

# A MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DE DOCENTES E TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY: AN ANALYSIS AMONG TEACHERS AND ADMINISTRATIVE TECHNICIANS PERCEPTION AT A HIGHER EDUCATION PUBLIC INSTITUTION.

Recebido em: 25 de setembro de 2019  
Aprovado em: 30 de novembro de 2019  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
RCO | a. 12 | v. 1 | p. 27-48 | jan./abr. 2020  
DOI: <https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.1710>

**Juliano Martins Ramalho Marques** [julianoramalho@hotmail.com](mailto:julianoramalho@hotmail.com)

Doutorando em Administração na Universidade Federal de Lavras (Lavras/Brasil).  
Assistente em administração da Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação da Universidade Federal de Ouro Preto (Ouro Preto/Brasil). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7788020482516509>

**Jefferson Lopes La Falce** [jefferson.la.falce@gmail.com](mailto:jefferson.la.falce@gmail.com)

Doutor em Administração pela Universidade FUMEC (Belo Horizonte/Brasil).  
Professor da Universidade FUMEC (Belo Horizonte/Brasil).  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6293113259634794>

**Fernanda Machado Fonseca Ramalho Marques** [nanda.mf@gmail.com](mailto:nanda.mf@gmail.com)

Mestra em Administração pela Universidade FUMEC (Belo Horizonte/Brasil).  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4934924789041015>

**Cristiana Fernandes De Muylder** [cristiana@fumec.br](mailto:cristiana@fumec.br)

Doutora em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa (Viçosa/Brasil). Professora e pesquisadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC (Belo Horizonte/Brasil). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0450255381559550>

**Jersone Tasso Moreira Silva** [tasso@fumec.br](mailto:tasso@fumec.br)

Doutor em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa (Viçosa/Brasil). Professor da Universidade FUMEC (Belo Horizonte/Brasil).  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9431313605945669>

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo aferir o nível de maturidade da gestão do conhecimento em relação à percepção de docentes e técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de campo e comparativa, de natureza quantitativa, por meio da aplicação de um questionário on-line. A partir da coleta de dados, fez-se uma análise descritiva e bivariada em relação aos dados demográficos e ao nível de maturidade da gestão do conhecimento. Foi identificado o nível de maturidade da gestão do conhecimento na instituição e, ao se realizar a análise bivariada relacionando o nível de maturidade da gestão do conhecimento entre os técnicos administrativos e os docentes, obteve-se diferença significativa. Entender as relações propostas contribuirá para otimizar o relacionamento existente entre os entes organizacionais e o desenvolvimento da gestão do conhecimento. Sugere-se, ao final, novas pesquisas quantitativas e qualitativas que possam aprofundar na diferenciação dos vínculos em Instituições de Ensino.

**Palavras-chave:** Maturidade da gestão do Conhecimento. Docente. Técnico Administrativo. Universidade Federal de Ensino Superior.

## ABSTRACT

The present study aims to assess the knowledge management maturity level in relation to the teachers and administrative technicians perception at a higher education public institution. To run the analysis, it was done a quantitative, descriptive, comparative, field research, through an online questionnaire. After the data collection, a descriptive and bivariate analysis was carried out in relation to the demographic data and the knowledge management maturity level. It was identified the institution's knowledge management maturity level and, when performing the bivariate analysis relating the knowledge management maturity level between the administrative technicians and the teachers, it was found a significant difference. Understanding the proposed relationships contributes to optimize the existing relationship between organizational entities and the knowledge management development.

**Keywords:** Knowledge Management Maturity. Teachers. Administrative Technicians. Higher Education Public Institution.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas recentes forçam organizações a se adaptarem constantemente em busca de eficácia, sobrevivência e competitividade. Nesse sentido, a gestão do conhecimento tem a capacidade de influenciar, aperfeiçoar e aumentar o controle dos processos no setor público, bem como gerar a eficácia necessária para organizações (MCADAM; REID, 2000). No entanto, Edge (2005) afirma que o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento no setor público é mais desafiador do que no setor privado.

De acordo com Rodriguez (1983), as instituições públicas se distinguem das demais por apresentarem características burocráticas, cargos definidos seguindo a hierarquia proposta em seu organograma, com tarefas realizadas de forma sistemática e organizadas por normas e regulamentos. Porém, mais do que nunca, conforme afirma Angelis (2013), o setor público está sendo influenciado por uma necessidade crescente de competição, padrões de desempenho, monitoramento, flexibilidade e ênfase em resultados.

Nesse contexto, faz-se necessário trabalhar a gestão do conhecimento, que conforme Davenport (1994) é um processo de captação, desenvolvimento, compartilhamento e utilização eficiente do conhecimento organizacional. De acordo com Sarenko; Dumay (2015) os temas dominantes de artigos sobre o conhecimento o estudam como processo e gerenciamento, obtenção de vantagem competitiva. Uma das ferramentas que contribui para a gestão do conhecimento é a análise da maturidade da gestão do conhecimento (BATISTA, 2012).

Essa pesquisa se propõe, utilizando o Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP) proposto por Batista (2016), aferir a maturidade da gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior em Minas Gerais, Brasil e, simultaneamente, analisar a percepção e contribuição em que os professores e técnicos administrativos desta instituição colaboram para tal índice de maturidade. É importante para as organizações modernas refletirem sobre a qualidade da colaboração dentro e entre suas equipes. Isso pode ajudar a identificar medidas para melhorar a qualidade da colaboração das equipes e, assim, levar a melhorias no desempenho organizacional. Vários pesquisadores têm proposto modelos e abordagens para avaliar tanto os processos de colaboração Pinsonneault; Kraemer, (2002), Denhengst et al. (2006), como as tecnologias que podem colaborar com os processos. (PINELLE; GUTWIN, 2003; HERSKOVIC et al., 2007).

Espera-se contribuir para o entendimento da diferença entre vínculos: docentes e técnicos administrativos e suas respectivas percepções e colaborações para com o nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional, para que se possa desenvolver políticas mais consistentes de gerenciamento do conhecimento. Outra justificativa, de aspecto mais acadêmico, se fundamenta ao se

realizar pesquisa bibliométrica na base nacional SPELL, com as palavras chaves “gestão do conhecimento” e “maturidade do conhecimento” não foram encontrados estudos que investigassem a diferença entre os vínculos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção serão apresentados os pilares teóricos que embasaram esta pesquisa e, posteriormente, a relação entre eles. Para tanto, primeiramente apresenta-se o conceito de gestão do conhecimento e, partir desse ponto apresentar-se-á o conceito de maturidade da gestão do conhecimento institucional, seus pesquisadores e modelos.

### **2.1 Gestão do Conhecimento**

Diversos autores afirmam que o conhecimento é o novo recurso competitivo (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; GRANT, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, cada vez mais as organizações são percebidas como dependentes dos recursos do conhecimento e, além de possuírem características específicas, exigem foco estratégico em aspectos como desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento tácito e explícito (CURADO; BONTIS, 2006). A gestão do conhecimento requer uma abordagem de pesquisa interdisciplinar ou multidisciplinar Scholl et al. (2004), nesse mesmo sentido, é um campo expansivo (e em expansão) que tem o potencial de oferecer uma base unificadora para muitas outras disciplinas, desde sistemas de informação à contabilidade, da gestão de operações à gestão estratégica, do marketing aos recursos humanos e ao design organizacional (HOLSAPPLE; WU, 2008).

Uma vez que o conhecimento resida na mente dos funcionários Fong et al. (2011), as organizações procuram melhorar a gestão do conhecimento nos processos de aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional (JIMENEZ; SANZ, 2013). A Gestão do Conhecimento trata de criar, identificar, capturar e compartilhar conhecimento organizacional, através da criação de um ambiente capaz de estimular as pessoas a si tomarem parte do processo de compartilhamento (CHRISTOPHER; TANWAR, 2012).

As organizações podem aprender com as experiências passadas, armazenadas em sistemas de memória corporativa (SENGE, 1990). Há autores que estudam como o conhecimento é produzido, usado

e difundido dentro das organizações e como tal conhecimento contribuiu para a difusão da inovação, a exemplo de (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Um número de pessoas, percebendo o valor da mensuração de ativos intelectuais, reconheceu a crescente importância do conhecimento na organização como um ativo competitivo (NORTON; KAPLAN, 1996; SVEIBY, 1996; EDVINSSON; MALONE, 1997).

O modelo de maturidade no processo de gestão do conhecimento pode ser utilizado para avaliar a capacidade das organizações na gestão e alavancar seus ativos de conhecimento. Para fazê-lo, o modelo deve fornecer um conjunto padrão de práticas e processos de gestão do conhecimento para atingir vários níveis ou pontos de maturidade. Esses níveis podem ser interpretados como diferentes fases de maturidade. Nesse sentido torna-se necessário entender a maturidade da gestão do conhecimento.

### 2.1.1 Maturidade da Gestão do Conhecimento

Há na literatura vários modelos que são utilizados para analisar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas organizações no contexto da administração pública. São exemplos: I) Metodology American Productivity and Quality Center; II) Organizational Knowledge Management; III) Prêmio Most Admired Knowledge Enterprise; IV) Instrumento para a avaliação da gestão pública (GesPública); e V) Metodologia MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública).

Nenhum dos modelos de maturidade em gestão do conhecimento citados acima, no entanto, é aceito universalmente, considerado amplamente válido e construído especificamente para a administração pública (BATISTA, 2016).

Uma maneira para avaliar a qualidade da colaboração nos termos de suas principais dimensões (liderança, processos, pessoas, tecnologia, informação e gestão) é através de modelos de maturidade, além desta ser uma das ferramentas utilizadas no desenvolvimento da gestão do conhecimento para que a organização consiga de maneira eficaz e consistentemente gerenciar seus ativos do conhecimento. Os modelos de maturidade refletem o grau em que os processos chaves são definidos, geridos e eficazmente executados para produzirem resultados confiáveis (BOUGHZALA; VREEDE, 2015).

A partir de constatações realizadas nos estudos sobre os modelos de mensuração do nível de maturidade das organizações, esta pesquisa utilizou o seguinte modelo de avaliação: Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), proposto por (BATISTA, 2012). A escolha desse modelo se justifica por ser um instrumento que permite identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento; distinguir os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para institucionalização da Gestão do Conhecimento, determinar se a organização reúne as condições

necessárias para implantar a gestão do conhecimento e manter os resultados alcançados (BATISTA, 2012).

São sete as dimensões propostas de mensuração do respectivo modelo: Liderança em Gestão do Conhecimento; Processo; Pessoas; Tecnologia; Processos de Conhecimento; Aprendizagem e Inovação; Resultados da Gestão do Conhecimento. Essas dimensões têm, dentre outras, o objetivo de aferir respectivamente, o alinhamento entre a visão e a estratégia de gestão do conhecimento e os direcionadores estratégicos da organização; a identificação das competências essenciais e o alinhamento dessas competências à missão e aos objetivos organizacionais; a aptidão dos programas de educação e capacitação ampliarem o conhecimento e desenvolvem as habilidades do funcionário público; a infraestrutura de tecnologia da informação (TI) para servir de suporte à gestão do conhecimento; a sistematização da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, a utilização de mapa de conhecimento; a disseminação da aprendizagem e inovação como valores organizacionais; a historicidade de implementação da gestão do conhecimento na organização e a utilização de indicadores para avaliar o impacto das iniciativas da gestão do conhecimento nos resultados organizacionais.

Tais dimensões proporcionam a identificação de cinco níveis de maturidade em gestão do conhecimento que são definidos de acordo com a pontuação obtida e são os seguintes: reação, iniciação, introdução, refinamento, e maturidade. No nível 1 – reação –, a organização não sabe o que é gestão do conhecimento e desconhece sua importância para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social. No nível 2 – iniciação –, a instituição começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. No nível 3 – introdução –, observam-se práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas da instituição. No nível 4 – refinamento –, a implantação da gestão do conhecimento é avaliada e melhorada continuamente. Finalmente, no nível 5 – maturidade –, a gestão do conhecimento está institucionalizada na organização pública. (BATISTA, 2016). A apresentação e análises dos resultados obtidos serão discutidas mais amplamente na metodologia, pois assim ficará mais fácil a compreensão junto aos resultados encontrados.

### **3 METODOLOGIA**

Sob o aspecto metodológico, esta pesquisa se configura descritiva, de natureza quantitativa, pois expõe características de determinada população (VERGARA, 2006). Foi realizada em uma Instituição Federal de Ensino público superior do estado de Minas Gerais que possui em seu quadro 997 docentes ativos e 815 técnicos administrativos ativos. É também caracterizada como pesquisa comparativa uma



vez que confronta a contribuição dos respectivos técnicos administrativos e docentes em relação à maturidade da gestão do conhecimento.

Para se analisar as relações propostas foi utilizado, na coleta de dados, um questionário, distribuído a todos os docentes e técnicos administrativos da universidade, obtendo a adesão de 323 respondentes, totalizando 18 % do total de membros da organização. Esse questionário foi submetido anteriormente à sua aplicação, a validação por três técnicos administrativos e três docentes que, na ocasião, fizeram sugestões de melhoria. O questionário utilizado para a coleta de dados foi proposto por Batista (2016) e compõe-se de 42 questões para aferir o grau de maturidade da gestão do conhecimento institucional, e 09 questões relativas aos dados demográficos totalizando 51 questões.

As assertivas relativas ao modelo de maturidade da gestão do conhecimento estão apresentadas no quadro abaixo em que foi realizada uma codificação por siglas das assertivas, a fim de realizar as análises. Utilizou-se uma escala do tipo Likert composta de sete opções, variando de discordo totalmente a concordo totalmente para respostas das respectivas assertivas. O quadro 1 indica como ficou a relação das siglas por assertivas.

**Quadro 1: Relação das siglas por item**

	<b>Questão/Tema</b>	<b>Item</b>
Liderança em GC	A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	LI1
	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).	LI2
	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de Gestão do Conhecimento.	LI3
	A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	LI4
	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	LI5
	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	LI6

Processo	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	PR1
	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	PR2
	Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	PR3
	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	PR4
	A organização gerencia os processos de apoio para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	PR5
	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	PR6
Pessoas	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	PE1
	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	PE2
	A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	PE3
	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	PE4
	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	PE5
	A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COP) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	PE6



Tecnologia	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	TEC1
	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	TEC2
	Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.	TEC3
	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico	TEC4
	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	TEC5
	A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.	TEC6
Processos de conhecimento	A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	PC1
	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.	PC2
	O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	PC3
	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	PC4
	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho.	PC5
	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	PC6
Aprendizagem e inovação	A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.	AI1
	A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.	AI2
	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	AI3
	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	AI4
	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	AI5
	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.	AI6

Resultados da GC	A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	RE1
	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	RE2
	A organização melhorou graças às contribuições e às iniciativas de GC e seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	RE3
	A organização melhorou graças às contribuições e às iniciativas de GC e seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	RE4
	A organização melhorou graças às contribuições e às iniciativas de GC e seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	RE5
	A organização melhorou graças às contribuições e às iniciativas de GC e seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	RE6

Fonte: Elaboração Própria

Para a análise de dados realizou-se uma análise descritiva simples através da utilização do software o R (versão 3.3.1), e em seguida procedeu-se uma análise bivariada dos dados, a fim de se comparar a percepção dos docentes e técnicos administrativos na contribuição para a maturidade da gestão do conhecimento. Para a análise bivariada, que se compararam tais percepções, foi utilizado o teste Mann-Whitney (HOLLANDER; WOLFE, 1999).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados das variáveis demográficas podem ser verificadas na tabela abaixo e vale ressaltar que a maior parte dos indivíduos é do sexo masculino (53,25%), as faixas etárias mais frequentes foram de 31 a 35 anos (21,36%) e mais de 50 anos (20,74%), 47,68% dos entrevistados eram casados e 34,37% eram solteiros, as escolaridades mais frequentes foram doutorado ou pós-doutorado (29,10%) e mestrado (19,20%), o que representa um alto nível de escolaridade da amostra. A maioria dos respondentes se configura como técnico administrativo (62,85%), sendo que 29,41% atuavam no cargo/função de 6 a 10 anos, enquanto 27,55% atuavam de 1 a 5 anos, 88,54% dos indivíduos não tiveram afastamento por motivo de saúde nos últimos seis meses e 72,14% não exerciam cargo de chefia/coordenação.

**Tabela 1: Análise descritiva das variáveis demográficas**

	<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sexo	Feminino	151	46,75%
	Masculino	172	53,25%
Faixa Etária	Até 25 anos	11	3,41%
	De 26 a 30 anos	39	12,07%
	De 31 a 35 anos	69	21,36%
	De 36 a 40 anos	57	17,65%
	De 41 a 45 anos	34	10,53%
	De 46 a 50 anos	46	14,24%
	Mais de 50 anos	67	20,74%
Estado Civil	Solteiro	111	34,37%
	União estável	28	8,67%
	Casado	154	47,68%
	Desquitado/divorciado/separado	22	6,81%
	Viúvo	6	1,86%
	Outro	2	0,62%

<p>Escolaridade</p> <p>Tempo de trabalho na instituição</p> <p>Cargo/Função atual</p> <p>Tempo de atuação no cargo/função</p> <p>Afastamento por motivo de saúde nos últimos 6 meses</p> <p>Cargo de chefia/coordenação</p>	Ensino fundamental completo	3	0,93%
	Ensino fundamental incompleto	4	1,24%
	Ensino médio completo	16	4,95%
	Ensino médio incompleto	2	0,62%
	Educação superior completa	47	14,55%
	Educação superior incompleta	26	8,05%
	Especialização	69	21,36%
	Mestrado	62	19,20%
	Doutorado ou Pós-Doutorado	94	29,10%
	Menos de 1 ano	34	10,53%
	De 1 a 5 anos	89	27,55%
	De 6 a 10 anos	100	30,96%
	De 11 a 15 anos	18	5,57%
	De 16 a 20 anos	18	5,57%
	Mais de 20 anos	64	19,81%
	Docente	120	37,15%
	Técnico Administrativo	203	62,85%
	Menos de 1 ano	30	9,29%
	De 1 a 5 anos	89	27,55%
	De 6 a 10 anos	95	29,41%
	De 11 a 15 anos	20	6,19%
	De 16 a 20 anos	23	7,12%
	Mais de 20 anos	66	20,43%
	Não	286	88,54%
	Sim	37	11,46%
	Não	233	72,14%
	Sim	90	27,86%

**Fonte: Dados coletados na pesquisa**

Uma vez apresentado uma análise dos dados demográficos, procede –se neste momento a análise das dimensões do instrumento que mede o nível de maturidade da gestão do conhecimento na organização (IAGCAP). O questionário utilizado para tal, é composto por sete critérios e cada um destes contém seis assertivas, totalizando, assim, 42 questões. A pontuação máxima de cada critério é 42 pontos [6 assertivas x 7 (pontuação máxima de cada assertiva) = 42]. Consequentemente, a pontuação máxima que pode ser obtida no conjunto dos sete critérios é 294 pontos [7 critérios x 42 pontos (pontuação máxima por critério) = 294]. Os cinco níveis de maturidade em gestão do conhecimento são definidos de acordo com a pontuação obtida e são os seguintes: reação (de 42 a 92 pontos); iniciação (de 93 a 143 pontos); introdução (de 144 a 194 pontos); refinamento (de 195 a 245 pontos); e maturidade (de 246 a 294 pontos).

Em relação ao resultado da maturidade do conhecimento na organização pesquisada (tabela 2), as dimensões: liderança, processo, tecnologia, aprendizagem e inovação apresentaram índices positivos (maior ou igual a 4,0), que denotam que a organização percebe a importância da gestão do conhecimento, embora ainda necessite de desenvolver tais indicadores. Já as dimensões: pessoas, processos de conhecimento e resultado da gestão do conhecimento, obtiveram resultados que indicam importância de se trabalhar tais dimensões (menor que 4,0), embora os resultados estejam no limite superior do mínimo desejado.

**Tabela 2 – Resultado geral da maturidade do conhecimento na organização**

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>I.C. 95%</b>
Liderança em GC	4,17	1,45	[4,01; 4,32]
Processo	4,00	1,56	[3,82; 4,18]
Pessoas	3,89	1,55	[3,71; 4,05]
Tecnologia	4,75	1,34	[4,61; 4,89]
Processos de conhecimento	3,70	1,57	[3,52; 3,87]
Aprendizagem e inovação	4,02	1,61	[3,85; 4,19]
Resultados da GC	3,87	1,61	[3,67; 4,04]

**Fonte: Dados da Pesquisa.**

Assim baseado nas informações e nas análises de dados, na próxima seção se apresentará uma discussão relacionada aos resultados encontrados de maneira que se possa confrontá-los aos referenciais teóricos apresentados na pesquisa.

Na dimensão Liderança em Gestão do Conhecimento, no geral, o nível de concordância médio foi de 4,17 com desvio padrão de 1,45. Isso indica, conforme (Batista, 2016), que a organização possui pontos fortes nesse quesito, mas que ainda existem oportunidades de crescimento nessa dimensão. Os indivíduos tenderam a concordar as assertivas que denotam existir o alinhamento entre a visão e a estratégia de gestão do conhecimento e os direcionadores estratégicos da organização.

Percebe-se que a organização já identificou a importância de gerir o conhecimento, porém, essa prática não é adotada em todos os setores da mesma. A gestão do conhecimento é árdua, pois esse surge da mente humana, e para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas deve estar ancorado pelo compromisso da alta administração em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, o que, em termos, pode ser comprovado pela concordância de alguns funcionários e discordância de outros em relação às assertivas que remetem às ações das chefias (DAVENPORT et al., 1998; SANTOS et al., 2001; METAXIOTIS et al., 2005; SARABIA, 2007).

Em relação à dimensão processos, de forma geral apresentou-se um nível de concordância média de valor 4,00 com desvio padrão de 1,56, sendo que os indivíduos tenderam a discordar da assertiva que remete à não existência de um sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações. Em relação aos demais itens dessa dimensão, não houve tendência da amostra em concordar nem discordar, sugerindo que a organização possui muitos pontos fracos que a serem trabalhados.

A dimensão Pessoas obteve o nível médio de concordância igual a 3,89 com desvio padrão de 1,55, houve uma tendência a concordar com as assertivas indicando possuir pontos fortes nesta área da gestão do conhecimento (BATISTA, 2016). Assim assume-se que a organização investe em programas de educação e capacitação, desenvolvendo carreiras bem como disseminando de maneira sistemática informações pessoais e as ferramentas de gestão do conhecimento para os novos funcionários, o que respalda o postulado por Sbragia (1983), indicando que além de tornar disponíveis os recursos financeiros, tecnologias e estruturas, é importante investir nos funcionários, com o objetivo de manter um ambiente de trabalho satisfatório para que se alcance um elevado grau de motivação e comprometimento.

Por outro lado, ainda na dimensão de Pessoas, houve uma tendência a discordar das assertivas que apontam em aprender com as experiências passadas, armazenamento em sistemas de memória corporativa; apresentando uma disparidade em relação às referências de Jimenez; Sanz, 2013 sobre a gestão do conhecimento e pessoas, relativo aos processos de aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional.

Já a dimensão Tecnologia, esta no geral, apresentou uma média de concordância no valor de 4,75 com desvio padrão igual a 1,34, sendo a única dentre as sete dimensões que mede o nível de maturidade



da gestão do conhecimento em que houve uma tendência a concordar com todas as assertivas. Assim, a organização apresenta um ponto forte relacionado ao acesso das pessoas à internet e à intranet organizacional. Os resultados advindos da dimensão Tecnologia fazem alusão aos postulados de Lin et al. (2012), informando que as organizações implementam as práticas e tecnologias de gestão do conhecimento com base na promessa de aumentar a sua eficácia, eficiência e competitividade.

No que se refere à dimensão Processos de Conhecimento, esta foi, dentre as sete dimensões, a que apresentou o menor o nível de concordância médio, no valor de 3,70 com desvio padrão de 1,57. Segundo Batista, (2016), esse resultado indica que existem muitos pontos fracos relacionados a esses quesitos que devem ser melhorados. Tais discordâncias das respectivas assertivas indicam que a organização parece não contar com um mapa de conhecimento, parece não registrar e compartilhar o conhecimento adquirido, parecendo desentender os postulados por Nonaka; Takeuchi (1997) quando indicaram que o conhecimento é ampliado e internalizado com base nas interações existentes.

Em relação à dimensão Aprendizagem e Inovação, de forma geral, a média de concordância foi igual a 4,02 com desvio padrão de 1,61. Os indivíduos tenderam a concordar com a assertiva que diz respeito à articulação e reforço dos valores como aprendizagem e inovação, sugerindo e corroborando com Nonaka; Takeuchi (1997); Zack (1999); Teece (2000) que relatam o aumento da gestão do conhecimento e, por conseguinte, da competitividade organizacional através dessas práticas. Por outro lado, os resultados indicaram discordância da assertiva que suscita a não formação de equipes para solucionarem problemas nas diversas unidades gerenciais existentes.

Por fim, na última dimensão do modelo, Resultados da Gestão do Conhecimento, esta obteve-se um nível médio de concordância igual ao valor de 3,87 com desvio padrão de 1,61.

Percebe-se que a organização não possui um histórico de sucesso na implementação da gestão do conhecimento, bem como não utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas da gestão do conhecimento em seus resultados e desempenho. Esse dado opõe-se ao que Angelis (2013) sugere do momento em que o setor público está inserido, existindo uma crescente competição por padrões de desempenho, monitoramento, medição, flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle da sociedade. Não suficiente, também parece contradizer a sugestão de Lin; Hwang (2014), que adverte sobre a necessidade de uma vasta capacidade organizacional para promover a vantagem competitiva no ambiente atual, complexo e dinâmico.

Após a análise descritiva das dimensões propostas por Batista (2012) para medir o nível de maturidade da gestão do conhecimento na UFOP, apresenta-se na Tabela 3 o escore geral da maturidade da gestão do conhecimento.

**Tabela 3: Análise descritiva do nível de maturidade.**

<b>Maturidade da Gestão do Conhecimento</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Reação	34	10,53%
Iniciação	66	20,43%
Introdução	123	38,08%
Refinamento	58	17,96%
Maturidade	42	13,00%
Média (D.P.)	170,37	52,74%

**Fonte: Dados coletados na pesquisa**

Dessa maneira, nota-se que a soma média dos itens da maturidade da gestão do conhecimento foi igual a 170,37, ou seja, em média, o nível de maturidade é igual a “introdução” Batista (2012), e, além disso, tem-se que o nível de maturidade mais frequente foi introdução (38,08%). Ainda de acordo com o mesmo autor, sugere-se que é observado práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas da organização. Ao se realizar a análise bivariada relacionando o nível de maturidade da gestão do conhecimento entre os técnicos administrativos e os docentes, obteve-se uma diferença significativa (tabela3).

**Tabela 4: Comparação das variáveis caracterizadoras em relação à Maturidade da Gestão do Conhecimento.**

<b>Maturidade da Gestão do Conhecimento</b>		<b>Média</b>	<b>E.P.</b>	<b>Valor-p</b>
Cargo/ Função atual	Docente	0,31	0,11	0,001
	Tec. Admin.	-0,18	0,06	

**Fonte: Dados coletados na pesquisa**

Em relação à Maturidade da Gestão do Conhecimento, o resultado foi significativamente diferente em relação ao Cargo/Função atual dos funcionários (valor-p=0,001), conforme Tabela 4. Os docentes apresentaram a média do respectivo construto significativamente maior que os técnicos administrativos. Esse resultado talvez possa estar associado à questão dos docentes apresentarem elevados níveis de comprometimento com a carreira, uma vez que o motivo da escolha da profissão é guiado fortemente por uma identificação ou vocação pessoal (ROWE et al., 2011). Além disso, relacionado aos técnicos administrativos, estes muitas vezes são encarados como insumos a serem administrados, alocados aos

cargos às vezes sem perfis para exercê-los (ZAMBERLAN, 2006). Essa perspectiva enseja uma boa ideia para a obtenção do respectivo resultado.

#### 4.1 Implicações para a Teoria

A ideia de realização desta pesquisa surgiu naturalmente a partir de estudos e investigações relacionadas ao tema proposto. A partir disso, trabalhou-se a fim de responder a questão da percepção dos docentes e técnicos administrativos em relação às suas contribuições para com o nível de maturidade em uma organização pública de educação superior do estado de Minas Gerais.

Assim, foi escolhida como objeto deste estudo a UFOP e, para atingir aos objetivos propostos, foi realizado inicialmente a escolha do modelo IAGCAP de maturidade da gestão do conhecimento proposto por Batista (2012), além de algumas questões relativas às variáveis demográficas da amostra para que se pudesse fundamentar a diferença significativa no quesito cargo e função que os servidores dessa instituição ocupam, nesse caso os docentes e técnicos administrativos.

A partir do compêndio realizado algumas implicações teóricas podem ser extraídas. Para a teoria, entender e medir o nível de maturidade da gestão contribui-se para a gestão do conhecimento organizacional, fato comprovado por outros estudos outrora mencionado nessa pesquisa além de outros vários autores que reportam tal pensamento. Assim nesse caso em particular entender como agem os servidores de uma instituição de ensino superior, mais especificamente os docentes e técnicos administrativos, contribuem para os estudos teóricos envolvendo a gestão do conhecimento.

Ainda no que tange às contribuições acadêmicas do trabalho, evidencia-se sua aplicação na área, uma vez que, por meio dele, novos estudos poderão ser realizados, dada a relevância do tema, sua importância, evolução e consistência dos resultados encontrados. De acordo com Sarenko; Dumay (2015) em um campo acadêmico avançado bem estabelecido, os trabalhos críticos e performativos, que são baseados em evidências empíricas sólidas, devem atrair mais atenção do que os estudos normativos, que são baseados em revisões de literatura ou especulações.

#### 4.2 Implicações para a Prática

Além das implicações teóricas mencionadas na seção anterior, cabe ressaltar o intuito prático de consecução deste estudo seguindo os ensinamentos de Booker et al. (2008) que acreditam na possibilidade das pesquisa acadêmica em Gestão do Conhecimento não terem atendido às expectativas

dos profissionais do setor, e todo o domínio mudado seu foco de solução de problemas práticos para pura teoria com aplicações limitadas.

Em relação à identificação do nível de maturidade da gestão do conhecimento na organização, os resultados obtidos estão coerentes às relações propostas nesta pesquisa. Tem-se que a organização estudada encontra-se em um nível mediano de maturidade da gestão do conhecimento, ou conforme Batista (2016) a organização está no nível de Introdução (170,37 (57,25 %)). Ou seja, existem práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas da organização. Vale ressaltar que a educação pública em âmbito federal passou por um momento de grande expansão através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) que tem como objetivo adotar uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica de sua rede. As ações do programa contemplam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão. Portanto acredita-se que devido a essa expansão que fora associada a programas de qualificações dos funcionários públicos, podendo ser confirmada através das assertivas PE1 e PE2, a maturidade da gestão do conhecimento tenha alcançado esse nível de introdução.

Assim entender o nível de maturidade da gestão do conhecimento institucional alheio às percepções de seus respectivos servidores, na prática pode-se trabalhar ações de melhoria no desenvolvimento destes funcionários, baseado nas informações colhidas a partir das assertivas das dimensões apresentadas no modelo.

A seguir serão traçadas as considerações finais do artigo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados dessa pesquisa indicam que o objetivo a que esta se propôs foi alcançado uma vez que, através das análises realizadas, pôde-se identificar o nível de maturidade da gestão do conhecimento da organização estudada bem como, obteve-se diferença significativa na percepção dos docentes e técnicos administrativos ao mesmo nível

Na comparação da percepção dos níveis de maturidade entre os cargos da instituição de ensino, verificou-se que os resultados dos docentes apresentaram média do indicador de Maturidade da Gestão do Conhecimento significativamente maior que os técnicos administrativos, confirmando os estudos realizados por (GALLAGHER; HAZLETT, 2001).

Torna-se relevante mencionar que, conforme informado por diversos autores neste artigo, a gestão do conhecimento deve ser tratada como uma mola propulsora de atingimento dos objetivos organizacionais. Assim, quanto mais esta temática é trabalhada mais se desenvolve o ciclo de desenvolvimento da maturidade da gestão do conhecimento. Desta forma, as organizações devem criar as condições necessárias para encorajar seus funcionários a contribuir com a maturidade da gestão do conhecimento. Uma vez que se entenda o grau de envolvimento tanto dos docentes quanto dos técnicos administrativos na gestão do conhecimento, mais facilmente um melhor desempenho é alcançado; e isso pôde ser comprovado por meio deste estudo.

A finalidade maior das instituições de educação só poderá ser atingida pelo desempenho de seus recursos humanos; por isso, os processos projetados nas mesmas devem permitir que as pessoas possam dar a máxima contribuição para a eficiência e a eficácia organizacional. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Uma vez que esta pesquisa limita-se a uma específica Universidade Federal de Ensino Superior, os resultados não devem ser utilizados de forma abrangente às demais universidades mesmo que estas sejam regidas pelo mesmo instrumento regulador e possuem semelhanças.

Uma vez que o cenário político brasileiro vem passando por inúmeras mudanças que diretamente afetam o funcionamento das universidades públicas federais, um estudo futuro, nesses mesmos parâmetros, seria interessante para que fosse realizada uma comparação com os resultados do estudo em questão e para que, assim, pudessem ser identificadas melhorias e falhas adotadas para a organização. Outro viés qualitativo, por exemplo, seria interessante para realização dessa comparação. Ainda como sugestão de pesquisa, esse estudo poderia também ser realizado em instituições de educação superior privadas para que, posteriormente, pudessem ser realizadas comparações diversas.

## REFERÊNCIAS

AMAYAH, A.T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, n. 17, v. 3, p. 454-471. 2013.

ANGELIS, C. T.A. Model of Knowledge Management and Organizational Intelligence for Public Sector Administrations. **International Journal of Public Administration**, v. 36, n. 11. 2013.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, p. 99-120. 1991.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública:** Resultados da pesquisa IPEA 2014 – Níveis de maturidade. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2016.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012.

BOUGHZALA, I.; VREEDE, G.J. de. Evaluating Team Collaboration Quality: The Development and Field Application of a Collaboration Maturity Model. **Journal of Management Information Systems**, 32(3), 129-157. 2015.

BOOKER, L.; BONTIS, N.; Serenko, A. The relevance of knowledge management and intellectual capital research. **Knowledge and Process Management**, V. 15, n. 4, p. 235-46. 2008.

CURADO, C.; BONTIS, N. The knowledge based-view of the firm and its theoretical precursor. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 3, n.4, p. 367-381. 2006.

CHRISTOPHER, D.; TANWAR, A. Knowledge management in outsourcing environment: people empowering people. The IUP. **Journal of Knowledge Management**, v. 10 n. 2, p. 61-86. 2012.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus. 1994.

DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, n. 39, v. 2. 1998.

EDGE, K. Powerful public sector knowledge management: a school district example. **Journal of Knowledge Management**, v. 9 n. 6, p. 42-52. 2005.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Intellectual capital:** realizing your company's true value by finding its hidden brain power. New York: Harper Collins, 1997.

FONG, C. Y.; OOI, K. B.; TAN, B. I.; LEE, V. H.; CHONG, A. Y. E. HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. **International Journal of Manpower**, n. 32 v. 5, p. 704-723. 2011.

GRANT, R. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17, 109-122. 1996.



HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HOLSAPPLE, C. W.; WU, J. In search of a missing link. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 6, n. 1, p. 31-40. 2008.

JIMENEZ, J. D.; SANZ, V. R. Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. **Personnel Review**, v. 42, n. 1, p. 28-49. 2013.

LIN, C.; CHUAN, W. J.; YEN, D. C. Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. **Information and Management**, 49. 2012.

LIN, H.; HWAN G, Y. Do feelings matter? The effects of intrinsic benefits on individuals' commitment toward knowledge systems. **Computers in Human Behavior**, v. 30, p. 191-198. 2014.

MCADAM, R.; REID, R. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 6, p. 317-329. 2000.

METAXIOTIS, K.; ERGAZAKIS, K.; PSARRAS, J. Exploring the World of Knowledge Management: Agreements and Disagreements in the Research Community. **Journal of Knowledge Management**, p. 9, v. 2, p. 6-18. 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies creates the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1997.

NORTON, N.; KAPLAN, D. **The balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press. 1996.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press. 1995.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191. 1993.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F. Comprometimento Organizacional: Um estudo em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Estudos do CEPE**, n. 38, p.183-206. 2013.

RODRIGUEZ, L. L. Novos Enfoques sobre Administração Universitária. *In*: III Congresso da Organização Universitária Interamericana. Administração Universitária em Tempos de Crise: Perspectivas para o Ano 2000. **Anais...** Salvador. 1983.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e Enrincheiramento na Carreira: um Estudo de suas Influências no Esforço Instrucional do Docente do Ensino Superior. **Revista de administração contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 973-992. 2011.

SANTOS, A. R, PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS, J. P. A. Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial. In: SANTOS, A.R. (org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat. 2001.

SARABIA, M. Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 6-15. 2007.

SARENKO,A; DUMAY, J. C. Citation Classics Published in Knowledge Management Journals. Part I: Articles and their Characteristics. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 401-431. 2015.

SARENKO,A; DUMAY, J. C. Citation classics published in Knowledge Management Journals. Part II: studying research trends and discovering the Google Scholar Effect. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p. 1335-1355. 2015.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39. 1983.

SCHOLL, W., KÖNIG, C., MEYER, B. AND HEISIG, P. The future of knowledge management: an international Delphi study. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 19-35. 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TEECE, D. J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, v. 33, p. 35-54. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2006.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180. 1984.

ZACK, M. H. **Knowledge and strategy**. Boston: Butterworth-Heinemann. 1999.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 124 f. Dissertação. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.