

**MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
BASEADO NO MRGC-SBGC: FUNDAMENTOS, ESTRUTURA E
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**
*KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL BASED ON THE MRGC-
SBGC: FOUNDATIONS, STRUCTURE, AND ASSESSMENT INSTRUMENT*

Elissandra Pereira Hurtado

Especialista em GC. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil.

elissandra.hurtado@sbgc.org.br

Fernando Fukunaga

Doutor em Administração. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil.

fernando.fukunaga@sbgc.org.br

RESUMO

Objetivo: apresentar os fundamentos teóricos, a estrutura e o instrumento de avaliação do Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (MMGC-SBGC), posicionando-o em relação à literatura do campo. **Originalidade/Valor:** entre os modelos identificados no corpus analisado, o MMGC-SBGC é o primeiro fundamentado em um Modelo de Referência brasileiro alinhado à ISO 30401:2018, com cultura organizacional avaliável por nível de maturidade, governança formal como critério próprio e avaliação por evidências que distingue prática declarada de prática efetiva. **Metodologia:** pesquisa qualitativa de natureza teórico-propositiva, com dois procedimentos complementares: revisão integrativa de 61 artigos das bases Web of Science e Scopus, conduzida segundo o protocolo de Whitemore e Knafl (2005), e construção do modelo tendo o MRGC-SBGC (2024) como arquitetura de referência. **Resultados:** a revisão identificou três limitações estruturais compartilhadas pelos modelos disponíveis: ausência de cultura organizacional como variável constitutiva e avaliável, ausência de governança formal como critério de maturidade e dependência de autodeclaração como método de avaliação. Em resposta, o MMGC-SBGC estrutura seis níveis (N0 a N5), três dimensões, nove variáveis gerenciáveis e 229 capacidades de GC, com limiar de transição de 70% por nível. **Implicações Práticas:** o instrumento diagnostica a maturidade por variável e por dimensão, identifica lacunas prioritárias e orienta a construção de roadmap de evolução, com aplicação corporativa, por unidade de negócio ou por área, em organizações de qualquer porte e setor. **PALAVRAS-CHAVE:** gestão do conhecimento, modelo de maturidade, MRGC-SBGC, cultura organizacional, avaliação organizacional

ABSTRACT

Objective: to present the theoretical foundations, structure, and assessment instrument of the Knowledge Management Maturity Model of the Brazilian Knowledge Management Society (MMGC-SBGC), positioning it against the existing literature. **Originality/Value:** among the models identified in the analyzed corpus, the MMGC-SBGC is the first grounded in a Brazilian Knowledge Management Reference Model aligned with ISO 30401:2018, with organizational culture assessable by maturity level, formal governance as a criterion in its own right, and evidence-based assessment that distinguishes declared practice from effective practice. **Methodology:** qualitative, theoretical-propositional research with two complementary

procedures: an integrative review of 61 articles from the Web of Science and Scopus databases, following the Whittemore and Knafl (2005) protocol, and the construction of the model using the MRGC-SBGC (2nd ed., 2024) as its architectural reference. **Results:** the review identified three structural limitations shared by available models: the absence of organizational culture as a constitutive and assessable variable, the absence of formal governance as a maturity criterion, and reliance on self-declaration as the assessment method. In response, the MMGC-SBGC structures six levels (N0 to N5), three dimensions, nine manageable variables, and 229 KM capacities, with a 70% transition threshold per level. **Practical Implications:** the instrument diagnoses maturity by variable and by dimension, identifies priority gaps, and guides the construction of an evolution roadmap, applicable at the corporate, business unit, or area level, in organizations of any size and sector.

KEYWORDS: knowledge management, maturity model, MRGC-SBGC, organizational culture, organizational assessment

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento consolidou-se, nas últimas décadas, como o principal ativo estratégico das organizações contemporâneas. Em contextos públicos, privados e do terceiro setor, a capacidade de identificar, criar, reter, transferir e aplicar conhecimento de forma sistemática condiciona tanto a entrega de valor quanto a sustentabilidade das organizações no longo prazo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; ARGOTE; McEVILY; REAGANS, 2003). A gestão do conhecimento (GC) emerge, nesse contexto, não como conjunto de ferramentas, mas como processo intencional e estratégico de gerenciamento de um ativo que cresce com o uso e deprecia com o abandono (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Isto posto, a implementação da GC nas organizações permanece marcada por uma contradição persistente: sabe-se que o conhecimento precisa ser gerenciado, mas há escassez de instrumentos que permitam avaliar com precisão em que estágio esse gerenciamento se encontra, onde estão as lacunas críticas e qual trajetória de evolução é mais adequada ao contexto de cada organização. Sem essa capacidade diagnóstica, iniciativas de GC tendem a se fragmentar em projetos isolados, perder continuidade nas mudanças de gestão e acumular investimentos cujo retorno permanece invisível para os tomadores de decisão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; KLIMKO, 2001; ESCRIVÃO; SILVA, 2019).

A literatura internacional registra contribuições relevantes no campo dos modelos de maturidade em GC: o KM-CAT da APQC, amplamente adotado como referência global, o modelo da Siemens (EHMS; LANGEN, 2002) e o G-KMMM de Pee e Kankanhalli (2009), validado empiricamente em organizações governamentais. Revisões sistemáticas recentes, porém, convergem para identificar nesses modelos lacunas estruturais comuns: ausência de

cultura organizacional como variável constitutiva; governança de GC reduzida a patrocínio executivo; ausência de mapeamento de conhecimentos essenciais e críticos como componente estratégico; avaliação por autodeclaração sem limiares de transição definidos; e ausência de modelos desenvolvidos em contextos latino-americanos alinhados à ISO 30401 (ESCRIVÃO; SILVA, 2019; BOUGOULIA; GLYKAS, 2023; HENZ; OLIVEIRA, 2024).

Nesse sentido, o presente artigo se posiciona a partir do referencial construído pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Entre 2013 e 2024, a SBGC desenvolveu o Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento (MRGC-SBGC), framework integrado organizado em três dimensões: Gestão Estratégica, Sistema de GC e Ambiente Organizacional, com nove variáveis gerenciáveis, dois fundamentos estruturantes e diretrizes transversais de adoção. Em sua segunda edição (SBGC, 2024), o MRGC está alinhado à Norma ISO 30401 (ISO, 2018) e validado pela experiência acumulada de organizações associadas de diferentes portes, naturezas jurídicas e setores. A partir desse referencial, foi desenvolvido o Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento da SBGC (MMGC-SBGC), objeto do presente artigo, que propõe seis níveis de maturidade, do Improviso à Liderança Inovadora, com critérios de avaliação por dimensão e variável gerenciável e instrumento de mensuração baseado em evidências com limiar de transição definido.

O presente artigo tem como objetivo apresentar os fundamentos teóricos, a estrutura e o instrumento de avaliação do MMGC-SBGC, posicionando-o em relação à literatura existente e demonstrando como o modelo endereça três limitações estruturais verificadas nos modelos disponíveis: a ausência de cultura organizacional como variável constitutiva e avaliável, a ausência de governança formal como critério de maturidade e a dependência de autodeclaração como método diagnóstico. Entre os modelos identificados no corpus analisado, o MMGC-SBGC é o primeiro a tratar cultura e governança como variáveis gerenciáveis e mensuráveis por nível, com pontuação fundamentada em evidências verificáveis e não em autopercepção. Assim, o MMGC-SBGC propõe um novo referencial conceitual e operacional não apenas para avaliar a maturidade em GC, mas também como uma nova forma de compreender a maturidade em gestão do conhecimento.

O artigo está organizado da seguinte forma: apresenta-se, na sequência, o referencial teórico, articulando contribuições sobre GC, cultura organizacional e modelos de maturidade em GC e sistematizando o estado da arte por meio da revisão integrativa; descrevem-se os procedimentos metodológicos, abrangendo o protocolo da revisão e a abordagem propositiva

de construção do modelo; apresenta-se o MRGC-SBGC como arquitetura de referência do MMGC; descreve-se, na seção de resultados e discussão, o MMGC-SBGC em sua estrutura completa, com os seis níveis de maturidade, as dimensões, as variáveis gerenciáveis e o instrumento de avaliação por evidências; e encerra-se com as considerações finais e a agenda de pesquisa para a fase 2.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção cumpre função dupla no presente artigo. A primeira parte apresenta o quadro conceitual que sustenta o MMGC-SBGC: as contribuições sobre gestão do conhecimento como processo estratégico, a relação estruturante entre cultura organizacional e GC e os fundamentos dos modelos de maturidade como ferramenta de avaliação organizacional. A segunda parte sistematiza o estado da arte por meio de uma revisão integrativa conduzida segundo o protocolo de Whitemore e Knafl (2005): os procedimentos de busca, os critérios de seleção e a análise do corpus estão descritos nesta seção porque a revisão opera, no presente artigo, como etapa diagnóstica do campo, e não como produto autônomo. É ela que mapeia as lacunas estruturais que o MMGC-SBGC se propõe a endereçar.

Há diversos estudos, inclusive recentes, retratando por prismas diferentes a temática da maturidade em gestão do conhecimento, por exemplo as revisões de Escrivão e Silva (2019), Bougoulia e Glykas (2023) e Henz e Oliveira (2024). Entretanto, embora estes estudos cubram a produção anterior com suficiência, esta seção propõe revisão integrativa da literatura para explorar o problema de pesquisa e identificar as lacunas de conhecimento vigentes a partir de 2019. A seção organiza-se em dois momentos: a apresentação dos fundamentos teóricos que sustentam o modelo proposto e a revisão integrativa propriamente dita, com protocolo de busca e análise do corpus de 61 artigos selecionados. A revisão seguiu o protocolo de cinco etapas de Whitemore e Knafl (2005): (1) identificação do problema; (2) busca na literatura; (3) avaliação dos dados; (4) análise dos dados; (5) apresentação dos resultados. A segunda etapa incluiu a identificação de palavras-chave, a definição de strings de busca em bases de dados acadêmicas e os critérios de inclusão e exclusão.

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O reconhecimento do conhecimento como recurso estratégico central das organizações consolidou-se a partir das contribuições de Nonaka e Takeuchi (2008), que distinguiram

conhecimento explícito, codificável e transferível por meios formais, e tácito, enraizado na experiência, nas habilidades práticas e nos modelos mentais dos indivíduos. O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) descreve os quatro modos de conversão entre essas naturezas e propõe o conceito de Ba como o contexto compartilhado que possibilita a criação de conhecimento. Argote, McEvily e Reagans (2003) demonstraram que a transferência de conhecimento não depende apenas de tecnologia e processos: depende criticamente da estrutura das relações interpessoais, do contexto motivacional e das características do próprio conhecimento. Argote e Ingram (2000) acrescentam que o conhecimento deprecia quando não está ancorado em estruturas institucionais duráveis, o que justifica a governança formal da GC como critério de maturidade em si mesmo.

Nesse conjunto de perspectivas, a GC se define como o processo sistemático, explícito e intencional de gerenciamento da identificação, criação, retenção, transferência e aplicação de conhecimentos estratégicos, com o objetivo de sustentar a capacidade organizacional de criar valor e aprender continuamente para alcançar a excelência organizacional (WIIG, 1993; ALAVI; LEIDNER, 2001; NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006; KANAT; ATILGAN, 2014; MARQUES JÚNIOR et al., 2020; FUKUNAGA, 2022; SBGC, 2024). Essa definição posiciona a GC como processo organizacional de segunda ordem: ela não gerencia o conhecimento diretamente, mas gerencia as condições que permitem ao conhecimento fluir, ser aplicado e ser renovado.

A relação entre cultura organizacional e GC não é periférica: é estruturante. A cultura determina o que é valorizado como conhecimento legítimo, quem tem autoridade para produzi-lo e em que circunstâncias pode ser compartilhado. Schein (2010) demonstrou que ela opera em três camadas interdependentes: artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos básicos inconscientes. São estes últimos que determinam o comportamento real, incluindo o que é compartilhado, com quem e por quê. A maioria dos modelos de maturidade em GC opera apenas na camada dos artefatos, implementando tecnologias e procedimentos sem alcançar os pressupostos que condicionam efetivamente o compartilhamento do conhecimento.

Cameron e Quinn (2006), ao proporem o Competing Values Framework (CVF), demonstraram que tipologias culturais distintas, entre elas clã, adhocracia, hierarquia e mercado, implicam relações distintas com o compartilhamento do conhecimento. Pressupor que um modelo normativo produz os mesmos resultados independentemente da cultura da organização contradiz a evidência empírica disponível. Fukunaga (2022), em pesquisa

quantitativa com 1.719 respondentes em organização pública de grande porte do sistema de justiça brasileiro, confirmou correlações significativas entre tipologia cultural e capacidade de GC: a cultura de clã correlaciona-se positivamente com práticas de compartilhamento e criação, enquanto a hierarquia correlaciona-se negativamente com a maioria das capacidades avaliadas. Cultura não é variável de contexto: é variável estruturante.

A perspectiva crítica de Alvesson e Kärreman (2001) e Alvesson (2004) acrescenta que o conhecimento nas organizações não é recurso neutro: é objeto de disputas e estratégias de retenção que moldam o que é explicitado e com quem é compartilhado. Modelos que avaliam apenas o que as organizações declaram sobre suas práticas de GC são vulneráveis à retórica gerencial. O MMGC-SBGC responde a essa limitação com um sistema de pontuação baseado em evidências que distingue a declaração da prática efetiva.

O conceito de maturidade como ferramenta de avaliação organizacional tem origem no campo da gestão da qualidade e nos modelos de estágios de crescimento dos sistemas de informação (NOLAN, 1979). Crosby (1979) formalizou a ideia de que organizações percorrem trajetórias diagnosticáveis por estágios; o Capability Maturity Model do Software Engineering Institute sintetizou essas tradições em estrutura com critérios explícitos de avaliação e transição (PAULK et al., 1993), que se difundiu por mais de vinte domínios organizacionais (WENDLER, 2012). A transferência dessa arquitetura para a GC, a partir dos anos 2000, não foi isenta de tensões: o CMM foi concebido para processos altamente codificáveis, enquanto a GC tem como insumo central o conhecimento tácito e envolve dinâmicas culturais e de poder que a engenharia de software não contempla (MONTEIRO; MACIEL, 2020). Essa tensão de origem atravessa e limita os principais modelos de maturidade em GC.

Os modelos mais referenciados, entre os quais Klimko (2001), Ehms e Langen para a Siemens (2002), o KM-CAT da APQC (2007) e o G-KMMM de Pee e Kankanhalli (2009), estruturam-se em cinco níveis e organizam a avaliação em torno de processos, tecnologia e pessoas, com tratamento marginal ou ausente de cultura organizacional, governança formal e conhecimentos estratégicos. A análise comparativa realizada com as revisões sistemáticas mais recentes confirma a persistência dessas lacunas na produção acumulada do campo (ESCRIVÃO; SILVA, 2019; BOUGOULIA; GLYKAS, 2023; HENZ; OLIVEIRA, 2024; KUCIŃSKA-LANDWÓJTOWICZ et al., 2024). A literatura de princípios de design de modelos de maturidade reforça esse diagnóstico ao especificar requisitos que um modelo útil deve atender, entre eles a explicitação do propósito de uso, a definição de critérios por nível e

a transparência do procedimento de construção (PÖPPELBUSS; RÖGLINGER, 2011), requisitos diante dos quais os modelos disponíveis apresentam atendimento apenas parcial.

2.2 SELEÇÃO DE ARTIGOS

Para garantir rigor metodológico, a busca foi realizada em duas bases de dados acadêmicas: Web of Science (WoS) e Scopus. Com strings estruturadas para o campo semântico dos modelos de maturidade em GC, conforme o Tabela 1, o recorte temporal abrangeu 2019 a 2026. Inicialmente foram encontrados 289 documentos.

Tabela 1. Material de Pesquisa

Item	Quantidade
Palavras-chave utilizadas	TITLE-ABS-KEY ("knowledge management") AND ("maturity model" OR "maturity models" OR "maturity framework" OR "maturity frameworks" OR "maturity assessment" OR "maturity level" OR "maturity levels" OR "maturity stage" OR "maturity stages" OR "knowledge management maturity" OR "KM maturity")
Período	A revisão da literatura abrange os anos de 2019 a 2026
Nº. documentos recuperados	289

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026)

Para focar nos artigos mais próximos do tema do estudo foram definidos três critérios de inclusão (CI) e quatro critérios de exclusão (CE), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Critérios de inclusão e exclusão da revisão integrativa

Tipo	Código	Critério
Inclusão	CI-1	Artigos que propõem, descrevem, validam ou aplicam modelo ou instrumento de avaliação de maturidade em GC
Inclusão	CI-2	Artigos que diagnosticam ou mensuram o nível de maturidade de GC em organizações a partir de modelo específico
Inclusão	CI-3	Artigos que analisam, comparam ou revisam modelos de maturidade em GC
Exclusão	CE-1	Maturidade em domínios não relacionados à GC (TI, Indústria 4.0, sustentabilidade, supply chain)
Exclusão	CE-2	GC tratada sem que maturidade seja o construto central
Exclusão	CE-3	Maturidade em construtos adjacentes sem conexão verificável com modelos de maturidade em GC
Exclusão	CE-4	Publicações completamente fora do escopo

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026).

Os critérios foram aplicados considerando a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos documentos, gerando um funil de seleção conforme a Tabela 2. O corpus final foi de 61 artigos, sendo que a Lista CI-1 contém 13 artigos, a Lista CI-2 contém 43 artigos e finalmente a Lista CI-3 contém 5 artigos.

Tabela 2. Funil de seleção da revisão integrativa

Etapa	n
WoS: registros encontrados	108

Scopus: registros encontrados	181
Total bruto	289
(-) Duplicatas removidas	74
Registros únicos submetidos à triagem	215
(-) Excluídos CE-1 (maturidade em outro domínio)	49
(-) Excluídos CE-2 (GC sem maturidade como construto central)	40
(-) Excluídos CE-3 (maturidade em construto adjacente)	27
(-) Excluídos CE-4 (fora do escopo)	37
(-) Duplicata residual identificada na triagem	1
CORPUS FINAL	61

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026).

2.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Os estudos de Escrivão e Silva (2019), Bougoulia e Glykas (2023) e Henz e Oliveira (2024), como já mencionado, cobrem a produção anterior com suficiência, mas não eliminaram as lacunas por eles próprios identificadas. A análise de conteúdo dos 61 artigos selecionados visou, nesse sentido, aprofundar o mapeamento do campo a partir de 2019 e fornecer diagnóstico detalhado sobre propostas de modelos, avaliações de maturidade e revisões comparativas.

2.3.1 *Propostas e Validação de Modelos de Maturidade em GC*

Os 13 artigos de CI-1 revelam um campo em expansão geográfica, com propostas oriundas de países como Indonésia, Finlândia, China e Colômbia, além do Brasil. A tendência dominante é a especialização contextual: a maioria dos novos modelos é concebida para domínios específicos, com destaque para hospitais (KURNIAWAN; JINGGA; LIMANTARA, 2019), setor público (JÄÄSKELÄINEN et al., 2022), centros de pesquisa e desenvolvimento (FLÓREZ-MARTÍNEZ; MARTÍNEZ-SARMIENTO, 2023) e ambientes de computação em nuvem (LIU et al., 2023), em vez de avançar sobre uma teoria geral de maturidade em GC. A validação empírica é limitada: parte considerável das propostas apresenta caráter conceitual, sem aplicação sistemática que permita comparação com modelos anteriores. Esse padrão tem consequência direta sobre a cumulatividade do campo: cada contexto tende a gerar um novo modelo, sem que os modelos existentes sejam revisitados, cotejados ou consolidados.

2.3.2 *Avaliação de Maturidade em GC*

Os 43 artigos de CI-2 constituem a parcela diagnóstica do corpus. O Brasil concentra o maior volume de estudos, seguido por Indonésia, Colômbia, Finlândia e Irã. O perfil organizacional predominante é o de grandes organizações do setor público: tribunais,

universidades, secretarias de saúde e autarquias respondem pela maioria dos diagnósticos brasileiros, padrão que se reproduz nos demais países representados no corpus. Organizações do terceiro setor e pequenas e médias empresas do Sul Global estão sub-representadas, o que significa que os contextos de teste dos modelos disponíveis cobrem apenas parte da diversidade em que um modelo de alcance mais amplo precisaria ser aplicável. Os modelos mais empregados são o G-KMMM de Pee e Kankanhalli (2009), o KM-CAT da APQC e o Knowledge Navigator Model, o que indica, simultaneamente, o alto grau de difusão desses instrumentos e a baixa variância metodológica nos estudos diagnósticos.

2.3.3 *Comparação e Revisão de Modelos de Maturidade em GC*

As cinco revisões e análises comparativas do corpus (CI-3) convertem esse volume empírico em diagnóstico de campo. Escrivão e Silva (2019) identificaram como recorrência central nos modelos existentes a operacionalização insuficiente de fatores organizacionais como cultura e liderança e a ausência de instrumentos que superem a autodeclaração. Da Silva, Damian e Valentim (2020), ao revisarem 25 MMGC, identificaram que pessoas, processos, tecnologia e cultura são as dimensões mais recorrentes entre os modelos, mas que estes divergem na concepção do conhecimento: parte dos modelos orienta-se à geração e circulação; outra parte, à preservação e codificação do estoque existente. Bougoulia e Glykas (2023), em revisão centrada em fatores críticos de sucesso, confirmaram que cultura e apoio da liderança são variáveis reconhecidas na teoria, mas ausentes nos critérios mensuráveis dos modelos vigentes. Henz e Oliveira (2024), ao analisar 174 artigos sobre implementação de GC, verificaram que as dimensões predominantes continuam sendo tecnologia, processos e pessoas, com tratamento marginal de governança e cultura. Kucińska-Landwójtowicz et al. (2024), em mapeamento de modelos de maturidade organizacional, classificaram GC como uma das doze categorias de domínio e assinalaram a ausência de validação comparativa como limitação transversal ao campo.

Nesse sentido, a convergência das cinco revisões não é trivial: indica que os problemas diagnosticados em 2019 persistem em 2024 e 2025, apesar do volume crescente de novos modelos e diagnósticos. Como algo natural de uma lacuna que se mantém estável ao longo de seis anos de produção acumulada, esse padrão reforça o argumento de que o campo necessita não de mais um modelo, mas de uma referência que resolva, em arquitetura integrada, os problemas estruturais que os modelos existentes sistematicamente deixam em aberto. O

MMGC-SBGC, proposto neste artigo e detalhado na seção de resultados e discussão, posiciona-se como resposta direta a esse conjunto de lacunas persistentes: incorpora cultura organizacional como variável constitutiva, oferece instrumento de avaliação baseado em capacidades verificáveis e ancora-se em modelo de referência validado ao longo de mais de uma década de prática institucional. Cabe explicitar o paradoxo que essa conclusão encerra: propor um novo modelo em um campo que acumula modelos seria contraditório se a proposta repetisse a lógica de especialização contextual verificada no corpus. O MMGC-SBGC segue o caminho inverso: em vez de nascer de um contexto setorial específico, deriva de um modelo de referência transversal, aplicado em organizações públicas, privadas e do terceiro setor, e endereça em arquitetura única as três lacunas que os modelos existentes deixam em aberto quando tomados um a um.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve o design global da pesquisa, estruturado em dois procedimentos metodológicos complementares: a revisão integrativa da literatura, operacionalizada na seção anterior como etapa de diagnóstico do estado da arte, e a construção do MMGC-SBGC com base no MRGC-SBGC como arquitetura de referência. Esta pesquisa é de natureza qualitativa e caráter teórico-propositivo. A opção pela abordagem qualitativa, nos termos de Creswell (2010) e Creswell e Creswell (2018), fundamenta-se no tipo de problema que o artigo endereça: a investigação não busca mensurar a distribuição de um fenômeno em uma amostra nem testar hipóteses por meio de dados numéricos, mas construir e fundamentar uma proposta conceitual a partir da análise interpretativa da literatura especializada e de um modelo de referência organizacional consolidado. Esse tipo de investigação opera com categorias e sínteses textuais, tendo como produto estruturas explicativas e instrumentos operacionalizáveis. O fenômeno investigado, a maturidade em gestão do conhecimento nas organizações, envolve dimensões culturais, estratégicas e operacionais que demandam abordagem interpretativa para serem adequadamente compreendidas e estruturadas em níveis de progressão.

O segundo procedimento metodológico é a construção do modelo proposto. A revisão integrativa, descrita na subseção anterior, operou como etapa diagnóstica: mapeou o campo, caracterizou o corpus de produção sobre maturidade em GC e revelou as lacunas que o MMGC-SBGC se propõe a endereçar. A construção do modelo, por sua vez, operou como etapa propositiva, orientada pela lógica de tradução arquitetural: as três dimensões, as nove variáveis

gerenciáveis e as duas diretivas de adoção do MRGC-SBGC foram utilizadas como eixos organizadores dos seis níveis de maturidade. Cada nível do MMGC expressa um grau de implementação das capacidades previstas no MRGC, do estado de ausência de GC organizada (Nível 0) à sua institucionalização como prática de liderança inovadora (Nível 5). Os dois procedimentos são, portanto, interdependentes: as lacunas identificadas na revisão correspondem às escolhas arquiteturais do modelo.

A tradução arquitetural seguiu quatro etapas. Primeiro, cada variável gerenciável do MRGC-SBGC foi decomposta nas capacidades que expressam sua implementação, tomando como insumos as orientações do próprio modelo de referência e o repertório de práticas documentado nos ciclos de aplicação da SBGC. Segundo, as capacidades foram distribuídas pelos seis níveis segundo critério de progressão cumulativa: cada nível pressupõe a consolidação do anterior e adiciona exigências de formalização, integração e geração de valor. Terceiro, o conjunto foi submetido a ciclos de revisão com especialistas vinculados à SBGC, que ajustaram redação, pertinência e posicionamento de nível das capacidades. Por fim, o instrumento foi consolidado em planilha com sistema de pontuação e cálculo automatizado, totalizando 229 capacidades distribuídas nas 11 áreas de avaliação.

A escolha do MRGC-SBGC como arquitetura de referência não foi arbitrária. O modelo é resultado de um processo de desenvolvimento iniciado em 2013, em uma Comunidade de Prática com 22 organizações brasileiras, e consolidado com a publicação de sua segunda edição em 2024, em alinhamento com a norma ISO 30401:2018 (SBGC, 2024). Esse percurso de mais de uma década constitui uma forma de validação por acumulação institucional: embora distinta em forma da consulta a painéis de especialistas ou do método Delphi modificado empregados em outros estudos de proposição de modelos de maturidade em GC, é equivalente em seu efeito de refinamento iterativo com atores qualificados. O MRGC-SBGC chegou ao MMGC já testado na prática de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, o que confere à arquitetura do modelo proposto uma base de credibilidade que extrapola a construção teórica.

Este artigo apresenta os resultados da Fase 1 desta pesquisa: os fundamentos teóricos, a estrutura e o instrumento de avaliação do MMGC-SBGC. A validação empírica do modelo, por meio de sua aplicação em organizações de diferentes setores, portes e perfis de maturidade em GC, compõe a Fase 2, cujo protocolo de pesquisa é antecipado nas considerações finais. A separação entre as duas fases não é limitação: é condição epistemológica de uma pesquisa teórico-propositiva. O modelo precisa existir com suficiente clareza estrutural para ser testável;

e testável, neste contexto, significa que suas categorias são operacionalizadas, seus critérios são mensuráveis e seus resultados são comparáveis entre organizações e contextos.

4. O MRGC-SBGC COMO ARQUITETURA DE REFERÊNCIA

O MRGC-SBGC representa mais de uma década de construção coletiva cujo ponto de partida foi, ele próprio, um diagnóstico do campo. Em 2013, a SBGC organizou uma Comunidade de Prática de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação (CoP-MGCI) que reuniu 22 organizações dos setores público, privado e do terceiro setor com o objetivo de catalogar as práticas brasileiras de GC e identificar, dentre os modelos internacionais disponíveis, um de referência para adoção. O grupo concluiu que nenhum dos modelos existentes apresentava consenso suficiente e que tampouco refletia a experiência acumulada pelas organizações participantes (SBGC, 2013). Optou-se, então, por construir um modelo próprio, sintetizando as práticas identificadas nas empresas da CoP-MGCI e incorporando subsídios conceituais do CWA 14924 da Comissão Europeia de Normalização, do modelo do Instituto Fraunhofer e da APQC (SBGC, 2013). No decorrer dos anos e com continuidade da CoP-MGCI o MRGC-SBGC foi atualizado com incrementos técnicos significativos a partir da experiência coletada de sua aplicação pelos membros ou do uso pela SBGC em serviços especializados, gerando versões em 2015, 2016 e 2018, já em 2020 foi elaborado e publicado um livro eletrônico no formato de guia de aplicação (SBGC, 2020). A segunda edição, publicada em 2024, incorporou os aprendizados das versões anteriores e de ciclos sucessivos de aplicação com organizações de portes e setores distintos e integrou de forma explícita o alinhamento com a ISO 30401:2018, norma internacional de requisitos para sistemas de gestão do conhecimento. A segunda edição estabeleceu um Manual completo para adoção do Modelo e sua implementação, contendo métodos para cada uma das dimensões e variáveis e boas práticas para os diferentes portes e naturezas de organizações (SBGC, 2024).

A arquitetura do MRGC-SBGC organiza-se em três dimensões interdependentes. A Dimensão Gestão Estratégica compreende três variáveis gerenciáveis: Estratégia de GC, Conhecimentos Essenciais e Críticos e Política e Governança de GC. A Dimensão Sistema de Gestão do Conhecimento articula os Processos de Conhecimento (Identificação, Criação, Retenção, Transferência e Aplicação), as Práticas e Tecnologias de GC e a Equipe Núcleo e Rede Expandida de GC. A Dimensão Ambiente Organizacional reúne Cultura e Pessoas, Estrutura de Gestão e Infraestrutura Física e Tecnológica. A integração entre as três dimensões

é orientada por dois Fundamentos de adoção: o primeiro estabelece que a GC existe para suportar as prioridades de negócio; o segundo, que a GC depende de um ambiente organizacional que valorize o conhecimento, a inovação e a aprendizagem contínua (SBGC, 2024). A Figura 1 apresenta a arquitetura expandida do modelo.

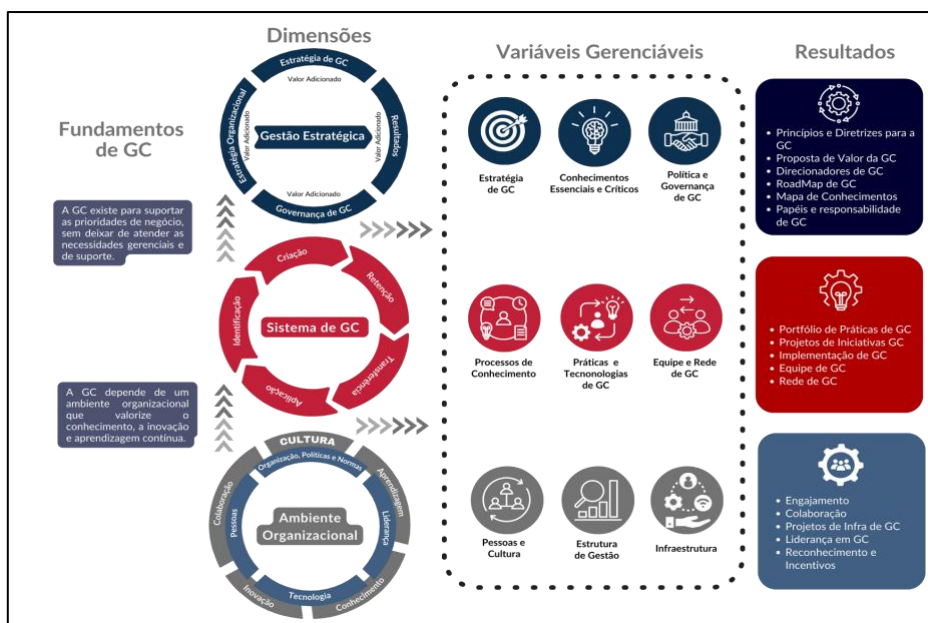


Figura 1 - Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento da SBGC.

Fonte: SBGC (2024).

Dois aspectos do MRGC-SBGC merecem atenção específica em razão de sua relevância para a construção do MMGC-SBGC. O primeiro é o tratamento da cultura organizacional como variável estruturante e gerenciável, e não como condição de contexto. Ao posicionar Cultura e Pessoas como uma das variáveis da Dimensão Ambiente Organizacional, o MRGC-SBGC reconhece que os pressupostos culturais determinam o que a organização efetivamente pratica em GC, e não apenas o que declara. Esse reconhecimento responde diretamente à lacuna mais persistente identificada na revisão de literatura: a ausência de instrumentos capazes de avaliar a influência da cultura sobre a efetividade da GC (ESCRIVÃO; SILVA, 2019; BOUGOULIA; GLYKAS, 2023; HENZ; OLIVEIRA, 2024).

O segundo é a governança. A variável Política e Governança de GC, integrante da Dimensão Gestão Estratégica, formaliza instâncias de decisão, papéis e responsabilidades e o posicionamento institucional da GC na estrutura organizacional. Trata-se de condição necessária para que o conhecimento não deprecie ao longo do tempo por falta de ancoragem institucional (ARGOTE; INGRAM, 2000). Os modelos revisados na literatura tratam governança como artefato a ser verificado, e não como variável gerenciável com critérios

próprios de avaliação evolutiva. Ao posicioná-la como tal, o MRGC-SBGC cria o substrato sobre o qual o MMGC-SBGC estrutura critérios de maturidade para a governança do conhecimento.

É sobre essa arquitetura, validada em mais de uma década de prática institucional com organizações de setores e portes distintos, que o MMGC-SBGC se estrutura, conforme detalhado na seção seguinte.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO: O MMGC-SBGC EM NÍVEIS, DIMENSÕES E INSTRUMENTO

O MMGC-SBGC está estruturado sobre a arquitetura do MRGC-SBGC e propõe seis níveis de maturidade, numerados de 0 a 5. A adoção de seis níveis, em lugar dos cinco encontrados nos modelos mais referenciados, é uma escolha deliberada: o Nível 0, denominado Improviso, reconhece a ausência de GC como um estágio em si, diagnosticável e orientável. Organizações nesse estágio não estão fora do escopo do modelo; estão, precisamente, em seu ponto de partida. A opção por seis níveis resulta, portanto, da combinação entre a estrutura de cinco estágios consagrada na tradição dos modelos de maturidade (PAULK et al., 1993) e o reconhecimento diagnóstico do estágio de ausência de GC, que os modelos de cinco níveis não capturam.

No Nível 0 (Improviso), as atividades relacionadas ao conhecimento são informais, isoladas e dependem exclusivamente de iniciativas individuais, sem reconhecimento ou suporte organizacional. No Nível 1 (Inicial), a organização desperta para a importância da GC: há consciência dos riscos associados à perda de conhecimento e surgem os primeiros projetos piloto. No Nível 2 (Construção), inicia-se a formalização: estratégia, política, governança e processos de conhecimento são documentados e reconhecidos pela alta liderança. No Nível 3 (Consolidação), a GC está implementada e em funcionamento nas áreas e processos-chave, com estrutura dedicada e geração de valor perceptível para o negócio. No Nível 4 (Excelência), a GC está plenamente integrada à estratégia organizacional, é proativa, sistematicamente medida e continuamente otimizada com base em resultados quantitativos e qualitativos. No Nível 5 (Liderança Inovadora), a GC é diferencial estratégico e motor de inovação contínua: a organização é reconhecida como referência no setor e o conhecimento é intrínseco à sua mentalidade e operações.

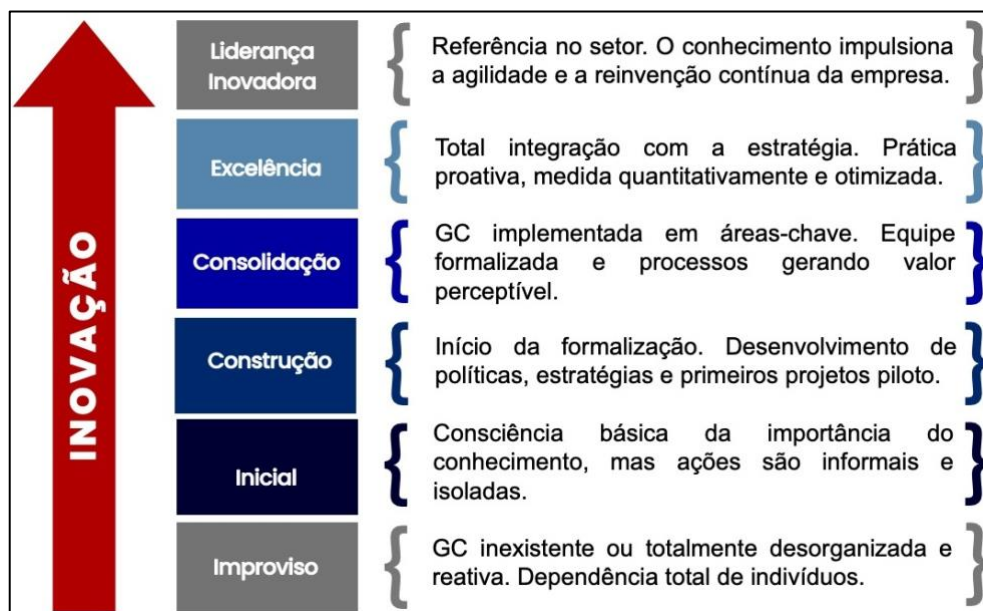


Figura 2 - Níveis de Maturidade do MMGC-SBGC.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026).

O Tabela 3 apresenta a análise comparativa entre os modelos mais referenciados na literatura e o MMGC-SBGC, consolidando as características verificadas a partir do corpus da revisão integrativa.

Tabela 3 -Análise comparativa dos modelos de maturidade em GC

Característica	Klimko (2001)	Ehms e Langen (2002)	APQC KM-CAT (2007)	G-KMMM: Pee e Kankanhalli (2009)	MMGC-SBGC: Autores, 2026
Níveis	5	5	5	5	6
Dimensões principais	Genéricas (CMM)	8 áreas	4 categorias, 12 áreas	Pessoas, Processos, Tecnologia	3 dimensões, 9 variáveis
Cultura como variável primária	Não	Parcial (1 de 8 áreas)	Não	Não	Sim
Governança formal de GC	Não	Não	Parcial (liderança)	Não	Sim
Mapeamento de conhecimentos essenciais e críticos	Não	Não	Não	Não	Sim
Método de avaliação	Descritivo	Não especificado	Autodeclaração	Estudo de caso	Pontuação por evidências (0–3)
Limiar de transição definido	Não	Não	Não	Não	Sim (70%)
Nível 0 (ausência de GC)	Não	Não	Não	Não	Sim
Contexto de desenvolvimento	Geral	Corporativo (Siemens)	Corporativo (EUA)	Governo (Singapura)	Público, Privado, 3º Setor (Brasil/AL)
Alinhamento ISO 30401	Não	Não	Não	Não	Sim
Validação empírica	Não	Não	Não	Sim	Em andamento

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026)

A análise comparativa evidencia lacunas estruturais que os modelos disponíveis não resolvem em conjunto. A ausência de cultura organizacional como variável constitutiva significa que diagnósticos podem pontuar alto enquanto os pressupostos culturais bloqueiam o compartilhamento efetivo do conhecimento. A redução de governança a patrocínio executivo torna a GC dependente de pessoas, não de estruturas, tornando-a vulnerável a transições de liderança. A avaliação por autodeclaração contamina o diagnóstico com a retórica gerencial que os próprios modelos deveriam filtrar. A inexistência de um Nível 0, que reconheça a ausência de GC como estágio diagnosticável, exclui as organizações que mais precisariam de orientação para iniciar o processo. É a partir da convergência dessas lacunas, confirmada pelas cinco revisões sistemáticas do corpus, que o MMGC-SBGC se posiciona como proposta de resolução.

O instrumento de avaliação do MMGC-SBGC traduz os seis níveis em critérios mensuráveis, organizados em 11 áreas: as nove variáveis gerenciáveis das três dimensões do MRGC-SBGC e as duas Diretrizes de Adoção, Gestão de Mudança e Comunicação. O instrumento contempla 229 capacidades de GC distribuídas pelos seis níveis em cada uma dessas áreas.

O sistema de pontuação é baseado em evidências, e não em autodeclaração. Para cada capacidade de GC, o avaliador atribui pontuação de 0 a 3, conforme o grau de presença e qualidade da evidência observada: 0 indica ausência; 1, presença básica ou incipiente; 2, implementação consistente com resultados claros; 3, plena otimização com alto impacto. A transição de nível, em cada variável, ocorre quando o percentual de atendimento for igual ou superior a 70% das capacidades do nível avaliado. Esse limiar explícito distingue o MMGC-SBGC dos modelos que descrevem os níveis qualitativamente, sem critério quantificável de progressão. O valor de 70% constitui escolha pragmática de design, alinhada à recomendação de que modelos de maturidade explicitem seus critérios de transição (PÖPPELBUSS; RÖGLINGER, 2011), e será submetido a teste empírico de calibração na Fase 2 da pesquisa.

A pontuação global, calculada pela soma das três dimensões e das duas diretrizes, é mapeada em seis faixas percentuais, conforme a Tabela 4. As duas lógicas de leitura são complementares e hierarquizadas: o diagnóstico por variável, com limiar de 70%, constitui o resultado primário do instrumento, enquanto a faixa percentual global opera como síntese comunicacional do estágio geral da organização. O instrumento está disponível em planilha eletrônica com cálculo automatizado, com suporte à aplicação corporativa, por unidade de

negócio ou por área, e a coleta de dados pode combinar questionário, entrevistas estruturadas, análise documental e oficinas com stakeholders.

Tabela 4 – Mapeamento da Pontuação Global para os Níveis de Maturidade em GC

Nível	Faixa de Pontuação	Estágio de Maturidade
0	0% – 15%	Improviso
1	16% – 35%	Inicial
2	36% – 55%	Construção
3	56% – 75%	Consolidação
4	76% – 90%	Excelência
5	91% – 100%	Liderança Inovadora

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026).

As 11 áreas de avaliação organizam-se em três dimensões e duas Diretrizes de Adoção. A Dimensão Gestão Estratégica compreende três variáveis: Estratégia de GC, Conhecimento Essencial e Crítico, e Política e Governança de GC. A Dimensão Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) abrange Processos de Conhecimento, Práticas e Tecnologias de GC, e Equipe de GC e Rede Expandida. A Dimensão Ambiente Organizacional contempla Cultura e Pessoas, Estrutura de Gestão e Infraestrutura. As duas Diretrizes de Adoção, Gestão da Mudança e Gestão da Comunicação, atravessam todas as dimensões e são avaliadas de forma independente.

Para ilustrar a lógica do instrumento, o Tabela 5 apresenta a variável Cultura e Pessoas. Essa variável reúne um dos diferenciais estruturais do MMGC-SBGC em relação aos modelos disponíveis: a avaliação da cultura organizacional como variável gerenciável e pontuável por nível de maturidade, e não como mero fator de contexto.

Tabela 5 – Capacidades de GC por nível de maturidade: variável Cultura e Pessoas (exemplo ilustrativo)

Nível	Estágio	Capacidade de GC (exemplo ilustrativo)
N0	Improviso	Barreiras culturais à GC não são avaliadas ou reconhecidas sistematicamente; o tema é tratado de forma reativa quando emerge como obstáculo pontual
N1	Inicial	Pequenas mudanças direcionadas ou iniciativas piloto introduzidas para promover a GC
N2	Construção	Projeto de Gestão de Cultura Organizacional para alinhar a Estratégia Organizacional e a Estratégia de GC à cultura predominante ou desejada.
N3	Consolidação	Evolução significativa no alinhamento entre Estratégia Organizacional, Estratégia de GC e Gestão de Cultura Organizacional.
N4	Excelência	A cultura organizacional apoia ativa e consistentemente a gestão do conhecimento, o aprendizado contínuo e a inovação em toda a Organização. É realizada de forma periódica a avaliação do impacto dos incentivos e do reconhecimento na mudança de comportamento e na geração de valor
N5	Liderança Inovadora	Cultura organizacional profundamente enraizada em crenças e valores no conhecimento, na aprendizagem contínua e na inovação, manifestada no dia a dia da Organização, impulsionando a agilidade organizacional e a transformação contínua

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026).

O instrumento completo, com todas as 229 capacidades de GC organizadas por variável e nível de maturidade, com espaço para registro de pontuação e evidências coletadas durante o processo diagnóstico, está disponível no Apêndice A.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Este artigo apresentou o Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (MMGC-SBGC), proposto como resposta a um conjunto de lacunas persistentes identificadas na produção acumulada do campo. A revisão integrativa de 61 artigos, conduzida segundo o protocolo de Whitemore e Knafl (2005) em bases WoS e Scopus, evidenciou que os modelos disponíveis compartilham três limitações estruturais: a ausência de cultura organizacional como variável constitutiva e avaliável; a ausência de governança formal como critério de maturidade próprio; e a dependência de autodeclaração como método de avaliação, o que expõe o diagnóstico à retórica gerencial.

6.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O MMGC-SBGC endereça essas três limitações de forma integrada. Ao tomar o MRGC-SBGC como arquitetura de referência, o modelo incorpora cultura organizacional como variável gerenciável na Dimensão Ambiente Organizacional, formaliza governança na Dimensão Gestão Estratégica e substitui a autodeclaração por um sistema de pontuação baseado em evidências verificáveis. A introdução de um Nível 0 (Improvisado), ausente nos modelos existentes, amplia o escopo do instrumento para alcançar organizações que ainda não iniciaram sua jornada de GC.

6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, o MMGC-SBGC avança a discussão sobre maturidade em GC ao incorporar a dimensão cultural como variável de avaliação e não como condição de contexto. Essa escolha está em consonância com a perspectiva crítica de Alvesson e Kärreman (2001), segundo a qual o conhecimento nas organizações não flui livremente quando a infraestrutura é adequada: ele é condicionado por pressupostos culturais que moldam o que é explicitado, com quem é compartilhado e o que permanece como vantagem individual. Um instrumento que avalia apenas o que a organização declara é estruturalmente vulnerável a essa limitação. O sistema de pontuação por evidências do MMGC-SBGC oferece um mecanismo

para distinguir prática declarada de prática efetiva. Além disso, propõe um novo referencial conceitual para compreender o que é maturidade em gestão do conhecimento.

Do ponto de vista prático, o MMGC-SBGC está disponível em instrumento operacional com 229 capacidades de GC distribuídas em 11 áreas de avaliação, com cálculo automatizado em planilha eletrônica. O instrumento pode ser aplicado na modalidade corporativa, por unidade de negócio ou por área específica, tornando-o adaptável a organizações de qualquer porte e setor.

6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para gestores do conhecimento, o MMGC-SBGC oferece um diagnóstico estruturado que vai além da listagem de práticas implementadas: identifica o estágio atual de maturidade por variável e por dimensão, revela as lacunas prioritárias e orienta a construção de um roadmap de evolução com critérios objetivos de transição entre níveis. O limiar de 70% de atendimento por nível fornece uma referência clara para gestores e lideranças avaliarem quando a organização está efetivamente preparada para avançar, evitando progressões prematuras que comprometem a sustentabilidade das iniciativas.

Para a alta liderança, o modelo oferece uma linguagem de negócio para a GC: ao conectar as variáveis gerenciáveis às prioridades estratégicas da organização, o diagnóstico de maturidade pode subsidiar decisões de alocação de recursos, definição de prioridades e acompanhamento de resultados de forma mais objetiva do que os instrumentos qualitativos disponíveis.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho apresenta limitações de natureza metodológica e de escopo. Por tratar-se de artigo teórico-propositivo, o MMGC-SBGC ainda não passou por validação empírica sistemática com organizações. A revisão integrativa está circunscrita às bases WoS e Scopus, com predominância de artigos em língua inglesa, o que pode sub-representar produção relevante publicada em outros idiomas ou em bases regionais.

O presente artigo corresponde à Fase 1 de um programa de pesquisa mais amplo. A Fase 2 prevê a validação empírica do MMGC-SBGC por meio de sua aplicação em organizações de diferentes setores e portes, com coleta sistemática de evidências e análise da consistência interna do sistema de pontuação. A Fase 3 terá como foco estudos comparativos entre perfis

organizacionais distintos, incluindo a relação entre tipologias culturais e trajetórias de maturidade em GC, e o refinamento do instrumento com base nos resultados acumulados.

Como agenda de pesquisa, indicam-se: a validação empírica do instrumento em organizações de diferentes setores e portes, incluindo testes de confiabilidade e validade do sistema de pontuação; estudos comparativos entre tipologias culturais e trajetórias de maturidade em GC, aprofundando a hipótese de que diferentes perfis culturais implicam diferentes velocidades e pontos de resistência na progressão; e o desenvolvimento de um protocolo de aplicação com múltiplos avaliadores e triangulação de fontes, para ampliar a robustez diagnóstica do instrumento.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALVESSON, M. **Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Odd Couple: Coming to Terms with Knowledge Management. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 995-1018, 2001. DOI: 10.1111/1467-6486.00269.
- APQC. **Knowledge Management Capability Assessment Tool (KM-CAT)**. Houston: APQC, 2007.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000. DOI: 10.1006/obhd.2000.2893.
- ARGOTE, L.; McEVILY, B.; REAGANS, R. Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003. DOI: 10.1287/mnsc.49.4.571.14424.
- BOUGOULIA, E.; GLYKAS, M. Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. **Knowledge and Process Management**, v. 30, n. 4, p. 355-386, 2023. DOI: 10.1002/kpm.1731.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.
- CROSBY, P. B. **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain**. New York: McGraw-Hill, 1979.
- DA SILVA, E.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Análise das convergências entre os modelos de maturidade de gestão do conhecimento e os pilares do índice global de inovação. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 1, p. 1-20, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n1.47431.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- EHMS, K.; LANGEN, M. **Holistic Development of Knowledge Management with KMMM**. Siemens AG, Corporate Technology Knowledge Management & Business Transformation, 2002.
- ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. L. Modelos de maturidade da gestão do conhecimento: identificação de lacunas e proposta de melhoria. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 3, e3890, 2019. DOI: 10.1590/0104-530X3890-19.
- SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br
KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

- FLÓREZ-MARTÍNEZ, D. H.; MARTÍNEZ-SARMIENTO, R. A. Towards a knowledge management maturity model for research and development centers: a conceptual approach. In: LACCEI INTERNATIONAL MULTI-CONFERENCE FOR ENGINEERING, EDUCATION AND TECHNOLOGY, 2023. Proceedings [...]. 2023. DOI: 10.18687/laccei2023.1.1.191.
- FUKUNAGA, F. **A Influência da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento: Um Estudo no Poder Judiciário**. 2022. Tese (Doutorado em Administração) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.
- HENZ, J. L.; OLIVEIRA, M. Knowledge management implementation: A systematic literature review. **Knowledge and Process Management**, v. 31, n. 4, p. 284-294, 2024. DOI: 10.1002/kpm.1780.
- ISO. **ISO 30401: Knowledge Management Systems — Requirements**. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
- JÄÄSKELÄINEN, A. et al. Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, n. 1, p. 120-140, 2022. DOI: 10.1108/VJIKMS-01-2020-0017.
- KANAT, S.; ATILGAN, T. Effects of knowledge management on supply chain management in the clothing sector: Turkish case. **Fibres and Textiles in Eastern Europe**, v. 103, n. 1, p. 9-13, 2014.
- KLIMKO, G. Knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding. In: **EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT (ECKM)**, 2., 2001. Proceedings... 2001. p. 269-278.
- KUCIŃSKA-LANDWÓJTOWICZ, A.; CZABAK-GÓRSKA, I. D.; DOMINGUES, P.; SAMPAIO, P.; FERRADAZ DE CARVALHO, C. Organizational maturity models: the leading research fields and opportunities for further studies. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 41, n. 1, p. 60-83, 2024. DOI: 10.1108/IJQRM-12-2022-0360.
- KURNIAWAN, Y.; JINGGA, F.; LIMANTARA, N. The knowledge management maturity model for Indonesian hospital. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 3, p. 6391-6400, 2019. DOI: 10.35940/ijrte.C5604.098319.
- LIU, G.-S. et al. Cloud knowledge capability maturity model integration and evaluation method using a cloud knowledge management system. **IEEE Engineering Management Review**, v. 51, n. 3, p. 93-108, 2023. DOI: 10.1109/EMR.2023.3280311.
- MARQUES JÚNIOR, E.; GOBBO, J. A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P. Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 369-394, 2020. DOI: 10.1108/JKM-06-2019-0334.
- MONTEIRO, E. L.; MACIEL, R. S. P. Maturity Models Architecture: A large systematic mapping. **iSys: Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v. 13, n. 2, p. 110-140, 2020.
- NOLAN, R. L. Managing the crises in data processing. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 115-126, 1979.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.
- PAULK, M. C. et al. **Capability Maturity Model for Software**, Version 1.1. Technical Report CMU/SEI-93-TR-024. Pittsburgh: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993.
- PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009.
- PÖPPELBUSS, J.; RÖGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In: **EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS**, 19., 2011, Helsinki. Proceedings... Helsinki: ECIS, 2011. Paper 28.

SBGC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Comunidade de Prática Maturidade de Processos de Gestão do Conhecimento: Relatório de Conclusão dos Trabalhos de 2013. São Paulo: SBGC, 2013. Documento interno.

SBGC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Modelo de Referência SBGC: Guia de Referência da Gestão do Conhecimento**. 1. ed. São Paulo: SBGC, 2020.

SBGC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento: Guia da Excelência em Gestão do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: SBGC, 2024.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v. 54, n. 12, p. 1317-1339, 2012.

WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations**. Texas: Schema Press, 1993.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The Integrative Review: Updated Methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

7. APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A – Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gestão do Conhecimento (MMGC-SBGC): 229 Capacidades por Variável e Nível

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026) com base no MRGC-SBGC (SBGC, 2024).

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
Gestão Estratégica	Estratégia de GC			—— Estratégia de GC (30 capacidades) ——	
Gestão Estratégica	Estratégia de GC	N0	Improviso	Alinhamento entre iniciativas de GC e objetivos de negócio ocorre de forma intuitiva e não sistemática, conduzido por iniciativa individual e sem formalização	3
		N0	Improviso	Iniciativas de GC são pontuais, isoladas e não coordenadas entre si ou com a estratégia organizacional	3
		N1	Inicial	Projetos pilotos implementados para tratar prioridades básicas de GC	3
		N1	Inicial	Problemas de Conhecimento identificados	3
		N1	Inicial	Problemas de negócio identificados	3
		N1	Inicial	Ferramenta de Conversão Estratégica de GC aplicada à estratégia organizacional e à cadeia de valor ou unidades de negócios	3
		N2	Construção	Estratégia de GC documentada, formalizada e reconhecida pela alta liderança	3
		N2	Construção	RoadMap da Estratégia de GC documentado, formalizado e detalhado nas três fases.	3
		N2	Construção	Iniciativas Estratégicas de GC documentadas e formalizadas	3
		N2	Construção	Indicadores Estratégicos de GC documentados e formalizados	3
		N2	Construção	Objetivos de GC documentados e formalizados	3
		N2	Construção	Proposta de Valor da GC documentada e formalizada	3
		N2	Construção	Necessidades de Negócio documentada e formalizada	3
		N2	Construção	Estratégia Organizacional e Gestão do Conhecimento alinhadas e explicitadas	3
		N3	Consolidação	Estratégia de GC priorizada pela Alta Liderança gerando mais sinergia entre as necessidades da Organização e GC	3
		N3	Consolidação	Percepção de Geração de Valor por meio de Resultados Parciais	3
		N3	Consolidação	Gerenciamento de Indicadores Estratégicos	3
		N3	Consolidação	Desdobramento do RoadMap da Estratégia de GC	3
		N3	Consolidação	Desdobramento da Estratégia de GC nos Processos de Negócios ou finalísticos	3
		N3	Consolidação	Implementação de Iniciativas Estratégicas	3
		N4	Excelência	Estratégia de GC totalmente integrada a Organização impulsionando agilidade e inovação.	3
		N4	Excelência	Avaliação periódica da Estratégia de GC garantindo alinhamento contínuo com Estratégia Organizacional	3

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br

KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N4	Excelência	Resultados mensuráveis e geração de valor ao negócio: aumento de inovação, redução de custo, melhoria de eficiência operacional, melhoria na produtividade	3
		N4	Excelência	Atualização, ajustes e correção nas métricas e indicadores estratégicos de GC	3
		N4	Excelência	Iniciativas estratégicas de GC implementadas e avaliadas rigorosamente	3
		N4	Excelência	RoadMap da Estratégia de GC implementado (fase 1 e 2) e buscando melhoria contínua (fase 3)	3
		N5	Liderança Inovadora	A Estratégia de GC impulsiona a estratégia organizacional	3
		N5	Liderança Inovadora	Conhecimento posicionado como habilitador para liderança do mercado	3
		N5	Liderança Inovadora	Identificação proativa e preditiva de necessidades futuras de conhecimentos para os desafios de negócio	3
		N5	Liderança Inovadora	Adaptação dinâmica do RoadMap da Estratégia de GC	3
Gestão Estratégica	Conhecimento Essencial e Crítico			—— Conhecimento Essencial e Crítico (28 capacidades) ——	
		N0	Improviso	A identificação de conhecimentos críticos e a avaliação de prontidão técnica ocorrem de forma intuitiva, sem processo formal ou método definido	3
		N0	Improviso	O reconhecimento de especialistas e referentes técnicos ocorre de forma informal, baseado em reputação pessoal, sem método ou critério formal	3
		N0	Improviso	Perdas de conhecimento essencial decorrentes de rotatividade e ausência de sistematização são recorrentes e não gerenciadas	3
		N1	Inicial	Consciência básica do Risco de Perda, Indisponibilidade ou obsolescência de conhecimento	3
		N1	Inicial	Esforços iniciais e informais para identificar conhecimento essencial e fontes de conhecimento em projetos ou departamentos específicos	3
		N2	Construção	Mapa de Conhecimento Essencial e Crítico implementado em áreas e processos de negócio ou finalísticos	3
		N2	Construção	Referentes Técnicos identificados no Mapa de Prontidão Técnica independente de cargo ou função em áreas e processos de negócio ou finalísticos	3
		N2	Construção	Potenciais referentes técnicos identificados no Mapa de Prontidão Técnica independente de cargo ou função em áreas e processos de negócio ou finalísticos	3
		N2	Construção	Grau de Risco de Perda, indisponibilidade ou obsolescência de conhecimento determinado em áreas e processos de negócio ou finalísticos	3
		N2	Construção	Lacunas de conhecimento identificadas em áreas e processos de negócio ou finalísticos	3
		N2	Construção	Conhecimentos essenciais com taxonomia levantados e vinculado a atividades, processos, macroprocessos e entregas de áreas e processos de negócio ou finalísticos	3
		N2	Construção	Ferramenta de suporte ao processo de mapeamento de conhecimentos essenciais e críticos aplicada a áreas e processos de negócios ou finalísticos	3
		N3	Consolidação	Mapa de conhecimento essencial e crítico implementado em áreas ou processos-chave priorizados pela Estratégia de GC	3
		N3	Consolidação	Gestão proativa de alocação de referentes técnicos em atividades específicas de GC, como validação de lições aprendidas, transferência de conhecimento especializado, mentorias técnicas.	3
		N3	Consolidação	Gestão proativa na eliminação de lacunas de conhecimento em áreas processos-chave priorizados pela estratégia de GC.	3
		N3	Consolidação	Gestão proativa na priorização de redução de grau de risco de perda ou obsolescência de conhecimentos críticos	3
		N4	Excelência	Mapa de Conhecimento Essencial e Crítico totalmente integrado a organização	3
		N4	Excelência	Mapa de Conhecimento Essencial e Crítico atualizado periodicamente de acordo com a velocidade da fronteira do conhecimento	3
		N4	Excelência	Gestão proativa do Risco de Perda, Indisponibilidade e obsolescência do conhecimento integrada ao processo organizacional de gestão de risco	3

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N4	Excelência	Mapa de Conhecimento Essencial e Crítico como fonte principal de informação para gestão de talentos e planejamento da força de trabalho	3
		N4	Excelência	Uso de ferramentas avançadas de análise de dados para apoio à tomada de decisão a partir do Mapa de Conhecimento Essencial e Crítico	3
		N4	Excelência	Redução significativa do Grau de Risco de Perda, Indisponibilidade ou obsolescência do conhecimento	3
		N4	Excelência	Redução significativa ou eliminação de lacunas de conhecimentos	3
		N5	Liderança Inovadora	Organização reconhecida como líder e inovadora em gestão de ativos de conhecimento	3
		N5	Liderança Inovadora	Mapa de Conhecimento impulsiona inovação e estratégia organizacional	3
		N5	Liderança Inovadora	Conhecimento gerenciado como ativo estratégico e dinâmico	3
		N5	Liderança Inovadora	Análises preditivas para antecipar necessidades futuras de conhecimento para o negócio, produtos, serviços, processos e metodologias.	3
		N5	Liderança Inovadora	Fluxo e criação de conhecimento otimizados para inovação, agilidade e geração de vantagem competitiva	3
Gestão Estratégica	Política e Governança de GC			—— Política e Governança de GC (22 capacidades) ——	
		N0	Improviso	Decisões sobre GC são tomadas de forma reativa e situacional, sem critérios, instâncias formais ou padrões de governança definidos	3
		N0	Improviso	Eventuais orientações sobre GC dependem da iniciativa de líderes específicos e não estão formalizadas ou reconhecidas institucionalmente	3
		N0	Improviso	Papeis, responsabilidades e regras de GC não estão definidos formalmente; a atuação em GC ocorre por iniciativa pessoal ou situacional	3
		N1	Inicial	Importância estratégica da Gestão do conhecimento reconhecida pela alta liderança da organização	3
		N1	Inicial	Compreensão clara e compartilhada do papel e do valor do conhecimento para a organização e mercado ou setor	3
		N1	Inicial	Acordos informais sobre papeis e responsabilidades de GC de forma isolada em projetos ou áreas.	3
		N1	Inicial	Consciência da necessidade de mudança de comportamento de trabalho para atender a dinâmica do conhecimento	3
		N2	Construção	Política de GC e Estrutura de Governança de GC formalizada e reconhecida pela alta liderança	3
		N2	Construção	Avaliação e estudo de Políticas, Normas, Modelos, Funções organizacionais para ajusta-las e atualiza-las de acordo com a Política e Governança de GC	3
		N2	Construção	Descrição de princípios e diretrizes para gestão do conhecimento	3
		N2	Construção	Descrição de regras, papeis e responsabilidades de GC para todas as posições, funções, cargos e áreas	3
		N3	Consolidação	Política de GC e Governança de GC internalizada pela alta liderança, média liderança e referentes técnicos	3
		N3	Consolidação	Política e Governança de GC implementada em áreas ou processos-chave da organização	3
		N3	Consolidação	Facilitadores de GC em áreas ou processos-chave atuando de acordo com a Política e Governança de GC	3
		N3	Consolidação	Políticas, Normas, Modelos, Metodologias e Funções organizacionais ajustadas e alinhadas a Política e Governança de GC.	3
		N3	Consolidação	GC vinculada a liderança máxima das áreas ou processos-chave	3
		N4	Excelência	Política de GC internalizada em toda a Organização. Governança de GC incorporada a Governança corporativa e mecanismos de compliance, com auditorias e revisões regulares desses mecanismos para garantir a conformidade e a eficácia contínua	3
		N4	Excelência	GC posicionada como macroprocesso gerencial e com Gerência Executiva de GC dedicada e com Atuação Horizontal vinculada ao CEO da Organização	3
		N4	Excelência	Instâncias de decisão, estrutura de responsabilidades e linhas de reportes da GC claras para toda a organização	3
		N5	Liderança Inovadora	Modelo de governança de GC é referência para o setor e para o mercado	3

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N5	Liderança Inovadora	Política de GC e Governança de GC profundamente incorporada em políticas, normas, modelos, metodologias, planejamento estratégico e processos de tomada de decisão.	3
		N5	Liderança Inovadora	Impulsiona de forma proativa a adaptação rápida, a inovação e práticas éticas de gestão do conhecimento	3
SGC	Processos de Conhecimento			—— Processos de Conhecimento (25 capacidades) ——	
		N0	Improviso	As ações relacionadas a processos de conhecimento são reativas, pontuais e não integradas entre si ou com os processos de negócio	3
		N0	Improviso	O controle de acesso a conhecimentos sensíveis ocorre de forma informal ou inexistente, sem política ou processo definido para classificação e proteção	3
		N0	Improviso	Atividades relacionadas a processos de conhecimento não seguem rotinas estruturadas; ocorrem de forma espontânea e dependente da iniciativa de indivíduos	3
		N1	Inicial	Projetos piloto para implementar etapas específicas de processos mais comuns de GC, como compartilhamento de conhecimento tácito e registro e documentação de conhecimento explícito	3
		N1	Inicial	Articulação e alinhamento para demonstrar valor da GC aos processos de negócio ou finalísticos principais	3
		N1	Inicial	Reconhecimento da necessidade de profissionalizar os empregados para trabalharem com gestão do conhecimento	3
		N1	Inicial	Esforços reativos informais sem domínio de know-how impulsionado por iniciativas individual e pontual	3
		N2	Construção	Projetos piloto para implementar processos de conhecimento com atividades e rotinas estruturadas para atender prioridades da estratégia de GC. (requer integração com a variável práticas e tecnologias de GC)	3
		N2	Construção	Processos de conhecimento desenhados e formalizados e reconhecidos pela alta liderança, média liderança e referentes técnicos.	3
		N2	Construção	Descrição do processo e subprocessos de identificação de conhecimento	3
		N2	Construção	Descrição do processo e subprocessos de criação de conhecimento	3
		N2	Construção	Descrição do processo e subprocessos de retenção de conhecimento	3
		N2	Construção	Descrição do processo e subprocessos de transferência de conhecimento	3
		N2	Construção	Descrição do processo e subprocessos de aplicação de conhecimento	3
		N3	Consolidação	Evidências de conexão clara e adição de valor aos processos de negócio ou finalístico	3
		N3	Consolidação	Processos de conhecimento implementados e gerenciados em processos e projetos chave do negócio ou das "entregas" finalísticas	3
		N3	Consolidação	Processo de classificação e controle de acesso a conhecimentos sensíveis formalizado e reconhecido.	3
		N3	Consolidação	Gerenciamento de métricas e indicadores dos processo de conhecimento	3
		N4	Excelência	Resultados quantitativos e qualitativos significativos de adição de valor aos processos de negócio ou finalístico, processos gerenciais e processos de suporte	3
		N4	Excelência	Métricas e indicadores de desempenho são utilizados para medir e demonstrar eficácia e eficiência na geração de inovação, melhoria contínua, vantagem competitiva, crescimento das pessoas, garantindo a materialização da contribuição para os resultados do negócio	3
		N4	Excelência	Os cinco processos de conhecimento estão implementados, sistematicamente gerenciados e executados com consistência em toda a Organização. São otimizados de forma contínua com base no gerenciamento de métricas e indicadores. Compartimentalização de conhecimento totalmente integrada aos processos de negócio e à governança de segurança da informação.	3
		N5	Liderança Inovadora	Inovação e melhoria contínua dos processos de conhecimento, com base no gerenciamento de métricas e indicadores, para antecipar necessidades futuras de conhecimento para o negócio e objetivos estratégicos da organização.	3

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N5	Liderança Inovadora	Processos de conhecimento são ágeis e adaptáveis, contribuem direta e efetivamente para o aprendizado organizacional, inovação, vantagem competitiva e crescimento das pessoas. Organização é reconhecida como líder em segurança e proteção de ativos de conhecimento, com abordagem proativa e preditiva	3
		N5	Liderança Inovadora	Automatização de processo ou subprocessos de conhecimento, quando viável para aprimoramento contínuo e maximização de valor para o negócio.	3
		N5	Liderança Inovadora	Processos de conhecimento integrados de forma efetiva em todos os fluxos organizacionais de trabalho, com capacidade de adaptação e otimização contínua para atender às necessidades dinâmicas do negócio	3
SGC	Práticas e Tecnologias de GC			—— Práticas e Tecnologias de GC (22 capacidades) ——	
		N0	Improviso	Práticas de GC ocorrem de forma ad hoc e informal, concentradas em iniciativas individuais e sem estruturação ou intencionalidade organizacional	3
		N0	Improviso	O domínio de práticas e tecnologias de GC na organização é incipiente, restrito a iniciativas isoladas e não disseminado de forma sistemática	3
		N1	Inicial	Esforços ou projetos pilotos para implementar práticas de GC mais básicas e comuns alinhada ou não a implementação dos processos de conhecimento.	3
		N1	Inicial	Articulação e alinhamento para demonstrar valor da GC aos processos de negócio ou finalísticos principais	3
		N1	Inicial	Reconhecimento da necessidade de profissionalizar os empregados para trabalharem com gestão do conhecimento	3
		N1	Inicial	uso inicial de tecnologia para configurar repositório de conhecimento e site com informações básicas sobre GC	3
		N2	Construção	Projetos Piloto para implementação de Soluções de GC para atender necessidades de negócio priorizadas pela Estratégia e GC e gerar engajamento dos funcionários. (requer integração com a variável processos de conhecimento e estratégia de GC)	3
		N2	Construção	Portfólio de Práticas de GC inicial formalizado e alinhado com as necessidades dos processos de conhecimento e com as prioridades da Estratégia de GC.	3
		N2	Construção	Estruturação das práticas de GC selecionadas para o Portfólio Inicial de Práticas de GC de acordo com os requisitos dos Modelo de referência em GC da SBGC.	3
		N2	Construção	Configuração de infraestrutura básica de GC como base central de conhecimento, gestão da informação e sistema inteligente de busca. Engajamento moderado dos funcionários no uso da base central de conhecimento e sistema de busca.	3
		N2	Construção	Seleção inicial de práticas de GC para atender a Estratégia de GC e processos de conhecimento	3
		N3	Consolidação	Portfólio de Práticas de GC implementado em áreas, processos e projetos chave da Organização, com práticas integradas retroalimentando umas as outras e adicionando valor aos processos negócios ou finalísticos.	3
		N3	Consolidação	Soluções de GC impulsionando a aplicação do melhor conhecimento disponível na organização para geração de melhoria contínua e ganhos de vantagem competitiva.	3
		N3	Consolidação	Soluções de GC equilibrando abordagens de personalização e de codificação para gerenciar conhecimento tácito e explícito.	3
		N3	Consolidação	Gerenciamento de métricas e indicadores das práticas de GC integrada aos processos de conhecimento	3
		N3	Consolidação	Infraestrutura básica de GC funcionando e engajamento significativo dos funcionários no uso da base central de conhecimento e sistema de busca.	3
		N4	Excelência	Resultados quantitativos e qualitativos significativos de adição de valor aos processos de negócio ou finalístico, processos gerenciais e processos de suporte	3
		N4	Excelência	Métricas e indicadores de desempenho são utilizados para medir e demonstrar eficácia e eficiência na geração de inovação, melhoria contínua, vantagem competitiva, crescimento das pessoas, garantindo a materialização da contribuição para os resultados do negócio	3

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N4	Excelência	Portfólio de Práticas de GC incorporado em todos os fluxos de trabalho da Organização aplicado de acordo com as necessidades de cada áreas, processos e projetos.	3
		N4	Excelência	Altos níveis de engajamento dos funcionários no uso avançado de IA e Tecnologias inteligentes na Infraestrutura de GC	3
		N5	Liderança Inovadora	A organização é reconhecida pela pesquisa, criação e pelo pioneirismo em novas abordagens de práticas e tecnologias de GC.	3
		N5	Liderança Inovadora	Inovação e melhoria contínua das práticas de GC e das tecnologias de suporte a GC para alavancar soluções de GC de ponta e inovadoras.	3
SGC	Equipe de GC e Rede Expandida			—— Equipe de GC e Rede Expandida (23 capacidades) ——	
		N0	Improviso	Consciência de capacitar e profissionalizar uma equipe de GC ou contratar profissionais no mercado para formar equipe.	3
		N0	Improviso	Diversas atividades ativas de empregados como parte de outras atividades	3
		N0	Improviso	A organização não conta com profissionais dedicados a GC; atividades são realizadas por pessoas sem formação ou atribuição formal na área, em caráter complementar a outras funções	3
		N1	Inicial	Empregados atuando, sem capacitação adequada, em tempo parcial em abordagem corporativa e/ou em área específica em atividades ad-hoc e reativas	3
		N1	Inicial	Articulação e alinhamento para demonstrar valor da GC aos processos de negócio ou finalísticos principais	3
		N1	Inicial	Papeis e responsabilidades de GC não estão formalmente definidos; a atuação é parcial, complementar a outras funções e sem prestação de contas formalmente estabelecida	3
		N2	Construção	Equipe formada com um Gestor de GC, um especialista de GC e uma analista de GC. Parcerias com áreas de comunicação, tecnologia e gestão da informação para viabilizar lacuna da equipe.	3
		N2	Construção	Treinamento básico de GC realizado para os empregados selecionados ou indicados para atuarem como facilitadores locais de GC (rede expandida de GC)	3
		N2	Construção	Treinamentos externos para formação de equipe e rede expandida	3
		N2	Construção	Entrevistas com profissionais de mercado para possível contratação	3
		N2	Construção	Identificação e capacitação de talentos internos com potencial para atuarem como equipe de GC.	3
		N3	Consolidação	Equipe formada com papeis e responsabilidades formalizadas de acordo com governança de GC. Preferencialmente com Certificação Profissional. Dedicada a atuar na consolidação da Política, Governança, Estratégia de GC, Mapa de Conhecimentos Essenciais e Críticos, Portfólio de Portfólio de Práticas e Rede Expandida de GC. (de acordo com Modelo de Referência em GC; tamanho da equipe pode variar com o porte da organização ou pelo posicionamento estratégico.)	3
		N3	Consolidação	Rede expandida de GC formalizada em áreas, processos e projetos chave da organização. Os membros, geralmente referentes técnicos, da rede expandida atuando como facilitadores locais de GC em conjunto com a Equipe núcleo de GC para consolidar Política, Governança, Estratégia de GC, Mapa de Conhecimentos Essenciais e Críticos, Portfólio de Portfólio de Práticas e Rede Expandida de GC.	3
		N3	Consolidação	Canais de comunicação básicos definidos para equipe núcleo e rede de GC.	3
		N4	Excelência	Equipe de GC robusta composta por mais de um especialista: GC, Gestão de Mudanças; Cultura; Comunicação. Reconhecida pela Organização por resultados quantitativos e qualitativos significativos de adição de valor aos processos de negócio ou finalístico, processos gerenciais e processos de suporte.	3
		N4	Excelência	Mensuração regular da eficácia da rede expandida e da equipe em relação ao impacto nos resultados de GC	3
		N4	Excelência	Atuação em conjunto da Equipe Núcleo de GC e Rede Expandida de GC na gestão de métricas e indicadores de desempenho utilizados para medir e demonstrar eficácia e eficiência na geração de inovação, melhoria contínua, vantagem competitiva, crescimento das pessoas, garantindo a materialização da contribuição para os resultados do negócio	3

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N4	Excelência	Rede expandida bem estabelecida, ativa e influente, com papéis, responsabilidades e prestação de contas claras para resultados de GC.	3
		N4	Excelência	Desenvolvimento profissional contínuo incentivado para todos os membros da equipe.	3
		N4	Excelência	Implementação avançada de IA e Tecnologias inteligentes.	3
		N5	Liderança Inovadora	Equipe de GC e rede altamente profissionalizadas, profundamente integradas e reconhecidas como parceiros estratégicos em toda a organização.	3
		N5	Liderança Inovadora	Equipe de GC e Rede Expandida Impulsionam proativamente a inovação em GC e a transformação cultural	3
		N5	Liderança Inovadora	Responsabilidades de GC intrinsecamente incorporadas em todos os papéis, fomentando uma propriedade coletiva da gestão do conhecimento.	3
Ambiente Organizacional	Cultura e Pessoas			— Cultura e Pessoas (26 capacidades) —	
		N0	Improviso	Barreiras culturais à GC não são avaliadas ou reconhecidas sistematicamente; o tema é tratado de forma reativa quando emerge como obstáculo pontual	3
		N0	Improviso	A GC não é reconhecida pela liderança como prioridade estratégica; eventuais iniciativas dependem do interesse pessoal de líderes específicos	3
		N0	Improviso	Competências universais de GC não são desenvolvidas de forma intencional ou sistemática; o conhecimento sobre GC é adquirido de forma autodidata ou circunstancial	3
		N1	Inicial	Pequenas mudanças direcionadas ou iniciativas piloto introduzidas para promover a GC	3
		N1	Inicial	Parte da liderança de áreas técnicas estão sensibilizadas para a necessidade da GC.	3
		N1	Inicial	Ações de sensibilização sobre o tema gestão do conhecimento: Palestras; Webinar; PodCast; Curso no AVA.	3
		N1	Inicial	Avaliação preliminar para entender a cultura em uma ou duas áreas	3
		N1	Inicial	Consciência inicial de barreiras culturais à GC	3
		N2	Construção	Projeto de Gestão de Cultura Organizacional para alinhar a Estratégia Organizacional e a Estratégia de GC à cultura predominante ou desejada.	3
		N2	Construção	Projeto de Gestão de Mudança com foco no comportamento da força de trabalho para as atividades e tarefas de conhecimento comuns a todas as pessoas	3
		N2	Construção	Campanha de Comunicação para Sensibilização e Alinhamento sobre GC conceitual e primeiros resultados.	3
		N2	Construção	Programa de capacitação de competências universais e GC para toda a força de trabalho.	3
		N2	Construção	Introdução de incentivos informais para contribuição em atividades e tarefas de conhecimento no processo de trabalho.	3
		N2	Construção	Campanha de Comunicação de Incentivo a força de trabalho para engajamento nas atividades de GC.	3
		N3	Consolidação	Evolução significativa no alinhamento entre Estratégia Organizacional, Estratégia de GC e Gestão de Cultura Organizacional.	3
		N3	Consolidação	Lideranças de áreas, processos e projetos chave priorizam as demandas de GC.	3
		N3	Consolidação	Percepção de valor das atividades e tarefas de conhecimento nas rotinas dos processos de trabalho devido a adoção de parte significativa a força de trabalho.	3
		N3	Consolidação	Promoção de comportamentos colaborativos, de registro e compartilhamento de conhecimento em áreas, processos e projetos chave.	3
		N3	Consolidação	Introdução de incentivos formais para contribuição em atividades e tarefas de conhecimento nos processos de trabalho	3
		N4	Excelência	A cultura organizacional apoia ativa e consistentemente a gestão do conhecimento, o aprendizado contínuo e a inovação em toda a Organização. É realizada de forma periódica a avaliação do impacto dos incentivos e do reconhecimento na mudança de comportamento e na geração de valor	3
		N4	Excelência	A alta liderança, média liderança e referentes técnicos defendem e incentivam a gestão do conhecimento de forma explícita e em diversas formas de manifestação e comportamentos	3

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N4	Excelência	Avaliação periódica da cultura para fundamentar intervenções direcionadas para fortalecimento cultural contínuo	3
		N4	Excelência	Implementação de sistema de gestão de desempenho e recompensas alinhados para incentivar e reconhecer comportamentos de GC.	3
		N5	Liderança Inovadora	Cultura organizacional profundamente enraizada em crenças e valores no conhecimento, na aprendizagem contínua e na inovação, manifestada no dia a dia da Organização, impulsionando a agilidade organizacional e a transformação contínua	3
		N5	Liderança Inovadora	A Organização é reconhecida como uma organização que aprende e que se reinventa de tempos em tempos e a gestão do conhecimento é inerente à mentalidade de todas as pessoas da organização influenciando a cadeia e rede de valor e ecossistema qual faz parte.	3
		N5	Liderança Inovadora	Todas as pessoas da Organização defendem e incentivam a gestão do conhecimento de forma explícita e em diversas formas de manifestação e comportamentos.	3
Ambiente Organizacional	Estrutura de Gestão			—— Estrutura de Gestão (15 capacidades) ——	
		N0	Improviso	O modelo de gestão corporativa, políticas e normas da organização não contemplam GC de forma explícita ou sistemática; eventuais referências são informais e não sistematizadas	3
		N0	Improviso	A GC não está formalmente reconhecida no sistema de gestão corporativo; sua relevância depende do engajamento individual de líderes ou áreas específicas	3
		N1	Inicial	Reconhecimento da alta liderança sobre a necessidade reestruturar a Organização para se beneficiar do potencial de geração de valor do conhecimento e outros ativos intangíveis.	3
		N1	Inicial	Avaliação inicial do modelo de gestão, políticas, normas, métodos realizada e identificadas lacunas às necessidades do conhecimento e da gestão do conhecimento.	3
		N1	Inicial	Compreensão mais clara do conhecimento e da gestão do conhecimento no contexto estrutural de gestão da Organização.	3
		N2	Construção	Incorporação do conhecimento e da gestão do conhecimento em instrumentos chave da estrutura de gestão: Política de Gestão de Pessoas; Gestão de Desempenho; Sistemática de Gestão de Projetos; Sistemática de gestão de processos; Inovação; descrição de funções e cargos; governança; Política de Incentivos e Recompensas; PLR; Política de Sucessão Técnica e Gerencial; Modelo de Competências; Modelo de Gestão. Além disso, a formalização e incorporação a estrutura da Política e Governança de GC.	3
		N2	Construção	Movimentos coordenados e articulados na elaboração da política de GC, Governança de GC e reestruturação dos instrumentos de gestão corporativa	3
		N2	Construção	Avaliação profunda dos instrumentos chave da estrutura de gestão para identificar todas as necessidades para incorporar o conhecimento e a gestão do conhecimento na estrutura de gestão corporativa	3
		N3	Consolidação	Os instrumentos da Estrutura de Gestão Corporativa, estão reestruturados para contemplar o conhecimento e a gestão do conhecimento, estão amplamente adotados em toda a organização.	3
		N3	Consolidação	A GC é cada vez mais percebida como um "músculo" que fortalece a "espinha dorsal" da gestão da organização.	3
		N3	Consolidação	Movimentos coordenados e articulados na consolidação da gestão da cultura organizacional, capacitação em gestão do conhecimento, desdobramento da política e governança de GC, estratégia de GC; sistema de GC; incentivos e recompensa e gestão de desempenho para adoção dos instrumentos da estrutura de gestão corporativa reestruturados.	3
		N4	Excelência	A GC está total e formalmente integrada no sistema de gestão corporativa, abrangendo todas as políticas, normas, processos, sistemáticas e modelos de gestão relevantes. Estes instrumentos são revisados periodicamente para garantir relevância e alinhamento com as necessidades de GC.	3

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N4	Excelência	Revisões regulares para garantir a integração sustentada e otimizada, contribuindo para a eficiência e eficácia organizacional em geral.	3
		N5	Liderança Inovadora	A GC é um componente fundamental e intrínseco do modelo gestão organizacional e impulsiona melhorias sistêmicas, agilidade estratégica e inovação.	3
		N5	Liderança Inovadora	Todas as novas políticas, normas, sistemáticas, processos e modelos de gestão são projetados com considerações inerentes do conhecimento e de GC, garantindo que o fluxo e a alavancagem do conhecimento sejam maximizados ao seu potencial máximo.	3
Ambiente Organizacional	Infraestrutura			— Infraestrutura (26 capacidades) —	
		N0	Improviso	Não existe mapeamento sistemático da infraestrutura de TI disponível para suportar GC; o que existe é utilizado pontualmente e sem estratégia definida	3
		N0	Improviso	A infraestrutura física existente não foi projetada ou adaptada para práticas colaborativas de GC; espaços são utilizados de forma convencional	3
		N0	Improviso	As tecnologias disponíveis na organização não são selecionadas ou configuradas para suportar GC; eventual uso para fins de conhecimento é oportunístico e não planejado	3
		N1	Inicial	Sistema de busca básico implantado, porém sem integração com bases de conhecimento e sistemas de informação; utilização ainda restrita e pouco disseminada	3
		N1	Inicial	Tecnologias sociais e de gestão de conteúdo utilizadas de forma isolada, sem alinhamento ou integração intencional com práticas de GC	3
		N1	Inicial	Aplicações de IA e tecnologias inteligentes disponíveis na organização não são aproveitadas para fins de GC; sua utilização não considera as necessidades de gestão do conhecimento	3
		N1	Inicial	Identificação de necessidades tecnológicas básicas para GC	3
		N1	Inicial	Infraestrutura física e tecnologia são utilizadas em iniciativas reativa, pontuais e baixa abrangência	3
		N2	Construção	Projetos pilotos de adaptação de espaços físicos para práticas colaborativas.	3
		N2	Construção	Projetos piloto de implementação de práticas de GC com tecnologias de suporte definida e configurada.	3
		N2	Construção	Sistema de busca básico e funcional	3
		N2	Construção	Os requisitos e recursos de relatórios são incorporados a todas as ferramentas selecionadas para suporte as práticas de GC. Ferramentas e os processos de segurança necessários estão implementados.	3
		N2	Construção	Integração com a estruturação de práticas de GC.	3
		N2	Construção	Visão clara e compartilhada das capacidades da Infraestrutura Tecnológica para suportar a gestão do conhecimento	3
		N3	Consolidação	Infraestrutura de Tecnologia configurada e integrada ao Portfólio de práticas de GC, infraestrutura de GC e SGC como um todo.	3
		N3	Consolidação	Aplicativo para suporte a práticas de Mentoria Técnica e Tutoria	3
		N3	Consolidação	Ferramentas digitais específicas adotadas para suportar algumas práticas de GC (ex: plataformas colaborativas para Comunidades de Prática, sistemas de gestão de documentos)	3
		N3	Consolidação	Aplicativos para suporte as práticas de programa de ideias e desafios	3
		N3	Consolidação	Aplicativos de suporte a práticas de GC para processos e projetos	3
		N3	Consolidação	Infraestrutura de GC dedicada em vigor, incluindo uma base de conhecimento central e um sistema de busca inteligente.	3
		N3	Consolidação	Alguns espaços físicos projetados ou adaptados para incentivar a colaboração e a troca informal de conhecimento.	3
		N4	Excelência	Infraestrutura tecnológica robusta, integrada aos fluxos de trabalhos e práticas de GC (ex: sistemas de busca inteligente, integração de IA para análise de conteúdo, plataformas colaborativas avançadas, redes sociais corporativas). Proatividade na antecipação de necessidades tecnológicas futuras.	3
		N4	Excelência	Espaços físicos estrategicamente projetados e otimizados para facilitar diversas atividades de conhecimento, desde o aprendizado formal até o compartilhamento informal.	3
		N4	Excelência	Avaliação regular garante a eficácia da tecnologia e a adoção pelo usuário	3

Dimensão	Variável	N	Estágio	Capacidade de GC	Pts
		N5	Liderança Inovadora	Infraestrutura de ponta e adaptativa (física e digital) antecipa proativamente futuras necessidades de conhecimento e avanços tecnológicos.	3
		N5	Liderança Inovadora	Análises avançadas, IA generativa, tecnologias imersivas (ex: VR/AR para treinamento) e IoT para criar um ambiente de conhecimento contínuo, inteligente e altamente eficiente que impulsiona a inovação e a vantagem competitiva.	3
Diretrizes de Adoção	Gestão da Mudança			—— Gestão da Mudança (6 capacidades) ——	
		N0	Improviso	Mudanças relacionadas à GC são ad-hoc e reativas, sem planejamento formal; a resistência de pessoas e áreas é enfrentada sem estratégia de gestão da mudança	3
		N1	Inicial	Consciência inicial da importância da gestão de mudança para iniciativas de GC, com esforços isolados de sensibilização.	3
		N2	Construção	Plano de gestão de mudança formalizado para iniciativas de GC, com foco no comportamento da força de trabalho.	3
		N3	Consolidação	Gestão de mudança implementada em processos e projetos-chave de GC, com monitoramento do progresso da adoção.	3
		N4	Excelência	Gestão de mudança proativa e integrada à estratégia de GC e aos processos organizacionais.	3
		N5	Liderança Inovadora	A gestão de mudança para GC é um diferencial estratégico, impulsionando a agilidade organizacional e a transformação cultural.	3
Diretrizes de Adoção	Gestão da Comunicação			—— Gestão da Comunicação (6 capacidades) ——	
		N0	Improviso	A comunicação sobre GC ocorre espontaneamente entre pessoas interessadas no tema, sem estratégia, canais formais ou intenção comunicacional definida pela organização	3
		N1	Inicial	Consciência da necessidade de comunicar sobre GC, com esforços informais e reativos.	3
		N2	Construção	Plano de comunicação formalizado para GC, com canais e mensagens definidos.	3
		N3	Consolidação	Comunicação de GC implementada em áreas e processos-chave, promovendo conexões e confiança.	3
		N4	Excelência	Comunicação de GC proativa, estratégica e integrada em toda a organização, com foco em resultados.	3
		N5	Liderança Inovadora	O modelo de comunicação de GC é referência, impulsionando a colaboração, a inovação e a transformação cultural.	3