

AValiação da Maturidade em Gestão do Conhecimento de uma Instituição Financeira

Mariele Pompeo Barcelos¹; Jane Lucia S. Santos²; Eduardo Giugliani³

Abstract: Knowledge has become a key factor for organizations to remain competitive in rapidly changing environments. This study aims to evaluate the knowledge management maturity level of a financial institution located in southern Brazil. For this, we used the GC diagnostic method developed by the Asian Productivity Organization (APO), which proposes five levels of knowledge management maturity. The results of this study show that the organization studied has level 2, called “initiation”, meaning that the organization recognizes the need to manage knowledge and is starting with actions focused on KM. The results also allowed to identify the strengths and weaknesses, and from the analysis were proposed actions aimed at developing higher levels of knowledge management maturity level in the organization studied.

Keywords: Knowledge; Knowledge management; KM maturity level.

Resumo: O conhecimento tornou-se fator chave para as organizações manterem-se vivas e competitivas em ambientes de rápidas transformações. Este estudo objetiva avaliar o nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma instituição financeira localizada na região sul do Brasil. Para isto, foi utilizada a ferramenta de diagnóstico de GC construída pela Asian Productivity Organization (APO), a qual propõe cinco níveis de maturidade da gestão do conhecimento. Os resultados deste estudo mostram que a organização estudada apresenta nível 2, denominado de “iniciação”, significando que a instituição reconhece a necessidade de gerir o conhecimento e está iniciando com ações voltada à GC. Os resultados também permitiram identificar os pontos fortes e fracos, a partir dos quais foram propostas ações que visam desenvolver níveis mais altos de maturidade em GC na organização estudada.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Nível de Maturidade.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento como ativo intangível tem gerado profundas alterações nas organizações do trabalho, passando de um paradigma industrial para uma nova sociedade baseada na informação e no conhecimento, na qual o conhecimento é a principal fonte de riqueza e poder (Ziviani, Ferreira, & Silva, 2015).

¹ Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre – Brazil. Correo electrónico: mariele.barcelos@acad.pucrs.br

² Science and Technology Park – TECNOPUC, Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre – Brazil. Correo electrónico: jane.santos@pucrs.br

³ Science and Technology Park – TECNOPUC, Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre – Brazil. Correo electrónico: giugliani@pucrs.br

Atualmente, a capacidade de adaptação às constantes mudanças e à inovação contínua são alguns dos primórdios para as organizações manterem-se competitivas frente aos desafios que permeiam o mundo contemporâneo. Logo, sentir e entender o ambiente que cerca as organizações é fundamental para adaptação e tomada de decisões numa direção orientada aos seus objetivos (Choo, 2006). Neste contexto, Malhotra (2005) define gestão do conhecimento como uma visão que se baseia no conhecimento dos processos da organização e transforma a informação em ação por meio da criatividade e inovação, visando alcançar a excelência e a sobrevivência da organização diante cenários imprevisíveis. A gestão do conhecimento encontra-se no centro do que a gestão precisa fazer em um ambiente de mudanças, transformações estas que ocorrem em inúmeras dimensões, incluindo tecnologias e novas formas de competição. Saber o que fazer diante disto inclui considerar estrategicamente o conhecimento como fator chave, investindo esforços e recursos para sua explicitação e para os processos de criação contínua de conhecimentos, a importância de disseminá-los e incorporá-los em produtos, serviços, tecnologias e sistemas (Takeuchi, & Nonaka, 2009). Logo, gerir o conhecimento e compartilhá-lo de forma efetiva é um dos pilares para possibilitar que as empresas mantenham-se competitivas, cresçam e desenvolvam pessoas (Wons *et al.*, 2018).

Segundo Choo (2006), com a gestão dos processos de informação e de seus recursos uma organização que está baseada no conhecimento é capaz de trazer inúmeros benefícios, tais como adaptação às mudanças do ambiente de maneira eficaz, aprendizagem constante, mobilização dos colaboradores para gerar inovação e criatividade, e utilização do conhecimento com foco em ações racionais e decisivas. Porém, para a obtenção do sucesso no que diz respeito à gestão do conhecimento é preciso saber em qual grau de maturidade a organização se encontra no momento atual, e neste sentido tornar possível um planejamento que possa promover mudanças com potencial impacto positivo nos negócios.

Este trabalho tem por objetivo avaliar o nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma instituição financeira localizada na região sul do Brasil, que oferece serviços de crédito pessoal, crédito consignado e investimento para pessoas físicas e jurídicas.

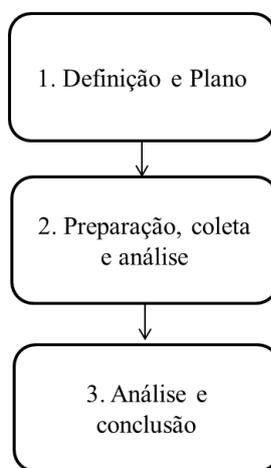
Para alcançar este objetivo foi utilizada a ferramenta de diagnóstico de GC construída pela *Asian Productivity Organization* (APO, 2010), a qual propõe cinco níveis de maturidade da gestão do conhecimento. Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho estão descritos na próxima seção. Em seguida são apresentados os principais resultados; e na última seção do artigo são apresentadas as considerações finais.

2. MÉTODO

Este estudo enquadra-se como um estudo de caso que “é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real” (Yin, 2001, p. 32). O seu objetivo pode ser classificado como descritivo, uma das características deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados. Ainda, as pesquisas descritivas proporcionam aos pesquisadores uma atuação prática (Gil, 2008).

Este trabalho foi realizado em três etapas seguindo o fluxo apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Etapas do estudo



Fonte: Elaboração própria

Para medir o grau de maturidade em gestão do conhecimento de uma instituição financeira, tema de pesquisa deste estudo, utilizou-se a ferramenta traduzida e adaptada do diagnóstico de maturidade em gestão do conhecimento desenvolvida pela APO (*Asian Productivity Organization*). Conforme APO (2010) os níveis de maturidade podem ser:

- **Nível Reação:** A organização não possui conhecimento do que é gestão do conhecimento e da sua relevância frente aos aspectos de produtividade e competitividade.
- **Nível Iniciação:** A organização reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento.
- **Nível Expansão:** Há algumas práticas de gestão do conhecimento na organização.
- **Nível Controle:** Há práticas de gestão do conhecimento difundidas em toda a organização e estas são continuamente avaliadas e melhoradas.
- **Nível Maturidade:** A gestão do conhecimento está integrada e institucionalizada na organização como um todo.

A instituição financeira, objeto de análise deste estudo, conta com 300 colaboradores na cidade de Porto Alegre, Brasil. Para viabilizar a pesquisa em tempo hábil foi definida uma amostra por conveniência e acessibilidade, sendo os respondentes selecionados a partir do organograma da empresa, visando atingir todos os níveis da organização, superintendentes, gerentes, coordenadores, analistas especialistas, analistas sênior, analistas júnior e estagiários, totalizando 11 respondentes.

Depois da definição do instrumento de diagnóstico a ser aplicado e do grupo de respondentes, viabilizou-se a aplicação do questionário, ou seja, a etapa de coleta de dados. Nesta etapa, para ser respondido o questionário, foram organizados e realizados momentos de 30 minutos em grupos de 3 pessoas, onde uma pesquisadora contextualizou e explicou o objetivo da pesquisa e em seguida o questionário foi respondido pelos participantes. Aconteceram, em média, 6 reuniões com pessoas de diferentes cargos durante uma semana.

O instrumento utilizado para diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento, desenvolvido pela APO, está organizado em 7 critérios: (i) liderança em gestão do conhecimento, (ii) processos organizacionais, (iii) pessoas, (iv) tecnologia, (v) processos de conhecimento, (vi) aprendizagem e inovação, e (vii) resultados da gestão do conhecimento. Tais aspectos foram mensurados a partir de 42 perguntas pré-definidas e com escalas de respostas de 1 a 5, sendo o nível 1 o mínimo e o nível 5 o máximo (Borba, Knoll, & Todescat, 2013). Assim, os questionários respondidos pelos entrevistados foram compilados e as respostas foram analisadas, a partir de um somatório das médias aritméticas obtidas a partir de todas as respostas de um item/pergunta, permitindo identificar o nível de maturidade em GC na organização estudada.

Depois de analisar e apresentar os resultados para a empresa, foi realizado um exercício prático junto aos participantes do estudo por meio do qual foram discutidas as oportunidades de melhorias (a partir do diagnóstico de GC) e definidas algumas ações que executadas poderão auxiliar a organização em alcançar níveis mais altos de maturidade em GC. Assim, o grupo de participantes desta pesquisa discutiu os pontos fracos e fortes da organização e juntos chegaram a um plano de ação a ser implementado pela instituição. Os principais resultados estão apresentados a seguir.

3. RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os principais resultados do estudo a partir dos critérios propostos pelo método da APO, que cada um deles pode somar um total de 30 pontos (APO, 2010a, 2010b).

O critério “Liderança em Gestão do Conhecimento” visa medir a capacidade da organização em compreender e conduzir iniciativas de GC, mantendo o alinhamento com a estratégia da organização e disponibilizando os recursos necessários para esta implantação. Neste critério, a soma das médias das respostas obtidas atingiu 17,55 pontos. Para este critério, compreende-se que não há um quesito que possa ser destacado como ponto forte, visto que nenhuma pergunta obteve pontuação próxima a 5. Porém, da mesma forma não há um quesito que destaca-se como ponto fraco. Entende-se que para todos os pontos mostrados há oportunidades de aprimoramento. Por exemplo, aspectos relativos à alocação de horas, orçamento e consultorias específicos para as iniciativas de GC; e se a organização dispõe de processos sistemáticos de proteção do conhecimento, para ambos 64% dos respondentes atribuíram nota menor que 3, o que indicou que nestes aspectos existem oportunidades a serem trabalhadas.

O critério “Processos organizacionais” verifica como os processos da organização são estruturados e realizados de modo a permitir a disseminar o conhecimento na organização. Neste critério a soma de pontos das médias atingiu 16,00 pontos. É possível observar que as questões que obtiveram maior pontuação possuem relação a processos que agregam valor aos clientes. Isto pode está relacionado às mudanças constantes do mercado, visto que a organização precisa trabalhar de forma intensa e ágil para oferecer constantemente novos produtos e serviços aos seus clientes e acaba pecando na estruturação e melhoria dos seus processos internos que são a base para o pleno funcionamento da instituição.

O critério “Pessoas” mede o quanto a organização valoriza, armazena e investe no fator conhecimento, oferecendo treinamento a seus colaboradores e incentivando-os a compartilhar o conhecimento que possuem. Considerando apenas o critério pessoas, a soma de pontos das médias atingiu 17,64 pontos. Assim, constata-se que existem oportunidades dentro da organização em iniciar ou, caso já existam, divulgar aos seus colaboradores iniciativas de mapeamento de competências individuais, de forma que o colaborador possa se sentir valorizado pela organização. Outros pontos relevantes dizem respeito a instituir dentro da organização processos formais de *mentoring*, *coaching* e *tutoring*, grupos interfuncionais de resolução de problemas e, também, incluir no processo de integração de novos colaboradores novas pautas específicas sobre gestão do conhecimento. Tais iniciativas poderiam aproximar o tema GC aos novos colaboradores e explicitar o quanto a organização valoriza este tema.

O critério “Tecnologia” avalia se a tecnologia é uma aliada da gestão do conhecimento na organização, por meio da entrega de soluções que aceleram a disseminação do

conhecimento; e da disponibilização de ferramentas e técnicas que auxiliam a propagação deste conhecimento. Dentre os sete critérios analisados, este critério apresentou o melhor resultado (20,73 pontos), o que representa que a tecnologia encontra-se em um nível maduro no que diz respeito ao apoio a iniciativas de gestão do conhecimento dentro da organização. Entretanto, observou-se que mesmo a organização estando em um nível maduro no critério tecnologia, ainda existem oportunidades a serem exploradas, principalmente no que diz respeito a uma rede interna para compartilhamento de conhecimento, a políticas mais flexíveis de acessos a conteúdos da internet e atualizações periódicas de informações nos sites/portais da instituição.

O critério “Processos de Conhecimento” permite verificar se a organização possui processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, de modo a identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar este conhecimento. Dentre os sete critérios analisados, este foi o critério que apresentou a média das pontuações mais baixa (14,91 pontos), indicando ser um ponto frágil da gestão do conhecimento dentro da organização. Nota-se que todas as iniciativas vinculadas ao critério de processos de conhecimento se encontram em estágio de iniciação e precisam ser trabalhadas de modo que possam se tornar iniciativas corporativas. Os processos de compartilhamento de conhecimento, documentação de processos de conhecimento, retenção de conhecimentos críticos, lições aprendidas e processos de *benchmarking* dentro e fora da organização devem ser remodelados, difundidos e comunicados amplamente para todos os colaboradores.

O critério “Aprendizagem e Inovação” avalia a capacidade da organização em incentivar, encorajar e oferecer o suporte necessário para atividades de aprendizagem e inovação. Dentre os sete critérios analisados, aprendizagem e inovação alcançou a segunda maior soma de pontos das médias (19,82 pontos) ficando atrás somente do critério tecnologia. Apenas uma das perguntas deste critério, a qual se refere à existência de equipes interfuncionais para resolver problemas/situações preocupantes que ocorram em diferentes áreas da organização, obteve nota inferior a 3. Comparando as perguntas de pontuação mais alta e mais baixa, pôde-se observar certa divergência, visto que a pergunta com pontuação mais alta reconhece o incentivo ao trabalho em equipe e a pergunta com pontuação mais baixa identifica uma deficiência na organização quanto à existência de equipes interfuncionais para resolução de problemas. Logo, este é um ponto de melhoria que pode ser tratado sem grandes dificuldades, pois a organização entende a importância do trabalho em equipe, porém não possui uma iniciativa formal neste sentido.

O critério “Resultados da Gestão do Conhecimento” mede o desempenho do fator conhecimento dentro da organização por meio do aperfeiçoamento da capacidade individual e em equipes de colaboradores e do aumento da produtividade, qualidade e *performance* dos seus produtos/serviços. Entre todos os critérios analisados, o critério resultados da gestão do conhecimento obteve a segunda menor soma de pontos das médias (15,91 pontos) ficando a frente apenas do critério processos do conhecimento. Observa-se, analisando os resultados deste critério, que há fatores como a utilização de indicadores do conhecimento e a cultura da gestão do conhecimento como um todo que necessitam ser fortemente trabalhados pela organização, porém mesmo que as iniciativas com viés em gestão do conhecimento ainda sejam restritas na organização, os colaboradores reconhecem a sua importância.

O gráfico 1 apresenta os resultados gerais obtidos a partir da análise de cada um dos sete critérios, para avaliação da maturidade em GC na organização estudada.

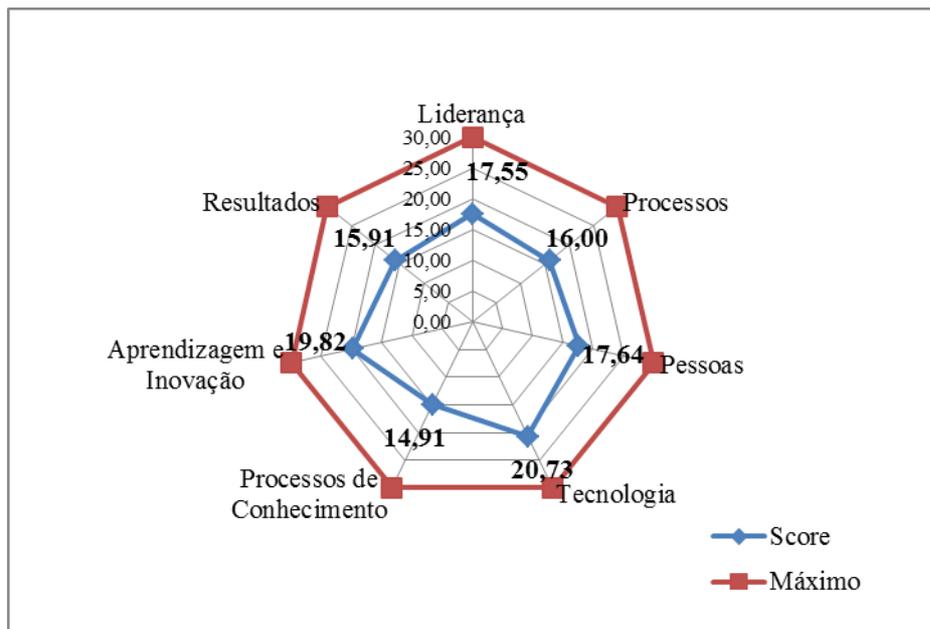


Gráfico 1 – Resultados da pontuação de cada critério para avaliar a maturidade da GC.

Fonte: Elaboração própria.

Além de pontuar de 1 a 5 cada uma das 42 perguntas distribuídas nos 7 critérios analisados, foi solicitado que os respondentes pudessem atribuir de modo qualitativo alguns pontos fortes e fracos (oportunidades e fraquezas) em relação a cada um dos critérios. O quadro 1, a seguir, apresenta o consolidado destes apontamentos desde a análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas.

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos por critério de análise da maturidade em GC na empresa estudada

Critério	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente aceita novas ideias; - Empresa divulga de forma clara seus objetivos e estes são alinhados com a missão e visão da organização; - Há abertura para comunicação direta entre liderança e liderados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há práticas que identifiquem e fortaleçam o conceito de GC; - Os gestores não aplicam, de modo formal, práticas que incentivem a GC; - Falta de interação entre líderes de diferentes áreas para disseminar o conhecimento.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa é ciente de onde é forte e alinha essas competências com seus objetivos; - Empresa se dedica a mudanças e está em uma curva ascendente de investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existem processos formais que incentivem a melhoria contínua, todas as melhorias provêm de iniciativas levantadas pontualmente durante a rotina de trabalho; - Reação reativa a incidentes; - Não há documentação de processos; - Disciplina de processos é pouco valorizada na empresa; - Processos arcaicos e o modo de resolver problemas obsoletos.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Há iniciativas que promovem o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores; - Portoted, momento criado pela empresa para divulgação de diversos assuntos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há processos formais de <i>coaching</i>, <i>tutoring</i> e <i>mentoring</i>; - Desconhecimento se há uma base de dados com as competências dos colaboradores;
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos de TI disponíveis para todos os colaboradores; - Existência de um plano de inovação para elevar o patamar tecnológico da companhia; - Office 365; - Iniciação de processo de banco de conhecimento e documentação de processos dentro da área de TI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas rígidas quanto ao acesso a conteúdos da Internet que dificultam pesquisas que poderiam facilitar o trabalho; - Não há intranet; - Inexistência de treinamentos para auxiliar no uso de ferramentas tecnológicas, como o <i>Office 365</i>, por exemplo.
Processos de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Lições aprendidas de projetos expostas nas paredes; - Atualmente na área de TI existe um movimento para o mapeamento de recursos e ativos, como por exemplo, todos os módulos de sistemas, <i>link</i> das API's e o para que estas servem. 	<ul style="list-style-type: none"> - São realizadas poucas atividades de benchmarking por produto; - Não há retenção de conhecimento crítico no momento do desligamento de colaboradores; - Não existe fluxo de disseminação de processos e multiplicação de conhecimento; - Não existe cultura de documentação de conhecimento; - Boas práticas que venham a existir neste contexto não são corporativas.
Inovação e Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores possuem autonomia para apresentar coisas novas; - Empresa tem investido em treinamentos; - Empresa com forte tendência para inovação, no atual momento; - Iniciação da cultura da colaboração, agilidade e da transformação digital; - Incentivo ao trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os prazos nem sempre possibilitam o uso e aplicação de novas ferramentas que talvez necessitem de exploração e estudo; - Alguns gestores ainda resistentes a mudanças e testes; - Inexistência de equipes interfuncionais para resolver problemas.
Resultados da Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa tem conseguido incrementar sua lucratividade e faturamento baseada na experiência que possui no negócio; - Alta produtividade e serviços qualificados; - Novos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não são utilizados indicadores para medir o impacto de iniciativas de GC e em poucos cenários existe documentação; - Indicadores de desempenho “pobres” e com acesso restrito.

Fonte: Dados primários. Elaboração própria.

Em todos os critérios, as pontuações atribuídas para as perguntas e as informações obtidas para pontos fortes e fracos refletiram a opinião dos respondentes de forma dissertativa e anônima. Foi possível perceber que, de modo geral, os colaboradores enxergam as mudanças de cultura a qual a organização está passando. Um exemplo disto é a recente campanha lançada pela instituição denominada “Reinvente-se” e, também, o desenvolvimentos de diversas ações voltadas para inovação. A organização entende a importância da gestão do conhecimento como base para esta transformação e desta forma reconhece os pontos frágeis que precisariam ser melhor ou mais trabalhados.

A soma de todas as médias dos sete critérios (total de 122,55 pontos), depois de analisados, colocou a organização no nível 2, entre os 5 níveis definidos pela APO (ver figura 2). O nível 2, *iniciação*, é definido e visualizado pelo momento no qual a organização reconhece a necessidade de gerir o conhecimento.

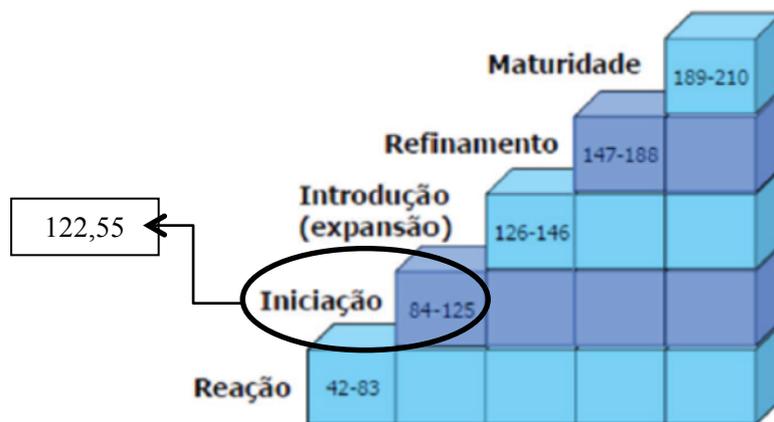


Figura 2 – Os níveis de gestão do conhecimento: nível “iniciação” para a empresa estudada

Fonte: adaptado de APO (2010)

Diante ao exposto, objetivando que a organização atinja níveis maiores de maturidade em gestão do conhecimento, foi realizado um encontro com os respondentes da pesquisa a fim de apresentar os resultados alcançados e discutir possíveis caminhos futuros. No mesmo encontro foi proposta e conduzida uma dinâmica, usando a técnica de *brainstorming*, com a intenção de propor ações de melhorias para as questões que obtiveram as pontuações mais baixas. Esse encontro teve duração de 60 minutos e contou com 7 dos 11 respondentes da pesquisa. As atividades propostas estão mostradas na tabela 1, juntamente com o tempo que foi planejado para a sua execução.

Tabela 1 – Atividades realizadas durante encontro de apresentação de resultados na empresa

Atividade	Descrição	Duração
Atividade 1	Apresentação dos resultados da pesquisa	10 min
Atividade 2	Discussão sobre pontos fracos (questões com pontuação menor que 2,5 e apontamentos da análise qualitativa)	15 min
Atividade 3	<i>Brainstorming</i> com foco nas melhorias dos pontos fracos apresentados na atividade 2	20 min
Atividade 4	Categorização das melhorias apresentadas na atividade 3 utilizando a matriz de Impacto x Esforço	15 min

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados do *brainstorming* voltados a gerar proposições de melhorias foram organizados de acordo com cada um dos pontos fracos ao qual buscava tratar. Os pontos fracos considerados e as ações propostas correspondentes podem ser vistos no quadro 2, no qual as informações estão organizadas de acordo com cada um dos critérios de análise da maturidade de GC.

Quadro 2 – Resultado do *Brainstorming* para incrementar o nível de maturidade de GC na organização

Critério	Ponto Fraco	Ação Proposta
Resultados da Gestão do Conhecimento	A organização tem um histórico (e mantém indicadores) de implementações bem-sucedidas de Gestão do Conhecimento e outras iniciativas de mudança.	- Criar indicadores de gestão do conhecimento e incluí-los no BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) da empresa que possui medição mensal. Ex: Quantidade de sugestões úteis aceitas incorporadas aos processos; Quantidade de informações úteis de projetos semelhantes anteriormente elaborados.
Resultados da Gestão do Conhecimento	Indicadores são utilizados para avaliar o impacto das iniciativas e contribuições baseadas em conhecimento.	- Idem ação proposta para o item 1.
Pessoas	A organização possui uma base de dados com as competências dos colaboradores.	- Criar base de competência individual por colaborador e contar com o auxílio do mesmo nesta construção, para que este sinta-se envolvido no processo e tenha ciência da existência desta base.
Processos de Conhecimento	A organização possui processos sistemáticos para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.	- Criar fórum bimestral sobre Gestão do Conhecimento para que os colaboradores entendam a importância do tema e reflitam isto na construção/manutenção dos seus processos diários/ - Incluir a Gestão do Conhecimento na matriz de treinamentos obrigatórios da organização.
Processos de Conhecimento	A organização retém conhecimentos críticos ao realizar desligamento de colaboradores. (Conhecimento Crítico: conhecimento estratégico para a organização e seus resultados).	- Disponibilizar conhecimentos críticos em formatos adequados (Obs: possuir a base de dados com as competências dos colaboradores e possuir documentação de documentos são premissas para esta ação).

Critério	Ponto Fraco	Ação Proposta
Processos de Conhecimento	A organização compartilha internamente as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	- Criar processo corporativo de lições aprendidas para todas as iniciativas, visto que hoje apenas a área de projetos faz esta prática.
Processos	A forma como os processos estão estruturados permitem gerenciar situações de crise ou imprevistos para assegurar a prevenção, a recuperação e a continuidade das operações.	-Mapear e documentar todos os processo da organização de forma padronizada; - Criar cadeia de valor da organização; - Incluir a matriz de riscos da organização nos treinamentos obrigatórios, de forma que todos os colaboradores o conheçam.
Processos de Conhecimento	A organização mantém um inventário de conhecimento que identifica e localiza recursos ou ativos de conhecimento em toda a organização. (por exemplo, portais, mídias, sistemas, etc.)	- Disponibilizar para todos os colaboradores o <i>Microsoft Teamse</i> promover treinamentos para apresentar as funcionalidades do <i>software</i> colaborativo
Liderança	Não há praticas que identifiquem e fortaleçam o conceito de GC; Falta de interação entre líderes de diferentes áreas para disseminar o conhecimento.	- Idem ação proposta para o item 4.
Tecnologia	Políticas rígidas quanto ao acesso a conteúdos da Internet; Não há intranet, cada equipe tem a sua maneira de compartilhar o conhecimento; Não existem treinamentos para auxiliar no uso de ferramentas tecnológicas.	- Flexibilizar as políticas de acesso a internet - Adquirir ferramenta de Intranet
Aprendizagem e Inovação	Os prazos nem sempre possibilitam o uso e aplicação de novas ferramentas que talvez necessitem de exploração e estudo; Alguns gestores ainda resistentes a mudanças e testes; Inexistência de equipes interfuncionais para resolver problemas.	- Criar equipes interfuncionais com encontros periódicos para discutir problemas - Criar indicadores de iniciativas inovadoras dentro de cada área para a liderança reportar ao setor de RH.

Fonte: Elaboração própria.

Considerando as ações de melhorias propostas no *brainstorming*, foi utilizado um método para priorizar as ações, visto que ao todo 15 ações foram sugeridas. Neste contexto, foi utilizada a matriz de Esforço x Impacto. A matriz de Esforço x Impacto é um diagrama onde as ideias são pontuadas de acordo com o impacto que podem causar e o esforço empregado para realizá-las. Entende-se que as ações que devem ser priorizadas são as que causam o maior impacto com o mínimo esforço (Rissi, 2007). Logo, o grupo iniciou a distribuição das ações decorrentes do *brainstorming* (tabela 2) nos quadrantes da matriz de Esforço x Impacto.

Tabela 2 – Lista de ações propostas decorrentes do *brainstorming* realizado na empresa

#	Ações Propostas
1	Criar indicadores de gestão do conhecimento e incluí-los no BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)
2	Criar base de competência individual por colaborador e contar com o auxílio do mesmo nesta construção
3	Criar fórum bimestral sobre Gestão do Conhecimento para que os colaboradores entendam a importância do tema
4	Incluir a Gestão do Conhecimento na matriz de treinamentos obrigatórios da organização
5	Disponibilizar conhecimentos críticos em formatos adequados
6	Criar processo corporativo de lições aprendidas para todas as iniciativas
7	Mapear e documentar todos os processo da organização de forma padronizada
8	Criar cadeia de valor da organização
9	Incluir a matriz de riscos da organização nos treinamentos obrigatórios
10	Disponibilizar para todos os colaboradores o <i>Microsoft Teams</i>
11	Promover treinamentos para apresentar as funcionalidades do <i>Microsoft Teams</i>
12	Flexibilizar as políticas de acesso a internet
13	Adquirir ferramenta de Intranet
14	Criar equipes interfuncionais com encontros periódicos para discutir problemas
15	Criar indicadores de iniciativas inovadoras dentro de cada área para a liderança reportar ao RH.

Com o resultado da matriz de esforço x impacto, chegou-se ao primeiro conjunto de ações priorizadas (ações 4, 6, 9, 14 e 15) que possuem alto impacto e pouco esforço. Salienta-se que fatores como tempo, custo e pessoas foram considerados esforço. Em uma relação de quanto mais pessoas, custo e tempo envolvidos mais esforço deveria ser disposto sobre a ação (Figura 3).

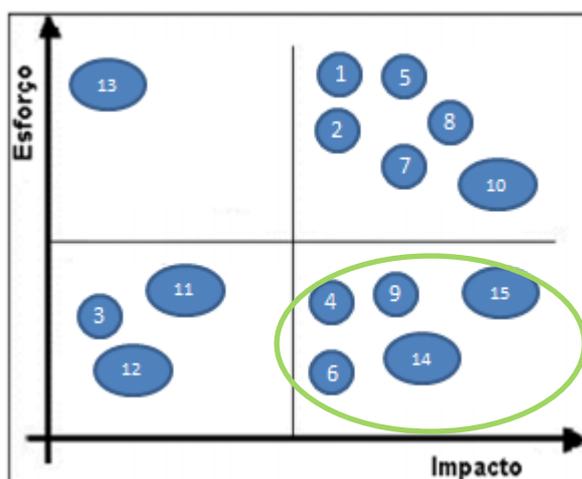


Figura 3 – Resultado da Matriz “Esforço x Impacto” para priorização de ações de GC na organização.
Fonte: Elaboração própria.

Em um âmbito geral, as ações propostas não incluem grandes investimentos. Elas propõem a adoção de práticas relativamente simples e que podem trazer a visibilidade necessária para a gestão do conhecimento ser incorporada como um valor para a organização.

Importante salientar que todas as ações propostas, quando executadas, deverão ser integradas a um projeto institucional ou tornarem-se planos de melhoria institucionalizados. De ambas as formas, deverão ser acompanhadas periodicamente, possuir planos de gerenciamento, prazos e responsáveis, de modo a conseguirem trazer o retorno esperado para a organização no que diz respeito a práticas, disseminação da cultura e elevação do nível de maturidade em gestão do conhecimento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração a atual necessidade que todas as organizações possuem em gerir seu conhecimento, torna-se essencial reconhecer o quanto de iniciativas de gestão do conhecimento está incorporada numa organização, de forma a distinguir seus pontos fortes e fracos para tornar possível uma atuação assertiva neste âmbito.

Neste cenário, o presente trabalho permitiu diagnosticar o nível de maturidade de gestão do conhecimento de uma instituição financeira por meio do método construído pela APO (*Asian Productivity Production*), que propõe 5 níveis de maturidade em gestão do conhecimento. Identificou-se que a instituição financeira analisada nesta pesquisa encontra-se no nível 2 (iniciação), nível o qual a organização reconhece a necessidade de gerir o conhecimento, mas que ainda tem um longo caminho a percorrer no que se refere à GC.

Além de identificar o nível de maturidade de gestão do conhecimento da organização, este trabalho discutiu com os seus respondentes a importância de pensar no conhecimento como um ativo intangível da instituição e refletir sobre iniciativas que podem ser realizadas incorporar fortemente a GC na cultura organizacional. Além disso, percebeu-se que também as atividades de pesquisa realizadas na organização contribuiu para disseminar o conceito de GC entre os seus colaboradores e começar a pensar ações mais pragmáticas.

Na análise qualitativa do critério “Pessoas” foi verificada uma prática periódica e já propagada entre os colaboradores da organização, um momento quinzenal que ocorre em um espaço comum a todos na organização, onde são trazidos profissionais externos para falarem sobre assuntos diversos indicados pelos colaboradores. Este espaço foi apontado como um meio para compartilhar experiências em GC entre os colaboradores da empresa e, conseqüentemente, promover o compartilhamento de conhecimento na organização.

Outra potencial contribuição desta pesquisa foi gerar de modo colaborativo uma lista de ações a serem executadas para elevar o nível de maturidade em gestão do conhecimento da organização. Desta forma entende-se este aspecto como a principal implicação prática deste trabalho.

Quanto ao método de trabalho, acredita-se que este desempenhou seu papel conforme o esperado, podendo ser replicado em outras pesquisas que visem medir o nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma organização. Entretanto, em decorrência do tempo disponível para elaborar esta pesquisa não foi possível executar o plano de ação proposto, sendo esta uma sugestão de trabalhos futuros, de modo a comparar o nível de maturidade antes e depois das mudanças práticas e iniciativas implementadas. Outra recomendação de trabalho futuro é replicar o mesmo questionário em uma amostra maior de colaboradores da mesma organização ou, até mesmo, comparar com outras empresas do mesmo setor.

REFERÊNCIAS

- APO - Asian Productivity Organization (2010a). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*.
- APO - Asian Productivity Organization (2010b). *Knowledge Management: Facilitators Guide*.
- Borba, F., Knoll, E. C., & 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.
- Choo, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Malhotra, Y. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-28.
- Rissi, L.A. Aplicação da metodologia 6 sigma para resolução do problema da falta de acurácia no estoque de uma empresa. 2007, *Dissertação* (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos, 2007.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2009). *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora.
- Wons, L., de Souza, R. D. O. C., Silva, H. D. F. N., & Fernandes, F. R. (2018). Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(Esp.), 86-101.
- Yin, R. K., & De Caso, E. (2001). *Planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi, 2. Porto Alegre: Bookman
- Ziviani, F., Ferreira, T. M. A., & Silva, M. S. (2015). Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1).