

Níveis de Maturidade na Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em Agroindústria no Paraná

Maturity Levels in Knowledge Management: a Case Study of Agroindustry in Paraná

Jaqueline Tiemi Shibakura ¹

Nikolas Kuczynski ²

Paula Regina Zarelli ³

Resumo: *A Gestão do Conhecimento (GC) consiste em promover novas ideias, compartilhar, implementar e armazenar os conhecimentos dentro das instituições. O conceito de GC é fundamental para auxiliar o desenvolvimento consistente das organizações. A partir da metodologia desenvolvida pela Asian Productivity Organization (APO, 2020), foi realizado este estudo de caso, a fim de analisar o nível de maturidade de uma agroindústria de suco de uva integral, no estado do Paraná. Como resultados obtidos, concluiu-se que a agroindústria encontra-se em estágio de Iniciação e, a partir disso, foram indicados os pontos fortes e sugestões para melhorar os fatores limitantes da empresa.*

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Níveis de maturidade; Agroindústria de alimentos; Produção de suco.

Abstract: *Knowledge Management (KM) consists in stimulating new ideas, sharing, implementing and storing the knowledge in the institution. The concept of KM is still pretty new, however, it is required for a better and more consistent development of the industry. Using a method that Asian Productivity Organization (APO) has developed, this study analyzed the maturity level of a food agroindustry of whole grape juice, in a state of Brazil, called Paraná. With the gathered results, we conclude that this factory is in the level of Initiation. Going from that, we indicated the strong points and suggestions to improve the weaknesses of the industry.*

Key-words: Knowledge Management (KM); Maturity Levels; Food Agroindustry; Juice production.

1. INTRODUÇÃO

Gestão do Conhecimento (GC) é o gerenciamento de técnicas, com a finalidade de administrar, identificar e aplicar o conhecimento individual e/ou institucional no desenvolvimento da empresa. É um desafio fazer a gestão do conhecimento empresarial, pois nem sempre o conhecimento é coletivo, ele pode ter sido adquirido com experiências, e

¹ Graduanda em Engenharia de Alimentos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Francisco Beltrão - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4157-7159>. e-mail: tiemishibakura@gmail.com

² Graduando em Engenharia de Alimentos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Francisco Beltrão - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4091-0773>. e-mail: nikolasblablabla@gmail.com

³ Mestre e Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0279-6933>. e-mail: przarelli@utfpr.edu.br

em empresas com níveis de Reação ou Iniciação, pode ser difícil encontrar formas de compartilhar e documentá-lo corretamente (Monteiro, 2017).

O conceito de GC está ligado ao incentivo à criação de novas ideias, compartilhamento, aplicação e armazenamento dos conhecimentos que a empresa já adquiriu. A GC é imprescindível para manter a consistência no meio empresarial (Monteiro, 2017). Quando poucas ou apenas uma pessoa retém determinado conhecimento, a empresa está sujeita a encontrar dificuldades em executar tarefas, caso este indivíduo venha a se ausentar temporária ou definitivamente (Gonzalez & Martins, 2017).

A *Asian Productivity Organization* (2020) desenvolveu um método para diagnóstico da maturidade de GC, em que são analisados sete critérios em uma empresa, sendo eles: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados (APO, 2020). Esta análise é realizada por meio de questionário aplicado aos funcionários, que consiste em 42 questões, com opções de resposta: inexistente, insuficiente, adequado, boa ou excelente (Pauli & Sell, 2019).

De acordo com a pontuação obtida, pelas respostas em cada critério, é formulado um gráfico radar para melhor visualização de quais critérios precisam ser melhorados e quais são os pontos fortes que a empresa já possui. Por meio da análise dos dados obtidos é possível classificar em qual nível de maturidade a empresa se encontra. Os níveis variam de acordo com a pontuação obtida (Quadro 1) (APO, 2020).

Este estudo de caso, de caráter qualitativo, não experimental, foi realizado com a intenção de diagnosticar o nível de maturidade da GC em uma agroindústria de alimentos, no interior do Paraná, no setor de produção de suco de uva integral. Após o diagnóstico, foram feitas as considerações e sugestões de acordo com o resultado obtido (Zarelli *et al.*, 2014).

2. MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

A origem do termo “modelo de maturidade” surgiu na Universidade Carnegie Mellon, com o desenvolvimento do Capability Maturity Model Integration (CMMI) pelo Instituto de Engenharia de Software (SEI). Criou-se vários modelos de maturidades com a metodologia desenvolvida pelo APO (Oliveira *et al.*, 2011).

Este modelo de maturidade em gestão do conhecimento tem como principal intuito

auxiliar a organização a observar o progresso que pode ser obtido, quando a GC é implementada de modo detalhado e efetivo (APO, 2020).

O modelo de maturidade elaborado pela APO destaca-se entre os diversos modelos existentes. O modelo da APO tenta avaliar o maior número de elementos possíveis, sendo amplamente utilizado e aceito para mensurar os níveis de maturidade na GC, devido a sua capacidade de aplicação clara, e dos resultados obtidos serem apresentados de forma mensurável. (Giugliani *et al.*, 2018).

A GC da APO foi desenvolvida com base no *framework* e a sua principal ferramenta tem como objetivo avaliar o grau de GC que está incorporada na organização. Além de identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias, demonstrando se a organização pode sustentar ou até mesmo construir processos bem sistemáticos de GC. Esta ferramenta é formada por um questionário, estruturado em sete categorias de metodologia (Quadro 1).

Quadro 1 - Sete categorias da metodologia de análise de maturidade

Categoria	Conceito
Liderança	Avalia a capacidade de liderança da organização para responder aos desafios de uma economia, sendo avaliada em termos de políticas e estratégias. Também é avaliada em termos dos esforços da organização.
Processos	Avalia como o conhecimento é usado na gestão, implementação e melhoria dos principais processos de trabalho da organização, além de avaliar a melhora contínua dos seus processos de trabalho.
Pessoas	A capacidade da organização de criar e manter uma organização orientada pelo conhecimento e a cultura de aprendizagem é avaliada, além dos esforços da organização para incentivar o compartilhamento de conhecimento.
Tecnologia	Computa a capacidade da organização de desenvolver e fornecer conhecimento baseado em soluções como ferramentas colaborativas e sistemas de gerenciamento de conteúdo. A confiabilidade e a acessibilidade dessas ferramentas também são avaliadas.
Processos de Conhecimento	Avalia a capacidade da organização de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas para minimizar a reinvenção e duplicação de trabalho.
Aprendizagem e Inovação	Determina a habilidade e capacidade da organização de incentivar, apoiar e fortalecer o aprendizado, busca inovação por meio de processos sistemáticos de conhecimento. Esforços para incutir valores de aprendizado e inovação e incentivos para o compartilhamento de conhecimento também são avaliados.

Resultado	Determina a capacidade da organização em aumentar o valor para os clientes e cidadãos através de produtos e serviços novos e melhorados, bem como aumentar a produtividade, a qualidade e a rentabilidade para sustentar o crescimento organizacional.
-----------	--

Fonte: Adaptado de APO (2020).

Esta avaliação proporciona resultados que demonstram a compreensão do nível de maturidade. Pode ocorrer uma variação de “reação”, no ponto mais baixo, até o nível de “maturidade”, no ponto mais elevado. Estes níveis são a presença ou ausência dos resultados da GC na organização (Santos & Bastos, 2019).

Os cinco níveis de maturidade são (Figura 1):

Nível 1 – Reação – A organização não tem conhecimento do que é GC e sua importância na melhoria da produtividade e competitividade;

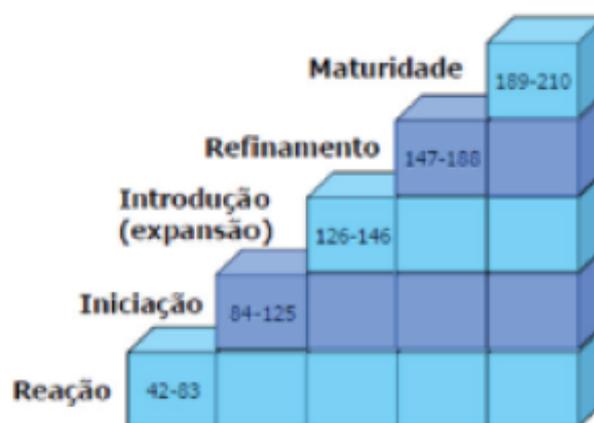
Nível 2 – Iniciação – A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou pode já estar iniciando um projeto-piloto de GC;

Nível 3 – Expansão – GC está totalmente implementado e implantado;

Nível 4 – Controle – A implementação da GC é continuamente avaliada para a melhoria contínua;

Nível 5 – Maturidade – GC está totalmente integrada dentro da organização.

Figura 1 - Níveis de maturidade em GC na empresa



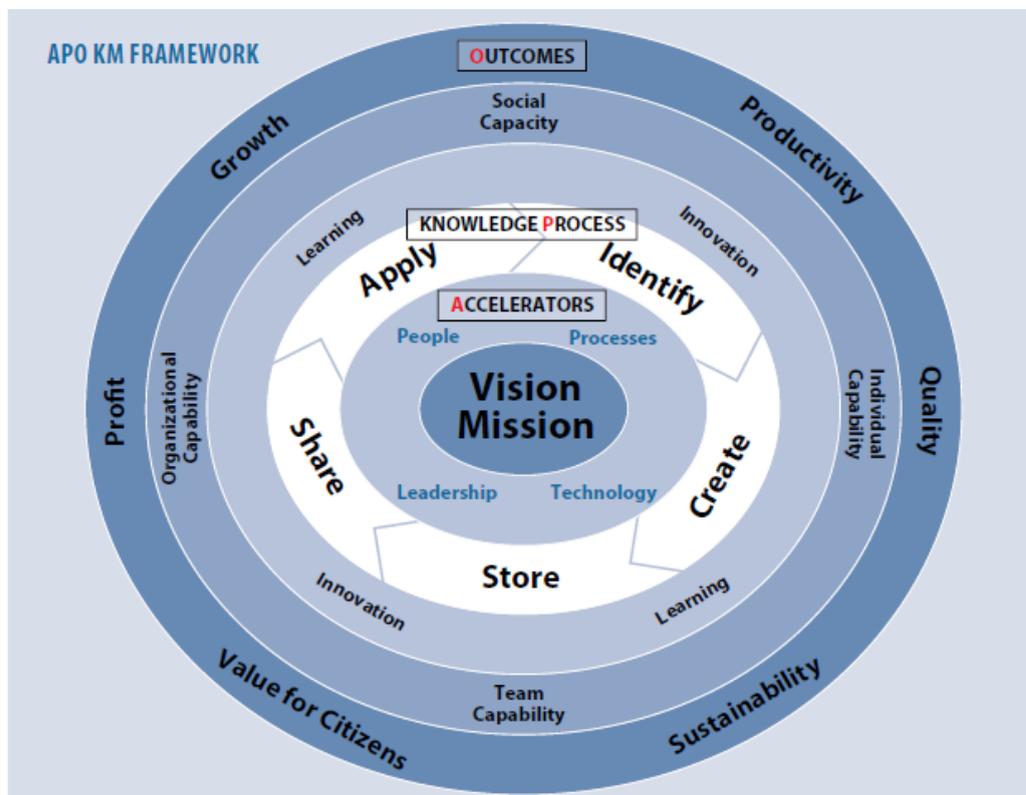
Fonte: Adaptado de APO (2020).

2.1 O MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA APO E A AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GC

Em 2007, a Asian Productivity Organization (APO) desenvolveu um modelo de gestão do conhecimento baseado nas melhores práticas e tendências dos Estados Unidos e de toda a Europa. A principal função da criação deste modelo é o desenvolvimento sustentável e socioeconômico da Ásia e do Pacífico, pensando na produtividade e reconhecendo a importância da GC para a economia dos países membros (Monteiro, 2017).

A ideia deste modelo é criar, codificar, compartilhar e armazenar o conhecimento, criando um valor na organização. A APO (2020), comenta que a partir da visão e missão organizacional, os seus aceleradores conseguem processar e implementar os processos de GC, assim conseguindo verificar a eficácia por indicadores de processo. O modelo é criado por três níveis: aceleradores, processo de GC e resultados, e é representado graficamente (Figura 2). (Loth *et al.*, 2019).

Figura 2 - Mapeamento de ferramentas e técnicas para APO, *Framework*



Fonte: Adaptado de APO (2020).

A APO (2020), comenta que o início do modelo é entender a visão da organização, missão, objetivos e orientações estratégicas. Todos esses itens comentados, tem a função de

identificação e análises das competências e capacidades da empresa para seu desenvolvimento.

Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento são os cinco processos de conhecimento, eles mostram as primeiras impressões relacionadas à GC, sendo identificadas durante a implementação. Algumas organizações praticam a GC sem ao menos perceber, por isso a importância de conhecer os estágios de aplicação do *framework* da APO. O método é composto pelos seguintes estágios:

- Estágio 1 - Descobrir, visando identificar as necessidades;
- Estágio 2 - Desenhar, desenvolvimento da estratégia da GC;
- Estágio 3 - Desenvolver, implementar o projeto piloto de GC;
- Estágio 4 - Implementar, tendo resultados positivos do projeto piloto, devemos ampliar a implementação da GC.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para obter os resultados, foi entrevistado o CEO e fundador da empresa. Conduziu-se um estudo de caso de caráter qualitativo, não experimental, com a coleta de dados por entrevista e questionário de diagnóstico da Gestão do Conhecimento, ambos presenciais. A empresa analisada neste estudo de caso é uma agroindústria do ramo de alimentos do Paraná.

Os dados foram obtidos por meio de entrevista, com o questionário adaptado “Implantação da Gestão do Conhecimento no SESI/SENAI/IEL” (Fraga, 2014) que tem como objetivo realizar um diagnóstico do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento e o mapeamento dos conhecimentos críticos para os negócios, baseados na APO (2010).

A coleta de dados foi realizada em reunião no mês de agosto de 2021, com o gestor da empresa, e o tratamento dos dados foi realizado de maneira qualitativa, com base no instrumento mencionado.

A entrevista evidenciou as sete dimensões do nível de maturidade de Gestão do Conhecimento na empresa, para conseguir informações sobre os pontos fortes e sugestões para melhorar os pontos fracos da mesma, identificados por meio de práticas que a empresa utiliza.

Quadro 2 - Níveis de maturidade e suas respectivas pontuações.

Nível de maturidade	Pontuação
---------------------	-----------

Reação	42-83
Iniciação	84-125
Expansão	126-146
Refinamento	147-188
Maturidade	189-210

Fonte: Adaptado de APO (2020).

O primeiro nível (Quadro 2), Reação, define que a empresa não possui conhecimento do que é GC e sua importância. O nível de Iniciação, como o nome já diz, a empresa está começando um projeto de GC ou está reconhecendo a necessidade de se gerenciar o conhecimento. Na Expansão, a GC já está presente na empresa. Em Refinamento, são feitas análises para avaliar possíveis melhorias. E, por último, tem-se a Maturidade, que é o nível em que a GC já está totalmente implementada na organização (APO, 2020).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente os dados foram coletados por meio do instrumento de pesquisa, utilizando questionário com o fundador da empresa, através de reuniões.

4.1 A EMPRESA

A empresa iniciou as suas atividades de pesquisa do produto, mercado e processo em 2017, contudo somente em 2020, com as estratégias montadas e estando regularizada conseguiu colocar o seu produto em pontos de vendas. O foco da indústria é a produção de suco de uva integral, entretanto, no ano de 2021, a empresa de maneira sustentável para não descartar as bagas de uvas, resolveu desenvolver um novo tipo de geléia.

A estrutura da empresa é grande, possui capacidade para produção de mil litros por dia. No momento, a agroindústria funciona, exclusivamente, em épocas de safra da uva. No entanto, existem planos, com testes sendo realizados, para trabalhar com outras frutas, de forma a operar durante o ano todo, já que a mesma possui autorização pelos órgãos responsáveis.

A estrutura organizacional da empresa é formada por quatro colaboradores principais (Quadro 3):

Quadro 3 - Estrutura organizacional da empresa.

Cargo	Formação	Tempo de empresa
Administrativo	Engenheira de Produção	Desde 2017
Pesquisa & Desenvolvimento	Graduando de Engenharia de Alimentos	Desde 2017
Responsável Técnica:	Bacharel em Química	Desde 2017
CEO	Bacharel em matemática	Desde 2017

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Todo o conhecimento que foi desenvolvido ao longo dos anos nesta empresa não foi perdido, visto que ainda não houve afastamento de nenhum dos seus principais membros. Apesar disso, é de extrema importância e ciência dos responsáveis que qualquer perda refletiria em uma dificuldade latente para gerenciar e manter o conhecimento na empresa. (Cribb, 2011).

Como a empresa é nova optou-se por aplicar o modelo da APO de gestão do conhecimento, com a finalidade de identificar o grau de maturidade desta organização, na tentativa de auxiliar no gerenciamento do conhecimento. Como pronunciado pelo próprio fundador e atual CEO da agroindústria, por meio de sua compreensão da importância da GC no desenvolvimento da agroindústria.

Na minha empresa eu prezo pelo aprendizado. Antes de começar a produção é essencial a demonstração do processo para o conhecimento de todos. Com isso, os funcionários podem contribuir e agregar novas ideias, podendo melhorar a produção ou deixando mais fácil a operação de serviço para o colaborador. Futuramente, pretendo ajustar os níveis que não foram satisfatórios, neste estudo.

4.2 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GC NA AGROINDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Segundo a APO (2020), pode-se avaliar a maturidade através da pontuação total obtida de uma empresa. Existe um total de 42 perguntas, sendo divididas em sete dimensões, totalizando 6 assertivas para cada dimensão. Cada questão tem como resposta uma escala *Likert* de 1 a 5, sendo elas: (1) inexistente, (2) insuficiente, (3) adequada, (4) boa e (5) excelente, totalizando uma pontuação máxima de 210 pontos. (Giugliani, et al., 2018).

O resultado obtido pela indústria foi de 105 pontos, enquadrado em iniciação, (pontuação de 84 a 125), sendo o nível 2 de maturidade. Observa-se que a indústria deverá iniciar um projeto de GC em breve, ou até mesmo já estão reconhecendo a importância de gerir o conhecimento (APO, 2020).

Tendo em vista que a empresa não alcançou altos níveis de Gestão do Conhecimento, como o próprio proprietário comentou:

Responder estas perguntas demonstrou o quão importante é o registro do conhecimento, muitos documentos são registrados, tabelas e folhas de controle, mas o conhecimento é passado somente pela conversa. O que podemos melhorar e começar a registrar este ponto tão importante. Normalmente funcionários com maior tempo de serviço na indústria conseguem passar e agregar muito para os novos trabalhadores.

Como observado no gráfico radar (Figura 3), a Liderança apresentou o melhor desempenho com 21 pontos, (de possíveis 30 pontos). Em seguida a Aprendizagem e Inovação com 19 pontos, Resultados e Resultados empatados com 16 pontos, Pessoas com 15 pontos, Processos de Conhecimento com 10 e por último a Tecnologia, somente com 8 pontos.

Figura 3 - Gráfico radar do resultado da avaliação da maturidade em GC por dimensão



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quadro 4 - Resultado da avaliação da maturidade em GC por dimensão

ANÁLISE DAS DIMENSÕES				
Dimensões	Categoria	Score	Máx	Ranking
1	Liderança	21	30	1
2	Processos	16	30	3
3	Pessoas	15	30	5
4	Tecnologia	8	30	7
5	Processos de Conhecimento	10	30	6
6	Aprendizagem e Inovação	19	30	2
7	Resultados	16	30	3
Total		105	210	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir do gráfico radar (Figura 3) e análise das dimensões (Quadro 4), a liderança, que neste presente estudo classificou-se em 1º lugar, traz uma perspectiva positiva para maior implementação da GC na agroindústria. Porque apesar da mesma ainda se encontrar no estágio Iniciação, por possuir o critério liderança forte, há mais possibilidades de aplicar a GC na instituição (Zanuzzi, 2019). Com um ótimo nível de liderança, há um maior incentivo entre trocas de conhecimento, mesmo aquele gerado no dia a dia, entre os colaboradores.

Outro ponto forte é a Aprendizagem e Inovação, que diz respeito à aprendizagem individual e em grupo, além das oportunidades para inovar, por meio de novas ideias e ideias não convencionais. Em terceiro lugar houve empate entre Processos, que diz respeito à adição de medidas que irão proporcionar maior efetividade da produção, por meio de contribuições de conhecimentos, enquanto que os Resultados englobam a aptidão em ser produtivo e se desenvolver, e produzir com qualidade e lucratividade. Como visto, a agroindústria cresceu, aumentou sua produtividade e está visando produzir outros produtos, o que irá aumentar a lucratividade da mesma (Zanuzzi, 2019).

Já Pessoas ficou em quinto lugar, caracterizando-se como um ponto fraco, a ser melhorado. O critério Pessoas descreve muito mais do que apenas possuir o conhecimento, ele fala sobre a capacidade dos colaboradores de compartilhá-los com determinação (Zanuzzi, 2019).

Processos de Conhecimento é um ponto de grande impacto na maturidade da GC. É relativo à capacidade de gerenciar atividades, identificar, criar, reter e compartilhar o

conhecimento. Todavia, como apresentou-se como um ponto fraco da agroindústria, é necessário frisá-lo para uma melhora na implementação da GC na instituição (Zanuzzi, 2019).

Contudo, o ponto mais fraco da agroindústria foi a Tecnologia, que é responsável por agilizar os Processos de Conhecimento, de forma a disponibilizar técnicas, ferramentas e plataformas para compartilhamento e mantimento do conhecimento, mesmo a distância (Zanuzzi, 2019).

4.3 PROPOSTA DE INICIATIVAS DE GC PARA A AGROINDÚSTRIA

Analisando os resultados, foram realizadas algumas recomendações que ajudarão na orientação do programa de Gestão do conhecimento na indústria produtora de suco de uva. A APO (2020) preconiza seguir as etapas de estágios comentados anteriormente, sendo: Descobrir, Desenhar, Desenvolver e Implantar (Loth et al., 2019).

Após descobrir a etapa "desenhar", vai estabelecer as estratégias de GC, para conseguirmos este “desenho” de plano de ação, devemos identificar e considerar os pontos fracos e fortes pela avaliação que foi realizada na maturidade de GC desta empresa (APO, 2020).

As que apresentaram melhores resultados na avaliação de maturidade, são: Liderança, Aprendizagem e Inovação, também Processos e Resultados que com os mesmos índices de resultado (APO, 2020).

A avaliação Liderança demonstrou-se como ponto forte, com boas formalizações de estratégias para a implantação da GC. Já a dimensão Aprendizagem e Inovação, mostra que na medida do possível o setor é articulado, valorizando as ideias dos colaboradores, tentando utilizar opinião dos mesmo para novos métodos de produção, sendo que isto incentiva os colaboradores, desenvolvendo mais trabalho em equipe e ajudando a partilhar as informações (Loth *et al.*, 2019).

Na dimensão de Processos, a indústria tem um fluxograma para a produção bem definido, porém os cargos dos funcionários não são bem definidos, por isso conseguiu uma nota razoavelmente superior a metade dos pontos. A avaliação do quesito Resultados não é tão ruim, porém deve-se destacar a necessidade do aumento da produtividade, assim como a rentabilidade dos produtos (Loth *et al.*, 2019).

As dimensões Tecnologia, Processos de Conhecimento e Pessoas, respectivamente em suas colocações, apresentaram avaliações que necessitam de melhorias (APO, 2020).

A dimensão Tecnologia, mostra que o setor de Tecnologia da Informação (TI), é o setor da empresa com resultado mais limitante, com pouca capacidade de desenvolvimento e resolução de problemas. A dimensão de Processos de Conhecimento, precisa claramente melhorar, devendo aplicar melhor o conhecimento, tentando melhorar as práticas para evitar ou diminuir o retrabalho (Loth *et al.*, 2019).

A dimensão de Pessoas pode ser melhorada, talvez falte o incentivo para o compartilhamento do conhecimento e também para realização de atividades em equipe. Portanto, torna-se possível demonstrar os pontos fortes e fracos da organização estudada, a partir das práticas realizadas pela agroindústria. Na sequência segue um compilado (Quadro 5) sobre os pontos fortes e fracos da agroindústria de acordo com cada critério avaliado (Borba *et al.*, 2013).

Quadro 5 - Pontos fortes e fracos de acordo com cada critério

Critérios	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Liderança	Política de proteção	A instituição não possui uma estratégia formal de GC
Processos	Processos que agregam valor ao cliente	Sistema organizado para gerenciar situações de crise ou imprevistos
Pessoas	Formação de pequenas equipes/grupos e estrutura por processos	Sem o incentivo para compartilhamento do conhecimento
Tecnologias	/	Não possui técnicos e infraestrutura de TI (internet, intranet, website e softwares)
Processos de conhecimento	Resultados tentam melhorar o desempenho, criando novos conhecimentos	As lições são aprendidas, mas o reuso ainda é precário
Aprendizagem e inovação	Autonomia dos colaboradores em desenvolver ideias, sem o	Assumir riscos e cometer erros como aprendizado

	comprometimento de custos e disposição dos mesmos em compartilhar informações	
Resultados da GC	A agroindústria avalia os resultados obtidos, tendo indicadores de uma futura implementação de Gestão do Conhecimento	Melhoria na eficiência tecnológica em função da GC

Fonte: Autoria própria (2021), baseado em Borba *et al.* (2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo, conclui-se que o modelo da APO mostrou-se importante para identificação e implementação de medidas para garantir a aplicação, avaliação e os diagnósticos dos pontos críticos da empresa, no que refere-se a GC. Com a aplicação do mesmo, é possível identificar o grau de maturidade, além da indicação de técnicas e ferramentas para melhorar as falhas presentes verificadas. (Mota & Targino, 2013).

Como a indústria é nova no segmento, foi possível observar que a Gestão do Conhecimento ainda não está bem definida, todavia o fundador entende a necessidade da implementação da mesma. (Trindade *et al.*, 2010).

Mesmo não tendo um plano piloto de GC, através da coleta de dados, foi possível identificar que a indústria se encontra no nível de iniciação, ou seja, nível 2 de maturidade.

Os aspectos de maturidade: Liderança, Aprendizagem e Inovação encontram-se com maior pontuação de acordo com a metodologia proposta. Os aspectos Tecnologia e Processo de Conhecimento demonstraram menor *score* com relação ao grau de maturidade da GC no contexto investigado.

Assim acredita-se que a implementação de um plano de GC será de suma importância para auxiliar nos pilares de crescimento organizacional desta empresa. (Natale *et al.*, 2016).

REFERÊNCIAS

- Asian Productivity Organization - APO* (2020). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*.
- Borba, F., Costa Knoll, E., & Todescat, M. (2013). Diagnóstico de níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento: Centro de Empreendedorismo Inovador da Fundação CERTI. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(2), 163-176.
- Cribb, A. Y. (2011). *Gestão do Conhecimento Organizacional: Uma Estratégia em via de Formulação*. Embrapa Agroindústria de Alimentos, 1-6.

- Giugliani, E., Figueiredo, M. C., Santos, J. L., & Mueller, A. (2018). Análise de níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento: diagnóstico de uma empresa no Brasil. *Ciki*.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *SciELO*, 2(24), 248-265.
- Loth, A. F., Ferreira, F. G., Martins, G. T., & Santos, N. (2019). Aplicação do *framework* de Gestão do Conhecimento APO: o caso da *startup* T5 tecnologia. *Ciki*, 1(1), 1-15.
- Monteiro, G. (2017). A gestão do conhecimento no setor de gestão de contratos da reitoria da universidade do estado de Santa Catarina. *Revista Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, 7, 1-22.
- Mota, D.A.R., & Targino, M. G. (2013). Modelos de Gestão do Conhecimento em micro e pequenas empresas. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, 7(1).
- Natale, C. H. C., Neves, J. T. R., & Carvalho, R. B. (2016). Maturidade em Gestão do Conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil. *Universidade Estadual de Londrina*, 21(1), 375 – 406.
- Oliveira, M., Pedron, C., Romão, M., & Becker, G. (2011). Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM3. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(4), 1-17.
- Pauli, C., & Sell, D., (2019). Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 1-17.
- Santos, V., & Bastos, R. C. (2019). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9(1), 24-41.
- Trindade, A. C. R., Barbosa, F. A., & Neto, M. S. (2010). Metodologia de avaliação para sistemas de gerenciamento da qualidade na agroindústria: estudo compreensivo e aplicação. *ENEGEP*, 1-10.
- Zanuzzi, C. M. S. (2019). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento das unidades produtoras integradas da agroindústria avícola. *Universidade Federal de Santa Catarina*, 1-130.
- Zarelli, P., Vaz, C. R., & Muran, C. B. (2014). Gestão do Conhecimento e planejamento de sucessão: estudo de caso em indústria de alimentos no Brasil. III Congresso Nacional de Pesquisa e Ciências Sociais Aplicadas - III CONAPE, 1-4.