possam, permanentemente, irrigar o ciclo de transformação do conhecimento em todos os níveis da organização. Strauhs et al. (2012) coloca que para este processo ocorrer de forma eficiente precisa estar atendo a: aprendizado organizacional, relacionamento organizacional e o desenvolvimento de competências. O aprendizado organizacional permite a melhor tomada de decisão, reduzindo riscos das Empresas. O relacionamento organizacional estabelece níveis de confiança facilitando a troca de conhecimento. E o desenvolvimento de competências fortalece o desempenho individual e coletivo através do da orientação destes aos objetivos estratégicos da Empresa.

A busca pelo ganho de competitividade através da Gestão de Conhecimento depende de alguns elementos: As pessoas são fatores principais, pois somente através delas é que o conhecimento é gerado. A consciência do gestores quanto a importância da GC como elemento transformador de valores, cultura e estratégias organizacionais. O preparo das lideranças no papel de facilitadores do conhecimento através do estabelecimento de um ambiente de confiança mútua e motivação entre os profissionais em todo o processo de criação compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Segundo Davenport & Prusak (1998, *apud* SANTIAGO, 2004), fatores de sucesso da GC:

- Cultura orientada ao conhecimento;
- Infraestrutura técnica e organizacional compatível;
- Apoio da alta administração;
- Investimento permanente na GC;
- Clareza nos objetivos e na implantação da GC;
- Ambiente motivador para os funcionários desenvolverem e compartilharem C;
- Estrutura propícia para fluidez do conhecimento na Organização;

- Multiplicidade de canais para transferência de conhecimento entre as áreas da Empresa.

A GC permite uma nova percepção de todos os processos organizacionais e de gestão das organizações que devem estar essencialmente suportados por pessoas, tecnologia e processos. Ganesh (2001) coloca que o conhecimento organizacional é formado pela interação destes três elementos e que esta composição torna difícil a duplicação desse conhecimento por outras empresas dados os fatores culturais e históricos a ele agregados.

As pessoas, como já colocado, são o elo essencial do conjunto pelo aspecto condutor do processo. A tecnologia deve ser a ferramenta de suporte da GC na organização facilitando e alavancando a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, bem como disponibilizando-o nos diversos níveis de interação. Além disso ela permite a interação eficiente e ágil das pessoas facilitando a troca e disseminação do conhecimento pela organização. O processo de criação, validação, disseminação e utilização do conhecimento permitem que as organizações possam passar pelo ciclo de transformação do conhecimento (aprendizado, reflexão, desconstrução e reaprendizado) o que é importante para evolução permanente de suas competências essenciais. (GANESH, 2001).

Existe atualmente uma crença entre muitos gestores de que a tecnologia da informação (TI) é capaz de produzir conhecimento a partir de grandes volumes de dados. Outros consideram que somente através das pessoas é que o conhecimento é possível. De fato, a conversão de dado em informação é muito mais eficiente através da TI do que pelas pessoas. Porém, na conversão de informação em conhecimento isso ainda não ocorre. Ainda assim, a interação de fatores sociais com os tecnológicos tornam os processos da GC muito mais eficientes.

Sendo a competitividade um elemento advindo da agilidade com que as organizações traduzem os anseios do mercado em produtos e serviços, o conhecimento é fator essencial para o desenvolvimento da inovação.

Logo, é somente através de um ambiente propício ao conhecimento que as organizações conseguem desenvolver novos conhecimentos capazes de serem incorporados aos produtos e serviços gerando valor, diferenciação e consequentemente maiores resultados.

## **5. As contribuições dos modelos de maturidade de gestão do conhecimento**

Para que as organizações possam desenvolver e implantar qualquer tipo de planejamento em relação às ações de GC há necessidade de inicialmente conhecer a real situação existente em seu ambiente. Em essência, é isso que visam os modelos de maturidade, ou seja, atribuir respostas às necessidades da GC quanto aos resultados decorrentes de sua implementação no bojo da organização.

Ademais, compreender o ambiente existente permite aos gestores identificar pontos críticos ou oportunidades que certamente poderão determinar o sucesso, ou não, da implementação de ações de GC cujo destino é alavancar os objetivos estratégicos da organização.

Muito sobre a evolução dos modelos de maturidade advém da informática e dos modelos de desenvolvimento de software, por isso, os diversos modelos de maturidade são similares estruturalmente por derivarem do CMMI, o qual se volta a permitir que a organização “identifique seu nível atual e crie metas para avançar ao próximo estágio de maturidade.” (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010, p. 11).

Destaque-se que a avaliação dos modelos de maturidade tem por fundamento percepções e subjetividades que tornam dificultoso este processo, se comparado, por exemplo, com a possibilidade de se realizar um levantamento de indicadores frequentemente utilizados em sistemas de informação (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Neste caso, o conhecimento apresenta-se como um recurso intangível, razão pela qual as organizações ainda têm dificuldade em identificar o progresso na implementação da GC no que atine aos resultados decorrentes de seu emprego. Ainda existe na GC uma lacuna das pesquisas científicas quanto à sua avaliação no que concerne aos seus processos e resultados. Disso decorrem os modelos estruturados em estágio, os quais são identificados como modelos de maturidade por permitirem às organizações estimar a evolução de um determinado conteúdo (OLIVEIRA, 2010).

Os modelos de controle de qualidade e de maturidade de desenvolvimento de software inspiraram e permitiram a consolidação dos modelos de maturidade em GC.

Adite-se que a criação e mecanismos de mensuração dos resultados se mostram tão importante quanto gerenciar e estimular as práticas de GC, de modo que o gerenciamento pautado em métricas de mensuração se apresenta como uma opção disponível para avaliar, controlar e, inclusive, aperfeiçoar o desempenho organizacional, permitindo uma dissecação quanto ao alinhamento das diversas ações corroboradas para implementar as estratégias corporativas (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Os modelos de maturidade da gestão permitem analisar a situação diagnosticada com a finalidade de permitir à organização se cientificar das virtudes e fraquezas dos recursos de conhecimento disponíveis. Na posse destas informações, será possível gerar ou atualizar o planejamento de ações no ambiente da GC (FRESNEDA, 2009).

Conforme afirmam Lee, Lee e Kang (2005), uma explicação plausível sobre a geração de vantagem competitiva sustentável nas organizações é a perspectiva decorrente da gestão do conhecimento enquanto ativo crítico. Porém, Gonçalves, Junges e Borges (2010) sustentam que ainda é difícil estabelecer métricas categóricas para avaliar estas iniciativas, fato que motiva muitos estudiosos a ter este tema como objeto de investigação, especialmente na área de ciências sociais aplicadas.

A mensuração do conhecimento é vital para que as empresas verifiquem se estão alcançando seus objetivos. A métrica mostra-se como um importante mecanismo para avaliar, controlar e melhorar o desempenho existente, porque ela cria uma base para a comparação de desempenho organizações, processos, equipes e indivíduos distintos. Essa dinâmica organizacional exige gestão eficaz do conhecimento para auxiliar os gestores na tomada de decisões e na prática de ações que permitam não só a sobrevivência organizacional, como também sua prosperidade (AHMED; LIM; ZAIRI, 1999).

Ainda segundo Ahmed, Lim e Zairi (1999), o desenvolvimento de um sistema eficaz de medição do conhecimento exige ir além das questões financeiras tradicionais, as quais precisam ser completadas com medidas não

financeiras para obter uma imagem mais completa sobre o sistema de controle de gestão mais relevante.

Portanto, os modelos de maturidade visam estruturar as áreas de conhecimento em conformidade com os seus respectivos níveis de aplicação, pois o nível de maturidade é proporcional ao avanço de sua orientação estratégica e de sua capacidade de aplicação em relação aos seus processos, de maneira a tornar capaz a projeção de seus resultados (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

### **Considerações Finais**

Os tópicos abordados no presente artigo demonstram a relevância que deve ser atribuída aos modelos de maturidade na GC, especialmente porque se constituem num ferramental indispensável ao desenvolvimento planejado do conhecimento intrínseco às organizações.

Nesse contexto, a capacidade de detalhar o ambiente existente, bem como nível evolutivo da organização no que concerne à GC, facilita o desenvolvimento, a adequação e implementação de práticas efetivas, segundo os valores, a cultura, o ambiente e os objetivos estratégicos traçados pela organização.

Esta compreensão permite corroborar a assertiva de que as organizações são tão capazes de atuar efetivamente no desenvolvimento, transformação e troca do conhecimento, quanto maior for a capacidade de integração entre as pessoas, a tecnologia e os processos envolvidos, porquanto este conjunto de elementos são estímulos permanentes à inovação e, conseqüentemente exigem mensuração e acompanhamento através dos modelos de maturidade disponíveis e aplicáveis à espécie de cada organização.

Atualmente existem diversos modelos de maturidade utilizados pelas organizações, cada qual destinado a um determinado seguimento, pois apresentam características e peculiaridades inerentes ao setor objeto de avaliação.

Cumprir destacar que os modelos de maturidade, enquanto ferramenta de GC, dependem de participação direta dos mais variados setores internos à

organização, bem como devem estar alinhados às relações externas indispensáveis à sobrevivência da organização. Por esta razão, os modelos de maturidade também são adequados para orientar as organizações a cumprir os objetivos traçados.

Deste modo, a contribuição que se pretende trazer com este artigo é suscitar as discussões atinentes aos modelos de maturidade em GC e fomentar o estudo da temática em razão de sua relevância para o cumprimento das estratégias organizacionais.

## REFERÊNCIAS

AHMED, P. K.; LIM, K. K.; ZAIRI, M.. Measurement practice for knowledge management. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 8, p. 304-311, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13665629910300478>>. Acesso em: 04 nov. 2013.

BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N.. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p. 131-154, set/dez, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n3/08.pdf>>. Acesso em: 04 Nov. 2013.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L.. **Manual de Gestão de Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002

FRESNEDA, P. S. V. et al.. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizacional Knowledge Assessment (OKA)**. 2009. Disponível em: <[http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/268/1/C2\\_TP\\_DIAGN%C3%93STICO%20DA%20GEST%C3%83O%20DO%20CONHECIMENTO.pdf](http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/268/1/C2_TP_DIAGN%C3%93STICO%20DA%20GEST%C3%83O%20DO%20CONHECIMENTO.pdf)>. Acesso em 09 Nov. 2013.

GANESH, D. B.. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, MCB University Press, v. 5, n. 1, p. 68-75. 2001.

GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. L.. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. **XXX Encontro nacional de engenharia de produção**. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção:

competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010. Disponível em: <[http://projeto.unisinos.br/gp\\_gestaoconhecimento/sites/default/files/publicacoes/2010/TN\\_STO\\_120\\_784\\_17312.pdf](http://projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/sites/default/files/publicacoes/2010/TN_STO_120_784_17312.pdf)>. Acesso em: 10 Nov. 2013.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W.. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2004.02.003>>. Acesso em 23 Jan. 2014.

OLIVEIRA, M. et al . Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM<sup>3</sup>. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, out. 2011. Disponível em <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1645-4642011000300003&lng=pt&nrm=iso>>. Acesso em 04 Nov. 2013.

PEE, L. G; KANKANHALLI, A.. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 02, p. 79-99, 2009. Disponível em: <<https://www-new.comp.nus.edu.sg/~atreyi/papers/KMmat.pdf>>. Acesso em: 15 Nov. 2013.

RAMANIGOPAL, C. Knowledge Management Strategies for Successful Implementation in Aerospace Industry. **Advances In Management**, v. 5, p. 12, 2012. Disponível em: <[http://www.managein.net/pdf\\_Articles/December\\_2012/17-21=Article%203.pdf](http://www.managein.net/pdf_Articles/December_2012/17-21=Article%203.pdf)>. Acesso em: 11 Jul. 2013.

SANTIAGO, J.R.S.. **Gestão do Conhecimento: A Chave para o Sucesso Empresarial**. São Paulo. Novatec Editora: 2004.

SOUZA, Patrícia Verônica Nunes Carvalho Sobral de. O TERMO DE AJUSTAMENTO DE GESTÃO COMO FORMA DE TUTELA DE DIREITOS SOCIAIS: O CASO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 1, n. 58, p. 325 - 352, abr. 2020. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/3835/371372176>>. Acesso em: 06 maio 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v1i58.3835>.

STRAUHS, F.R. et al.. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba. Aymará Educação: 2012.

TEIXEIRA, Alex Volnei; LAURINDO, ALISSON MARCELO. Práticas de gestão do conhecimento nas indústrias paranaenses: uma abordagem relacionada à competitividade. **Percursos**, [S.l.], v. 1, n. 13, p. 5-17, out. 2013. ISSN 2316-7521. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/637/484>>. Acesso em: 06 maio 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/RevPercursos.2316-7521.v1i13.637>.