

Thaís Carmes Krüger

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE GESTÃO DA  
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO:  
UM ESTUDO APLICADO EM TRÊS EDITORAS  
UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS DO SUL DO BRASIL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestra em Ciência da Informação.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marli Dias de Souza Pinto

Florianópolis  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Krüger, Thais Carmes

Avaliação da maturidade de gestão da informação e do conhecimento : um estudo aplicado em três editoras universitárias federais do Sul do Brasil / Thais Carmes Krüger ; orientadora, Marli Dias de Souza Pinto, 2018.  
202 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.


1. Ciência da Informação. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Gestão da Informação. 4. Editoras. 5. Asian Productivity Organization. I. Pinto, Marli Dias de Souza. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

Thais Carnes Krüger


**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE GESTÃO DA  
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO:  
UM ESTUDO APLICADO EM TRÊS EDITORAS  
UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS DO SUL DO BRASIL**


Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestra em Ciência da Informação e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina.

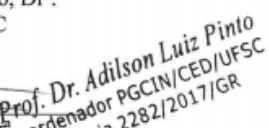
Florianópolis, 06 de dezembro de 2018.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Adilson Luiz Pinto, Dr.  
Coordenador do Programa – PGCIN/UFSC

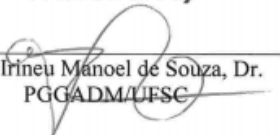
**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Marli Dias de Souza Pinto, Dr.  
Orientadora PGCIN/UFSC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ursula Blattmann, Dr.  
PGCIN/UFSC

  
Prof. Dr. Adilson Luiz Pinto  
Coordenador PGCIN/CED/UFSC  
Portaria 2282/2017/GR

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Patrícia de Sá Freire, Dr.  
PPGEGC/UFSC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
PGGADM/UFSC

Aos meus pais, Paulo e Terezinha, que ensinaram sempre que o conhecimento poderia me levar onde eu sonhasse.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem fê Nele essa caminhada não teria sido possível.

À minha família, que sempre me apoiou e buscou compreender minha ausência: Paulo e Terezinha (pais), Aline e Fernando (irmãos), Patrick, Vanessa e Ana (cunhados), Pedro e Irani (sogros), Bianca, Bernardo e Coralina (sobrinhos), e especialmente ao meu marido, Pedro.

À equipe da Editora da UFSC, pela parceria e força que deram diariamente, mostrando que eu não estava sozinha: Mabel, Professora Gleisy, Sônia, Júlia, Heloísa, Flavia, Letícia, Cristiano, José Renato, Veridiana, Cristiano, Carla, João, Marcelo, Luma e Dona Vânia.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, pela acolhida aos alunos de áreas diversas, mostrando porquê a Ciência da Informação é realmente interdisciplinar.

À melhor orientadora que alguém poderia desejar, Professora Marli Dias de Souza Pinto, que tornou esses quase dois anos mais leves e divertidos. E também pelo exemplo de humildade, companheirismo, dedicação, amizade e amor à missão de ensinar.

Aos membros da banca examinadora, titulares e suplentes, que enriqueceram essa pesquisa com suas contribuições em suas respectivas áreas de conhecimento: Professora Úrsula, Professor Luis e Professora Ana Claudia (CIN/CED), Professor Irineu (CAD/CED) e Professora Patrícia (EGC/CTC).

Por fim, agradeço a todos aqueles que torceram por mim, enviando sempre boas energias!



Lembre-se que as pessoas podem tirar tudo de  
você, menos o seu conhecimento

(Albert Einstein).





## RESUMO

A Gestão do Conhecimento busca proporcionar melhorias na qualidade dos produtos e serviços prestados por meio da criação e disseminação de conhecimentos organizacionais. Quando mensurada em uma organização, permite avaliar sua capacidade e nível de preparação em utilizar de forma adequada seu capital intelectual, revelando seu nível de maturidade em Gestão do Conhecimento. O objetivo desta dissertação é identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento a partir da visão dos servidores de três Editoras Universitárias Federais. São elas: Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, Editora da Universidade Federal do Paraná e Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, identificadas anonimamente como Editora A, Editora B e Editora C, quando da análise dos resultados. O instrumento para coleta de dados foi escolhido após uma revisão exploratória e sistemática da literatura: o questionário da *Asian Productivity Organization* (APO). O questionário é formado por 42 proposições com cinco alternativas de resposta, pontuando de 1 a 5 cada uma, divididas em sete dimensões voltadas para a gestão do conhecimento, a saber: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de gestão do conhecimento. Para cada dimensão, o participante da pesquisa apontou pontos fortes e pontos fracos. A pontuação do questionário varia de 42 a 210 pontos, subdivididos em cinco níveis de maturidade: reação, iniciação, introdução, refinamento e maturidade. Ademais, foram incluídas sete questões voltadas para o perfil do participante: em qual editora atua, gênero, idade, escolaridade, cargo, cargo de chefia e tempo de editora. A análise da pontuação obtida a partir dos questionários aplicados permitiu classificar as Editoras A e C no nível “introdução”, tendo obtido 141 e 131 pontos, respectivamente; a Editora B atingiu 110 pontos e, com esta pontuação, é classificada no nível “iniciação”. Todavia, com base nas respostas dos seus pontos fortes e fracos, a Editora B também pode ser classificada no nível “introdução”, indicando que as três editoras pesquisadas implementam práticas de gestão do conhecimento. Após a identificação do nível de maturidade, foram apresentadas propostas de melhorias para cada critério analisado. Tais propostas foram baseadas na literatura e nas respostas do questionário, resgatando as questões com menores pontuações, bem como aquelas destacadas como pontos fracos.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Gestão da Informação. Maturidade em Gestão do Conhecimento. Editoras. *Asian Productivity Organization* - APO.



## ABSTRACT

Knowledge Management aims to improve the quality of products and services provided through the creation and dissemination of organizational knowledge. When measured in an organization, it allows assessing their ability and level of preparation in properly using their intellectual capital, thus revealing their level of maturity in Knowledge Management. The objective of this dissertation is to identify the level of maturity in Knowledge Management from the view of the servers of three Federal University Publishers. They are: Publisher of the Federal University of Santa Catarina, Publisher of the Federal University of Paraná and Publisher of the Federal University of Rio Grande do Sul, identified anonymously as Editora A, Editora B and Editora C, when analyzing the results. The instrument for data collection was chosen after an exploratory and systematic literature review: the Asian Productivity Organization (APO) questionnaire. The questionnaire consists of 42 propositions with five response alternatives, each one of them being scored from 1 to 5, divided into seven dimensions for knowledge management: leadership, processes, people, technology, knowledge processes, learning and innovation and knowledge management results. For each dimension, the research participant pointed out strengths and weaknesses. The questionnaire score varies from 42 to 210 points, subdivided into five levels of maturity: reaction, initiation, introduction, refinement and maturity. In addition, seven questions were included regarding the profile of the participant: in which publisher she works, gender, age, schooling, position, position of head and time at publisher. The analysis of the score obtained from the questionnaires applied allowed to classify the Editors A and C at the "introduction" level, obtaining 141 and 131 points, respectively; Editora B reached 110 points and, with this score, is classified at the "initiation" level. However, based on the answers of their strengths and weaknesses, Editora B can also be classified at the "introduction" level, indicating that the three researched publishers implement knowledge management practices. After the maturity level was identified, improvement proposals were presented for each criterion analyzed. These proposals were based on the literature and the answers of the questionnaire, rescuing the questions with lower scores, as well as those highlighted as weaknesses.

**Keywords:** Knowledge Management. Information Management. Maturity in Knowledge Management. Publishers. Asian Productivity Organization - APO.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Repasses do governo às universidades federais .....	17
Figura 2 – Espiral do conhecimento .....	31
Figura 3 – Quadro de investigação da maturidade em GC – Chong <i>et al.</i> .....	37
Figura 4 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.....	49
Figura 5 – Critérios de avaliação da GC .....	50
Figura 6 – Níveis de Maturidade em GC .....	51
Figura 7 – Fluxograma dos passos da pesquisa.....	57
Figura 8 – Caracterização da pesquisa .....	58
Figura 9 – Análise de conteúdo segundo Bardin.....	65



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito.....	30
Quadro 2 – Questionário de Collison e Parcell - desenvolvido com base na autoavaliação de capacidade de GC .....	39
Quadro 3 – Nova estrutura de criação de conhecimento para avaliar a facilidade de sistemas de GC para auxiliar em novos conhecimentos ..	41
Quadro 4 – Compreendendo os resultados de uma mensuração da GC	42
Quadro 5 – As dimensões do método OKA.....	43
Quadro 6 – Critérios de excelência em GC do Prêmio MAKE.....	45
Quadro 7 – Artigos, teses e dissertações utilizados no estudo. ....	61
Quadro 8 – Resumo informações da Editora da UFSC.....	70
Quadro 9 – Resumo informações da Editora UFPR.....	72
Quadro 10 – Resumo informações da Editora da UFRGS.....	74
Quadro 11 – Liderança: pontos fortes e pontos fracos.....	84
Quadro 12 – Processos: pontos fortes e pontos fracos.....	87
Quadro 13 – Pessoas: pontos fortes e pontos fracos.....	93
Quadro 14 – Tecnologia: pontos fortes e pontos fracos.....	96
Quadro 15 – Processos de conhecimento: pontos fortes e pontos fracos.....	99
Quadro 16 – Aprendizagem e inovação: pontos fortes e pontos fracos.....	102
Quadro 17 – Resultados de GC: pontos fortes e pontos fracos.....	105
Quadro 18 – Critério Liderança: proposição de melhorias.....	111
Quadro 19 – Critério Processos: proposição de melhorias.....	112
Quadro 20 – Critério Pessoas: proposição de melhorias.....	114
Quadro 21 – Critério Tecnologia: proposição de melhorias.....	115
Quadro 22 – Critério Processos de GC: proposição de melhorias.....	116
Quadro 23 – Critério Aprendizagem e inovação: proposição de melhorias.....	117
Quadro 24 – Critério Resultados de GC: proposição de melhorias.....	118

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais recursos necessários para vários níveis do modelo de maturidade de GC da Infosys .....	36
Tabela 2 – Resumo da revisão sistemática da literatura.....	60
Tabela 3 – Perfil em relação aos cargos.....	78
Tabela 4 – Critério Liderança: Proposições e médias das pontuações..	82
Tabela 5 – Critério Processos: Proposições e médias das pontuações..	86
Tabela 6 – Critério Pessoas: Proposições e médias das pontuações .....	91
Tabela 7 – Critério Tecnologia: Proposições e médias das pontuações	95
Tabela 8 – Critério Processos de Conhecimento: Proposições e médias das pontuações .....	98
Tabela 9 – Critério Aprendizagem e inovação: Proposições e médias das pontuações .....	101
Tabela 10 – Resultados de GC: Proposições e médias das pontuações .....	104
Tabela 11 – Pontuação e colocação geral por critério.....	106
Tabela 12 – Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento .....	108



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO – *Asian Productivity Organization*

BRAPCI – Base de Dados em Ciência da Informação

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CI – Ciência da Informação

EdUFSC – Editora da Universidade Federal de Santa Catarina

EA – Editora A

EB – Editora B

EC – Editora C

EU – Editora(s) Universitária(s)

GC – Gestão do conhecimento

IES – Instituição de Ensino Superior

LISA – Base de dados *Library and Information Science Abstracts*

PGCIN – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

RSL – Revisão Sistemática de Literatura

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
<b>2</b>	<b>ASPECTOS CONCEITUAIS</b> .....	<b>23</b>
2.1	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO .....	23
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	28
2.3	MATURIDADE EM GESTÃO O CONHECIMENTO.....	34
2.4	GESTÃO DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS ...	2
<b>3</b>	<b>PERCURSOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>57</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	58
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	63
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	64
3.4	QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA .....	65
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO..	67
<b>4.1.1</b>	<b>Editora da Universidade Federal de Santa Catarina</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Editora da Universidade Federal do Paraná</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul</b> .....	<b>72</b>
4.2	VISÃO DOS SERVIDORES DAS EDITORAS SOBRE GC .....	75
4.3	GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	107
4.4	POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES: PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS .....	109
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>119</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>123</b>

<b>APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE B – Revisão Sistemática da Literatura .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO A – Relatórios das Visitas Técnicas.....</b>	<b>189</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Ciência da Informação, subárea da Comunicação e Informação, de acordo com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES -, é uma área de conhecimento que se consolidou apenas nos anos de 1960, compreendendo principalmente a análise, coleta, classificação, manipulação, armazenamento, recuperação e disseminação da informação. Verifica-se, nesse contexto, significativas inserções da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB) que tem como finalidade acompanhar e estimular as atividades de ensino de pós-graduação e de pesquisa em Ciência da Informação no Brasil.

A ANCIB estrutura os temas de pesquisa em onze grupos de trabalho. O tema dessa pesquisa está enquadrado no GT-4, que possui a seguinte ementa: Gestão de ambientes, sistemas, unidades, serviços, produtos de informação e recursos informacionais. Estudos de fluxos, processos, uso e usuários da informação como instrumentos de gestão. Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional no contexto da Ciência da Informação. Marketing da informação, monitoramento ambiental e inteligência competitiva. Estudos de redes para a gestão. Aplicação das tecnologias de informação e comunicação à gestão da informação e do conhecimento.

A partir do momento em que Ikujiro Nonaka cunhou o termo 'Gestão do Conhecimento' (GC) em um artigo de 1991 da *Harvard Business Review*, muitas empresas passaram a utilizar GC. A presente dissertação buscou levantar na literatura por meio de uma pesquisa narrativa, complementada por uma Revisão Sistemática da Literatura (APÊNDICE A), os modelos utilizados atualmente para a medição do grau de maturidade em gestão do conhecimento, escolhendo um para ser aplicado em três editoras universitárias federais.

As editoras universitárias brasileiras das instituições federais de ensino superior, objeto deste estudo, foram criadas principalmente entre as décadas de 1960 e 1980. Algumas nasceram junto com as universidades, outras surgiram a partir da experiência das imprensas universitárias que, com o passar dos anos de produção, criaram seus conselhos editoriais e formalizaram suas atividades com regimentos próprios (BUFREM, 2015, p. 28).

A temática Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo implementada em organizações públicas e privadas, com o intuito de propiciar melhorias na qualidade dos produtos e serviços prestados bem como tornar mais eficientes e eficazes os processos e serviços

dependentes do conhecimento. Para tanto utiliza-se o que aponta Davila *et al.* (2015), ou seja, para que a GC seja incorporada, ela deve primeiramente ser reconhecida como estratégia de negócio, de modo a envolver todos os indivíduos da organização.

Maia (2003, p. 7), entende que as Instituições de Ensino Superior de maneira geral buscam a qualidade em todos os seus processos e para isso,

terão necessariamente que profissionalizar seus recursos humanos e investir em seu aparato tecnológico. Mais ainda, terão que trazer à prática de seu dia-a-dia a Gestão do Conhecimento, não mais como conceito teórico a ser introduzido na sala de aula, mas como instrumento imprescindível para o seu desenvolvimento e para a disseminação do conhecimento.

Neste cenário estão inseridas as Editoras Universitárias. Como parte dessas Instituições de Ensino Superior (IES) precisam incorporar em suas práticas cotidianas e em seus projetos a gestão do conhecimento. A administração pública necessita de uma nova configuração, baseada em informação e conhecimento, onde aconteça interação entre pessoas, lideranças e tecnologias, ou seja, o efetivo gerenciamento do conhecimento para melhores resultados (BATISTA, 2012).

Sabe-se que as Instituições Federais de Ensino Superior dispõem de autonomia, fato que reverbera diretamente no objeto deste estudo: As Editoras Universitárias Federais.

Sendo a GC uma área de pesquisa relativamente jovem, não existe consenso sobre como mensurá-la, nem sobre os benefícios de se adotar uma política voltada para a GC nas organizações. As primeiras reflexões dessa área para Araújo (2014) preocuparam-se com a natureza física da informação: reduzir o excesso, otimizar a circulação, identificar com precisão as necessárias e descartar as inúteis ou redundantes. Nesse sentido, os estudos foram transferidos para ambientes organizacionais, analisando o ambiente interno e o externo. Aos poucos percebeu-se que a informação que mais interessa é aquela que ainda não está materializada, mas sim na mente das pessoas que pertencem às organizações. Nesse sentido, não basta, gerir os recursos informacionais; se faz necessário, também, gerir o conhecimento.

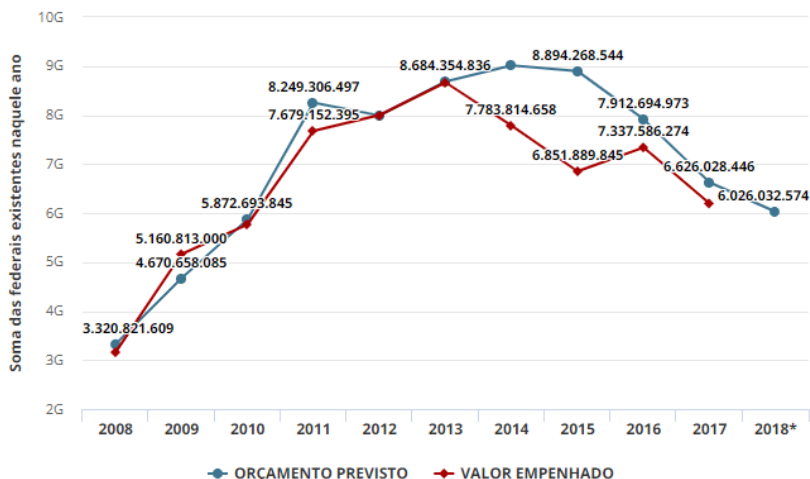
## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

É pública a recente redução do orçamento para manutenção e investimento das universidades federais brasileiras. De acordo com Moreno (2018), via portal de notícias G1, as universidades federais tiveram em 2017 o menor repasse de verbas em sete anos. Entre as 63 instituições, 90% operam com perdas reais em comparação a 2013. Na prática o orçamento para gastos não obrigatórios está menor. Nesse período, o repasse total garantido pelo MEC encolheu 28,5%.

A redução da verba está na contramão da recente política de expansão da rede federal de ensino superior, iniciada em 2008 e que inclui a criação de novas universidades (do zero ou a partir do desmembramento de federais já existentes), a construção de novos campi e o aumento de matrículas.

A Figura 1 apresenta uma comparação da variação percentual da evolução do orçamento previsto e valores empenhados. Por valores empenhados, entende-se uma reserva de dinheiro, ou seja, o valor que o governo federal se compromete a repassar para uma determinada ação.

Figura 1 – Repasses do governo às universidades federais



Fonte: Subsecretaria de Planejamento e Orçamento/MEC (apud MORENO, 2018).

No cenário atual, de investimentos reduzidos, encontram-se as Editoras Universitárias Federais que, por consequência, são diretamente

afetadas pela diminuição de orçamento. Ainda, há editoras que não recebem recursos de suas mantenedoras e, geralmente sobrevivem e prosperam apenas com as vendas dos livros sendo, deste modo, consideradas autônomas financeiramente. Neste caso específico, o que afeta especialmente é a crise financeira enfrentada pelo país, que vem diminuindo o poder de compra do brasileiro (FAGUNDES; FRAGA, 2017).

É basilar, deste modo, que se busque alternativas para que as editoras das universidades públicas federais possam continuar cumprindo sua missão com a publicação de obras que atendam às demandas do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, além do seu papel social, garantindo os menores preços para a comunidade.

Neste contexto, a presente pesquisa centrada nas Editoras busca verificar como a GC pode viabilizar maneiras de aproveitar recursos que já existem dentro da organização, favorecendo o conhecimento geral e fazendo com que informações que são armazenadas de diversas maneiras sejam reunidas e utilizadas no processo de atividades diárias de todos os colaboradores.

A partir das constatações anteriormente apresentadas, e no intuito de realizar uma pesquisa multicase, surgiu a pergunta de pesquisa que norteou o presente estudo, buscando responder: Qual o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento de três Editoras Universitárias Federais a partir da visão de seus servidores?

Desta maneira, para responder a esta questão, em prosseguimento apresenta-se os objetivos do estudo.

## 1.2 OBJETIVOS

Com base no contexto apresentado e buscando responder à pergunta de pesquisa foram elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento a partir da visão dos servidores de três Editoras Universitárias Federais.



### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a estrutura organizacional das Editoras, objetos do estudo.
- b) Identificar a visão dos servidores lotados nas Editoras, em relação à maturidade em gestão do conhecimento, a partir de um questionário da *Asian Productivity Organization (APO)*.
- c) Descrever o nível de maturidade em gestão do conhecimento nas Editoras pesquisadas.
- d) Propor ações de melhoria, caso verificada a necessidade, de gestão do conhecimento para as Editoras.

A seguir são apresentadas as justificativas de escolha do tema do presente estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

A pesquisa proposta na área Gestão do Conhecimento aplicada em Editoras Universitárias possui significativa contribuição técnica, pessoal, científica e social. Tecnicamente será um instrumento para os gestores das editoras, que poderão utilizar o mapeamento realizado para melhoria da administração; para os servidores envolvidos, que poderão compreender de forma mais ampla as atividades que podem desempenhar na instituição; para as demais Editoras (Universitárias ou não), que poderão utilizar o estudo para melhoria dos seus processos de gestão do conhecimento.

Este estudo acadêmico reflete ainda na contribuição pessoal e profissional, uma vez que a pesquisadora trabalha na Editora da UFSC e poderá cooperar com seu conhecimento na observação participante, sendo um processo que se retroalimenta: favorecendo a pesquisa e consequentemente a atuação como servidora da Editora.

Além disso, a partir do entendimento de que as EU são disseminadoras e publicadoras da ciência das universidades, socialmente este estudo contribui ao retratar a realidade de gestão para a comunidade interna e externa, trazendo mais transparência a respeito do funcionamento de um órgão tão importante que está inserido nas universidades.

Cientificamente, verificou-se a partir de uma revisão sistemática da literatura (APÊNDICE B), realizada nas seguintes bases de dados: Base de Dados em Ciência da Informação – BRAPCI, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, Library Information

Science Abstract – LISA e Scopus, a inexistência de pesquisas sobre Maturidade em Gestão do Conhecimento voltadas para Editoras – sejam elas universitárias ou não –, fato este que também motivou a escolha do tema e dos locais de pesquisa.

Outra questão que motivou este estudo foi a possibilidade de avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento de editoras de universidades federais, para que elas conheçam as alternativas que estão ao seu alcance para o enfrentamento da crise financeira, bem como para oportunizar que o conhecimento organizacional esteja alinhado à sua estratégia e disponível sempre que necessário. Como servidora técnico-administrativa na Editora da UFSC, a pesquisadora teve no ano de 2017 a oportunidade de realizar visitas técnicas em quatro editoras universitárias federais da região sul do Brasil. Duas dessas editoras possuem o mesmo porte/quantidade de servidores da Editora da UFSC. São elas: Editora UFPR e Editora da UFRGS.

Convém apresentar que a justificativa de escolha do presente tema de dissertação possui aderência com a Linha de Pesquisa "Informação, Gestão e Tecnologia", do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, que estuda as temáticas a seguir:

Investiga os processos, ambientes, serviços, produtos e sistemas de gestão da informação e do conhecimento, por meio de abordagens interdisciplinares sobre o gerenciamento, produção, armazenamento, transmissão, acesso, segurança e avaliação de dados e informações existentes nos mais diversos meios, tendo em vista a sustentabilidade das organizações. Como suporte, aplica e desenvolve técnicas e tecnologias inteligentes e prospectivas (PGCIN, 2018).

Entende-se também que a pesquisa proposta sobre Gestão do Conhecimento em Editoras universitárias está diretamente relacionada à Ciência da Informação pelos seguintes motivos:

- a) Aplicabilidade em Unidades de Informação;
- b) Relação com os conceitos interdisciplinares entre Administração e Ciência da Informação, ao tratar da Gestão de Unidade de Informação;
- c) Trata diretamente do tema “Gestão do Conhecimento”, reconhecido pela Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB), compondo o GT 04 – Gestão da Informação e do Conhecimento.

d) Por estar em consonância com o Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – PGCIN/UFSC, o tema está inserido na linha de pesquisa “Informação, Gestão e Tecnologia”, eixo temático “Gestão da Informação e do conhecimento”.

Entende-se, então, que a avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento nas Editoras pesquisadas pode contribuir de maneira decisiva para a aplicação de um processo de GC de forma sustentada, além de oportunizar às organizações o processo de aprendizagem organizacional, que auxiliará para a renovação continuada do conhecimento.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente Dissertação está estruturada em seis seções. Na primeira seção, de caráter introdutório, foram apresentados: o tema e o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa da escolha do tema abordado e a estrutura do trabalho.

Para fundamentar o presente estudo, a segunda seção traz conceitos de informação e conhecimento, modelos de gestão do conhecimento, modelos de maturidade em gestão do conhecimento e, por fim, a questão da gestão das Editoras Universitárias.

Na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos, seguidos da análise e interpretação dos dados na quarta seção, e conclusão, na quinta seção.

A pesquisa conta também com referências e apêndices, que, neste caso, são o instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A) e a RSL (APÊNDICE B). Finalizando, como anexos, estão os relatórios de visitas técnicas realizadas nas Editoras da UFRGS e UFPR.



## 2 ASPECTOS CONCEITUAIS

Para consolidação do presente estudo buscou-se revisar na literatura os principais conceitos que o norteiam. Nesta seção são apresentados os seguintes assuntos: Ciência da Informação, Gestão do Conhecimento e Editoras Universitárias Federais.

Entendendo-se que a inserção do tema na Ciência da Informação primeiramente caracteriza-se a área, suas abordagens, principais conceitos e paradigmas. A seguir, discorre-se o histórico e conceitos da Gestão do Conhecimento, bem como os Modelos de Maturidade para mensuração da Gestão do Conhecimento. Um panorama sobre as Editoras Universitárias Federais brasileiras é apresentado ao final desta seção, em que são expostos alguns dados históricos, bem como àqueles relacionados à Gestão das Editoras Universitárias Federais.

### 2.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Para compreender o surgimento da Ciência da Informação é necessário primeiramente perpassar pelas definições de dado, informação e conhecimento.

De acordo com Setzer (1999), “dado” é considerado uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Dessa maneira, um texto é um dado, haja vista que letras são símbolos quantificados. Também são dados, as imagens, sons e animação, pois todos podem ser quantificados.

Davenport e Prusak (1998, p. 2-3) entendem que dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, onde “em um contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Dando prosseguimento ao raciocínio, os autores concluem que “os dados nada dizem sobre a própria importância ou relevância sendo, porém, importantes para as organizações, em grande medida, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação”.

Davenport e Prusak (1998) entendem que os dados se tornam informação quando o seu criador lhes acrescenta significado, sendo que este pode ser obtido por meio de: i) contextualização; ii) categorização; iii) cálculo; iv) correção; v) condensação. Já para Drucker (1999, p. 32), informação pode ser entendida como “um conjunto de dados interpretados, dotados de relevância e propósito”. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 5), “a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight”.

Informação, portanto, refere-se à aglutinação de dados de modo que se possa extrair, deste contexto, um acréscimo ao conhecimento do receptor a ponto de transformar a sua percepção acerca de alguma questão que considera relevante.

De acordo Costa (2005), a informação é um conjunto de dados que possuem significado e utilidade, dotados de relevância e propósito, ou seja, são dados organizados para um uso específico. O'Brien (2007) também define "informação" como um conjunto de dados que possuem significado e utilidade para o usuário. Para Davenport (1998), as pessoas transformam dados em informação, e é isto que torna difícil a vida dos gestores da informação, porque a informação pode ter características subjetivas, pessoais.

Para Capurro (2007), a informação é o que pode responder questões importantes relacionadas às atividades do grupo-alvo. A geração, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação e transformação da informação deve, portanto, ser baseada em visões/teorias sobre os problemas, questões e objetivos que a informação deverá satisfazer.

Buckland (1991, p. 354, tradução nossa) ao analisar os principais usos da palavra "informação" na pesquisa em Ciência da Informação, encontrou três principais:

- a) Informação-como-processo: quando alguém é informado, aquilo que essa pessoa conhece é alterado; nesse sentido, informação é o ato de informar, a comunicação do conhecimento ou da notícia de algum fato ou ocorrência;
- b) Informação-como-conhecimento: informação neste caso significa aquilo que é percebido na "informação-como-processo", o conhecimento comunicado relativo a algum fato particular, assunto ou evento;
- c) Informação-como-coisa: o termo informação também é usado para designar objetos, como dados e documentos, que são identificados como informativos por ter a propriedade de proporcionar conhecimento de algo.

Já Wersig e Neveling (1975) trouxeram seis abordagens para o conceito de informação: A abordagem estrutural (orientada para a matéria), abordagem do conhecimento, abordagem da mensagem, abordagem do significado, abordagem do efeito (orientada para o receptor) e abordagem do processo.

Na introdução de seu livro, Le Coadic (1996) trata a informação como produto, que se industrializa na medida em que se informatiza,

seguindo essa tendência até os dias atuais. Ainda para Le Coadic (1996) a informação é conhecimento que deve ser transmitido fazendo uso de algum tipo de suporte.

A palavra “informar” significava originalmente “dar forma a”, e a informação visa moldar a pessoa que a obtém, produzir alguma diferença em seu ponto de vista ou discernimento.

Assim, entende-se que o usuário da informação, ao ter uma percepção pessoal do que seja a informação, deverá utilizá-la ou adaptá-la conforme as suas próprias necessidades.

Contudo, o ponto mais importante será como os processos poderão ser modificados ou beneficiados pelo uso da informação.

Freire (2012) evidencia alguns aceleradores da produção informacional: o advento da imprensa, criada por Gutenberg, e o advento do Estado, destacado por Maquiavel. Esses acontecimentos podem ser marcados como os primeiros passos da Revolução Científica informacional que seria expressamente notada no século XIX.

A informação sempre esteve presente e tem se tornado protagonista no cotidiano das pessoas, tanto que diferentes publicações das áreas de Ciências Sociais Aplicadas apontam que a sociedade contemporânea é classificada como “sociedade da informação” (CASTELLS, 2003; GUIMARÃES; JOHNSON, 2007). Entende-se que nessa sociedade há uma nova organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se fundamentais, exigindo metodologias e estudos para o entendimento e a organização desse processo.

Já em relação ao conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 33) afirmam que "conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo". Já para Moran (1994, p.23), o termo conhecimento significa "compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar totalidade de forma cada vez mais ampla e integral".

Diferentemente da informação, o conhecimento diz respeito a crenças e valores. Enquanto a informação é meramente uma matéria-prima, estruturada em dados e números, de aplicabilidade não provada, o conhecimento representa o propósito de uso da informação por meio de relações referentes a situações específicas (ARMOOGUM; BUCHGEISTER, 2010; LIU *et al.*, 2012).

Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam ainda o conhecimento organizacional, ou seja, o conhecimento existente nas empresas. Para eles, trata-se da capacidade de criação e disseminação de conhecimento no âmbito organizacional, para incorporá-lo a produtos, serviços e

sistemas de modo a se obter vantagem competitiva sustentável (SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003).

Principalmente após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu aquilo que considera-se como “explosão informacional”, gerando diferentes discussões acerca do tema informação, uma delas se torna basilar para o progresso econômico, ancorado no binômio ciência e tecnologia (PINHEIRO; LOUREIRO, 1995), de forma que surge, portanto, a ciência especializada nos estudos e nos fluxos de informação, a Ciência da Informação.

Para Borko (1968) a meta da Ciência da Informação como uma disciplina é proporcionar a melhoria de várias instituições e procedimentos dedicados à acumulação e transmissão do conhecimento. Para o Autor, a CI pode ser considerada ciência pura ou aplicada, havendo espaço para os teóricos e para os práticos, a depender dos interesses e oportunidades envolvidos. Enfatiza, também, que claramente ambos são necessários.

A Ciência da Informação é entendida como a ciência que investiga as propriedades e o comportamento da informação, bem como seu uso, transmissão e seu o processamento, tendo em vista sua armazenagem e recuperação.

A definição de Ciência da Informação é apresentada de forma mais ampla por Saracevic (1996, p. 47).

A Ciência da Informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional, voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais.

Também caracterizada como campo científico, a Ciência da Informação é entendida como a ciência que estuda os fenômenos, os processos, as construções e as redes de informação (GONZÁLEZ DE GOMES, 2003). Com o crescente desenvolvimento do volume informacional, há uma preocupação não apenas com a análise, coleta, armazenamento e classificação, como também uma inclinação à



recuperação e disseminação de informação, com foco no conteúdo, tendo em vista a necessidade informacional do usuário.

Em meio a este processo de uso e disseminação da informação, Capurro (2003) destaca que a Ciência da Informação possui três paradigmas epistemológicos: físico, cognitivo e social. O físico, segundo o autor, pressupõe que há algo, um objeto físico, que um emissor transmite a um receptor. Araújo (2014b) afirma que a Ciência da Informação, sob o enfoque físico, é baseada em uma visão realística da ciência, em que a informação era estudada a partir de uma visão tida como privilegiada, imune dos demais processos (cognitivo e social). O paradigma cognitivo não leva em consideração o contexto social em que o usuário está inserido. Para tanto, há a necessidade de uma abordagem sócio-cognitiva com vistas às relações sociais e necessidades informacionais. Neste cenário emerge um terceiro paradigma da Ciência da Informação: o social. O paradigma social é baseado em estudos das relações que uma coletividade (uma cidade, uma empresa ou uma biblioteca, por exemplo) estabelece com os conhecimentos registrados que ela mesma produz e faz circular (ARAÚJO, 2014a). Capurro (2003) considera que o paradigma social está voltado a constituição social dos processos informacionais. Para o autor, o paradigma social da Ciência da Informação abandona a busca da linguagem ideal de representação da informação e do conhecimento e visa modelar estes processos sobrepondo-se aos paradigmas físico e cognitivo.

A informação é entendida como um fenômeno social, pois influencia o meio em que está inserida e é influenciada por ele, refletindo no usuário.

Dessa forma, Araújo (2014) considera que a CI surgiu da contribuição dos mais variados cientistas de diferentes áreas do conhecimento e por isso é considerada uma ciência interdisciplinar. Para Le Coadic (1996, p. 22), “Os problemas de que trata, cruzam as fronteiras históricas das disciplinas tradicionais, e o recurso a várias disciplinas parece ser evidente. Essa colaboração chama-se interdisciplinaridade”. A informação, em sua essência, é interdisciplinar, está presente em todas as áreas do conhecimento. Dessa forma, uma ciência que estuda a informação, seus processos e fluxos é naturalmente interdisciplinar. A interdisciplinaridade é definida por Japiassu e Marcondes (2006, p. 106) como [...] um método de pesquisa e de ensino suscetível de fazer com que duas ou mais disciplinas interajam entre si. Esta interação pode ir da simples comunicação das ideias até a integração mútua dos conceitos, da epistemologia, da terminologia, da

metodologia, dos procedimentos, dos dados e da organização da pesquisa.

Com o passar dos anos, a CI passa a ser uma ciência responsável pelos fenômenos que envolvem a criação, a estrutura, a recuperação e o acesso à informação. Nesse sentido, a Ciência da Informação visa contribuir com iniciativas para garantir o acesso à informação para toda a sociedade (SILVA; LARA, 2015).

É, portanto, uma ciência interdisciplinar derivada de campos relacionados, tais como a Matemática, Lógica, Linguística, Psicologia, Ciência da Computação, Engenharia da Produção, Artes Gráficas, Comunicação, Biblioteconomia, Administração, e outros campos científicos semelhantes. Tem ambos componentes, de ciência pura, visto que investiga seu objeto sem considerar sua aplicação, e um componente de ciência aplicada, visto que desenvolve serviços e produtos.

A partir do entendimento dos conceitos de “dado”, “informação” e “conhecimento”, na próxima subseção será tratada a Gestão do Conhecimento propriamente dita.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O tema Gestão do Conhecimento emergiu recentemente e desponta como um assunto polêmico e por vezes pouco compreendido. Parte da dificuldade conceitual está relacionada ao fato de que conhecimento é um termo que faz parte do senso comum, o que dificulta sua definição.

Desde a Grécia Antiga os filósofos buscam entender o que é, afinal, o conhecimento. Platão introduziu o conceito de que conhecimento é uma “crença verdadeira justificada”. Segundo essa definição, nossa crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, por isso existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença esteja errada. Portanto, a busca do conhecimento na filosofia ocidental é carregada de ceticismo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O prévio conhecimento dos conceitos e diferenças existentes entre dados, informação e conhecimento, apresentado na seção secundária 2.1, é requisito para o aprofundamento do estudo da gestão do conhecimento.

O conhecimento surge de uma sequência lógica, em que a informação decorre de um conjunto de dados processados e o

conhecimento, por sua vez, emerge de um conjunto de informações trabalhadas.

Para Davenport e Prusak (1998), a informação se transforma em conhecimento depois de trabalhada pelas pessoas, por meio da: i) comparação; ii) consequências; iii) conexão; iv) conversação. Os autores Davenport e Prusak evidenciam que o conhecimento se compreende um arcabouço mental que o indivíduo possui de forma a avaliar e incorporar novas experiências e informações, sendo sua origem e aplicação situada na mente de cada pessoa. Logo, as interpretações e distinções inerentes ao conhecimento – e sua obtenção – revestem-se de característica personalíssima.

O conhecimento é atualmente um diferencial competitivo nos países e se consolida como fator-chave para que as organizações sobrevivam e se mantenham competitivas, portanto precisa ser identificado e gerenciado (HERRERA, 2008; DAVILA *et al.*, 2015).

Os Autores Ponzi e Koenig (2002) e; Wilson (2002) apontam em relação à gestão do conhecimento que o que há na prática é administração da informação, pois identificam em suas incursões teóricas que existe uma confusão entre os conceitos de informação e conhecimento.

Pode-se dizer, segundo os estudos de Nonaka e Takeushi (1997), que existem dois tipos de conhecimento, que se expandem em termos quantitativos e qualitativos: o conhecimento tácito e o explícito. Segundo os autores supracitados, essa classificação foi inicialmente abordada por Michael Polanyi em 1966 e, ao longo dos anos, foi enriquecida por outros autores.

O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, sistematizado e comunicado através de documentos, manuais, vídeos, entre outros veículos de comunicação, sendo, portanto, mais facilmente transmitido entre as pessoas. Já o conhecimento tácito, por sua vez, é difícil de ser articulado na linguagem formal, é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, compreendendo suas crenças pessoais, sistemas de valores, perspectivas, habilidades e emoções. Abrange, portanto, elementos subjetivos que não se encontram presentes no conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é oriundo do conhecimento tácito e age como um guia que leva as pessoas à produção de novos conhecimentos sejam eles tácito ou explícito, de acordo com Gaspar (2010).

No Quadro 1 apresenta-se as características e diferenças de cada um.

Quadro 1 – Características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito

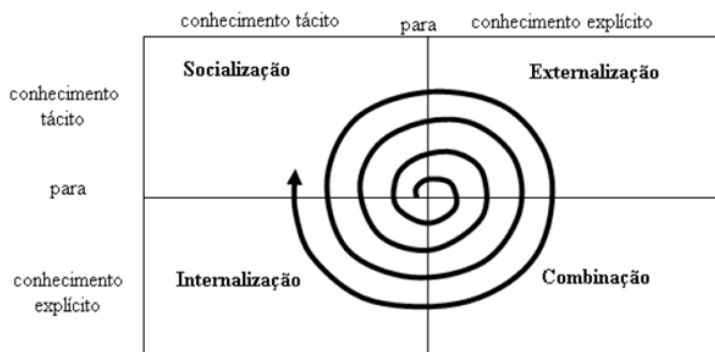
Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Não é facilmente visível e explicável.	Pode ser expresso em palavras, números ou sons. É pronunciável, formulado em frases e capturado sob a forma de desenho e escrita.
Subjetivo, dependente do contexto específico.	Fundamentado em uma teoria independente do contexto.
Relacionado ao “saber como” ( <i>knowing how</i> ).	Relacionado ao “saber sobre” ( <i>knowing about</i> ).
Ligado aos sentidos (experiência tátil, habilidades motoras, intuição, palpites, modelos mentais não articuláveis).	É compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, especificações ou manuais.
Altamente pessoal e difícil de formalizar, dificultando sua comunicação e compartilhamento.	Pode ser transmitido aos indivíduos de maneira rápida, formal e sistemática.

Fonte: Adaptado de Shinoda (2012).

O Quadro 1 mostra que o conhecimento tácito é subjetivo, ligado aos sentidos e ao contexto, além de altamente pessoal, dificultando sua formalização. Já o conhecimento explícito independe do contexto, pode ser expresso e transmitido na forma de dados, recursos visuais, de maneira sistemática.

A partir das distinções apresentadas conceitualmente, o conhecimento tácito e o explícito não devem ser vistos como entidades separadas, mas mutuamente complementares, conforme Nonaka e Von Krogh (2009). Essa ideia fica evidente ao analisar-se a espiral do conhecimento, criada por Nonaka e Takeuchi (1997), que se constitui uma abordagem baseada na tradição intelectual e filosófica do Japão, que valoriza e integra os vários tipos de conhecimentos, esclarecendo que a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A espiral do conhecimento, apresentada na Figura 1, demonstra como ocorre a conversão do conhecimento na organização, por meio de um modelo que combina quatro modos para a ocorrência desta conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.

Figura 2 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

A Figura 2 apresenta a Espiral do Conhecimento, ou seja, o modo de socialização ocorre quando há o compartilhamento das experiências entre os indivíduos, por meio da mera observação e interação entre eles, sem necessariamente usar a linguagem. É, portanto, baseado nas experiências individuais e dos grupos envolvidos, transformando conhecimentos tácitos em novos conhecimentos tácitos. Já a externalização acontece quando há um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos por meio de metáforas, analogias, modelos, linguagem e reflexão do grupo. A combinação, por sua vez, é o modo como ocorre a criação de um novo conhecimento explícito, como ocorre no aperfeiçoamento de documentos, reuniões, bancos de informações, e até mesmo o ensino em um programa de pós-graduação. Em conclusão da espiral do conhecimento, na internalização há a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, procedimento diretamente relacionado ao “aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80).

A partir do argumento citado anteriormente, pode-se verificar que os autores enfatizam a criação contínua de novos conhecimentos, demonstrando que a proposta da GC está além da gestão daquilo que já existe, de maneira sistemática. Em uma perspectiva complementar, Lee e Yang (2000) definem a GC como uma coleção de processos que governam a criação e a disseminação do conhecimento com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

Uriarte (2008) corrobora, ao dizer que GC é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e seu consequente compartilhamento com toda a organização. De maneira mais técnica, o

autor conceitua GC como o processo a partir do qual a organização gera valor, por meio de seus ativos intelectuais e de conhecimento. Assim, a GC refere-se ao processo de identificar, adquirir, distribuir e manter os conhecimentos que são essenciais para a organização.

Independentemente do tipo de conhecimento que é mais latente dentro de uma organização é notável a importância de se realizar a sua gestão.

Gerir conhecimento, como qualquer outra forma clássica de gestão, significa planejar, organizar, coordenar e orientar o conhecimento dentro das organizações. Spender (2001) ressalta que é importante que os gerentes examinem o conhecimento da mesma forma que consideram os modelos contábeis administrativos e comerciais que adotam para os ativos tangíveis da organização. Gerentes que consideram a organização como um sistema que gera, dissemina, compartilha e aplica o conhecimento, adquirem condições para maximizar a atuação da organização e melhorar seu desempenho. Saber como lidar com os processos organizacionais e a criatividade individual e coletiva, tanto das organizações privadas quanto públicas, está tornando cada vez mais relevante o papel dos líderes diante das transformações e imprevisibilidade das situações do mundo atual.

Em relação à criação do conhecimento, pode-se dizer que existem dois paradigmas:

a) O conhecimento é criado apenas e tão somente pelos indivíduos, o que exclui, por exemplo, uma organização deste processo. Ora, a organização em si não cria nenhum novo conhecimento. Os indivíduos que a integram, sim. Assim, torna-se relevante que as organizações estimulem as atividades criadoras de conhecimento, bem como proporcionem ambientes apropriados para tais práticas. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e se consolida no grupo por meio de discussões, diálogos, compartilhamentos de experiências entre outros processos de interação.

b) Com o advento da tecnologia, o conhecimento passou a ser criado não apenas por agentes humanos, mas também pelas máquinas, por meio de “inteligência artificial”.

Este trabalho focará no primeiro paradigma, de modo a incentivar as organizações a participarem da criação de conhecimentos proporcionando ambientes propícios e incentivando os processos amplificadores de conhecimento.

O reconhecimento de que a competitividade das organizações

está ligada à robustez de seus ativos de conhecimento, torna a GC um objetivo organizacional (DALKIR, 2005).

Batista (2012) considera a gestão do conhecimento como um conjunto de práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Marteletto (2009) observa um “substantivo e até avassalador” aumento do discurso da “gestão do conhecimento e da informação”. O foco tem sido modelar, e aplicado nas organizações, principalmente empresariais.

Pode-se diferenciar ainda a gestão do conhecimento em setores privados e públicos. As empresas privadas implementam a GC por estarem constantemente buscando sobreviver, seja para diferenciarem-se de outras ou para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, os lucros. No setor público não existe essa preocupação, de modo que a GC pode ser incorporada com um foco maior na prestação dos serviços, atendimento ao cidadão, fornecimento das informações, compartilhamento do conhecimento, além da aprendizagem e inovação.

Para Batista (2012), a GC deve promover os princípios contemplados no Art. 37 da Constituição Federal, pois está relacionada a eles. Quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Observa que a GC pode contribuir para que a administração pública atenda, por exemplo, ao princípio da impessoalidade, ou seja, tratar da mesma maneira todos os cidadãos (BRASIL, 1988).

A utilização de várias práticas de GC com a finalidade de garantir a concretização de um sólido arcabouço para a organização ressurgiu como uma grande vantagem competitiva no mundo moderno, na medida em que envolve pessoas, conhecimentos e processo de diferentes setores.

A gestão do conhecimento, segundo Mattera (2014) oferece à organização um conjunto de práticas, metodologias e ferramentas para o aperfeiçoamento de sua gestão visando à excelência por meio da aplicação efetiva do conhecimento organizacional o que contribui para a melhoria contínua e a inovação de diferentes processos, por exemplo: aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento em uma organização.

Ponchirolli e Fialho (2005) relatam que a GC ainda se encontra em desenvolvimento nos dias atuais, ainda que tenha surgido no início da década de 1990, quando passou a fazer parte da estratégia

empresarial e a ser entendida como fator gerador de valor para a organização.

Castro (2002) salienta que a GC influencia na competitividade das organizações pois viabiliza e torna executáveis os princípios de gestão que têm como finalidade atingir a excelência e a busca contínua por melhorias. A GC envolve gestão de pessoas, portanto pode-se afirmar que o conhecimento é encontrado também nas interações que existem entre os indivíduos, os grupos e a organização (DALKIR, 2005).

A *Asian Productivity Organization* (APO) destaca que o ponto de partida da GC é entender a visão, a missão, a direção e os objetivos da organização com base nos elementos: pessoas (liderança), processos e tecnologia. Essa compreensão permite uma implementação de GC bem-sucedida (YOUNG, 2010).

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) na sociedade do conhecimento para as organizações sobreviverem e competirem faz-se necessário um sistema de GC. Para contemplar essa necessidade, o próximo item apresenta a Maturidade em Gestão do Conhecimento.

Na sequência, o presente estudo enfatiza os conceitos e modelos que permitem às organizações atuarem na mensuração da gestão do conhecimento, de maneira que consigam identificar a sua influência nos resultados porventura obtidos.

## 2.3 MATURIDADE EM GESTÃO O CONHECIMENTO

A mensuração da gestão do conhecimento ganhou destaque nas publicações científicas acerca da gestão do conhecimento. A definição de níveis de maturidade representa o estágio em que a empresa está posicionada em relação à gestão de seus ativos intangíveis e, especialmente, em relação à GC.

Mesmo sem saber ao certo o que é a Gestão do Conhecimento, muitas organizações utilizam ferramentas relacionadas, por isso uma das primeiras ações é avaliar a GC para uma implantação eficaz (FREIRE *et al.*, 2013). Uma forma de avaliação é com a utilização de modelos de maturidade.

Mensurar o grau de maturidade da gestão do conhecimento nas organizações se tornou uma prática amplamente adotada, mas muitas organizações ainda lutam para mensurar os ganhos que ela promete oferecer.



O nível de maturidade em GC é uma escala de medida onde se pode avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização em utilizar de forma adequada seus ativos intelectuais ou capital intelectual. Por capital intelectual entende-se o conjunto de ativos intangíveis representado pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização (BATISTA, 2012).

Foram encontrados na revisão sistemática da literatura (APÊNDICE B), bem como na narrativa, diversos modelos de maturidade em gestão do conhecimento, que são apresentados a seguir.

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) considera fundamentalmente a gestão do conhecimento como a gestão do processo de criação do conhecimento, destacando a interação entre o indivíduo e a organização. Para eles, o conhecimento é o resultado da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, resultando em quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

O modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) envolve oito elementos construtivos e dois estratégicos que têm como objetivo analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento, fornecendo uma avaliação do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização e preservação do conhecimento-

Osterwalder (2004) realizou uma pesquisa para avaliar e comparar os modelos mais comuns na literatura e, a partir disso, identificou os componentes mencionados com maior frequência. O resultado do estudo consiste em nove blocos de construção, abrangendo todos os componentes dos modelos de negócios mencionados por pelo menos dois autores. Os componentes para a construção do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2011) são: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais (comunicação, distribuição e vendas), o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento da Infosys foi desenvolvido em 1999, para atender à necessidade da empresa (MEHTA; OSWALD; MEHTA, 2007). A Tabela 1 apresenta os principais recursos necessários deste modelo.

Tabela 1 – Principais recursos necessários para vários níveis do modelo de maturidade de GC da Infosys

Nível	Rótulo	Principais áreas de resultados		
		Pessoas	Processo	Tecnologia
1	Padrão	Nenhum	Nenhum	Nenhum
2	Reativo	Conscientização do conhecimento	Captura de conhecimento	Infraestrutura básica de GC
3	Consciente	Envolvimento do conhecimento	Criação e compartilhamento de conhecimento	Infraestrutura de GC robusta
4	Convencido	Habilitação personalizada	Esperança do conhecimento	Infraestrutura GC de autogerenciamento
5	Compartilhamento	Integração Especializada Alavancagem do Conhecimento Gestão da Inovação		

Fonte: Adaptado de Mehta, Oswald e Mehta (2007).

De acordo com a Tabela 1, este modelo está estruturado em cinco níveis: padrão – a GC não é percebida como necessária; reativo – o conhecimento sobre rotinas e processos é compartilhado somente quando necessário; consciente – uma abordagem integrada de GC é iniciada; convencido – a GC torna-se autossustentável; compartilhamento – a cultura do compartilhamento está institucionalizada. Estes níveis foram relacionados com os três elementos da GC: pessoas, processo e tecnologia.

O Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento – do inglês KMMM – da Siemens é um método estruturado para avaliar a posição geral de uma organização em GC. O KMMM consiste em um modelo de análise, um modelo de desenvolvimento e um processo de avaliação definido (SIEMENS, 2004). O modelo de análise ajuda o consultor do KMMM a ter em conta todos os aspectos importantes da GC e revela quais as principais áreas e tópicos que devem ser desenvolvidos no futuro. O modelo de desenvolvimento fornece informações sobre como as áreas e tópicos principais podem ser melhor desenvolvidos para atingir o próximo nível de maturidade. O processo de avaliação estrutura todas as etapas relevantes, desde a definição da avaliação até a interpretação dos resultados. Este modelo deliberadamente projetado permite resultados tanto qualitativos quanto

quantitativos sobre o status atual da GC em uma organização. O modelo define cinco níveis de maturidade de GC: 1. Inicial, 2. Repetido, 3. Definido, 4. Gerenciado e 5. Otimizado.

Kruger e Snyman (2007) propõem diretrizes para avaliar a maturidade do gerenciamento de conhecimento das organizações, sem aplicá-lo a nenhuma organização específica. Todavia, para validar o modelo, o questionário foi aplicado em 178 estudantes da Universidade de Pretória, África do Sul. Após inúmeras palestras e discussões sobre gerenciamento de dados, informações e conhecimento, os alunos foram solicitados para avaliar criticamente a maturidade do gerenciamento do conhecimento de uma organização com a qual eles estão familiarizados (de preferência a organização em que eles estão trabalhando). O questionário final consistiu em seis seções, contendo 101 proposições a serem respondidas pela escala de Likert. As seções avaliadas são: Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Gerenciamento de Informações, Formulação da gestão do conhecimento - princípios, política e estratégia, Implementação do Gerenciamento do Conhecimento, Conhecimento ubíquo, Avaliação do Crescimento da Gestão do Conhecimento.

Chong, Choy e Wong (2009) identificaram cinco fatores de sucesso preliminares, quatro estratégias de GC e três processos de GC que são importantes para quaisquer organizações que queiram melhorar a sua implementação de GC e, posteriormente, para melhorar seu desempenho organizacional. Como resultado, uma estrutura de pesquisa é desenvolvida, como mostrado na Figura 3.

Figura 3 – Quadro de investigação da maturidade em GC – Chong, Choy e Wong



Fonte: Adaptado de Chong, Choy e Wong (2009).

Este estudo abordou as lacunas apresentadas na Figura 3 examinando um conjunto de fatores preliminares de sucesso da GC, estratégias de GC e processos de GC com relação à sua importância percebida e nível real de implementação em relação ao desempenho das organizações de telecomunicações da Malásia.

Já Chawla e Joshi (2010) compararam iniciativas de gestão do conhecimento em organizações indianas dos setores público e privado, utilizando a *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) – Ferramenta de Avaliação de Gestão do Conhecimento) desenvolvida pelo Centro Americano de Produtividade e Qualidade e consultor Arthur Anderson. A KMAT é dividida em cinco seções, a saber: Processo, Liderança, Cultura, Tecnologia e Mensuração. Essa ferramenta coloca todas as principais atividades e ativadores de GC juntos em um sistema dinâmico. A intenção é seguir uma abordagem qualitativa para medir capital de conhecimento usando *Benchmarking*. O *Benchmarking* é usado para identificar as melhores práticas nos facilitadores fornecidos pela KMAT. Três tipos de relatórios de comparações podem ser gerados usando essa ferramenta:

- a) *Benchmarking* externo (compara uma organização com o banco de dados KMAT geral).
- b) Comparação interna (compara um indivíduo ou divisão dentro de uma organização com pares).
- c) *Benchmarking* médio (média de grupo ou indivíduo dentro de uma organização com base de dados KMAT global).

Lee e Wong (2015) utilizaram o modelo proposto por Wong *et al.* (2015) para avaliar os efeitos do tamanho da empresa (micro, pequena e média) na maturidade da GC. Tal modelo sugere três principais aspectos de análise: recursos de conhecimento, processos de GC e fatores de KM. Recursos de conhecimento referem-se aos ativos de conhecimento que uma empresa possui que podem ser tácitos, explícitos, internos ou externos. Exemplos incluem funcionários, clientes, fornecedores, relatórios, documentos, patentes e direitos autorais. Os processos de GC indicam as várias atividades relacionadas ao conhecimento, como adquirir, criar, compartilhar, utilizar conhecimento e assim por diante. Os fatores de GC são os fatores críticos que ajudam a facilitar e a melhorar a GC.

Por sua vez, Chan, Chu e Wu (2012) utilizaram o modelo de Collison e Parcell para medir o nível de maturidade de GC com o objetivo de investigar se existe uma associação entre o nível de maturidade em GC e a eficiência de utilização de Capital Intelectual nas

empresas listadas na CSI 100 (China *Securities* Index Co., Ltd.) na China continental. O Quadro 2 a seguir apresenta as dimensões e as proposições a serem respondidas.

Quadro 2 – Questionário de Collison e Parcell - desenvolvido com base na autoavaliação de capacidade de GC

<b>1. Estratégia de GC</b>	
a)	A empresa identificou claramente ativos intelectuais.
b)	A empresa incorporou a KM em sua estratégia de negócios.
c)	A empresa comunicou uma estrutura clara de GC aos seus funcionários para incentivar a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento.
d)	A maioria dos funcionários acredita que o compartilhamento de <i>know-how</i> é importante para o sucesso da organização.
e)	A empresa implementou um conjunto de ferramentas de GC para permitir o aprendizado antes, durante e depois.
<b>2. Comportamentos de liderança</b>	
a)	Líderes da Companhia reconhecem a ligação entre GC e desempenho.
b)	A empresa defende a prática de compartilhamento de conhecimento e as atividades de GC são incentivadas e recompensadas.
c)	Os gerentes se estabelecem como bons exemplos por frequentemente conduzirem atividades de GC.
d)	Os gerentes oferecem o tempo e o apoio a sua equipe no aprendizado e compartilhamento de conhecimento.
e)	A empresa nutre as atitudes corretas entre os funcionários para facilitar o compartilhamento e o uso do <i>know-how</i> dos outros.
<b>3. Rede de relacionamento</b>	
a)	Funcionários parecem ser recompensados por realizar atividades que resultam em troca de conhecimento.
b)	Rede em uma base de necessidades ajuda os funcionários a se conhecerem.
c)	A empresa implementou tecnologia para dar suporte às redes e elas são bem utilizadas.
d)	As redes têm um documento de governança claro, com um propósito, papéis e responsabilidades claramente definidos.
e)	Redes atendem regularmente, e eles são organizadas em torno das necessidades dos negócios.

Continua

Quadro 2 – Questionário de Collison e Parcell - desenvolvido com base na autoavaliação de capacidade de GC (Conclusão)

<b>4. Aprendizagem antes, durante e depois</b>	
a)	A empresa valoriza o conhecimento e exige aprendizado formal em algumas ocasiões. Alguns processos de negócios solicitam aprendizado (por exemplo, a empresa estabeleceu programas de orientação/aprendizagem).
b)	A empresa tem implementado modelos e diretrizes, e estabeleceu linguagem comum para facilitar o conhecimento partilhado.
c)	Os funcionários são encorajados a capturar o conhecimento que aprendem para o acesso de outras pessoas.
d)	A empresa nutre uma atmosfera de aprendizado antes, durante e depois.
e)	Não apenas os funcionários estão envolvidos no aprendizado, clientes e parceiros também participam das sessões de revisão.
<b>5. Capturando conhecimento</b>	
a)	Uma captura de conhecimento ocorre no nível individual, de equipe e de rede.
b)	Depositar e recuperar o conhecimento pode ser realizado com facilidade.
c)	A empresa dedica recursos para coletar e disseminar conhecimento. Conhecimento relevante é enviado para você.
d)	A empresa promove o estabelecimento de comunidades de prática.
e)	Seguindo item “d” acima, redes sociais atuam como guardiões de seu conhecimento (por exemplo, eles regularmente atualizam o conteúdo para mantê-lo atualizado, e validar o conhecimento).

Fonte: Adaptado de Chan, Chu e Wu (2012).

Como pode ser visualizado no Quadro 2, tal modelo leva em consideração as seguintes dimensões: estratégia de GC, comportamentos de liderança, rede de relacionamento, aprendizagem (antes, durante e depois) e captura de conhecimento. O questionário é composto por 20 proposições (5 por dimensão) e o respondente deve atribuir um score de 1 a 4 para cada uma delas.

Combinando a teoria da criação do conhecimento de Nonaka com as atividades de aprendizagem generativa de Wittrock, Arling e Chun (2012) desenvolveram um instrumento que mensura o porquê e como se dá a criação de novos conhecimentos, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Nova estrutura de criação de conhecimento para avaliar a facilidade de sistemas de GC para auxiliar em novos conhecimentos

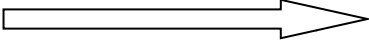
<b>Facilidade</b>	<b>Descrição da facilidade</b>	<b>Propósito da facilidade</b>	<b>Modo de criação do conhecimento</b>
1	Facilidade para criar e fornecer cabeçalhos e títulos	Organização	Combinação: explícita para explícita
2	Facilidade para criar resumos ou apresentar ideias principais	Organização	Combinação: explícita para explícita
3	Facilidade para criar tabelas	Organização	Combinação: explícita para explícita
4	Facilidade para criar gráficos	Organização	Combinação: explícita para explícita
5	Facilidade para definir os objetivos	Organização	Combinação: explícita para explícita ou Externalização: tácito para explícito
6	Facilidade para fazer perguntas	Organização	Combinação: explícita para explícita ou Externalização: tácito para explícito
7	Facilidade para demonstrar conhecimento	Integração	Socialização: tácito para tácito ou Internalização: explícito para tácito
8	Facilidade para capturar metáforas ou analogias	Integração	Externalização: tácito para explícito ou Internalização: explícito para tácito
9	Facilidade para fornecer exemplos da aplicação de conhecimento	Integração	Externalização: tácito para explícito ou Internalização: explícito para tácito
10	Facilidade para fornecer imagens	Integração	Externalização: tácito para explícito ou Internalização: explícito para tácito
11	Mecanismo para fornecer interpretação ou paráfrases	Integração	Externalização: tácito para explícito ou Internalização: explícito para tácito
12	Facilidade para fazer inferências	Integração	Externalização: tácito para explícito ou Internalização: explícito para tácito
13	Facilidade para solicitar e obter feedback	Justificando novos conhecimentos	n/a

Fonte: Adaptado de Arling e Chun (2011).

O modelo de maturidade de Arling e Chun fornece um modelo com o qual as organizações podem mapear seu progresso em direção a um ambiente maduro em GC. O Quadro 3 traz uma explicação do modelo proposto, com as “facilidades” relacionadas à gestão do conhecimento e seu respectivo modo de criação do conhecimento.

O Quadro 4 apresenta um resumo, segundo os autores Arling e Chun (2011), dos resultados de uma mensuração de Gestão do Conhecimento.

Quadro 4 – Compreendendo os resultados de uma mensuração da GC

Maturidade em GC				
Baixa				Alta
Conhecimento isolado	Conhecimento Padronizado	Conhecimento Integrado	Conhecimento Gerativo	
Necessidades individuais de funcionários	Projeto Produto / Específico	Precisa de projeto cruzado e Intracompanhia	Precisa de necessidades personalizadas	<b>Necessidades atendidas</b>
Poucas iniciativas organizadas para o conhecimento	Codificando e armazenando conhecimento	Disseminando a Geração de Conhecimento	Novo conhecimento	<b>Foco de Iniciativa</b>
Baixo	Baixo	Médio	Alto	<b>Nível do modo de Integração</b>

Fonte: Adaptado de Arling e Chun (2011).

Conforme apresentado no Quadro 4, segundo os autores Arling e Chun (2011), o conhecimento é mais isolado/individual quanto menor o nível de maturidade em GC. Quando mais alto o nível de GC, maior a probabilidade de criação de novos conhecimentos.

Pee e Kankanhalli (2009) propuseram o G-KMMM (*General KM Maturity Model*), com dois componentes principais: nível de maturidade e os processos-chave. Cada nível de maturidade ([1] Inicial; [2] Consciente; [3] Definido; [4] Gerenciado; [5] Otimizado) é caracterizado em termos de três processos chave (pessoas, processos e tecnologia), sendo que cada processo chave é descrito por um conjunto de características. Estas características especificam as práticas de GC que podem ajudar as organizações cumprir as metas do nível de maturidade.



Com o objetivo de propor um modelo para a Administração Pública, Batista (2012) apresenta seis instrumentos para avaliar o grau de maturidade em GC das organizações, baseado no Mapa Rodoviário para a Gestão do Conhecimento (*Road Map for Knowledge Management Results*) da *American Productivity and Quality Center* (APQC). a saber:

### **a) *Organizational Knowledge Management (OKA) do Banco Mundial***

O OKA é uma ferramenta que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e detectar áreas-chave que necessitam ser aprimoradas. O método foi desenvolvido por Ana Flávia Fonseca que - com o apoio do Instituto do Banco Mundial - mobilizou especialistas em GC para elaborar essa ferramenta de avaliação (BATISTA, 2012). A Gestão do Conhecimento é definida pela autora do Método OKA como “[...] um princípio gerencial que visa alavancar informação, conhecimento, experiências e intuição da organização para gerar valor” (FONSECA, 2006, p. 3 apud BATISTA, 2012).

O Quadro 5 apresenta as dimensões e elementos do Método OKA.

Quadro 5 – As dimensões do método OKA

<b>Pessoas</b>	1) cultura e inventivos; 2) identificação e criação do conhecimento; 3) compartilhamento do conhecimento; 4) comunidades de prática e equipes de conhecimento; 5) conhecimento e aprendizagem;
<b>Processos</b>	6) liderança e estratégia; 7) fluxo de conhecimento; 8) operacionalização do conhecimento; 9) alinhamento; 10) indicadores e monitoramento;
<b>Sistemas</b>	11) infraestrutura tecnológica da GC; 12) infraestrutura de acesso ao conhecimento; 13) gestão de conteúdo; 14) infraestrutura do ambiente de GC.

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

O Método OKA possui três elementos básicos: pessoas, processos e sistemas. Cada elemento é constituído por 14 dimensões, conforme apresentado no Quadro 5.

Uma análise minuciosa das dimensões do Método OKA permite concluir que se trata de uma ferramenta com sólida base teórica. No entanto, é muito complexo, o que torna sua implementação deveras complicada para a maioria dos órgãos da administração pública. As 205 questões da versão mais recente da ferramenta foram redigidas em uma linguagem voltada para o setor privado. Assim, o método não considera as diferenças entre as organizações públicas e privadas e não associa GC diretamente com resultados institucionais, tais como aumentar a eficiência e melhorar a qualidade de processos, produtos e serviços (BATISTA, 2012).

**b) Prêmio Empresas mais Admiradas do Mundo – *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) – Prêmio MAKE**

Segundo Batista (2012), o intuito da Metodologia do Prêmio MAKE é diagnosticar o grau de maturidade das organizações em GC e inovação. São oito os critérios de excelência em GC utilizados, nos quais podem ser visualizados no Quadro 6:

Quadro 6 – Critérios de excelência em GC do Prêmio MAKE

<b>Critério</b>	<b>O que é avaliado</b>
<b>Cultura organizacional</b>	Promoção da visão, missão e estratégia de GC.
<b>Liderança</b>	Desempenho da alta administração no que se refere, entre outras coisas, ao: a) incentivo aos processos de GC (aquisição, compartilhamento e aplicação; b) apoio à GC (financeiro e não financeiro); c) organização e estrutura de governança de GC; d) apoio à estratégia de GC; e e) articulação com o alto escalão da organização.
<b>Inovação</b>	Capacidade da organização de desenvolver e empregar estratégias de inovação; de desenvolver e treinar a força de trabalho em inovação e geração de ideias; de gerenciar a criação do conhecimento; de desenvolver equipes transversais de inovação/ desenvolvimento; e de gerenciar a produção de produtos ou serviços baseados em conhecimento.
<b>Capital intelectual</b>	A estratégia de capital intelectual da organização.
<b>Compartilhamento</b>	Ações relacionadas ao processo de compartilhamento do conhecimento.
<b>Aprendizagem</b>	a) estratégia de aprendizagem; b) programa de desenvolvimento e aprendizado; c) responsabilidade pela estratégia de aprendizagem; d) colaborações e parcerias para acelerar o aprendizado empresarial; e e) mensuração do valor agregado pelo aprendizado.
<b>CRM</b>	Como a organização agrega valor a produtos e serviços com base na gestão do conhecimento sobre os clientes.
<b>Retorno ao acionista</b>	Como a organização desenvolve e emprega estratégia empresarial baseada em conhecimento para aumentar a geração de valor para os acionistas.

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

Conforme Quadro 6, destacam-se: o papel da liderança; a importância da missão, visão e estratégia de GC; o vínculo entre GC e aprendizagem e inovação; a importância da aplicação do conhecimento sobre os clientes para agregar valor a produtos e serviços; e a relevância do processo de compartilhamento (BATISTA, 2012). Permite concluir que a ferramenta foi construída com foco em organizações privadas, mas há elementos relevantes e pertinentes para organizações públicas que devem ser utilizados na construção de um modelo específico para a administração pública brasileira.

### **c) Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC**

O objetivo do modelo de avaliação de GC no Fórum Europeu é diagnosticar o grau de maturidade das organizações europeias em GC (*EUROPEAN KM FORUM*, 2001 apud BATISTA, 2012). O modelo de avaliação é baseado no Modelo Europeu de GC e avalia os seguintes aspectos: estratégias de GC; tópicos sociais e humanos de GC; organização da GC; processos de GC; tecnologias de GC; liderança; avaliação do desempenho de GC; e implementação e *business cases* de GC. Fatores críticos de sucesso na implementação da GC que aparecem também em outros modelos citados anteriormente, tais como liderança, pessoas, processos, tecnologia, avaliação do desempenho de GC, são contemplados pelo modelo de avaliação do fórum europeu.

### **d) Instrumento para a avaliação da gestão pública do Gespública**

O Gespública utiliza uma ferramenta para a avaliação da gestão pública que conta com um item distinto para examinar como a organização implementa processos gerenciais. Esta ferramenta tem como objetivo a identificação, o desenvolvimento, a construção, a proteção e o compartilhamento do conhecimento (*INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO*, 2010).

Como se trata de uma ferramenta de avaliação e não um modelo ou método de implementação da GC, ele não é prescritivo (BATISTA, 2012). Algumas ações contempladas por esta ferramenta são relevantes para diagnosticar o grau de maturidade em GC nas organizações públicas. São elas: avaliar como o conhecimento é desenvolvido (ou criado) e compartilhado; avaliar como o conhecimento é mantido e protegido; e como a organização assegura que a GC é utilizada para melhorar seus processos, produtos e serviços (BATISTA, 2012).

Os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de GC para a

administração pública. Além disso, a GC com foco em resultados, avaliada no instrumento, é também um elemento importante do modelo a ser construído para a administração pública, pois assegura que as práticas de GC trarão benefícios para o cidadão – usuário e sociedade, mediante a melhoria de processos, produtos e serviços (BATISTA, 2012).

#### **e) Questionário de pesquisa utilizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)**

A OCDE realizou em 2002 uma pesquisa intitulada *Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries* (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2003). A pesquisa visava conhecer o desempenho das organizações públicas dos governos dos países-membros da OCDE em relação aos seguintes temas: desafios da economia do conhecimento, GC como prioridade da alta administração, implementação de práticas de GC e resultados das estratégias de GC. Três hipóteses foram testadas conforme alega Batista (2012):

1. Implementar práticas de GC é uma das prioridades internas da alta administração;
2. Existem muitas práticas de GC – que provavelmente terão um futuro promissor – sendo implementadas na maioria das organizações; e
3. Há nas organizações uma percepção de que a implementação de práticas de GC está sendo bem-sucedida.

#### **f) Modelo da *Asian Productivity Organization* (APO)**

De acordo com Helou (2015),

ao ser reconhecida a importância da gestão do conhecimento à economia dos países membros da APO, especialmente para as pequenas e médias empresas, sua direção contratou uma equipe de especialistas das principais instituições de gestão do conhecimento para que estudassem as últimas tendências no desenvolvimento de gestão do conhecimento na Europa e Estados Unidos, em maio de 2007, e compartilhassem suas melhores práticas com os demais países da Ásia.

O resultado foi a criação de um modelo constituído por três níveis: i) aceleradores; ii) processo de GC; e iii) resultados. São quatro

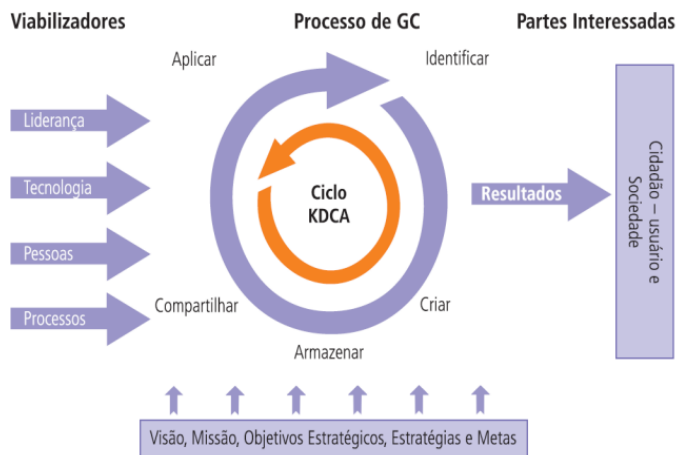
os aceleradores: liderança, tecnologia, pessoas e processos. Já o processo de GC é constituído de cinco passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Já os resultados são compostos por produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento.

O modelo de GC da APO é considerado híbrido, pois ao mesmo tempo descreve a GC (descritivo) e orienta (prescritivo) como implementar nas organizações.

O grande diferencial está no componente “resultados”, que associa a GC ao desempenho organizacional.

Assim, após estudar os seis modelos apresentados acima, Fábio Ferreira Batista (2012) propôs um Modelo de Gestão do Conhecimento para a Gestão Pública Brasileira, elaborado para atender as especificidades e necessidades do setor público. O instrumento para avaliação do nível de maturidade em GC é uma adaptação/tradução do modelo da *Asian Productivity Organization* (APO). Ele possui duas partes diretamente interessadas, quais sejam: o usuário, entendido aqui como sujeito individualmente concebido, e a sociedade, vista como uma coletividade determinada ou não (BATISTA, 2012). Em relação aos cidadãos, usuários do serviço público, a Gestão do Conhecimento volta-se a cumprir a finalidade atribuída à organização pública, ao realizar de forma otimizada os direitos constitucionalmente consagrados em favor dos indivíduos. A referida realização constitui o ponto central de todas as ações desenvolvidas no plano estratégico pela Gestão do Conhecimento junto às organizações públicas (BATISTA, 2012). O modelo é apresentado resumidamente na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública



Fonte: Batista (2012, p. 52).

O modelo concebido por Batista (2012), apresentado na Figura 3, avalia os seguintes eixos:

i) **Direcionadores estratégicos:** visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Ajudam a identificar e analisar as competências essenciais.

ii) **Viabilizadores:** Liderança, tecnologia, pessoas e processos. Contribuem para entender até que pontos esses fatores estão presentes na organização.

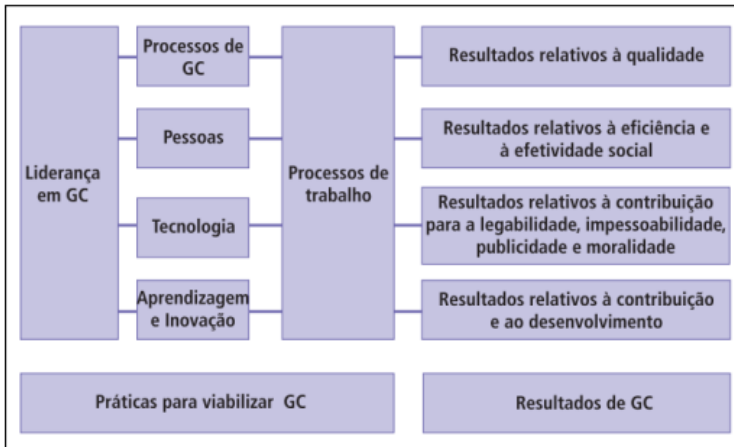
iii) **Processos de GC:** identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.

iv) **Ciclo KDCA:** auxilia na realização de um mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização que podem ser disseminadas durante a implementação.

v) **Resultados Esperados:** medem a efetividade do processo de GC apoiado pelos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores e fundamentados nos direcionadores estratégicos.

São sete os critérios de avaliação da Gestão do Conhecimento que integram o instrumento de Batista para mensurar o nível de maturidade em GC, conforme Figura 5.

Figura 5 – Critérios de avaliação da GC



Fonte: Batista (2012, p. 93).

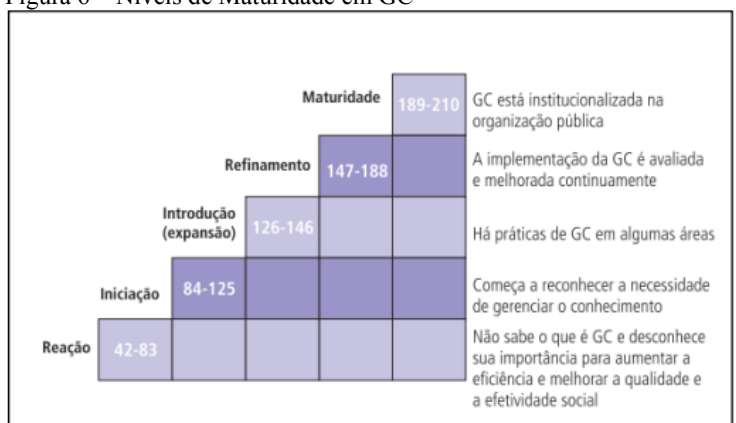
O instrumento de coleta de dados utilizado por Batista (2012) é aquele concebido pela APO, traduzido por ele. As dimensões avaliadas, conforme apresentadas na Figura 5, são: a) Liderança em Gestão do Conhecimento; b) Processo; c) Pessoas; d) Tecnologia; e) Processos de GC; f) Aprendizagem e Inovação; g) Resultados da GC.

Até o momento, além dos processos de GC e fatores críticos de sucesso propostos pelos modelos de GC encontrados na literatura, identificam-se apenas modelos desenvolvidos para as organizações privadas. O instrumento de coleta de dados que é seguido neste presente estudo é o da APO, traduzido por Batista (2012), por ser voltado para a Administração Pública, conforme Editoras objetos deste estudo.

Com base na pontuação obtida na aplicação do instrumento de avaliação, é possível identificar o nível de maturidade em GC que a organização se encontra. A Figura 6 apresenta os cinco níveis de maturidade em GC adotados por Batista (2012) para mensurar o nível de maturidade de GC em instituições públicas.



Figura 6 – Níveis de Maturidade em GC



Fonte: APO (2009 apud BATISTA, 2012).

O Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento de Batista é aquele desenvolvido pela APO. Adota 42 questões baseada nos sete critérios descritos anteriormente. Os resultados da avaliação mostrarão o grau de maturidade em GC da organização pública. Esse grau pode variar do nível “reação” que se trata do nível mais baixo até o nível de “maturidade” que se refere ao nível mais alto, conforme informações apresentadas na Figura 5.

Tal instrumento foi escolhido para a realização dessa pesquisa, por abordar a gestão do conhecimento de maneira integral, com sete dimensões de análise: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de GC, aprendizagem e inovação e resultados de GC, além de ter sido escolhido para a formação de um modelo para a administração pública brasileira.

Para Kraemer *et al.* (2017), o tema maturidade de GC é um campo fértil de pesquisa que oferece várias possibilidades. A carga excessiva depositada na tecnologia merece críticas, mas novos caminhos com foco em pessoas estão surgindo, precisando que mais estudos testem esses modelos. A maturidade pode ser utilizada para avaliar diversas empresas ou setores de um país, mas ainda não existem comparações internacionais. E a investigação acerca das barreiras e facilitadores para as mudanças de níveis de maturidade ainda é um tema emergente.

## 2.4 GESTÃO DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS

As editoras universitárias brasileiras foram criadas principalmente entre as décadas de 1960 e 1980. Algumas nasceram junto com as universidades, outras surgiram a partir da experiência das imprensas universitárias que, com o passar dos anos de produção, criaram seus conselhos editoriais e formalizaram suas atividades com regimentos próprios (BUFREM, 2015, p. 28).

Rocha (2014) traz o contexto histórico quando do surgimento das primeiras Editoras Universitárias federais brasileiras. O final da década de 70 e início da década de 80 foram marcados por “uma nascente liberdade política, social e de expressão”. Nesse momento, muitas universidades brasileiras começaram a despertar para a necessidade de implantarem suas próprias editoras, a fim de divulgar em livros e periódicos a sua produção científica e intelectual.

O aumento da quantidade dessas instituições se deu na década de 1980, ao fim da qual o Brasil tinha 37 novas editoras universitárias. A principal explicação para esse interesse das universidades na atividade editorial é que houve incentivo financeiro do governo através do então Ministério de Educação e Cultura/MEC, com a criação do Programa de Estímulo à Editoração do Trabalho Intelectual nas Instituições de Ensino Superior/Proed, em 1981. Esse programa, vinculado à Secretaria de Ensino Superior/SeSu/MEC, durou até 1988. (ROCHA 2015, p. 19).

Atualmente, existem 45 editoras universitárias dentre as 63 universidades federais (de acordo com pesquisas realizadas nos *websites* das universidades).

A editora universitária, principalmente aquela ligada a universidades públicas e comunitárias, não tem fins exclusivamente comerciais. Esta condição permite a ela traçar inúmeros projetos de interesse científico ou cultural. Dependendo de seu projeto editorial e institucional, poderá ser desde uma editora que divulgará a produção científica internacional até aquela que preservará a cultura e a produção acadêmica de uma microrregião. (MARQUES NETO, 2000, p. 171).

As editoras universitárias não precisam – e não devem – seguir padrões editoriais estabelecidos. Nesse sentido, de acordo com Bufrem (2015, p. 29), é preciso considerar as diversidades regionais e as

peculiaridades de cada contexto, não sendo a atividade editorial universitária caracterizada como um programa único.

A universidade é, por excelência, um espaço de ensino, pesquisa e socialização de conhecimento científico, onde a ideia de produção de conhecimento colaborativo, compartilhado e o acesso livre à informação fazem parte desse universo, permeando as práticas docentes de ensino, o que estimula a pesquisa e a construção do saber crítico e autônomo. (COSTA, 2011, p. 6). Sendo assim, as editoras universitárias têm um papel fundamental de promover a difusão da produção científica. Caracterizam-se por abranger todas as áreas do conhecimento, publicando textos de qualidade, avaliados por pares e de autoria de pesquisadores com filiações institucionais diversas.

A atividade editorial é uma das possibilidades com que as instituições de ensino superior contam para socializar e difundir o que produzem. Publicar, nessas condições, significa tornar público o que determinada instituição ou grupo creem ser valioso para a sociedade ou para as pessoas a quem direcionam seu trabalho. E o setor responsável pela publicação de obras dentro de uma instituição de educação superior é a editora universitária, uma importante janela para a produção científica e acadêmica (OLIVEIRA, 2016, p. 16).

Seguindo o mesmo pensamento, Rosique (2010) considerou que a atividade editorial e a biblioteca universitária trabalham com uma meta comum: tornar acessíveis os novos (e antigos) conhecimentos e o pensamento significativo para a comunidade acadêmica e estender a um público mais amplo esse tipo de saber.

A equiparação da importância existente entre a biblioteca e a editora universitárias foi realizada também por Bufrem (2015):

A universidade deve estar consciente de ser um instrumento de democratização do saber. Nela o conhecimento gerado e difundido evidencia a importância da biblioteca e da editora como órgãos de captação e difusão do saber, respectivamente. Tal como já se afirmou, se você tiver uma biblioteca e uma editora, você tem tudo o que é necessário para uma universidade (BUFREM, 2015, p. 428).

Cabe aqui relatar que as editoras universitárias surgiram principalmente entre as décadas de 1960 e 1980 e vinculam-se às instituições de origem de maneiras diferentes.

Algumas editoras universitárias tiveram sua origem em pequenos parques gráficos, enquanto outras foram sendo criadas independentemente desses serviços, ou das chamadas imprensas universitárias. Criadas, ora como editoras, núcleos ou projetos editoriais, ora como órgãos com maior autonomia, algumas foram anexadas a projetos, vinculadas a um órgão como um serviço ou assessoria de comunicação, ou mesmo a uma pró-reitoria. Houve editoras que passaram a ser vinculadas à imprensa ou parque gráfico da universidade (BUFREM, 2015, p. 86).

Em relação aos recursos humanos, pode-se dizer que não há uniformidade entre as editoras universitárias. Segundo Rocha (2014), a maioria das editoras mantém os seguintes profissionais: editor (ou editor de publicações), redator, revisor de textos e programador visual, podendo haver ainda profissionais ligados ao setor administrativo, de distribuição e vendas, de biblioteconomia e de comunicação. A função de chefia fica sob responsabilidade de um coordenador editorial ou diretor. Por outro lado, no estudo de Bufrem (2015) foram identificadas editoras universitárias com apenas duas pessoas (o diretor e outro servidor), tendo, portanto, todo o processo de produção terceirizado; e outras editoras com mais de sessenta servidores.

Dependendo de sua estrutura, são muitas as dificuldades que as editoras universitárias enfrentam, especialmente no tocante à divulgação, distribuição, circulação e venda das obras.

As dificuldades estruturais das editoras que vão sendo criadas nas instituições de ensino superior, sem que as mínimas condições prévias lhes sejam dadas, exigem, por um lado, um esforço muito grande por parte dos dirigentes para suprir as falhas e, por outro, negociações políticas para que sejam rompidas certas resistências em algumas dessas instituições. Além disso, está sempre presente o risco de se perderem os esforços com as mudanças administrativas, e o mais crucial é

que esse risco implica sempre o desperdício de verbas públicas (BUFREM, 2015, p. 253).

No tocante aos recursos financeiros, também não há padrão estabelecido nas diferentes editoras universitárias. Algumas recebem recursos orçamentários das instituições a que estão vinculadas, outras produzem novas obras apenas com recursos de vendas de livros. Para Bufrem (2015, p. 256), na impossibilidade de contar com recursos públicos para as novas edições, o editor/diretor de editoras universitárias deve ser criativo e ousado, seja para buscar patrocínios e coedições ou para estabelecer um esquema de divulgação e distribuição de obras. Compreende-se, portanto, que as editoras universitárias públicas são espaços de criação e inovação, pois de acordo com Castells (2016) a inovação é uma significativa e indispensável habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimento.

As editoras universitárias públicas devem manter a responsabilidade moral de não esbanjar os recursos, visto que eles são públicos (em parte ou totalmente).

É importante não gastar, em uma obra qualquer, mais do que o necessário, evitando esbanjar os recursos públicos, por exemplo, na própria escolha do papel, optando pelo mais barato (FAGUNDES, 1991, *apud* BUFREM, 2015, p. 45).

A importância das editoras para a universidade não está relacionada apenas à divulgação de pesquisas dos professores, mas também aos recursos financeiros trazidos por ela, conforme apresentado por Bufrem (2015):

Editoras universitárias potencializam condições favoráveis ao crescimento e fortalecimento das universidades às quais estão ligadas, divulgando ideias e pesquisas de pesquisadores e professores, consolidando a utilização de métodos e tecnologias desenvolvidas, enquanto permite a criação de novos recursos originados das vendas de seus livros (BUFREM, 2015).

Cabe aqui ressaltar que gerenciar conhecimento possui alguns desafios, como por exemplo, barreiras culturais, fragilidade em lidar com mudanças, falta de integração da equipe e das lideranças, falta da visão da importância da GC. Em órgãos públicos, algumas dessas

lacunas tomam proporções maiores, devido à burocracia para solução de alguns processos. Todavia, cabe ressaltar a importância de gerenciar conhecimento nesses espaços. Permitir que o conhecimento gerado seja armazenado, acessado, retido e compartilhado, significa oferecer um atendimento mais adequado à sociedade/usuários dessas organizações públicas.

Após a apresentação dos conceitos fundamentais que embasaram a presente pesquisa, segue-se para a seção em que serão discutidos os percursos metodológicos.

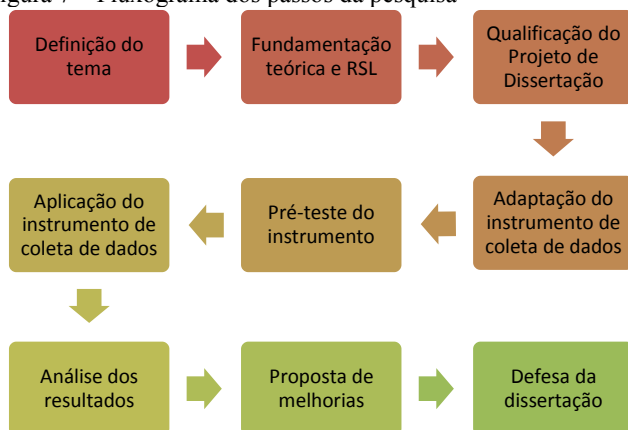
### 3 PERCURSOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentam-se os caminhos metodológicos utilizados para atender aos objetivos propostos no presente estudo. Para Lakatos e Marconi (1991, p. 83) o método científico é um:

Conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válido e verdadeiro, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do cientista.

A Figura 7 apresenta resumidamente os passos percorridos ao longo da pesquisa.

Figura 7 – Fluxograma dos passos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como observado na Figura 7, os passos da pesquisa foram compostos respectivamente por: definição do tema, fundamentação teórica e revisão sistemática da literatura, qualificação do projeto de dissertação, adaptação do instrumento de coleta de dados, pré-teste do instrumento de coleta, aplicação do instrumento, análise dos resultados, proposta de melhorias e defesa da dissertação.

Esta seção de percursos metodológicos foi subdividida em caracterização da pesquisa (3.1), universo e amostra da pesquisa (3.2),

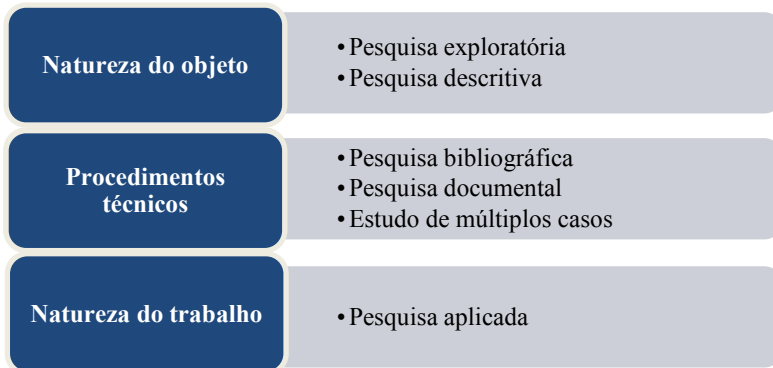
instrumento de coleta de dados (3.3) e quanto à abordagem do problema (3.4).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à natureza do trabalho, trata-se de uma pesquisa aplicada que, de acordo com Vergara (2007), é motivada pela necessidade de resolver problemas reais. Dessa forma, buscou-se responder a questões de ordem prática, visando fornecer subsídios para uma futura implementação de um plano de Gestão do Conhecimento para as Editoras pesquisadas.

A Figura 8 permite observar o panorama da caracterização da presente pesquisa.

Figura 8 – Caracterização da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quanto aos objetivos do estudo, a presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-descritiva. Segundo Cunha, Amaral e Dantas (2015), a pesquisa exploratória visa familiarizar o pesquisador com o tema, elevando o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa. Santos (2007, p. 28) corrobora ao dizer que explorar “é tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo”. Para Vergara (2004), a pesquisa descritiva expõe características evidentes e bem delineadas de determinada população ou fenômeno e, para isso, envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas dos seus dados.

Já quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se em pesquisa



bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica na visão de Santos (2007, p. 30)

[...] é o conjunto de materiais escritos (gráfica ou eletronicamente) a respeito de um assunto. Constitui-se uma preciosa fonte de informações, com dados já organizados e analisados com informações e ideias prontas. [...] a pesquisa com base numa bibliografia deve encabeçar qualquer processo de busca científica que se inicie”.

Como pesquisa documental aponta-se que se utilizou de documentos públicos disponíveis nos sítios eletrônicos das Editoras.

Na pesquisa bibliográfica realizou-se também uma revisão sistemática da literatura (RSL), que, de acordo com Kitchenham (2004), existem razões específicas que contribuem para a realização de uma RSL, tais como:

i) Consolidar evidências e resultados obtidos em estudos anteriores sobre o tema de interesse;

ii) Identificar lacunas na teoria e pesquisas recentes como embasamento para o aprimoramento das pesquisas;

iii) Fornecer embasamento e modelos teóricos para posicionar apropriadamente novos temas e oportunidades de pesquisa, ou mesmo, refutar ou validar hipóteses, ou criar novas hipóteses sobre um determinado tema de pesquisa.

Com base na metodologia desenvolvida pelo autor supracitado, desenvolveu-se uma Revisão Sistemática da Literatura sobre análise do grau de maturidade em gestão do conhecimento. Em síntese, o primeiro processo da RSL é a elaboração do protocolo de revisão, o segundo é a condução do que foi definido nesse protocolo e o último processo é a análise e interpretação dos dados coletados. A RSL realizada pode ser conferida no Apêndice B desta dissertação.

O objetivo definido para realização da Revisão Sistemática da Literatura foi: Identificar na literatura estudos de caso que avaliem a maturidade em gestão do conhecimento em instituições/empresas. Nesse sentido, surgiu a questão da pesquisa: Quais são as técnicas e as abordagens de avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em instituições/empresas descritas na literatura?

Estabeleceu-se como critérios de seleção de fontes acesso eletrônico (bases de dados, banco de teses e dissertações, anais de eventos) com abrangência interdisciplinar. Os trabalhos deveriam ter o

formato de estudo de caso, ser em língua inglesa ou portuguesa, com acesso aberto ao texto na íntegra, devendo apresentar procedimentos metodológicos.

A recuperação de informação foi efetuada por meio de buscas utilizando a sequência a seguir apresentada:

a) Nas bases de dados internacionais, utilizando as palavras-chave: *knowledge management maturity, km maturity, maturity model for knowledge management, maturity model for km, maturity model of knowledge management, maturity model of km.*

b) Nas bases de dados nacionais, pelas palavras-chave: maturidade em gestão do conhecimento, maturidade em GC, modelo de maturidade em gestão do conhecimento e modelo de maturidade para gestão do conhecimento.

c) Uso do operador booleano “OR”.

d) Período cronológico: 2007-2017.

Optou-se por realizar a pesquisa em quatro bases de dados, sendo duas nacionais e duas internacionais. São elas: Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Library and Information Science Abstracts* (LISA) e Scopus.

A Tabela 2 apresenta um resumo da revisão sistemática da literatura e o Apêndice B apresenta o desenvolvimento completo da RSL realizada.

Tabela 2 – Resumo da revisão sistemática da literatura

<b>Bases de dados pesquisadas</b>	<b>Quantidade recuperadas</b>	<b>Quantidade utilizada</b>	<b>Percentual quantidade utilizada</b>
BRAPCI	04	02	50%
BDTD	08	05	62%
LISA	65	07	11%
SCOPUS	32	07	22%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>21</b>	<b>19%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 2 mostra que após a realização das buscas nas bases de dados, procedeu-se o processo de seleção dos estudos. Os procedimentos adotados para a seleção foram a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, formando uma lista com as publicações relevantes para a revisão. De um total de 109 publicações (artigos científicos, dissertações e teses) recuperou-se 21 (19%) publicações que

atenderam aos critérios estabelecidos no protocolo desta revisão sistemática.

A seguir, apresenta-se no Quadro 7, as publicações científicas selecionadas, em ordem cronológica decrescente.

Quadro 7 – Artigos, teses e dissertações utilizados no estudo

ANO	TÍTULO	AUTORES
2017	Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa	Katia Costa de Menezes, Juliana Johann, Patrícia Passeri Valentim, Patrícia Scott
2016	O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia	José Nivaldo Balbino, Helena de Fátima Nunes, Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz
2016	Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil	Carlos Henrique Cotta Natale, Jorge Tadeu Ramos Neves e Rodrigo Baroni de Carvalho
2015	<i>Knowledge management performance measurement in micro-, small-, and medium-sized enterprises: An exploratory study</i>	Cheng Sheng Lee e Kuan Yew Wong
2015	Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública	Angela Regina Heinzen Amin Helou
2015	Maturidade em gestão do conhecimento da Prefeitura Municipal de Criciúma: O caso dos setores de convênios	Daniela Chagas Pacheco
2015	A maturidade da gestão do conhecimento: O caso de uma empresa de grande porte	Rodolfo Ribeiro da Silva
2013	<i>Knowledge management according to organisational size: A south african perspective.</i>	Cornelius (Neels) Kruger e Roy D. Johnson
2013	Maturidade em gestão do conhecimento: um estudo de caso na tutoria dos cursos de graduação na modalidade a distância do departamento de ciências da administração da UFSC	Mileide Marlete Ferreira Leal Sabino
2013	Análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na criminalística federal	Raphael Borges Mendes

Continua

Quadro 7 – Artigos, teses e dissertações utilizados no estudo (Conclusão)

2012	<i>Exploring the correlation between knowledge management maturity and intellectual capital efficiency in mainland chinese listed companies</i>	Kin Hang Chan, Samuel Kai Wah Chu e Wendy W. Y. Wu
2011	<i>Developing knowledge management capabilities: A structured approach</i>	Birinder Singh Sandhawalia e Darren Dalcher
2011	<i>Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity</i>	Priscilla A. Arling e Mark W.S. Chun
2010	<i>Knowledge management initiatives in indian public and private sector organizations</i>	Deepak Chawla e Himanshu Joshi
2010	<i>Principles in knowledge management maturity: A South African perspective</i>	Cornelius (Neels) Kruger e Roy D. Johnson
2009	<i>Is the malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation?</i>	Chong Chin Wei, Chong Siong Choy e Wong Kuan Yew
2009	<i>Assessment of knowledge management growth: A South Africa perspective</i>	Cornelius (Neels) Kruger e Roy D. Johnson
2009	<i>A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology</i>	L. G. Pee e A. Kankanhalli
2009	<i>The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity</i>	Ping Jung Hsieh, Binshan Lin e Chinho Lin
2007	<i>Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations</i>	C.J. Kruger e M.M.M. Snyman
2007	<i>Infosys technologies: Improving organizational knowledge flows</i>	Nikhil Mehta, Sharon Oswald, Anju Mehta

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No Quadro 7, apresenta-se as publicações científicas em ordem decrescente de data de publicação, seu respectivo título e autoria, recuperadas e utilizadas no estudo. No total foram 21(100%) sendo sete (30%) em português e 14 (70%) em inglês. Verifica-se que a maioria – 16 (76%) das publicações – é recente, entre 2010 e 2017.

Além da pesquisa bibliográfica e documental, relativamente aos procedimentos técnicos, trata-se ainda de um estudo multicaso, por abranger três editoras de universidades federais, situadas na região sul

do Brasil. Comparando o estudo de caso único e o estudo multicaseos, Yin (1990, p. 52) afirma que a evidência obtida através do multicaseos é “mais determinante e o estudo como um todo é mais robusto”. Triviños (1990, p. 136), em seu estudo, aponta que “sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc.”.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Como universo da pesquisa considera-se a totalidade de 45 editoras de 63 universidades federais. Neste estudo escolheu-se uma amostra levando em consideração a região geográfica, quantidade de servidores e acessibilidade para aplicação do instrumento de coleta de dados. A pesquisadora atua como servidora técnico-administrativa na Editora da UFSC e teve acesso por meio de visitas técnicas às demais Editoras escolhidas para o presente estudo. Nesse sentido, foram escolhidas, portanto três Editoras situadas na região sul do Brasil com quantidade equivalente de servidores em cada uma: Editoras da Universidade Federal de Santa Catarina, Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Editora da Universidade Federal do Paraná, Como respondentes, os servidores das universidades ou das Fundações de Apoio que as atendem, desde que lotados nas Editoras em ambos os casos.

Com o entendimento de que todos os servidores lotados nas Editoras são sujeitos da pesquisa, foram totalizados 44 sujeitos, distribuídos da seguinte maneira: Editora A, 14; Editora B, 15 e; Editora C, 15. Optou-se por requerer a participação de todos os envolvidos para que a análise pudesse ser mais aprofundada, pois permitiria a possibilidade de segmentação (respondentes com e sem cargo de chefia, com maior ou menor escolaridade, com maior ou menor tempo de serviço, entre outros).

No entanto, após diversas inserções solicitando aos sujeitos do estudo que participassem da pesquisa, devolvendo o questionário conforme descrito no item “3.3 Instrumentos de coleta de dados”, o total de respondentes da pesquisa foi de 20 sujeitos, representando 45% de respostas obtidas do total de 44 lotados nas três Editoras. Salienta-se que individualmente (por Editora), o percentual foi superior a 30% em cada uma delas.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário da APO escolhido e traduzido por Batista (2012) quando da criação de seu Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. Tal modelo é considerado:

- i) Genérico (concebido para todas as organizações públicas);
- ii) Holístico (permite um entendimento integral de GC);
- iii) Específico para a administração pública brasileira; e
- iv) Foco do modelo: Utilizar a GC para produzir resultados em benefício do cidadão.

Além dos benefícios citados acima, o modelo da APO é capaz de abordar a gestão do conhecimento de maneira abrangente, avaliando sete critérios de GC nas organizações. São eles: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, inovação e resultados de gestão do conhecimento.

O questionário traduzido por Batista é composto por 42 questões fechadas sobre Maturidade na Gestão do conhecimento, divididas entre os sete critérios de GC. Em cada uma dessas dimensões o respondente deve identificar pontos fortes e fracos (questões abertas). Para traçar o perfil foram incluídas, ainda, sete perguntas fechadas. Embora o questionário tenha sido considerado extenso na aplicação de um pré-teste, optou-se por não adaptá-lo, para que fosse fiel ao original.

A aplicação dos questionários ocorreu do seguinte modo: no dia 10 de agosto de 2018 o questionário foi enviado por meio Google Forms, software livre destinado à aplicação de questionários online. Neste primeiro envio, o retorno foi de sete respondentes. Na mesma data, alguns colegas informaram que o e-mail entrou na caixa de SPAM, de forma que o segundo envio foi antecipado para 16 de agosto de 2018. Dessa vez, foi elaborado um e-mail exclusivo para cada respondente. Obteve-se 10 respostas com a adoção dessa estratégia. Por fim, no dia 03 de setembro de 2018 foi efetivada uma solicitação aos Diretores das Editoras, para que sensibilizassem suas equipes a responder, o que resultou em três novas respostas. Considera-se que o quantitativo foi satisfatório para a pesquisa (acima de 30% em todas as Editoras) e não censitário.

É importante ressaltar que ao receber o questionário o respondente poderia aceitar ou não os Termos do Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme apresentado no Apêndice A.

Salienta-se que por resguardo da ética da pesquisa, mesmo utilizando os termos de consentimento livre e esclarecido aplicado aos respondentes, optou-se por não determinar a quantidade de respostas por Editora, bem como o nome das Editoras para as análises dos dados, denominando-as de Editora A, Editora B e Editora C.

### 3.4 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

O instrumento de coleta de dados apresenta questões fechadas, abertas e de perfil pessoal - que estimulam os participantes a pensarem livremente sobre o tema - sendo tratadas de forma qualitativa.

As questões qualitativas são aquelas envolvendo os pontos fortes e pontos fracos de cada uma das dimensões. Para analisá-las, utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2016), que prevê três fases fundamentais, conforme esquema apresentado na Figura 9: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

Figura 9 – Análise de conteúdo segundo Bardin



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

Seguindo a Figura 9, a primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Na segunda fase, ou fase de exploração do material, as respostas são categorizadas e classificadas. Considerando-se que neste trabalho as categorias já estão previamente definidas (liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de gestão do conhecimento), Dessa maneira, a exploração do material envolveu a classificação, ou seja, o agrupamento pelo sentido das palavras.

A terceira fase do processo de análise do conteúdo é denominada tratamento dos resultados – a inferência e interpretação. Calcado nos resultados brutos, o pesquisador procurar torná-los significativos e válidos. A interpretação e inferência deverão ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois interessa o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.

Já as questões que ajudaram a definir o nível de maturidade em gestão do conhecimento foram analisadas de maneira quantitativa, permitindo aplicação de métodos estatísticos e até generalizações (CUNHA; AMARAL; DANTAS, 2015).

Quanto à abordagem do problema, Creswell (2010) define a pesquisa de métodos mistos como uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas de pesquisa qualitativa e quantitativa, envolvendo suposições filosóficas, o uso das abordagens qualitativa e quantitativa e a combinação das duas abordagens em um estudo.

O tratamento dos dados do questionário teve uma abordagem quantitativo/qualitativo, pela própria característica da pesquisa.



## **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados os resultados desta pesquisa, em resposta aos objetivos específicos propostos. Primeiramente, o objetivo específico a) Apresentar a estrutura organizacional das Editoras, objetos do estudo, ou seja, as Editoras da Universidade Federal de Santa Catarina, da Universidade Federal do Paraná e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (seção 4.1). Em seguida, responde-se o objetivo b) Identificar a visão dos servidores lotados nas Editoras a partir do instrumento da *Asian Productivity Organization* (APO) (seção 4.2). Na sequência, apresenta-se o grau de maturidade em gestão do conhecimento nas Editoras pesquisadas (seção 4.3), em atendimento ao objetivo c) Descrever o nível de maturidade em gestão do conhecimento nas Editoras pesquisadas. Por fim, são resgatadas as potencialidades e fragilidades para a proposição de melhorias (seção 4.4), respondendo o último objetivo, d) Propor ações, caso verificada a necessidade, de gestão do conhecimento para as Editoras.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO**

Apresentam-se neste espaço as Editoras da região sul do Brasil escolhidas como objeto do estudo. Ressalta-se que todas as informações apresentadas foram coletadas diretamente nos sítios eletrônicos das três Editoras e, complementadas nas visitas técnicas da pesquisadora, conforme Relatórios de Visitas Técnicas disponíveis no anexo A. Importante frisar que vivência profissional da pesquisadora como servidora lotada na Editora da UFSC contribuiu para o enriquecimento do estudo.

#### **4.1.1 Editora da Universidade Federal de Santa Catarina**

A Editora da UFSC comemorou seus 38 anos em 30 de outubro de 2018. Foi instituída pela Resolução nº 005/GR/80, de 30/10/1980, em que se destacam o Conselho Editorial e as Comissões Editoriais. Somente em 12 de dezembro de 1980, com a Portaria nº 0533/GR/1980, a Editora é efetivamente criada e regulamentada. Conforme registros em alguns documentos entende-se que o seu “aniversário” é em 30 de outubro, ou seja, a data de sua instituição por Resolução.

No decorrer desses anos, consolidou-se no mercado editorial brasileiro, sendo reconhecida por seus pares. Foi homenageada em maio

do corrente ano pela Associação Brasileira de Editoras Universitárias (ABEU), com o Certificado de Menção Honrosa, como uma das editoras fundadoras da ABEU.

A Editora já publicou em torno de mil títulos, entre novos, coedições, reedições e reimpressões. Tem como missão “ser uma Editora Universitária que atende à demanda técnico-científica e acadêmica da UFSC, assim como da comunidade em geral”.

Contribuí, também, com a disseminação do conhecimento, por meio da publicação de obras com excelência técnica quanto aos aspectos de revisão, editoração e impressão, com preços de capa acessíveis aos estudantes e ao público em geral, cumprindo assim sua função social enquanto editora de uma universidade pública federal.

Tem como visão

fazer-se presente no mercado editorial brasileiro, como uma editora universitária reconhecida e referenciada, contribuindo com a circulação, divulgação e comercialização de obras impressas e digitais, com o intuito de figurar entre as grandes editoras universitárias, de tal forma que seja reconhecida como indispensável à UFSC e à comunidade acadêmica em geral, cumprindo assim o seu papel social. Almeja despontar como uma das mais organizadas editoras universitárias nacionais, atuando de forma regularizada quanto aos aspectos de comercialização e distribuição de obras impressas e digitais, sendo líder no lançamento de e-books abertos (UFSC, Editora da, 2018).

A EdUFSC conta com uma livraria própria, localizada no Centro de Cultura e Eventos da UFSC. Além disso, desde março de 2018 realiza suas vendas também pela livraria virtual. Outras fontes importantes de arrecadação de recursos são os eventos e feiras em que participa, bem como as vendas para pessoas jurídicas, principalmente outras livrarias e distribuidores.

Em 1981, teve seu primeiro livro publicado, de autoria da professora Ondina Pereira Bossle e com o prefácio de Fernando Marcondes de Mattos, com o título “Henrique Lage e o desenvolvimento Sul Catarinense”.

A EdUFSC, como é conhecida, está em sua sétima gestão, e a cada período, volta-se para linhas editoriais mais direcionadas a uma

determinada área, mas caminhando sempre no sentido de se manter, consolidar e qualificar.

A EdUFSC vem construindo seu caminho, adaptando-se, reinventando-se, recriando-se e buscando disponibilizar ao seu público obras com excelência, zelando por seu selo editorial.

É interessante ressaltar que pela primeira vez uma mulher, e da área da Ciência da Informação, assume a Direção da Editora da UFSC. A Professora Gleisy R. B. Facchin, do Departamento de Ciência da Informação, foi convidada na gestão do Reitor Luiz Carlos Cancellier de Olivo, com o foco principal na regularização da comercialização e organização da Editora como um todo.

Pode-se dizer que as mudanças são realmente visíveis. Para citar um exemplo, em 2018 a Editora da UFSC aprovou seu novo Regimento junto ao Conselho Universitário, prevendo explicitamente a comercialização de livros. Na sequência, foi possível a abertura de seu CNPJ filial. O próximo passo é a inscrição estadual junto a Secretaria do Estado da Fazenda, para finalmente emitir notas fiscais na comercialização e transporte de livros, o que deve ampliar as oportunidades de negócios.

A Editora da UFSC possibilita a abertura de submissões de obras em fluxo contínuo a toda a comunidade, universitária ou não. Uma vez aprovadas as obras submetidas ao Conselho Editorial, a Editora é demandada a tomar as medidas necessárias para que efetivamente haja a publicação, comercialização e distribuição da obra.

O Conselho Editorial é integrado e presidido pelo Diretor Executivo da Editora e por um representante de cada Centro de Ensino. As reuniões do Conselho Editorial ocorrem ordinariamente uma vez por mês.

O Quadro 8 apresenta um resumo das informações apresentadas na caracterização da Editora da UFSC.

Quadro 8 - Resumo informações da Editora da UFSC

Quanto à(ao)	Editora da UFSC
Fundação	1980
Equipe	25 pessoas, sendo servidores do quadro, estagiários(as) e servidor de empresa terceirizada
Recursos	Exclusivamente da venda de livros
Submissão de obras	Fluxo contínuo
Chefias	1 Direção (CD-4), 1 Coordenação (FG-1), 2 Chefias de Divisão (FG-2) e 1 Chefia de Expediente (FG-4)
Fundação de Apoio	Sim
Livraria própria	Sim, no Centro de Cultura e Eventos
Vendas <i>online</i>	Sim, desde março de 2018
Emissão de notas fiscais	Não, mas está em busca da regularização. Já possui CNPJ filial.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de UFSC (2018).

Para fins de resguardo dos dados no momento da análise dos resultados, não foram apresentados no Quadro 8 os cargos e potenciais respondentes da pesquisa.

#### 4.1.2 Editora da Universidade Federal do Paraná

A Editora da Universidade Federal do Paraná foi criada em 24 de março de 1987 e é vinculada à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PROEC. Sua principal função é apresentar à sociedade o conhecimento científico e cultural produzido pela UFPR, sob a forma de livros. A Editora interage com a sociedade também ao publicar os textos produzidos fora dos muros da Instituição, reconhecendo e incorporando o conhecimento de qualidade gerado por outros segmentos.

Além de transformar pesquisas em livros, a Editora UFPR procura fazer a ligação entre o conhecimento acadêmico produzido e a sociedade participando de feiras, congressos e outros eventos.

Para Wolff (2018), esta característica da Editora em reconhecer e incorporar o conhecimento de qualidade gerado por outros segmentos da sociedade e da própria produção científica-acadêmica torna-se efetivamente um elo entre a Universidade e o cidadão, principalmente quando participa de feiras e congressos pelo Brasil inteiro.

Como grande parte das Editoras Universitárias, que se originaram da Imprensa Universitária, com a Editora UFPR não foi diferente. Fundada a partir da estrutura da Imprensa UFPR, evoluiu para a criação de uma estrutura específica que atendesse sua necessidade e cumprisse

seu papel. Para tanto, foi estabelecido o Conselho Editorial em conjunto ao primeiro Regimento Interno da Editora aprovado pelo Conselho de Administração com a finalidade de aperfeiçoamento das atividades.

A equipe da Editora UFPR é formada atualmente por 19 pessoas, servidores da UFPR, empregados da Fundação de Apoio da Universidade Federal do Paraná - FUNPAR e estagiários.

O Conselho Editorial é órgão consultivo e deliberativo em matéria editorial e é integrado pelo Diretor da Editora, pelo Vice-Diretor e por um membro representativos de cada Setor da UFPR.

De acordo com seu regimento, art. 18, os recursos financeiros da Editora provêm:

- I - das dotações atribuídas no Orçamento Geral da Universidade;
- II - das contribuições ou doações de pessoas físicas ou jurídicas destinadas à publicação de qualquer título;
- III - das receitas geradas pela comercialização dos livros do catálogo próprio e/ou de outras Editoras Universitárias.

§ 1º Toda receita resultante das atividades próprias, será recolhida em conta da específica da Editora.

Desde a sua criação em 1987, a Editora UFPR funcionou junto à FUNPAR, pagando aluguel para a utilização do espaço, com a justificativa de diminuir a burocracia. Apesar disso, a Editora UFPR foi uma das pioneiras na regularização fiscal. Em 2013 as providências para trazer a gestão da Editora para dentro da UFPR começaram a ser tomadas, confirmando a importância da mesma no contexto acadêmico. Neste ano, o Regimento Interno da Editora UFPR foi novamente aprovado pelo Conselho Universitário contendo todos os detalhes de seus objetivos e competências inclusive do Conselho Editorial. No ano seguinte, em 2014, o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) foi efetuado junto à Receita Federal.

Para Wolff (2018) a principal justificativa apresentada pelos gestores era o de transportar os livros para as feiras de outros estados. As transportadoras eram multadas, mesmo possuindo recibos das universidades públicas responsáveis pelos livros. Por não terem as notas fiscais, as transportadoras chegaram ao ponto de não participarem das licitações, o que provocou um grave problema para a Administração das universidades. Esse foi o principal fator apontado para a tomada de decisão, que fez com que a Editora se tornasse uma filial da UFPR e emitisse Nota Fiscal.

O Quadro 9 apresenta resumidamente os principais pontos abordados na caracterização da Editora UFPR.

Quadro 9 – Resumo informações da Editora UFPR

Quanto à(ao)	Editora UFPR
Fundação	1987
Equipe	19 pessoas, sendo servidores da UFPR, empregados da Fundação de Apoio da Universidade Federal do Paraná e estagiários.
Recursos	- das dotações atribuídas no Orçamento Geral da Universidade; - das contribuições ou doações de pessoas físicas ou jurídicas destinadas à publicação de qualquer título; - das receitas geradas pela comercialização dos livros do catálogo próprio e/ou de outras
Submissão de obras	Mediante Edital
Chefias	Diretor (CD-4), Vice-Diretor (FG-1), Coordenação (FG-3), Chefia de Seção (FG-3), Chefia (FG-3)
Fundação de Apoio	Sim
Livraria própria	Sim, localizada no térreo da sede da UFPR, em local de pouca visibilidade.
Vendas <i>online</i>	Sim
Emissão de notas fiscais	Sim, foi uma das Editoras Universitárias pioneiras.

Fonte: UFPR (2018) e visita técnica (ANEXO A).

A exemplo da apresentação da Editora da UFSC, para fins de resguardo dos dados no momento da análise dos resultados, não foram apresentados no Quadro 9 os cargos e potenciais respondentes da pesquisa.

#### 4.1.3 Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Criada em 19 de março de 1971, a Editora da UFRGS é a mais antiga das três. Atualmente é um órgão suplementar vinculado à Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica (PROCAD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Segundo sua página eletrônica, está entre as mais importantes editoras acadêmicas brasileiras e já publicou centenas de títulos ao longo de sua história.

É sócia-fundadora da Associação Brasileira das Editoras Universitárias (ABEU) bem como da Câmara Rio-Grandense do Livro.

Atualmente a Editora da UFRGS oferece ao público seus livros físicos e digitais por intermédio do seu canal virtual de distribuição (livraria.ufrgs.br). No caso dos livros digitais a distribuição está

orientada por uma política de acesso aberto, mantida com o apoio do Repositório Digital da Universidade. As vendas presenciais ocorrem apenas em Feiras, não tendo, portanto, uma livraria física. Faz-se presente em todas as edições da Feira do Livro de Porto Alegre.

A Editora da UFRGS conta com Fundação de apoio, nos moldes das demais editoras pesquisadas. Outrossim, é a própria Fundação quem emite as notas fiscais de vendas e circulação de livros.

Em relação aos recursos, na visita técnica foi informado que os recursos das vendas de livros são suficientes para a impressão de novas obras, que são todas impressas na Gráfica da UFRGS.

A Editora da UFRGS conta com uma equipe de trabalho composta por servidores e bolsistas, totalizando 20 pessoas.

Os livros publicados pela Editora da UFRGS são submetidos à aprovação do Conselho Editorial, ao qual compete propor a Política Editorial e assumir as providências consultivas e deliberativas envolvidas na escolha dos originais a serem publicados. O Conselho da Editora é composto por onze membros designados pelo Reitor, presididos pelo Diretor da Editora, com mandato de dois anos, sendo permitida uma recondução.

Periodicamente a Editora da UFRGS abre edital para seleção de novos livros. O mais recente esteve vigente entre novembro de 2017 e março de 2018, e os títulos selecionados foram divulgados em 7 de maio de 2018.

Na condição de editora universitária e ligada a uma instituição pública, a Editora da UFRGS está aberta a propostas de livros com perfil acadêmico (científico ou artístico) de todas as áreas do conhecimento provenientes de professores e pesquisadores da UFRGS ou de outras instituições de ensino superior e de pesquisa nacionais e internacionais.

Como estratégia de promoção da consistência do catálogo, a Editora da UFRGS estimula a publicação em Séries e Coleções e, neste sentido, promove regularmente editais para a recepção de novas propostas, sempre com temáticas que privilegiem a produção de conhecimento transdisciplinar.

Propostas de livros avulsos também são aceitas em fluxo contínuo. Neste caso, havendo consistência temática, a Editora reserva-se o direito de direcionar a submissão à apreciação da Coordenação de uma de suas Séries.

Textos provenientes de trabalhos de investigação como teses e dissertações, ou ainda relatórios de pesquisa devem ser revisados e adequados ao formato de livro antes de serem submetidos.

No caso de livros que necessitem ser traduzidos de idioma estrangeiro a Editora só aceitará a obra no idioma original e, caso a publicação seja aprovada pelos pareceristas, a tradução será efetuada por um tradutor indicado ou pela Editora ou por ela certificado em acordo com o proponente. Este critério visa garantir a qualidade técnica da obra.

A Editora não cobra valores dos autores. Por este motivo não fornece orçamentos referente ao processo de produção das obras para fins de processos licitatórios ou afins.

Apóios ou patrocínios são aceitos e devem ser provenientes apenas de instituições. A Editora não aceita colaborações financeiras de pessoas físicas e os aportes de recursos para auxílio no processo editorial não garantem aprovação da obra submetida à análise. A existência de recursos institucionais para a publicação de uma obra aprovada tampouco implica sua priorização na ordem de lançamento dos títulos, a qual é estabelecida pela Direção da Editora levando em conta o planejamento de lançamento de seus livros desenvolvido em articulação dos profissionais de comunicação e do Setor de Distribuição e Comercialização.

Na sequência, Quadro 10, é apresentado um resumo das informações da Editora da UFRGS.

Quadro 10 – Resumo informações da Editora da UFRGS

Quanto à(ao)	Editora da UFRGS
Fundação	1971
Equipe	20 pessoas compõem o quadro, entre servidores e estagiários.
Recursos	Advindos das vendas dos livros.
Submissão de obras	Por Edital e fluxo contínuo.
Chefias	Diretor (FG-1), Chefe (FG-5). Chefe de Seção (FG-5)
Fundação de Apoio	Sim.
Livraria própria	Não.
Vendas <i>online</i>	Sim.
Emissão de notas fiscais	Realizada pela Fundação de Apoio.

Fonte: UFRGS (2018) e visita técnica (ANEXO A).

Seguindo a lógica da apresentação das Editoras da UFSC e da UFPR, para fins de resguardo dos dados no momento da análise dos resultados, não foram apresentados no Quadro 10 os cargos e potenciais respondentes da pesquisa.



Respondido o objetivo “a)” dessa pesquisa, o próximo item visa responder o objetivo “b) Identificar a visão dos servidores lotados nas Editoras a partir do instrumento da *Asian Productivity Organization* (APO)”.

#### 4.2 VISÃO DOS SERVIDORES DAS EDITORAS SOBRE GC

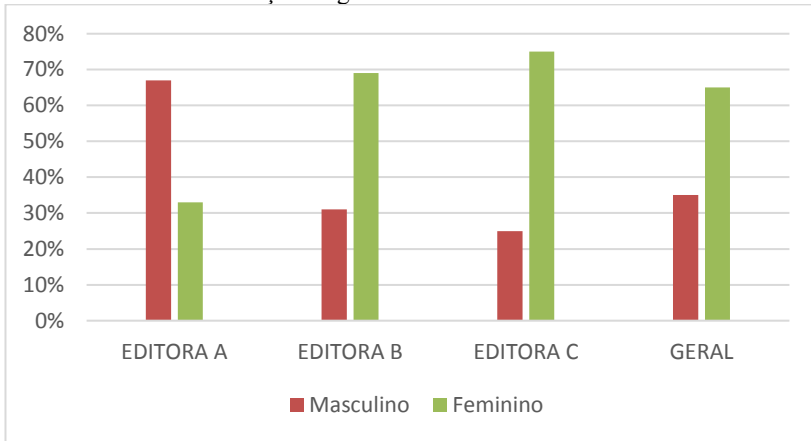
Para responder o Objetivo específico b) Identificar a visão dos servidores lotados nas Editoras a partir do instrumento da *Asian Productivity Organization* (APO), o questionário utilizado foi dividido em duas partes: Parte I – Perfil dos Pesquisados, com sete perguntas e Parte II – Visão dos servidores a partir do instrumento da APO – que possui 42 proposições, divididas igualmente entre seis dimensões ou critérios, que são: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de gestão do conhecimento. Dentro de cada critério, o participante da pesquisa poderia discorrer sobre os pontos fortes e pontos fracos – ou oportunidades de melhoria.

##### Parte I - Perfil dos pesquisados

Para fins de resguardo da ética da pesquisa, bem como confidencialidade dos dados, em acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), não serão informadas nessa apresentação e análise dos resultados o número de respondentes por Editora. Ressalta-se que em ambos os casos foi superior a 30%, considerando os servidores lotados nas Editoras, sejam eles efetivos, ou das Fundações de Apoio que as atendem.

O perfil dos sujeitos em relação ao gênero é apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Perfil em relação ao gênero

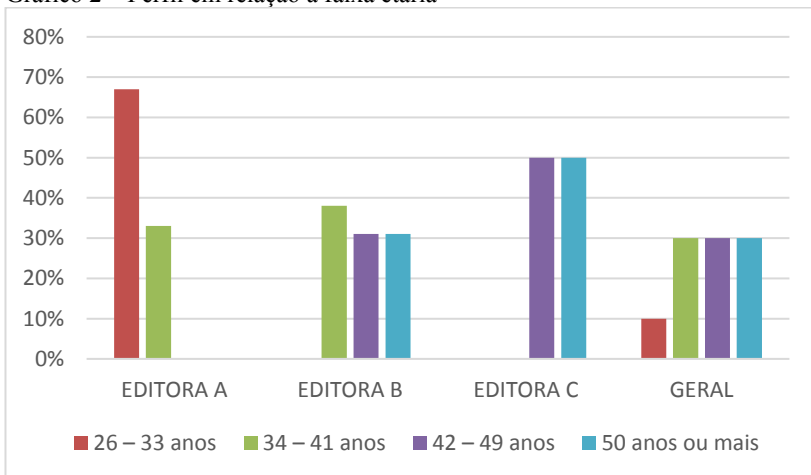


Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Gráfico 1 mostra que a maioria dos respondentes (65%) das três editoras se identificou como gênero feminino. Tal predominância se confirmou nas Editoras B (69%) e C (75%). Em contrapartida, na Editora A os respondentes do gênero feminino representaram (33%).

Em relação à faixa etária, apresentou-se os resultados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Perfil em relação à faixa etária

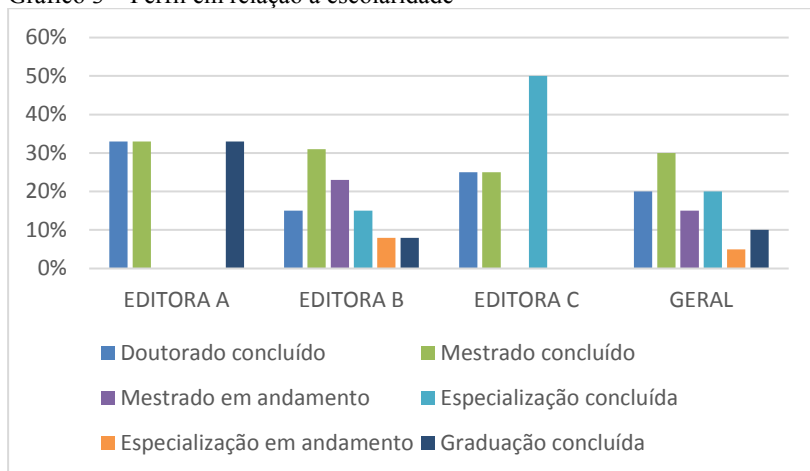


Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Em relação à faixa etária, é possível verificar, por meio do gráfico 2, um equilíbrio no cômputo geral: participantes entre 34 e 41 anos, 42 e 49 anos e 50 anos ou mais representaram (30%) cada um; de 26 a 33 anos somam (10%). Na Editora B há um equilíbrio de 34 a 41 anos (38%), 42 a 49 anos e 50 anos ou mais, ambos com (31%) cada. A Editora C apresentou respostas apenas de participantes de 42 a 49 anos (50%) e 50 anos ou mais (50%). Novamente a Editora A se difere das demais, tendo respondentes mais jovens, de 26 a 33 anos, representando (67%) dos respondentes, e (33%) foram de 34 a 41 anos.

Um dos questionamentos do questionário foi sobre o nível de escolaridade dos sujeitos pesquisados e, cujo comportamento é apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Perfil em relação à escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O terceiro questionamento tratava do nível de escolaridade e tem seus dados apresentados no Gráfico 3. Todos os respondentes possuem no mínimo graduação completa, sendo a única formação para (10%) deles. O mestrado concluído é a formação mais comum representando (30%) do total. Em seguida aparecem os respondentes com doutorado concluído, empatado com especialização concluída (20%). Mestrado em andamento representou (15%), graduação concluída (10%) e especialização em andamento (5%). Interessante observar, portanto, o alto nível de qualificação encontrado nas três Editoras estudadas.

O questionário investigou os cargos ocupados pelos sujeitos participantes. Como as respostas foram variadas, a apresentação dos dados foi realizada por meio da Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil em relação aos cargos

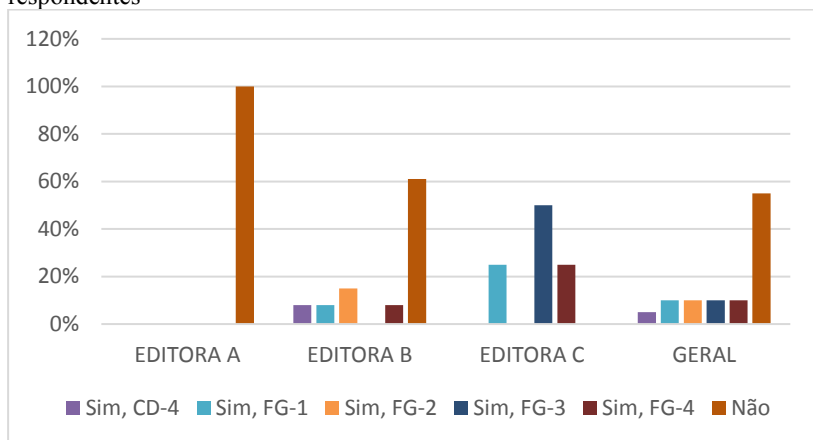
CARGOS	EDITORA	EDITORA	EDITORA	GERAL
	A	B	C	
Administrador	0%	8%	0%	5%
Assistente em Administração	0%	23%	25%	20%
Auxiliar em Administração	0%	8%	0%	5%
Contador	33%	0%	0%	5%
Diagramador	0%	0%	0%	0%
Docente	0%	8%	25%	10%
Programador Visual	67%	8%	0%	15%
Revisor	0%	23%	25%	20%
Secretário Executivo	0%	0%	0%	0%
Técnico em Assuntos Educacionais	0%	15%	0%	10%
Outro: Técnico de Laboratório	0%	0%	25%	5%
Outro: Técnico em Contabilidade	0%	8%	0%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Verificam-se na Tabela 3 que na Editora A, apareceram os cargos Programador Visual, com (67%) e Contador, com (33%). Na Editora B, os cargos de Assistente em Administração e Revisor representaram (23%), seguidos de Técnico em Assuntos Educacionais com (15%) e Administrador, Auxiliar em Administração, Docente, Programador Visual e Técnico em Contabilidade, com (8%) cada um. Na Editora C os cargos estão divididos igualmente entre Assistente em Administração, Docente, Revisor e Técnico de Laboratório, todos com (25%) cada.

No que tange à ocupação de funções gratificadas ou cargos de direção, observa-se no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Perfil em relação a funções gratificadas e cargos de direção dos respondentes

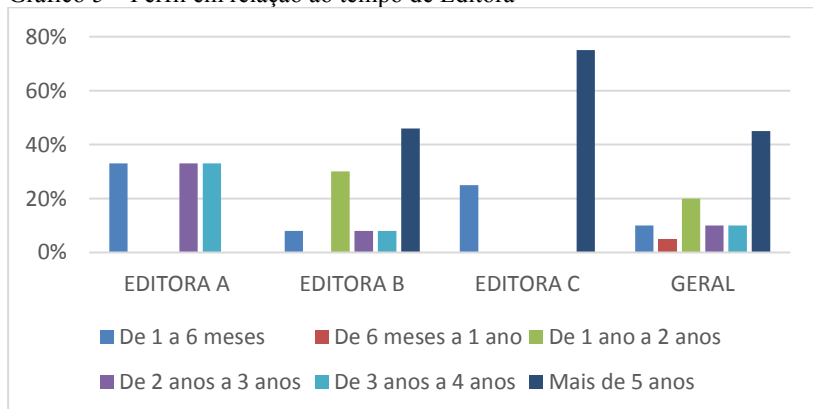


Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme o Gráfico 4, (55%) dos respondentes não ocupam cargos de direção ou funções gratificadas. Todos os participantes da Editora A responderam que não ocupam cargo de chefia. Já na Editora C, todos responderam que ocupam. Na Editora B apareceram respostas com e sem chefia/cargos de direção: 61% não ocupam e 39% sim, distribuídas entre CD-4, FG-1, FG-2 e FG-4.

A última pergunta sobre o perfil relaciona-se ao tempo de serviço prestado nas Editoras, conforme evidencia-se no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Perfil em relação ao tempo de Editora



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A partir do gráfico 5 é possível visualizar que a grande maioria (mais de 45%) atua nas Editoras há mais de 5 anos. Na Editora C, por exemplo, esse tempo de serviço apareceu para (75%) dos respondentes. Na Editora C, representou (46%), seguida por (30%) daqueles que possuem apenas entre 1 e 2 anos de Editora. Já na Editora C, a distribuição das respostas ficou entre 1 a 6 meses, 2 a 3 anos e 3 a 4 anos, todas com (33%).

Analisando-se o perfil dos respondentes é possível inferir que, de maneira geral, são servidores com elevado grau de escolaridade, e bastante tempo de serviço nas Editoras, o que tende a contribuir com a facilidade em responder o questionário, seja pela complexidade possivelmente encontrada nas questões, ou pelo conhecimento mais profundo do funcionamento dessas unidades de informação. Além disso, contribuem para riqueza dos dados coletados a presença de participantes dos mais diversos cargos, ocupantes de chefia/cargos de direção ou não e com idades bastante variadas.

## Parte II – Visão dos servidores a partir do instrumento da APO

Apresentados os dados relacionados ao perfil da equipe das três Editoras, buscou-se atender o objetivo específico: b) Identificar a visão dos servidores lotados nas Editoras a partir do instrumento da *Asian Productivity Organization* (APO) desta dissertação, destacando as visões dos pesquisados em relação aos sete critérios do modelo escolhido: liderança, processo, pessoas, tecnologia, processo de GC, aprendizagem e inovação e resultados da GC, que resultarão, finalmente, no grau de maturidade em gestão do conhecimento.

Segundo o modelo de maturidade em gestão do conhecimento da APO, traduzido por Batista (2012), o grau de maturidade em GC é composto de sete critérios com seis afirmativas em cada uma. O questionário completo, com proposições e alternativas de respostas pode ser visualizado no Apêndice A deste trabalho. As respostas possuem uma pontuação de 01 a 05, sendo 01 menos madura em GC e 05 mais madura em GC. O somatório do questionário varia, portanto entre 42 pontos e 210 pontos.

Nesta parte II são apresentadas as pontuações obtidas em cada critério, a partir das visões dos respondentes das três Editoras pesquisadas. Cada bloco de afirmativas foi aberto com uma pequena teoria a respeito da temática, as quais serão apresentadas na sequência

do questionário: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processo de GC, aprendizagem e inovação e resultados da GC. Apresenta-se também, na sequência de cada bloco, os pontos fortes e fracos, ou potencialidades e fragilidades de cada um dos critérios.

**a) Critério 1.0 – Liderança**

O critério 1.0 buscou identificar a existência de iniciativas de Gestão de Conhecimento, proporcionando alinhamento com a estratégia da organização, o suporte e os recursos para a implantação.

A Tabela 4 apresenta as proposições, de 1 a 6, e a média das pontuações obtidas em cada Editora, sinalizadas apenas como A, B e C.

Tabela 4 – Critério Liderança: Proposições e médias das pontuações

Proposições	Média das pontuações		
	A	B	C
1. A Editora compartilha o conhecimento. A visão e a estratégia de Gestão do Conhecimento são fortemente alinhadas com a visão, missão e objetivos estratégicos da Editora.	3,67	2,46	2,50
1. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de Gestão do Conhecimento na Editora (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).	2,33	2,08	2,50
2. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC na Editora	2,00	2,38	2,50
4. A Editora tem uma 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).	4,33	2,54	3,25
5. A alta administração (Direção da Editora) e as chefias intermediárias (Funções Gratificadas) servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	3,33	2,46	4,00
6. A alta administração (Direção da Editora) e as chefias intermediárias (Funções Gratificadas) promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	3,67	2,54	4,00
<b>Pontuação total do critério Liderança</b>	<b>19,33</b>	<b>14,46</b>	<b>18,75</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).



Conforme pode se visualizar na Tabela 4, na Editora A a questão que apresentou maior pontuação (4,33) foi a número 4, que trata da política de proteção da informação e do conhecimento. O mesmo ocorreu na Editora B, obtendo pontuação (2,54), a mesma pontuação da questão número 6, relacionada à promoção, reconhecimento e recompensas que a alta administração e as chefias intermediárias promovem para a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação. Na Editora C a questão 6 também obteve a maior pontuação (4,00), juntamente com a questão número 5, que trata da postura da alta administração e das chefias intermediárias, servindo de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

Dentre as maiores oportunidades de melhorias, identificadas pelas alternativas com pontuação mais baixa, podemos destacar a questão número 3, que trata do destino de recursos financeiros nas iniciativas de GC; apareceu com a menor pontuação na Editora A (2,00) e na Editora C (2,5). Na Editora C, outras duas questões tiveram a mesma baixa média de pontuação: questões 1 e 2. Elas estão relacionadas respectivamente ao alinhamento da estratégia de GC com o planejamento estratégico e à implantação de arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de Gestão do Conhecimento na Editora. A questão número 2 apresentou a menor média também na Editora A.

Na média geral, a pontuação do critério Liderança totalizou 19,33 pontos na Editora A, 14,46 na Editora B e 18,75 na Editora C.

O Quadro 11 apresenta as potencialidades e oportunidades de melhoria do critério Liderança, elencadas pelos respondentes das editoras pesquisadas.

Quadro 11 – Liderança: pontos fortes e pontos fracos

<b>Critério 1.0 – Liderança</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA A</b>	
O líder apresenta características como organização, planejamento e eficiência. Incentivo ao aprendizado e à troca de conhecimento. Responsabilização por atividades.	Denotam falta de liderança em alguns ocupantes de FG e CD. Não há incentivo para o aprendizado e compartilhamento do conhecimento.
<b>EDITORA B</b>	
Autoridade baseada no reconhecimento, comprometimento, responsabilidade e ética. Preservação e segurança de dados, reestruturação da Editora, existência de planejamento estratégico e sistematização de controle de processos internos. Reuniões frequentes, palestras, capacitações e atenção às questões da equipe. Persistência, resiliência.	Autoridade baseada na hierarquia. Indefinição de atividades/atribuições. Comunicação falha, centralização, controle, falta empatia, falta de reconhecimento (elogios) e alguns ocupantes de FG e CD não possuem habilidades de liderança. Foco no acessório e não no principal. Tempo para acultamento dos novos processos internos e externos, falta de visão editorial e de pragmatismo, processos burocráticos. Falta de incentivo ao aperfeiçoamento e falta de estímulo.
<b>EDITORA C</b>	
Comunicação eficiente/diálogo na liderança e esforços para inovações. Eficácia, eficiência, comprometimento e objetividade; Criação de novos projetos; Promove a união e motivação da equipe.	Não cumprimento de prazos estabelecidos na produção editorial, gerando descontentamento. Falta de recursos humanos, atrapalhando a gestão de pessoas e falta de planejamento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme apresentado no Quadro 11, os respondentes da Editora A foram abrangentes nas respostas. Os méritos da EA estão voltados para organização, planejamento, eficiência, responsabilização e incentivo ao aprendizado. Por outro lado, como oportunidade de melhoria, apareceu o fato de que esse incentivo ao aprendizado não está claro. Foi indicado também que alguns ocupantes de cargos de chefia não possuem as características esperadas de um líder.

Já na Editora B, os participantes da pesquisa foram mais específicos e trouxeram como potencialidades características

importantes de um líder, como empenho, perseverança, resiliência, motivação, organização. Como pontos a desenvolver, apareceram a comunicação, o excesso de centralização, controle e exigências, além da falta de incentivos, sejam eles elogios ou apoio para aperfeiçoamento.

Na Editora C a comunicação aparece como ponto forte. Estão incluídos também a promoção da união da equipe, criação de projetos inovadores, diálogo, eficiência, eficácia, comprometimento e objetividade. Como pontos fracos foram diagnosticados o não cumprimento de prazos internos, a falta de recursos humanos e de planejamento.

Na sequência são apresentados os dados do critério 2.0 – Processos.

#### **b) Critério 2.0 – Processos**

O critério 2.0 buscou identificar se os processos promovem a disseminação do conhecimento na organização.

A Tabela 5 apresenta as questões 7 a 12, e a média das pontuações por Editora, específicas por questões, e geral por critério, a exemplo do que foi realizado no critério 1.0.

Tabela 5 – Critério Processos: Proposições e médias das pontuações

Proposições	Média das pontuações		
	A	B	C
7. A Editora define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concedem à Editora vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos seus objetivos.	3,67	2,92	3,25
8. A Editora modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	4,00	2,85	3,75
9. Na modelagem de processos na Editora são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	3,67	2,69	3,50
10. A Editora tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,33	2,38	3,25
11. A Editora implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da Editora.	4,33	2,85	3,50
12. A Editora 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.	4,33	3,15	4,00
<b>Pontuação total do critério Processos</b>	<b>22,33</b>	<b>16,85</b>	<b>21,25</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

No critério Processos é interessante observar que as mesmas proposições obtiveram a maior e a menor pontuação nas três Editoras pesquisadas. Com as maiores pontuações, aparecem as questões 12, com maior média nas três Editoras, quais sejam, 4,33 (Editora A), 3,15 (Editora B) e 4,00 (Editora C) e 11, empatada com 4,33 na Editora A. A questão 12 trata da melhoria contínua dos processos, em busca das práticas de excelência em gestão. Já a alternativa 11 relaciona-se com os processos que garantem o atendimento do cidadão-usuário.

A questão de número 10 obteve as menores pontuações: 2,33, 2,38 e 3,25, nas Editoras A, B e C, respectivamente. A afirmativa diz que a Editora tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.

No cômputo geral, as médias do critério Processos foram 22,33, 16,85 e 21,25, respectivamente.

O quadro 12 apresenta as fortalezas e oportunidades de melhorias, conforme respostas ao critério 2.0 – Processos.

Quadro 12 – Processos: pontos fortes e pontos fracos

<b>Critério 2.0 - Processos</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA A</b>	
<p>Processos executados em prol da sociedade.</p> <p>Processos são avaliados como eficazes.</p> <p>Há preocupação com os processos, que são voltados para satisfação do usuário/cliente da Editora.</p>	<p>Falta da dimensão social do trabalho nos processos.</p> <p>Falta de formalização e mapeamento de funções/organogramas.</p>
<b>EDITORA B</b>	
<p>Definição de processos e construção de políticas de auto avaliação.</p> <p>Implantação de manuais no setor financeiro e manual de guia do autor.</p> <p>Reorganização da reserva técnica.</p> <p>Estrutura física própria e adequada, facilitando o monitoramento.</p> <p>Padronização das rotinas de trabalho.</p> <p>Eficiência e eficácia na consecução das atividades.</p> <p>Processos apresentados com consistência, imparcialidade e transparência.</p> <p>Credibilidade interna e externa.</p>	<p>Não visualizam definições e atribuições do processo, bem como não integração dos setores.</p> <p>Comunicação falha.</p> <p>Falta de registro formal e descontinuidade.</p> <p>Inexistência de alguns manuais de procedimentos.</p> <p>Falta de servidor e atividades delegadas a bolsistas/estagiários.</p> <p>Ausência de recursos financeiros por parte da Administração Central.</p>

Continua

Quadro 12 – Processos: pontos fortes e pontos fracos (Continuação)

<b>Critério 2.0 - Processos</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA C</b>	
<p>Adoção do Sistema SEI: processos ágeis e transparentes.</p> <p>Revisão das práticas para melhorar os serviços.</p> <p>Equipe comprometida e altamente especializada.</p> <p>Cumprimento de prazos com: qualidade, pontualidade, transparência, ótimo desempenho.</p>	<p>Treinamento do SEI: não atendeu a expectativa.</p> <p>Falta um planejamento anual e previsão de fatores de risco.</p> <p>Falta de Servidores.</p>
<b>Critério 2.0 - Processos</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA A</b>	
<p>Processos executados em prol da sociedade.</p> <p>Processos são avaliados como eficazes.</p> <p>Há preocupação com os processos, que são voltados para satisfação do usuário/cliente da Editora.</p>	<p>Falta da dimensão social do trabalho nos processos.</p> <p>Falta de formalização e mapeamento de funções/organogramas.</p>
<b>EDITORA B</b>	
<p>Definição de processos e construção de políticas de auto avaliação.</p> <p>Implantação de manuais no setor financeiro e manual de guia do autor.</p> <p>Reorganização da reserva técnica.</p> <p>Estrutura física própria e adequada, facilitando o monitoramento.</p> <p>Padronização das rotinas de trabalho.</p> <p>Eficiência e eficácia na consecução das atividades.</p> <p>Processos apresentados com consistência, imparcialidade e transparência.</p> <p>Credibilidade interna e externa.</p>	<p>Não visualizam definições e atribuições do processo, bem como não integração dos setores.</p> <p>Comunicação falha.</p> <p>Falta de registro formal e descontinuidade.</p> <p>Inexistência de alguns manuais de procedimentos.</p> <p>Falta de servidor e atividades delegadas a bolsistas/estagiários.</p> <p>Ausência de recursos financeiros por parte da Administração Central.</p>

Continua

Quadro 12 – Processos: pontos fortes e pontos fracos (Conclusão)

<b>Critério 2.0 - Processos</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA C</b>	
Adoção do Sistema SEI: processos ágeis e transparentes. Revisão das práticas para melhorar os serviços. Equipe comprometida e altamente especializada. Cumprimento de prazos com: qualidade, pontualidade, transparência, ótimo desempenho.	Treinamento do SEI: não atendeu a expectativa. Falta um planejamento anual e previsão de fatores de risco. Falta de Servidores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Os dados do Quadro 12 demonstram que a Editora A se preocupa constantemente com os processos, buscando melhorá-los de forma eficiente e eficaz, com o foco voltado para a sociedade. Como necessidades de melhoria surgiram a possibilidade de sensibilizar os servidores quanto ao seu papel social, bem como a definição dos processos e hierarquia por meio de fluxogramas e organogramas.

Na Editora B foram fornecidas informações de que a preocupação com a definição dos processos e organização interna é recente. Apesar disso, algumas conquistas já foram alcançadas, como por exemplo a reorganização da reserva técnica e a implantação de manuais no setor financeiro. A estrutura física também mereceu menção, sendo considerada adequada para o monitoramento dos processos. Como pontos fracos foi apontada novamente a comunicação falha. Ademais, a descontinuidade dos processos causada possivelmente pela equipe pequena e rotatividade de bolsistas. Como o processo de reorganização é recente, apontou-se também a indefinição das atribuições e responsáveis, ausência de manuais e a desintegração dos setores.

Já na Editora C, a adoção do Sistema Eletrônico de Informações – SEI foi elencada como facilitador da agilidade e transparência dos processos. Por outro lado, o treinamento inicial do sistema deixou a desejar. Também foi citada pela EC a qualificação da equipe, bem como seu comprometimento. Ocorre a revisão das práticas para melhoria dos processos, que são realizados com qualidade, pontualidade, transparência e ótimo desempenho. A falta de um planejamento anual que preveja os fatores de risco, bem como a falta de servidores foram as oportunidades de melhoria apontadas.

O próximo critério a ser apresentado é o 3.0 – Pessoas.

**c) Critério 3.0 – Pessoas**

O critério 3.0 buscou conhecer o papel que as pessoas desempenham nos processos de GC, pois elas são capazes de identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento.

Nesse sentido, detalha-se as proposições 13 a 18 por meio da Tabela 6.



Tabela 6 – Critério Pessoas: Proposições e médias das pontuações

Proposições	Média das pontuações		
	A	B	C
13. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor, servem de apoio para o alcance dos objetivos da Editora e contribuem para o alto desempenho institucional.	3,67	2,46	3,75
14. A Editora dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de Gestão do Conhecimento para novos funcionários/servidores da Editora.	2,33	2,23	3,50
15. A Editora tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e <i>tutoring</i> ( <i>Mentoring</i> : atividade de compartilhamento de conhecimento específico entre profissionais de diferentes níveis de experiência, de caráter informal e sem prazo para terminar. <i>Coaching</i> : focado na melhoria do desempenho geral e na autoconfiança. <i>Tutoring</i> : tipo de ‘ <i>mentoring</i> ’ que ocorre durante o desenvolvimento de uma tarefa ou processo durante tempo específico).	2,33	2,23	2,25
16. A Editora conta com um banco de competências dos seus servidores.	2,33	2,23	2,00
17. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	3,67	2,77	3,75
18. A organização do trabalho contempla 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) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	3,00	2,54	3,25
<b>Pontuação total do critério Pessoas</b>	<b>17,33</b>	<b>14,46</b>	<b>18,50</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O critério 3.0 foi o que apresentou maior equilíbrio entre as pontuações. A questão 17 apresentou maior média nas três Editoras pesquisadas, com 3,67, 2,77 e 3,75 (A, B e C, respectivamente). Ela

afirma que a colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente recompensados/corrigidos. A questão 13 aparece empatada com a questão 12 nas Editoras A e C. Ela define que os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor, servem de apoio para o alcance dos objetivos da Editora e contribuem para o alto desempenho institucional.

Com as menores médias aparecem as questões 16 – menor média nas três Editoras, questões 14 e 15, ambas empatas com menor média nas Editoras A e B. A questão 16 trata da existência de um banco de competências dos servidores da Editora. A questão 14, sobre a disseminação de maneira sistemática das informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de Gestão do Conhecimento para novos funcionários/servidores da Editora. Por fim, a questão 15 menciona os processos formais de *mentoring*, *coaching* e *tutoring*.

A pontuação total do critério Pessoas foi de 17,33 na Editora A, 14,46 na Editora B e 18,50 na Editora C.

Na sequência, o Quadro 13 retrata os pontos fortes e fracos identificados na pesquisa no critério 3.0 – Pessoas.

Quadro 13 – Pessoas: pontos fortes e pontos fracos

<b>Critério 3.0 – Pessoas</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA A</b>	
Sinergia, responsabilidade, eficiência, perfeição. Aprendizagem, troca de conhecimentos e trabalho em equipes multidisciplinares. Solicitações de capacitações atendidas.	Incentivos claros e organizados para aprendizagem e troca de experiências. Não há iniciativas em Gestão de Conhecimento. Oportunidades pontuais de capacitação, autorizadas pelas chefias imediatas.
<b>EDITORA B</b>	
Competência, comprometimento. Abertura para o diálogo. União, afeto, reconhecimento, auxílio mútuo. Equipe qualificada e experiente. Compartilhamento de conhecimento/ solidariedade/cooperação. Criatividade/inação	Falta de integração e de uma visão sistêmica. Desconhecimento e/ou não aplicabilidade das legislações referentes ao incentivo de desenvolvimento do servidor. Individualismo, inflexibilidade. Não há um processo formal de aprendizagem organizacional e compartilhamento de conhecimentos. Comunicação interna deficiente. Desmotivação. Falta de recursos.
<b>EDITORA C</b>	
Boa vontade, apesar da falta de pessoal. Compartilhamento de conhecimento, esforços para a solução de conflitos, colaboração com o trabalho do colega. Equipe qualificada. Comprometimento, eficácia, eficiência, confiança, qualidade, participação.	Má distribuição de servidores na Universidade. Falta de pessoal.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme apresentado no Quadro 13, a Editora A considera na dimensão 3.0 – Pessoas, que existe sinergia, responsabilidade, eficiência e perfeição. Há abertura para a aprendizagem, troca de conhecimentos e trabalho em equipes multidisciplinares. Os gestores preocupam-se em atender solicitações de capacitações. Por outro lado, avaliam que não há iniciativas em gestão do conhecimento. As outras duas oportunidades de

melhoria não ficaram claras, pois parecem caracterizar-se como pontos fortes: incentivos claros e organizados para aprendizagem e troca de experiências e existência de oportunidade para os servidores realizarem capacitações pontuais, carecendo ainda de autorização das chefias imediatas.

Na Editora B foram inseridas diversas características da equipe, tais como: competência, comprometimento, abertura para o diálogo, experiência, união, afeto, reconhecimento, auxílio mútuo, qualificação e compartilhamento de conhecimentos, solidariedade, conhecimento, criatividade, cooperação e inovação. Como pontos fracos, as colocações foram diversificadas. Relatam que há falta de integração e de visão sistêmica, desconhecimento e/ou não aplicabilidade das legislações referentes ao incentivo de desenvolvimento do servidor. Individualismo, inflexibilidade, inexistência de processo formal de aprendizagem organizacional e compartilhamento de conhecimento. A comunicação interna deficiente foi novamente apontada desse quesito.

Por fim, na Editora C, foram elencados como pontos fortes a boa vontade da equipe, compartilhamento de conhecimento, alta qualificação dos profissionais (novamente), comprometimento, eficácia, eficiência, confiança, qualidade e participação. O principal ponto fraco apontado foi a equipe reduzida para realização das atividades.

#### **d) Critério 4.0 – Tecnologia**

O critério ou dimensão Tecnologia busca verificar se a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas.

A Tabela 7 ilustra as questões 19 a 24, bem como as médias obtivas em todas as Editoras pesquisadas.

Tabela 7 – Critério Tecnologia: Proposições e médias das pontuações

Proposições	Média das pontuações		
	A	B	C
19. A alta administração (Direção) implantou uma infraestrutura de Tecnologia da Informação (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a Editora com a estrutura necessária para facilitar a efetiva Gestão do Conhecimento.	3,67	3,23	4,25
20. A infraestrutura de Tecnologia da Informação está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da Editora.	3,67	3,00	3,75
21. Todos as pessoas da Editora têm acesso a computador.	5,00	4,62	4,50
22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	4,67	4,54	4,50
23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	4,67	3,54	3,75
24. A intranet (ou uma rede similar / pastas compartilhadas) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a Editora como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	4,33	3,38	3,75
<b>Pontuação total do critério Tecnologia</b>	<b>26,00</b>	<b>22,31</b>	<b>24,50</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

É possível visualizar na Tabela 7 que todas as pessoas das três Editoras possuem acesso a computador (proposição 21), tendo a média das respostas atingido a nota máxima na Editora A. Questão que obteve 4,62 na Editora B e 4,50 na Editora C. Na Editora C, atingiu também a média de 4,50 a questão 22: todas as pessoas da Editora possuem acesso à internet/intranet e um endereço de e-mail.

A afirmativa de número 20 obteve a menor pontuação nas três Editoras. De acordo com ela, a infraestrutura de Tecnologia da Informação está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da Editora. As médias foram, respectivamente, 3,67, 3,00 e 3,75. A questão 19, que trata da implantação de uma infraestrutura de Tecnologia da Informação, acompanhou a média de 3,67 na Editora A. Por fim, a questão 24 também obteve a média de 3,75 na Editora C, abordando a utilização da intranet ou similar como principal fonte de comunicação e transferência de conhecimento.

O critério 4.0 apresentou média geral de 26,00 pontos na Editora A, 22,31 pontos na Editora B e 24,50 pontos na Editora C.

O próximo Quadro é o 14, que traz os pontos fortes e fracos do critério 4.0 – Tecnologia.

Quadro 14 – Tecnologia: pontos fortes e pontos fracos

<b>Critério 4.0 – Tecnologia</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA A</b>	
Rapidez. Intranet e e-mail como fonte de comunicação. A Editora dispõe de tecnologia para o desempenho de suas funções.	Poderia ser usada a tecnologia para acompanhamento dos processos e para a gestão do conhecimento. A tecnologia é utilizada para fins operacionais.
<b>EDITORA B</b>	
Pastas Compartilhadas, informações atualizadas na página da Editora Qualidade, Segurança. Acesso a toda a equipe. A infraestrutura interna e o ambiente de trabalho são favoráveis à aprendizagem. Sistema Versa para gestão comercial e financeira. Forte meio de comunicação interna e externa. Apoio de setor de TI corporativo. Atendimento à estrutura básica de trabalho: bons computadores, boa internet, assistência técnica.	Organização das pastas compartilhadas sem padrão. Ausência de profissional de TI para as especificidades da Editora. Dificuldades com licenças e manutenção. Sistema Versa subutilizado ou utilizado incorretamente. Falta de notebook para atividades extras (como feiras e eventos). Dependência da rede para acesso às pastas compartilhadas e impressoras.
<b>EDITORA C</b>	
Canais de comunicação adequados e ativos. TI adequada para os processos. Tecnologia possibilita a comunicação eficiente, como também permite a execução dos trabalhos com eficácia.	Falta uma fiscalização por meio eletrônico sobre crimes como plágio e fraudes em relação às publicações da editora. Burocracia do setor público torna menos ágil o processo de aquisição e manutenção de equipamentos e softwares

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Na dimensão 4.0 – Tecnologia, nota-se que as equipes das Editoras a consideram fundamental e estão satisfeitos. Todavia, enxergam um potencial na TI, seja para melhorar os processos, fornecer

transparência, além de ser utilizada como ferramenta da gestão do conhecimento.

A Editora A compreende a tecnologia como o caminho para a rapidez e a comunicação. Considera que a intranet e o e-mail são utilizados como fonte de comunicação. Em resumo, que a Editora dispõe de tecnologia para desempenhar suas funções. Por outro lado, acreditam que a tecnologia poderia ser utilizada para acompanhamento dos processos, pois atualmente utilizam apenas com a finalidade operacional. Ponderam que para fins de Gestão de Conhecimento, não é utilizada (pelo menos não de maneira direta).

Na Editora B foram elencadas como exemplo de importância da Tecnologia, as pastas Compartilhadas, a página da Editora, o *software* gerencial (Versa), a infraestrutura básica adequada e o apoio do setor de TI da Universidade. Já como oportunidades de melhoria, várias vezes surgiu como resposta a necessidade de um técnico especializado lotado na Editora, atendendo suas especificidades. Sobre as pastas compartilhadas, informam que nem todas estão acessíveis a todos e que não há padronização de organização do conteúdo. Sobre o Versa (sistema para gerenciamento comercial, administrativo e financeiro) apontaram que sua subutilização ou uso indevido dificultam os processos. O excesso de dependência da tecnologia também foi considerado um problema, tendo em vista que se há problemas na internet e/ou energia elétrica, há dificuldade em trabalhar.

A Editora C informa que os canais de comunicação parecem adequados e ativos, que a tecnologia é adequada para os processos e que possibilita a comunicação eficiente, como também permite a execução dos trabalhos com eficácia. Pondera as dificuldades de ser uma Editora Federal, o que implica em maior burocracia para renovação/manutenção/aquisição de softwares e equipamentos. Além disso, sugere uma fiscalização por meio eletrônico sobre crimes como plágio e fraudes em relação às publicações da editora.

A próxima dimensão apresentada é a número 5.0, processos de conhecimento.

#### **e) Critério 5.0 – Processos de conhecimento**

As questões 25 a 30, inseridas no critério 5.0 – Processos de conhecimento, visam identificar se os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, incluem 5 passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.

A Tabela 8 apresenta as proposições e as médias das pontuações.

Tabela 8 – Critério Processos de Conhecimento: Proposições e médias das pontuações

Proposições	Média das pontuações		
	A	B	C
25. A Editora tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.	2,67	2,69	3,00
26. A Editora conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	2,67	2,23	2,75
27. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	3,00	2,46	3,00
28. O conhecimento essencial dos colaboradores da Editora que saem da organização é retido.	3,67	2,46	3,50
29. A Editora compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	3,33	2,46	3,75
30. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da Editora, os resultados são usados para melhorar o desempenho da Editora e criar novo conhecimento (Benchmarking: método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras organizações de referência com vistas a promover melhoria e inovação).	3,67	2,46	3,25
<b>Pontuação total do critério Processos de Conhecimento</b>	<b>19,00</b>	<b>14,77</b>	<b>19,25</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme a Tabela 8, as questões que obtiveram as maiores médias estão distribuídas entre os números 28 e 30 (média de 3,67 na Editora A), 25 (média de 2,69 na Editora B) e 29 (média de 3,75 na Editora C).

A questão número 26, que versa sobre a existência de um mapa de conhecimento, revela as menores médias obtidas nas três Editoras, sendo 2,67 (Editora A), 2,23 (Editora B) e 2,75 (Editora C). A questão 25 também atingiu média 2,67 na Editora A e dedica-se aos processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Nesse sentido, apenas a proposição 27 não apareceu entre maiores e menores médias.



O Quadro 15 representa os pontos fortes e fracos diagnosticados para o critério 5.0 – Processos de Conhecimento.

Quadro 15 – Processos de conhecimento: pontos fortes e pontos fracos

<b>Critério 5.0 – Processos de Conhecimento</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA A</b>	
Melhoria, inovação. Conhecimento essencial dos colaboradores que saem é retido e compartilhado. Há <i>Benchmarking</i> e aprimoramento constante da qualidade.	Promoção do conhecimento não possui processo formalizado.
<b>EDITORA B</b>	
Empenho/motivação em fazer corretamente. Os colaboradores detêm os processos de conhecimento. Intercâmbio da Direção com outras editoras/ <i>benchmarking</i> . Pastas compartilhadas, reuniões. Reestruturação: rotinas internas precisam ser assimiladas e amadurecidas Nesta última diretoria vem sendo feito um esforço no sentido de acumular e compartilhar as experiências Empenho em estabelecer processos de conhecimento. Compartilhamento de saberes.	Reestruturação: gera conflito, tensão, burocratização e engessamento. Desconhecimento das atividades de outros setores ou servidores. Ausência ou poucos encontros/reuniões de toda a equipe. Conhecimentos de servidores que se aposentam não ficam retidos. Ausência de registro formal dos processos. Algumas resistências internas às mudanças. Isolacionismo, diante de outras organizações
<b>EDITORA C</b>	
<i>Benchmarking</i> é bem utilizado. Há busca constante por inovação. Como parte do processo de conhecimento, os grupos de áreas específicas se conversam e transmitem seus conhecimentos e dúvidas e, posteriormente essas questões são colocadas em reuniões que envolvam outras áreas.	Faltam servidores. O mapa de conhecimentos não atinge a editora como um todo, pois é processado em cada setor individualmente. Limitações de orçamentos. Necessário conhecer as experiências de outras editoras.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme demonstrado no Quadro 15, a Editora A considera que o conhecimento dos trabalhadores que saem é retido e compartilhado e que há uma preocupação com o *benchmarking* e aprimoramento da qualidade. Todavia, não há processo formalizado de promoção do conhecimento.

Na Editora B, também ocorre o *benchmarking*, ou seja, troca de experiências entre Editoras. Como está acontecendo um processo de reestruturação, consideram que as rotinas precisam ser amadurecidas e assimiladas, entre outros pontos positivos. Quanto às oportunidades de melhoria, ponderam que o trabalho de reorganização deve ser balanceado com a dinâmica do trabalho, os perfis e a finalidade de uma editora universitária, e que há certa resistência às mudanças. Também que há ausência de registro formal dos processos e desconhecimento das atividades de outros setores ou servidores.

A Editora C também apontou que o *benchmarking* é bem utilizado e que há uma busca constante por inovação. Salientou que como parte do processo de conhecimento, os grupos de áreas específicas se conversam e transmitem seus conhecimentos e dúvidas e, posteriormente, essas questões são colocadas em reuniões que envolvam outras áreas. Como pontos fracos apareceram, novamente, a falta de servidores e as limitações orçamentárias. Mostrou também que o mapa de conhecimentos não atinge a editora como um todo, pois é processado em cada setor individualmente e que seria necessário conhecer as experiências de outras editoras (em contraponto com o *benchmarking* apresentado como ponto forte).

O próximo critério apresentado trata sobre aprendizagem e inovação.

#### **f) Critério 6.0 – Aprendizagem e inovação**

O critério 6.0 visa determinar a habilidade das Editoras em encorajar e incentivar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação.

A Tabela 9 retrata as questões 31 a 36, que compõem esta dimensão.

Tabela 9 – Critério Aprendizagem e inovação: Proposições e médias das pontuações

Proposições	Média das pontuações		
	A	B	C
31. A Editora articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	3,33	2,77	3,75
32. A Editora considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	3,33	2,85	3,50
33. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes situações na Editora.	3,67	2,15	3,00
34. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela Editora.	4,67	2,77	3,25
35. As chefias intermediárias (Funções Gratificadas) estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	4,33	3,15	4,00
36. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	4,00	3,23	4,00
<b>Pontuação total do critério Aprendizagem e Inovação</b>	<b>23,33</b>	<b>16,92</b>	<b>17,50</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

As questões com maior pontuação, segundo os dados da pesquisa, não foram coincidentes entre as três Editoras. A questão 34 alcançou maior média na Editora A (4,67), tratando sobre a autonomia recebida e valorização das ideias. Na Editora C, a questão 35, sobre a disposição das chefias em utilizar novas ferramentas e métodos obteve 4,00. A proposição 36, levantando o incentivo para trabalhar em conjunto e compartilhar informações obteve 3,23 pontos na Editora B.

A questão 33 discorre sobre a formação de equipes interfuncionais para lidar com situações preocupantes e obteve as menores médias nas Editoras B e C, com 2,15 e 3,00, respectivamente. Na Editora A ocorreu um empate entre as questões 31 e 32, ambas com valor médio 3,33. Elas tratam, nesta ordem, de: articulação e reforço como valores a aprendizagem e a inovação; a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros são oportunidades de aprendizagem.

Significativo perceber que neste critério todas as questões apareceram na análise, seja com maiores ou menores médias.

O Quadro 16 explicita os pontos fortes e fracos do penúltimo critério analisado pelo questionário: Aprendizagem e inovação.

Quadro 16 – Aprendizagem e inovação: pontos fortes e pontos fracos

<b>Critério 6.0 – Aprendizagem e Inovação</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA A</b>	
Mudança, sinergia, aprendizagem, inovação, união. Apoio para a troca de ideias e trabalho entre equipes. Preocupação com o ambiente funcional.	Falta de critério para sanção a falhas e erros. Pouco incentivo à capacitação.
<b>EDITORA B</b>	
Individualmente os trabalhadores estão dispostos a estudar, aprender e compartilhar. A Universidade oferece vários cursos de capacitação. As chefias valorizam a aprendizagem e a inovação e o trabalho em equipe. Possibilidade de contato com conhecimento de ponta na Universidade. Interação social.	As chefias não recebem autonomia dos superiores hierárquicos. Dificuldade em introduzir inovações aos processos já consagrados, devido ao conservadorismo. A editora não possui perfil de assumir riscos. Necessidade de sistematização de algumas rotinas e práticas. Falta de planejamento. Falta de incentivo para capacitação e afastamentos para formação. Nem sempre a inovação é bem-vista no ambiente organizacional. Falta de tempo para a intercâmbio de conhecimentos.
<b>EDITORA C</b>	
A troca de experiências entre os funcionários mais antigos e os mais novos é valorizada. Aprende com os erros e valoriza os acertos. Compartilhamento de informações, comprometimento e responsabilidade em assumir situações de risco.	Aprendizagem e inovação são prejudicadas por falhas na comunicação. Nem sempre as pessoas aprendem com os erros. Indisponibilidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Em relação à aprendizagem e inovação, os integrantes da Editora A consideram que existe apoio para a troca de ideias e trabalho entre equipes, havendo ambiente propício para mudança, sinergia, aprendizagem, inovação e união. Como pontos negativos mencionaram a falta de critério para sanção a falhas e erros e o pouco incentivo à capacitação.

Na Editora B, declaram que individualmente os trabalhadores estão dispostos a estudar, aprender e compartilhar. As chefias valorizam a aprendizagem e a inovação. Em relação à Universidade, alegam que são oferecidos diversos cursos e o conhecimento de ponta. Como pontos a serem desenvolvidos, alegam que não há incentivo financeiro, nem permissão para os afastamentos para formação e as chefias não recebem autonomia dos superiores hierárquicos. Mencionam também a falta de tempo para o intercâmbio de conhecimentos.

Já na Editora C, avaliam que a troca de experiências entre os funcionários mais antigos e os mais novos é valorizada, além de haver o compartilhamento de informações e comprometimento e responsabilidade em assumir situações de risco. Como pontos fracos creem que nem sempre as pessoas aprendem com os erros e tanto a aprendizagem quanto a inovação são prejudicadas por falhas na comunicação.

O próximo e último critério apreciado é o 7.0 – Resultados de GC.

### **g) Critério 7.0 – Resultados de GC**

O critério 7.0 visa identificar resultados da Gestão do Conhecimento em 2 níveis esperados: 1) Melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e organização; 2) Aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo com a performance, reconhecimento e a competitividade da organização.

A Tabela 10 revela as questões do último critério analisado, bem como as médias atingidas em cada uma delas.

Tabela 10 – Resultados de GC: Proposições e médias das pontuações

Proposições	Média das pontuações		
	A	B	C
37. A Editora tem um histórico de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	2,33	1,85	1,75
38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de Gestão do Conhecimento nos resultados da Editora.	2,33	1,77	2,00
39. A Editora melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	2,33	1,77	2,00
40. A Editora melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	2,33	1,77	1,75
41. A Editora melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	2,33	1,69	1,75
42. A Editora melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	2,33	1,77	2,00
<b>Pontuação total do critério Resultados de GC</b>	<b>14,00</b>	<b>10,62</b>	<b>11,25</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O critério Resultados de GC está voltado para situações em que a Gestão do Conhecimento é aplicada de maneira contínua. As médias atingidas em todas as proposições foram consideradas baixas se comparadas com as demais dimensões (cerca de 2,0), de forma que impraticável a realização de uma análise voltada para as proposições com maiores e menores pontuações.

Por fim, o Quadro 17 encerra os pontos fortes e fracos apresentando o critério 7.0 – Resultados de Gestão do Conhecimento.

Quadro 17 – Resultados de GC: pontos fortes e pontos fracos

<b>Critério 7.0 – Resultados de Gestão do Conhecimento</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EDITORA A</b>	
Iniciativa, autoavaliação.	Não há gestão de conhecimento na Editora.
<b>EDITORA B</b>	
Indicadores de qualidade: a variedade do catálogo, a qualidade da produção e revisão, a comercialização das obras. Outros indicadores a partir do planejamento estratégico. Implantação da livraria virtual: ampliação das vendas e divulgação do catálogo. Ampliação do horário de atendimento da livraria física. Participação constante em feiras e eventos, proporcionando não somente a venda, como também a divulgação e reconhecimento. Gerenciamento da informação.	Não existem indicadores anteriores que permitam a comparação. Falta de recursos humanos. Falta de recursos para melhorias.
<b>EDITORA C</b>	
Inovação para a melhora dos resultados. Comunicação da editora mais eficiente. Melhoria de qualidade e resultados dos trabalhos.	Falta de planejamento administrativo e financeiro adequados. Ausência de indicadores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Sobre a última dimensão avaliada, ou seja, Resultados de Gestão do Conhecimento, a Editora A afirma que não há um plano de gestão de conhecimento na Editora, dificultando listar pontos fortes. Há iniciativas isoladas, mas sem alinhamento ao planejamento da Editora. Consideram que há uma margem para a implantação de políticas de gestão do conhecimento.

A Editora B se posiciona da mesma forma, entendendo a importância da gestão do conhecimento. Listou como indicadores de qualidade: a variedade do catálogo, a qualidade da produção e revisão, a comercialização das obras, além de outros indicadores a partir do planejamento estratégico. Entendem que a implantação da livraria

virtual permitiu a ampliação das vendas e a divulgação do catálogo. A participação constante em feiras e eventos, proporciona a venda, a divulgação e reconhecimento. Como aspectos negativos, cita a falta de recursos, sejam eles financeiros ou de pessoal.

Na Editora C consideram as tentativas de inovação para a melhora dos resultados, a melhora da comunicação e da qualidade e resultados dos trabalhos realizados. Como pontos fracos estão a falta de planejamento administrativo e financeiro e a inexistência de indicadores para medir o impacto.

A Tabela 11 apresenta resumidamente as pontuações obtidas por critério, bem como a colocação dos critérios por Editora, sendo 1º a colocação mais alta e 7º a mais baixa.

Tabela 11 – Pontuação e colocação geral por critério

Critérios	Pontuação por critério			Colocação		
	A	B	C	A	B	C
1.0 Liderança	19,33	14,46	18,75	4º	5º	4º
2.0 Pessoas	22,33	16,85	21,25	3º	3º	2º
3.0 Processos	17,33	14,46	18,50	6º	5º	5º
4.0 Tecnologia	26,00	22,31	24,50	1º	1º	1º
5.0 Processos de Conhecimento	19,00	14,77	19,25	5º	4º	3º
6.0 Aprendizagem e Inovação	23,33	16,92	17,50	2º	2º	6º
7.0 Resultados de GC	14,00	10,62	11,25	7º	6º	7º

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

De acordo com a Tabela 11, o critério Tecnologia foi o primeiro colocado nas três Editoras analisadas. Aprendizagem e Inovação aparece em 2º lugar nas Editoras A e B. Na Editora C, a dimensão Pessoas fica em 2º lugar, que coincidiu em terceiro também nas Editoras A e B. Na Editora C aparece o 5.0 Processos de Conhecimento. Este foi o 4º colocado da Editora B e 5º da Editora A. O 4º lugar nas Editoras A e C foi o mesmo: Liderança, que representou a quinta posição na Editora B, empatada com Processos, também em 5º lugar na Editora C. O sexto colocado veio dividido entre Processos (Editora A), Aprendizagem e Inovação (Editora C) e Resultados de GC (Editora B). Resultados de GC é o último colocado também nas Editoras A e C.



Ressalta-se também o fato de que a Editora A apresentou as maiores pontuações, seguida de C e B, respectivamente, em 5 dos 7 critérios. Apenas nos critérios Processos e Processos de Conhecimento a Editora C obteve pontuações superiores, seguida por A e B, nesta ordem.

Após a apresentação e análise dos dados do questionário, iniciando pelo perfil dos respondentes, passando pelas pontuações atingidas em cada uma das 42 proposições bem como identificando os pontos fortes e pontos fracos dos 7 critérios do modelo de maturidade em gestão do conhecimento escolhido, na próxima subseção será revelado o objetivo “c”, ou seja, o grau de maturidade em gestão do conhecimento das editoras pesquisadas.

#### 4.3 GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Consoante à revisão da literatura apresentada na seção 2 desta dissertação, o grau ou nível de maturidade em Gestão do Conhecimento é uma escala de medida onde se pode avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização em utilizar de forma adequada seus ativos intelectuais ou capital intelectual. Por capital intelectual entende-se o conjunto de ativos intangíveis representado pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização (BATISTA, 2012).

Cada questão do questionário poderia obter uma pontuação entre 1 e 5. Sendo 42 questões, o somatório do questionário varia, portanto entre 42 pontos e 210 pontos, sendo:

a) De 42 a 83 pontos = Reação: Não sabe o que é Gestão do Conhecimento e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e efetividade social.

b) De 84 a 125 pontos = Iniciação: Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

c) De 126 a 146 pontos = Introdução: Há práticas de Gestão do Conhecimento em algumas áreas.

d) De 147 a 188 pontos = Refinamento: A implementação da Gestão do Conhecimento é avaliada e melhorada continuamente.

e) De 189 a 210 pontos = Maturidade: Gestão do Conhecimento está institucionalizada na organização pública.

Nessa perspectiva, após a demonstração dos dados coletados na pesquisa, a partir do somatório dos 7 critérios analisados, é possível

identificar o grau de maturidade em gestão do conhecimento nas Editoras A, B e C. A Tabela 12 apresenta esse resultado.

Tabela 12 – Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento

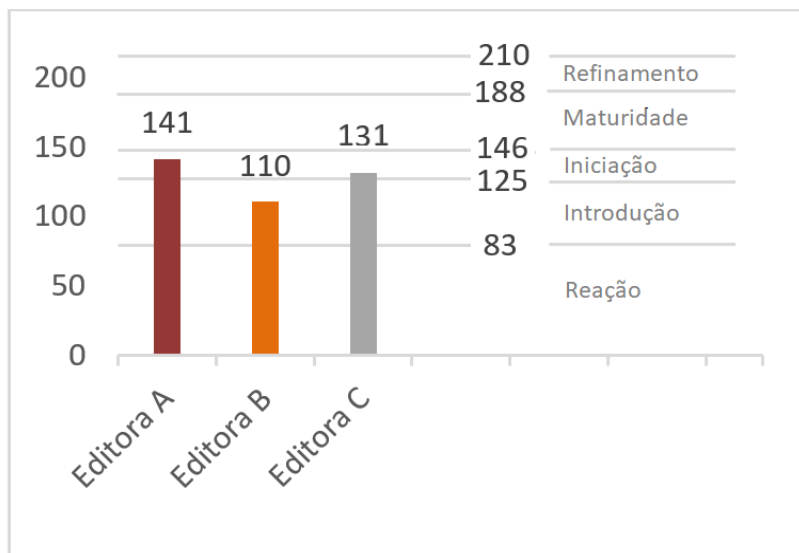
Critérios	Pontuação por critério		
	A	B	C
1.0 Liderança	19,33	14,46	18,75
2.0 Pessoas	22,33	16,85	21,25
3.0 Processos	17,33	14,46	18,50
4.0 Tecnologia	26,00	22,31	24,50
5.0 Processos de Conhecimento	19,00	14,77	19,25
6.0 Aprendizagem e Inovação	23,33	16,92	17,50
7.0 Resultados de GC	14,00	10,62	11,25
<b>Totalização</b>	141	110	131
Maturidade em Gestão do Conhecimento	<b>Introdução (expansão)</b>	<b>Iniciação</b>	<b>Introdução (expansão)</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

As Editoras A e C obtiveram pontuação 141 e 131, respectivamente. Ambas se encontram no nível “Introdução/expansão”, ou seja, ocorrem práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas. Na Editora A, a pontuação atingiu 110, o que resulta no nível “Iniciação”, quando começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

O Gráfico 5 permite uma visão geral das três editoras em relação aos níveis estabelecidos pelo modelo da APO.

Gráfico 5 – Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

É relevante destacar que, apesar de ter obtido uma pontuação menor em relação às outras duas Editoras, os pontos fortes destacados fazem crer que a Editora A também está no nível Introdução, pois há algumas iniciativas de GC colocadas em prática. Possivelmente, o fato de estar passando por uma reestruturação tenha tornado os participantes da pesquisa mais críticos na avaliação dos questionamentos.

Após a apresentação dos objetivos específicos “a”, “b” e “c”, e verificada a necessidade de melhorias na Gestão da Informação e do Conhecimento das três Editoras, apresenta-se no próximo bloco o objetivo específico “d”.

#### 4.4 POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES: PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Neste espaço resgata-se os pontos considerados mais frágeis pelas editoras pesquisadas, bem como as oportunidades de melhoria identificadas por Batista (2012) em cada critério analisado. Com a teoria e a análise dos dados em mãos, apresentam-se as proposições de

melhorias em resposta ao objetivo específico d) Propor ações, caso verificada a necessidade, de gestão do conhecimento para as Editoras.

A liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da gestão do conhecimento nas organizações, sejam elas públicas ou não. Cabe à liderança, de acordo com Batista (2012):

- i) Dirigir esforços para a implementação da GC;
- ii) Alinhar a visão e estratégias da GC ao planejamento estratégico;
- iii) Estabelecer arranjos organizacionais que favoreçam as iniciativas de GC, como por exemplo: instituir uma unidade central de gestão da informação e do conhecimento; nomear um gestor chefe da informação e do conhecimento e criação de equipes de GC;
- iv) Alocar recursos para a GC, assegurando sua utilização para melhorar processos, produtos e serviços;
- v) Definir uma política de gestão do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento);
- vi) Instituir uma política de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual, criação e inovação;
- vii) Servir de exemplo, pondo em prática os valores e compartilhamento de conhecimento e de trabalho colaborativo.

Partindo dessas definições e dos dados apresentados anteriormente, apresenta-se, no Quadro 18, algumas propostas de melhorias para o critério 1.0 – Liderança.

Quadro 18 – Critério Liderança: proposição de melhorias

<b>CRITÉRIO 1.0 – LIDERANÇA</b>			
<b>Editora</b>	<b>Propostas</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
<b>Editora A</b>	Capacitar os líderes/ocupantes de chefia	Direção	3 meses
	Incentivar o compartilhamento de conhecimento	Direção e Chefias	1 mês
<b>Editora B</b>	Capacitar os líderes/ocupantes de chefia	Direção	3 meses
	Elaborar um plano de comunicação	Direção e Chefias	2 meses
<b>Editora C</b>	Elaborar planejamento estratégico e alinhá-lo à GC	Direção e Chefias	4 meses
	Servir de exemplo, para o trabalho colaborativo e o cumprimento de prazos.	Direção e Chefias	1 mês
<b>Todas</b>	Alocar recursos financeiros para a GC	Direção	6 meses
	Instituir uma política de reconhecimento e recompensa	Direção	4 meses
	Estabelecer arranjos organizacionais que favoreçam as iniciativas de GC	Direção	6 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No Quadro 18 foram apresentadas propostas para a melhoria da Gestão do Conhecimento no critério 1.0 – Liderança. Os responsáveis pela aplicação das propostas são as chefias, tendo em vista seu papel fundamental.

O critério 2.0 – Processos pode ser definido como um conjunto de atividades que transformam insumos (entradas) em produtos e serviços (saídas). É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento do conhecimento na organização. Para Batista (2012), os processos podem ser utilizados em benefício da gestão do conhecimento das seguintes formas:

- i) Processos sistemáticos e modelados podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade;
- ii) Melhores práticas – identificação e difusão de melhores práticas, sendo documentadas por meio de banco de dados, manuais ou diretrizes;
- iii) *Benchmarking* interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação;
- iv) Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos – indica o registro do conhecimento

organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários.

- v) Sistema de gestão por competências – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas;
- vi) Banco de competências organizacionais – trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização;
- vii) Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – mapeamento dos ativos organizacionais.

O Quadro 19 apresenta as propostas de melhorias, com base nas ideias apresentadas acima, e nas respostas ao questionário.

Quadro 19 – Critério Processos: proposição de melhorias

<b>CRITÉRIO 2.0 – PROCESSOS</b>			
<b>Editora</b>	<b>Propostas</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
<b>Editora A</b>	Definir competências essenciais e alinhá-las à sua missão e aos seus objetivos	Direção	6 meses
	Sensibilizar equipe sobre papel social do seu trabalho	Direção e chefias	1 mês
	Mapear funções/criar organogramas e fluxogramas	Chefias e equipe	3 meses
<b>Editora B</b>	Criação de manuais de procedimentos	Equipe	4 meses
	Integração dos setores	Todos	3 meses
<b>Editora C</b>	Realização de planejamentos anual prevendo situações de crise	Direção e chefias	6 meses
	Mapear e otimizar os processos, tendo em vista a falta de pessoal	Equipe	3 meses
<b>Todas</b>	Criação de um sistema próprio para gerenciamento de crises	Chefias e equipe	4 meses
	Sistematizar e modelar processos	Todos	4 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 19 levou em consideração as oportunidades de melhorias apresentadas pelos participantes da pesquisa bem como aquelas encontradas na literatura. A distribuição das atribuições dos responsáveis pelos processos ficou entre todos os servidores das Editoras.

Tratando-se do critério 3.0 – Pessoas, considera-se que elas desempenham um papel importante nos processos principais de GC. Para Batista (2012), as organizações públicas devem investir em programas de capacitação e educação, bem como no desenvolvimento de carreiras, ajudando os servidores e gestores a identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento. O autor lista as práticas relacionadas à gestão de pessoas que compartilham a GC:

- i) Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão;
- ii) Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento – grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum;
- iii) Educação corporativa – processos de educação continuada;
- iv) Narrativas – relatos para descrever assuntos complicados, bem como comunicar lições aprendidas;
- v) *Mentoring* e *coaching* – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho no qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar, mas o *coach* não participa da execução das atividades, ele orienta, apoia e alinha os processos;
- vi) Banco de competências individuais – trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.

O Quadro 20 apresenta algumas propostas de melhorias para as editoras pesquisadas.

Quadro 20 – Critério Pessoas: proposição de melhorias

<b>CRITÉRIO 3.0 – PESSOAS</b>			
<b>Editora</b>	<b>Propostas</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
<b>Editora A</b>	Disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC	Todos	6 meses
	Prover iniciativas de GC	Direção	1 mês
<b>Editora B</b>	Disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC	Todos	6 meses
	Criação de processo formal de aprendizagem organizacional e compartilhamento de conhecimento	Direção e chefias	4 meses
<b>Editora C</b>	Criação de processo formal de aprendizagem organizacional e compartilhamento de conhecimento, tendo em vista a falta de pessoal	Direção e chefias	4 meses
<b>Todas</b>	Formalizar processos de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e <i>tutoring</i>	Direção	6 meses
	Criação de bancos de competências organizacionais e individuais	Todos	4 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 20 apresentou ideias para a melhoria da GC por meio do critério Pessoas.

Já em relação à Tecnologia, critério 4.0, pode-se dizer que ela viabiliza e acelera os processos de GC. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. De acordo com Batista (2012) a tecnologia permite:

- i) Ajudar na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, como por exemplo: mecanismos de buscas, repositórios, intranets e extranets;
- ii) A colaboração presencial e virtual, melhorando a comunicação e o compartilhamento, tanto no nível formal quanto no informal (conhecimento tácito);
- iii) Apoiar a transferência de conhecimento e o compartilhamento da informação, por meio da intranet, portal colaborativo, repositórios.



iv) Sua utilização na gestão de conteúdos, gestão eletrônica de documentos, entre outros.

Apresenta-se, no Quadro 21, propostas de melhorias para o critério 4.0 – Tecnologia.

Quadro 21 – Critério Tecnologia: proposição de melhorias

<b>CRITÉRIO 4.0 – TECNOLOGIA</b>			
<b>Editora</b>	<b>Propostas</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
<b>Editora A</b>	Ajudar na gestão do conhecimento explícito: mecanismos de buscas, repositórios, intranets e extranets	Todos	1 mês
<b>Editora B</b>	Criar padrão para organização das pastas compartilhadas	Chefias	2 meses
	Negociar com a TI da Universidade a disponibilização de um técnico que possa atender as especificidades da Editora	Direção	8 meses
<b>Editora C</b>	Utilizar a tecnologia para identificar fraudes e plágio nas obras submetidas	Equipe	6 meses
<b>Todas</b>	Utilizar tecnologia para apoiar a transferência de conhecimento e o compartilhamento da informação	Todos	1 mês

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 21 apresenta as propostas para a Tecnologia, que foi o critério mais bem avaliado nas três Editoras pesquisadas.

Os Processos de GC – critério 5.0, envolvem, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Batista (2012) explica cada uma delas:

- i) Identificar – identificar competências e lacunas para definir sua estratégia e elaborar e implementar plano de GC;
- ii) Criar – elimina as lacunas por meio da conversão do conhecimento e a criação de novos conhecimentos, que pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional;
- iii) Armazenar – permite a preservação do conhecimento. Deve ocorrer de tal forma que sua recuperação seja fácil;
- iv) Compartilhar – promove a aprendizagem contínua e a inovação. Depende da confiança entre as pessoas;
- v) Aplicar – o conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio e processos finalísticos. Trata-se da utilização e reutilização do conhecimento da organização.

O Quadro 22 apresenta as propostas de melhorias para o critério 5.0 – Processos de GC.

Quadro 22 – Critério Processos de GC: proposição de melhorias

<b>CRITÉRIO 5.0 – PROCESSOS DE GC</b>			
<b>Editora</b>	<b>Propostas</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
<b>Editora A</b>	Criar processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento	Chefias e equipe	6 meses
	Formalizar processo de promoção do conhecimento	Direção e chefias	4 meses
<b>Editora B</b>	Criar procedimento para reter conhecimentos de servidores que se aposentam	Direção e chefias	1 mês
	Criar registros formais de processos	Chefias	4 meses
<b>Editora C</b>	Realizar atividades de benchmarking para melhorar o desempenho da Editora e criar novo conhecimento	Direção e chefias	6 meses
<b>Todas</b>	Criar mapa de conhecimento e distribuir os ativos ou recursos de conhecimento por toda a Editora	Direção e chefias	6 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 22 apresenta as proposições de melhorias pra o critério 5.0 – Processos de Gestão do Conhecimento.

Já sobre o critério 6.0 – Aprendizagem e Inovação, pode-se dizer que os itens a seguir merecem ser ressaltados:

- i) Necessidade de articular e reforçar continuamente a aprendizagem e a inovação;
- ii) Assumir riscos como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente;
- iii) Formar equipes interfuncionais para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes;
- iv) Autonomia dos membros da equipe, tendo suas ideias e contribuições valorizadas;
- v) Disposição para usar novas ferramentas e métodos;
- vi) Incentivo a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.

O Quadro 23 apresenta as propostas de melhorias para o critério 6.0.

Quadro 23 – Critério Aprendizagem e inovação: proposição de melhorias

<b>CRITÉRIO 6.0 – APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO</b>			
<b>Editora</b>	<b>Propostas</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
<b>Editora A</b>	Articular e reforçar continuamente como valores a aprendizagem e a inovação	Direção e chefias	1 mês
<b>Editora B</b>	Formar equipes interfuncionais para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes	Todos	3 meses
	Conceder autonomia aos subordinados, valorizando ideias e contribuições	Direção e chefias	1 mês
<b>Editora C</b>	Formar equipes interfuncionais para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes	Todos	3 meses
	Focar na comunicação para melhorar a aprendizagem e a inovação	Todos	3 meses
<b>Todas</b>	Assumir riscos como oportunidades de aprendizagem, aprendendo com os erros	Direção e chefias	3 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 23 foi elaborado com ideias de melhorias para o critério Aprendizagem e Inovação.

Em relação ao critério 7.0 – Resultados da GC, Batista (2012) os subdivide em resultados imediatos e resultados finais:

- i) Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento do capital intelectual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento;
- ii) Os resultados finais da GC decorrem dos imediatos e são: aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

O Quadro 24 apresenta as propostas de melhoria para o critério 7.0.

Quadro 24 – Critério Resultados de GC: proposição de melhorias

<b>CRITÉRIO 7.0 – RESULTADOS DE GC</b>			
<b>Editora</b>	<b>Propostas</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
<b>Todas</b>	Criar plano de gestão do conhecimento que permita criar indicadores para aumentar a eficiência, a qualidade, a efetividade social, bem como a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento	Direção e chefias	6 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Tendo em vista que os respondentes das três Editoras não identificaram indicadores para medição da aplicação da GC, a proposta do Quadro 24 refere-se à criação de um plano de GC nas três Editoras pesquisadas.

Esta seção procurou elucidar, diante do objetivo proposto pela autora, as oportunidades de melhorias em relação à Gestão da Informação e do Conhecimento nas três Editoras pesquisadas.

Na próxima seção são apresentadas as conclusões da presente pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

Nesta seção apresentam-se as considerações finais deste estudo, resgatando seus objetivos e os resultados alcançados. Além disso, faz-se a recomendação de sugestões de estudos futuros.

Esta dissertação teve como objetivo geral identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento a partir da visão dos servidores de três Editoras Universitárias Federais.

Para o alcance do objetivo geral, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos, que propuseram: apresentar a estrutura organizacional das Editoras, objetos do estudo; identificar a visão dos servidores lotados nas Editoras a partir do instrumento da *Asian Productivity Organization* (APO); descrever o nível de maturidade em gestão do conhecimento nas Editoras pesquisadas; e propor ações, caso verificada a necessidade, de gestão do conhecimento para as Editoras.

Em relação ao primeiro objetivo, apresentou-se as editoras pesquisadas a partir das informações apresentadas em suas páginas eletrônicas, bem como por meio das visitas técnicas realizadas como forma de *benchmarking* – conforme anexo A, além da vivência da pesquisadora como servidora da Editora da UFSC.

O segundo objetivo compreendeu a apresentação e análise dos dados do questionário da APO. Iniciou-se a apresentação dos dados com a apresentação daqueles relacionados ao perfil dos participantes. Os pontos abordados foram: identificação da Editora em que atua, gênero, idade, formação, cargo, ocupação de chefia e tempo de Editora. Em seguida, apresentou-se as respostas às 42 proposições do questionário e pontos fortes e pontos fracos por critério, a saber: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de gestão do conhecimento. Na análise das respostas, os dados foram apresentados atribuindo-se suas respectivas pontuações. Tal procedimento permitiu visualizar também no questionário quais eram os pontos fortes e pontos fracos identificados.

O critério Tecnologia foi o primeiro colocado nas três Editoras analisadas. Aprendizagem e Inovação apareceu em 2º lugar nas Editoras A e B. Na Editora C, a dimensão Pessoas ficou em 2º lugar, que coincidiu em terceiro também nas Editoras A e B. Na Editora C apareceu o 5.0 Processos de Conhecimento. Este foi o 4º colocado da Editora B e 5º da Editora A. O 4º lugar nas Editoras A e C foi o mesmo: Liderança, que representou a quinta posição na Editora B, empatada com Processos, também em 5º lugar na Editora C. O sexto colocado veio dividido entre Processos (Editora A), Aprendizagem e Inovação

(Editora C) e Resultados de GC (Editora B). Resultados de GC é o último colocado também nas Editoras A e C.

Em relação à análise dos pontos fortes e pontos fracos, utilizou-se o procedimento estabelecido por Bardin para a análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação. Alguns pontos fortes e fracos foram coincidentes com as respostas do questionário. Em outros casos, os respondentes utilizaram o espaço aberto para citar questões mais pontuais de seus locais de trabalho, não previstas nas proposições do modelo escolhido.

Após a contemplação dos objetivos específicos “a” e “b”, passou-se para a apresentação do grau de maturidade em gestão do conhecimento das três Editoras pesquisadas. A Editora A atingiu 141 pontos e a Editora C, 131 pontos, ambas no nível “Introdução/expansão”, ou seja, ocorrem práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas. Na Editora A, a pontuação atingiu 110, o que resulta no nível “Iniciação”, quando começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Destacou-se, no entanto, que apesar de ter obtido uma pontuação menor em relação às outras duas Editoras, os pontos fortes destacados fazem crer que a Editora A também está no nível Introdução, pois há algumas iniciativas de GC colocadas em prática. Possivelmente o fato de estar passando por uma reestruturação tenha tornado os participantes da pesquisa mais críticos na avaliação dos questionamentos, bem como algumas incertezas em relação aos processos.

Para finalizar a análise dos dados foram apresentadas propostas de melhorias baseadas na literatura, nas pontuações do questionário e nos pontos fortes e pontos fracos apontados pelos respondentes da pesquisa. As propostas envolvem toda a equipe das Editoras e são de baixa complexidade, variando de 1 a 8 meses para sua aplicação. São de baixo custo ou custo zero, envolvendo principalmente a mudança da visão da equipe, das chefias e da direção, passando a ser mais voltadas para a gestão do conhecimento.

Com relação à aplicação dos questionários, ressalta-se primeiramente a dificuldade em alcançar o número de respostas, o que ocorreu após diversos contatos, sejam presenciais ou por correio eletrônico. Coloca-se também a dificuldade apresentada pelos participantes com as terminologias utilizadas nas 42 proposições do instrumento de coleta de dados, exigindo pesquisas em mecanismos de buscas concomitantemente ao preenchimento do formulário eletrônico.

O diagnóstico apresentado nessa dissertação vem consolidar a interdisciplinaridade da Ciência da Informação, tendo a Administração como um de seus pilares para solução de problemas, especialmente na área de gestão de organizações.

Tal estudo servirá de subsídio para a elaboração de um plano de gestão do conhecimento para as três editoras pesquisadas. Um plano assim pode contribuir de maneira decisiva para a aplicação de um processo de GC de forma sustentada, além de propiciar o Aprendizado Organizacional, que contribuirá para os processos por meio da renovação continuada do conhecimento.

Como recomendação para pesquisas, com objetivo de propor continuidade da pesquisa desenvolvida e preencher lacunas de conhecimento, sugere-se a realização dos estudos seguintes:

- a) Aplicação do modelo em outras Unidades de Informação das Universidades pesquisadas, com a finalidade de comparação e possível generalização;
- b) Pesquisar as relações existentes entre cada critério pesquisado e a Gestão do Conhecimento;
- c) Propor um instrumento de gestão do conhecimento que contemple as sete dimensões da APO, mas que seja mais acessível para quem desconhece as terminologias.





## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. A. O que é ciência da informação? **Inf. Inf.**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 01-30, jan./abr., 2014a. ISSN 1981-8920. DOI 10.5433/1981-8920.2014v19n1p01. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/15958/14205>. Acesso em: 10 ago. 2017.

ARAÚJO, C. A. A. Fundamentos da ciência da informação: correntes teóricas e o conhecimento da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun., 2014b. ISSN 2236-417X. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19120/1082714205>. Acesso em: 10 ago. 2017.

ARMOOGUM, K.; BUCHGEISTER, M. Factors affecting knowledge sharing in the radiotherapy department: the radiation physics team as a community of practice. **Journal of Radiotherapy in Practice**, v. 9, n. 1, p. 17- 26, 2010. ISSN 1467-1131 versão *online*. DOI 10.1017/S146039690990215.

ARLING, P.A., CHUN, M.W.S. Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. **International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, v. 15. p. 231-250, 2011. ISSN 1447-957.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/KnowledgeManagementFacilitatorsGuide-Complete-version.pdf>. Acesso em: 12 set. 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ANCIB). Disponível em: <http://www.ancib.org.br/>. Acesso em: 10 maio 2017.

BALBINO, J. N.; SILVA, H. F. T. N.; QUEIROZ, F. C. B. P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2, 2016. ISSN 2236-417X. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/22173>. Acesso em: 10 Ago. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN 978-85-62938-04-7.1.

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. Brasília: Ipea, 2012.

BIRINDER, S. S.; DALCHER, D. Developing knowledge management capabilities: A structured approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 313-328, 2011.

BORKO, H. Information Science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n.1, p. 3-5, jan. 1968. ISSN 2330-1643 versão *online*. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3433774/mod\\_resource/content/1/Oque%C3%A9CI.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3433774/mod_resource/content/1/Oque%C3%A9CI.pdf). Acesso em: 12 jan. 2018.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991. ISSN 2330-1643 versão *online*. DOI 10.1002/(SICI)1097-4571(199106)42:5<351::AID-ASI5>3.0.CO;2-3.

BUFREM, L. S. **Editoras universitárias no Brasil**: uma crítica para a reformulação da prática. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora da USP, 2015. ISBN 978-8531415234.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. The concept of information as we use in every day. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 12, n. 1, p. 148-207, 2007. ISSN 1981-5344. DOI 10.1590/S1413-99362007000100012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362007000100012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100012). Acesso em: 12 jan. 2018.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA

INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]** Belo Horizonte: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2003.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. ISBN 978-85-7110-740-3.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2016. ISBN 85-219-0329-4.

CHAN, K. H.; CHU, S. K.W.; WU, W. W. Y. Exploring the correlation between knowledge management maturity and intellectual capital efficiency in mainland chinese listed companies. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 11. art. no. 1250017, 2012. ISSN 1793-6926 versão *online*. DOI 10.1142/S0219649212500177.

CHAWLA, D.; JOSHI, H. Knowledge management initiatives in indian public and private sector organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 6, p. 811-827, 2010. ISSN 1367-3270. DOI 10.1108/13673271011084871.

CHONG, C. W.; CHOY, C. S.; WONG, K. Y. Is the malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation? **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 69-87, 2009. ISSN 1367-3270. DOI 10.1108/13673270910931170. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Siong-Choy\\_Chong/publication/220363504\\_Is\\_the\\_Malaysian\\_telecommunication\\_industry\\_ready\\_for\\_knowledge\\_management\\_implementation/link/s/54d482a40cf2970e4e634b01/Is-the-Malaysian-telecommunication-industry-ready-for-knowledge-management-implementation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Siong-Choy_Chong/publication/220363504_Is_the_Malaysian_telecommunication_industry_ready_for_knowledge_management_implementation/link/s/54d482a40cf2970e4e634b01/Is-the-Malaysian-telecommunication-industry-ready-for-knowledge-management-implementation.pdf). Acesso em: 12 out. 2017.

COSTA, J. C. **Gestão da informação interorganizacional na cadeia de suprimentos automotiva**. 2005. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

COSTA, M. P. **A socialização do conhecimento científico pelos repositórios institucionais no ensino da Biblioteconomia**. 2011. 58 f.

Monografia (Especialização em Docência no Ensino Superior da Pós-Graduação Lato Sensu) – Faculdade Alvorada/INEFE, Brasília.  
Disponível em: Acesso em: ago. de 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. ISBN 978-85-363-0892-0.1.

CUNHA, M. B. da; AMARAL, S. A. do A.; DANTAS, E. B. **Manual de estudo de usuários da informação**. São Paulo: Atlas, 2015. ISBN 978-85-224-9877-2.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005. ISBN 0-7506-7864-X.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998. ISBN 85-86082-72-4.1.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. ISBN 85-352-0352-4.

DAVILA, G. A. *et al.* O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **Int. J. Knowl. Eng. Manage.**, Florianópolis, v. 3, n. 7, p. 43-64, fev. 2015. ISSN 2316-6517  
Disponível em:  
<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2792/377>. Acesso em: 15 mar. 2015.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FAGUNDES, Á.; FRAGA, É. Brasileiro tem pela 1ª vez poder de compra menor do que chinês. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 ago. 2017. Disponível em:  
<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/08/1913381-brasileiro-tem-pela-1-vez-poder-de-compra-menor-do-que-chines.shtml>. Acesso em: 01 nov. 2018.

FERREIRA, R. da S. Da informação nossa de cada dia à Ciência da Informação: conceitos, história, teorias e questões recentes. **Palavra Chave**, v. 4, n. 1, Ensenada dic., 2014. ISSN 1853-9912. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/pdf/pacla/v4n1/v4n1a01.pdf>. Acesso em: 15 maio 2017.

FREIRE, G. H. de A.; SILVA, J. L. C. A configuração do campo da Ciência da Informação: marcas de uma identidade. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 22, p. 161-174, Número Especial, 2012. ISSN 1809-4783. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/download/13775/8216>. Acesso em: 25 maio 2017.

FREIRE, P. de S. *et al.* Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013. ISSN 2316-6517. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2322/2655>. Acesso em: 25 maio 2017.

GONZÁLEZ DE GOMES, M. N. Escopo e abrangência da Ciência da Informação e a pós-graduação na área para uma reflexão. **Transinformação**, Campinas, v. 15, n. 1, p. 31-43, jan./abr., 2003. ISSN 2318-0889 versão *online*.

GUIMARÃES, A. S.; JOHNSON, G. F. **Sistemas de Informações: administração em tempo real**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2007. ISBN 857303601X.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. 2015. 391 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/157340/36394.pdf?>. Acesso em: 02 jun. 2017.

HERRERA, C. G. N. **El liderazgo em la gestión del conocimiento**. 2010. Disponível em: <http://goo.gl/fj7gEk>. Acesso em: 3 ago. 2016.

HSIEH, P. J.; LIN, B.; LIN, C. The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge

management maturity. **Expert Systems with Applications**, v. 36. p. 4087-4100, 2009. DOI 10.1016/j.eswa.2008.03.005.

INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA: CICLO 2010. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/projetos-cooes/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento\\_ciclo\\_2010\\_22mar.pdf](http://www.gespublica.gov.br/projetos-cooes/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf). Acesso em: 12 ago. 2017.

JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de Filosofia**. 3. ed. Rev. e ampl. Rio de Janeiro: Zahar, 2006. ISBN 978-8571100954.

KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews**, Joint Technical Report Software Engineering Group, Department of Computer Science, Keele University, United King and Empirical Software Engineering, National ICT Australia Ltd., Australia, 2004.

KRAEMER, R. *et al.* Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. N. Especial, p. 66-79, 2017. ISSN 2236-417X. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32946/17302>. Acesso em: 3 ago. 2016.

KRUGER, C. J.; JOHNSON, R. D. Assessment of knowledge management growth: a South Africa perspective. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v. 61. p. 542-564, 2009. DOI 10.1108/00012530911005517.

KRUGER, C.; JOHNSON, R. D. Knowledge management according to organisational size: a south african perspective. **South African Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p. 1-11, 2013. ISSN 1560-683X. DOI 10.4102/sajim.v15i1.526. Disponível em: <https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/526/590>. Acesso em: 4 set. 2016.

KRUGER, C. J.; JOHNSON, R. D. Principles in knowledge management maturity: a South African perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 14. p. 540-556, 2010. ISSN 1367-3270. DOI 10.1108/13673271011059518. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/220363258\\_Principles\\_in\\_kno](https://www.researchgate.net/publication/220363258_Principles_in_kno)

wledge\_management\_maturity\_A\_South\_African\_perspective. Acesso em: 4 set. 2016.

KRUGER, C. J.; SNYMAN, M. M. M. Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations. **South African Journal of Information Management**, v. 9. n. 3, 2007. ISSN 1560-683X. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.6131&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991. ISBN 85-224-3397-6

LE COADIC, Y.-F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1996. ISBN 9788585637088.

LEE, C. S.; WONG, K.Y. Knowledge management performance measurement in micro-, small-, and medium-sized enterprises: an exploratory study. **Business Information Review**, v. 32, p. 204-211, 2015. DOI 10.1177/0266382115615262.

MAIA, C. S. R. **Casa de ferreiro, espeto de pau: a gestão do conhecimento em empresas produtoras do conhecimento**. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática: 39 casos práticos**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003. ISBN 9788575890158

MARQUES NETO, J. C. A editora universitária, os livros do século XXI e seus leitores. **Interface: Comunicação, Saúde, Educação**. Botucatu, v. 4, n. 7, ago. 2000. DOI 10.1590/S1414-32832000000200025. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-32832000000200025](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832000000200025). Acesso em: 15 ago. de 2017.

MARTELETO, R. M. A pesquisa em Ciência da Informação no Brasil: marcos institucionais, cenários e perspectivas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, número especial, 2009. ISSN 1981-5344. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v14nspe/a03v14nspe.pdf>. Acesso em: 08 ago. de 2017.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. *In*: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. ISBN 978-8571933354

MEHTA, N.; OSWALD, S.; MEHTA, A. Infosys technologies: Improving organizational knowledge flows. **Journal of Information Technology**, v. 22, n. 4, p. 456-464. 2007. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/2266/ede7308683b5d35bf2b415c959c791cbf31d.pdf>. Acesso em: 10 Ago. 2017.

MENDES, R. B. **Análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na criminalística federal**. 2013. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

MENEZES, K. C. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, 2017. ISSN 2236-417X. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/22920>. Acesso em: 10 ago. 2017.

MORENO, A. C. 90% das universidades federais tiveram perda real no orçamento em cinco anos; verba nacional encolheu 28%. **G1**, 29 jun. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/90-das-universidades-federais-tiveram-perda-real-no-orcamento-em-cinco-anos-verba-nacional-encolheu-28.ghtml>. Acesso em: 09 dez. 2018.

NATALE, C. H. C.; NEVES, J. T. R.; CARVALHO, R. B. de. Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil. **Informação & Informação**, v. 21, n. 1, p. 375, 2016. ISSN 1981-8920 versão online. DOI 10.5433/1981-8920.2016v21n1p375. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/20665/19001>. Acesso em: 09 dez. 2018.

MORAN, J. M. Influência dos meios de comunicação no conhecimento. **Ciência da informação**, v. 23, n. 2, 1994. DOI 10.18225/ci.inf.v23i2.551. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/551/551>. Acesso em: 09 dez. 2018.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. ISBN 9788535201772.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, 2009. ISSN 1526-5455 versão *online*. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412>. Acesso em: 07 mar. 2018.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de sistemas de informação**: uma introdução. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). Education at a Glance OECD INDICATORS 2003. DOI 10.1787/eag-2003-en. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2003-en.pdf?xprires=1544528051&id=id&accname=guest&checksum=19FC404138BD17003753465DBA4AF918https://doi.org/10.1787/eag-2003-en>. Acesso em: 12 out. 2017.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, v. 173, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. ISBN 978-8576085508.

PACHECO, D. C. **Maturidade em gestão do conhecimento da Prefeitura Municipal de Criciúma**: O caso dos setores de convênios. 2015. 190f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 8. p. 79-99, 2009. ISSN 1560-683X. DOI 10.1142/S0219649209002270. Disponível

em:

[https://www.researchgate.net/publication/263803353\\_A\\_Model\\_of\\_Organisational\\_Knowledge\\_Management\\_Maturity\\_Based\\_on\\_People\\_Process\\_and\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/263803353_A_Model_of_Organisational_Knowledge_Management_Maturity_Based_on_People_Process_and_Technology). Acesso em: 07 mar. 2018.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (PGCIN). Disponível em: <http://pgcin.paginas.ufsc.br/linhasde-pesquisa/>. Acesso em: 04 abr. 2018.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. Traçados e limites da Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, abr. 1995. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/609/611>. Acesso em: 10 abr. 2018.

PINHEIRO, L. V. R. **Ciência da Informação, Ciências Sociais e interdisciplinaridade**. Brasília; Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1999.

PINHEIRO, L. V. R. Ciência da Informação: desdobramentos, disciplinares, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. *In*: GONZÁLES DE GOMES, Maria Nélida; ORRICO, Evelyn G. (Org.). **Políticas de memória e informação: reflexos na organização do conhecimento**. Natal: Ed. Universitária UFRN, 2006. p. 111-141.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005. ISSN 2447-2735. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381/265>. Acesso em: 03 ago. 2016.

PONZI, L.; KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? [On-line]. **Information Research**, v. 8, n. 1, oct. 2002. Disponível em: <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper145.html>. Acesso em: 01 mar. 2018.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. ISBN 9788577801350.

ROCHA, M. A. **A contribuição à educação para além da publicação de textos**: perspectiva histórica do trabalho da Editora da Universidade Federal de Uberlândia. 2014. 197 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologias, Educação e Comunicação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/17468/1/ContribuicaoEducacaoAlem.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2017.

ROSIQUE, J. A. **Editar en la universidad**: paradojas y retos. Medellín: Universidad de Antioquia. 2010.

SABINO, M. M. F. **Maturidade em gestão do conhecimento**. 2013. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/122986>. Acesso em: 05 ago. 2017.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007. ISBN 978-8583160342.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspec. Ci. Inf.**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996. ISSN 1981-5344. Disponível em: [http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/08/pdf\\_fd9fd572cc\\_0011621.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/08/pdf_fd9fd572cc_0011621.pdf). Acesso em: 18 ago. 2017.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero Revista de Ciência da Informação**, n. zero, 1999. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/14562>. Acesso em: 18 ago. 2017.

SHINODA, A. C. M. **Gestão do conhecimento em projetos**: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas. 2012. 304 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/...07112012.../AnaCarolinaMessiasShinoda.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/...07112012.../AnaCarolinaMessiasShinoda.pdf). Acesso em: 18 ago. 2017.

SHINYASHIKI GT, TREVIZAN MA, MENDES IAC. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Rev Latino-am Enfermagem**, v. 11, n. 4, p. 499-506, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n4/v11n4a13.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2017.

SIEMENS (2004). **Knowledge management maturity model (KMMM)**. Disponível em: [http://www.kmmm.org/objects/KMMM\\_WC\\_on\\_IC2001\\_2001-01-18.pdf](http://www.kmmm.org/objects/KMMM_WC_on_IC2001_2001-01-18.pdf). Acesso em: 20 mar. 2018.

SILVA, A. G.; LARA, M. L. G. de. Legibilidade da legislação previdenciária no contexto da Lei de Acesso à Informação. **Inf. Inf.**, v. 20, n. 3, p. 175-202, dez. 2015. ISSN 1981-8920 versão *online*. DOI 10.5433/1981-8920.2015v20n3p175. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/22549/17644>. Acesso em: 20 mar. 2018.

SILVA, R. **A maturidade da gestão do conhecimento**: O caso de uma empresa de grande porte. 2015. 94f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1170/Rodolfo%20Ribeiro%20da%20Silva%20-%20A%20MATURIDADE%20DA%20GEST%C3%83O%20DO%20ONHECIMENTO.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 mar. 2018.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. *In*: FLEURY M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. ISBN 978-8522429097.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1990.

UFPR, Editora da. **Institucional**. 2018. Disponível em: <http://www.editora.ufpr.br/>. Acesso em: 03 nov. 2018.

UFRGS, Editora da. **Editora**. 2018. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/>. Acesso em: 03 nov. 2018.

UFSC, Editora da. **Editora**. 2018. Disponível em: <http://editora.ufsc.br/>. Acesso em: 03 nov. 2018.

URIARTE, F. **Introduction to Knowledge Management**. Asian Foundation: Jakarta, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERSIG, G.; NEVELLING, U. The phenomena of interest to Information Science. **The Information Scientist**, v. 9, n. 4, p. 127-140, dec. 1975. Disponível em: <http://sigir.org/files/museum/pub-13/18.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2018.

WILSON, T. D. The nonsense of “knowledge management”. **Information Research**, v. 08, n. 01, oct. 2002. Disponível em: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>. Acesso em: 01 mar. 2018.

WOLFF, D. M. M. **A implantação da nota fiscal eletrônica na Editora UFPR e seu reflexo na gestão pública universitária**. 2018. 129f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas (PMGPP), Escola de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Itajaí, 2018.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990. ISBN 978-1-4522-4256-9.

YOUNG, R. **Knowledge management: tools and techniques manual**. Asian productivity organization. Tóquio, 2010. Disponível em: [http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km\\_tt-2010.pdf](http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km_tt-2010.pdf). Acesso em: 31 jul. 2016.



## APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

### **Maturidade em gestão do conhecimento: estudo aplicado em Editoras Universitárias Federais situadas na região Sul do Brasil**

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é Thaís Carnes Krüger, sou Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Marli Dias de Souza Pinto (CIN/CED/UFSC).

Meu projeto inicial estava focado na Editora da UFSC, mas após a realização de algumas visitas técnicas ao longo do ano de 2017, seu escopo foi ampliado. O estudo tem como objetivo identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento de três Editoras Universitárias Federais situadas na região Sul do Brasil.

Este instrumento de coleta de dados foi proposto pela Asian Productivity Organization (APO) e traduzido/adaptado por Batista (2012) em seu livro "Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira".

Aproveito para esclarecer que não existe a intenção de realizar um comparativo entre as três unidades pesquisadas, mas sim encontrar as melhores práticas que proporcionam uma gestão do conhecimento eficiente. Como resguardo da ética de pesquisa as Editoras serão identificadas por letras (Editora A, Editora B e Editora C), de forma que não haja nenhum tipo de constrangimento em sua participação.

Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa. Também cabe esclarecer que o participante pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa.

Sua participação é fundamental e os benefícios da sua contribuição com esta pesquisa poderão ser observados nas informações geradas na proposição de melhorias para a área de gestão do conhecimento nas Editoras Universitárias Federais no Brasil.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos.

Pedimos que reserve cerca de 20 minutos para o preenchimento do formulário.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas nos e-mails [thais.kruger@ufsc.br](mailto:thais.kruger@ufsc.br) ou [thaiskruger@gmail.com](mailto:thaiskruger@gmail.com) e pelo telefone (48) 3721-6439.

Thaís Carmes Krüger (mestranda) e Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Marli Dias de Souza Pinto (orientadora)

Você aceita participar da pesquisa?

- Sim (avança para o questionário)  
 Não (finaliza sem avançar)

### **Dados pessoais**

a) Em qual Editora você trabalha?

- Editora da UFPR  
 Editora da UFRGS  
 Editora da UFSC

b) Com qual gênero se identifica?

- Masculino  
 Feminino  
 Outro

c) Qual sua idade?

- 18 – 25 anos  
 26 – 33 anos  
 34 – 41 anos  
 42 – 49 anos  
 50 anos ou mais

d) Qual sua formação/escolaridade?

- Doutorado concluído  
 Doutorado em andamento  
 Mestrado concluído  
 Mestrado em andamento  
 Especialização concluída  
 Especialização em andamento  
 Graduação concluída  
 Graduação em andamento  
 Ensino médio completo  
 Ensino fundamental completo

e) Qual cargo você ocupa?

- Administrador  
 Assistente em Administração  
 Auxiliar em Administração  
 Contador  
 Diagramador  
 Docente  
 Programador Visual  
 Revisor  
 Secretário Executivo  
 Técnico em Assuntos Educacionais  
 Outros...



- f) Possui função gratificada ou cargo de direção?
- Sim, CD-1
  - Sim, CD-2
  - Sim, CD-3
  - Sim, CD-4
  - Sim, FG-1
  - Sim, FG-2
  - Sim, FG-3
  - Sim, FG-4
  - Sim, FG-5
  - Sim, FG-6
  - Sim, FG-7
  - Não
- g) Há quanto tempo trabalha na Editora?
- De 1 a 6 meses
  - De 6 meses a 1 ano
  - De 1 ano a 2 anos
  - De 2 anos a 3 anos
  - De 3 anos a 4 anos
  - De 4 anos a 5 anos
  - Mais do que 5 anos

### **Critério 1.0: liderança em GC**

Compreende a condução de iniciativas de Gestão de Conhecimento, proporcionando alinhamento com a estratégia da organização, o suporte e os recursos para a implantação.

1. A Editora compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de Gestão do Conhecimento são fortemente alinhados com a visão, missão e objetivos estratégicos da Editora.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na Editora (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).

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC na Editora.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

4. A Editora tem uma 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).

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

5. A alta administração (Direção da Editora) e as chefias intermediárias (Funções Gratificadas) servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

6. A alta administração (Direção da Editora) e as chefias intermediárias (Funções Gratificadas) promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.

- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito bem realizadas.

Cite pontos fortes na dimensão "liderança".

---

Cite pontos fracos na dimensão "liderança".

---

### **Critério 2.0: processo**

Identifica se os processos promovem a disseminação do conhecimento na organização.

7. A Editora define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à Editora vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos seus objetivos.

- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito bem realizadas.

8. A Editora 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.

- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito bem realizadas.

9. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na Editora, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

10. A Editora tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

11. A Editora implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da Editora.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

12. A Editora 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.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

Cite pontos fortes na dimensão "processos".

---

Cite pontos fracos na dimensão "processos".

---

### **Critério 3.0: pessoas**

Desempenham um papel importante nos processos de GC, pois são capazes de identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento.

13. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da Editora e contribuem para o alto desempenho institucional.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

14. A Editora 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 Editora.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

15. A Editora tem processos formais de mentoring, coaching e tutoring. (Mentoring: atividade de compartilhamento de conhecimento específico entre profissionais de diferentes níveis de experiência, de caráter informal e sem prazo para terminar. Coaching: focado na melhoria do desempenho geral e na autoconfiança. Tutoring: tipo de 'mentoring' que ocorre durante o desenvolvimento de uma tarefa ou processo durante tempo específico).

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito bem realizadas.

16. A Editora conta com um banco de competências dos seus servidores públicos.

- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito bem realizadas.

17. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.

- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito bem realizadas.

18. A organização do trabalho contempla 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) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.

- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito bem realizadas.

Cite pontos fortes na dimensão "pessoas".

---

Cite pontos fracos na dimensão "pessoas".

---

#### **Critério 4.0: tecnologia**

Verifica se a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas.

19. A alta administração (Direção) implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a Editora com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da Editora.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

21. Todas as pessoas da Editora têm acesso a computador.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

24. A intranet (ou uma rede similar / pastas compartilhadas) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a Editora como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

Cite pontos fortes na dimensão "tecnologia".

---

Cite pontos fracos na dimensão "tecnologia".

---

### **Critério 5.0: processos de conhecimento**

Identifica os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, incluem 5 passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.

25. A Editora tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.



As ações descritas são muito bem realizadas.

26. A Editora conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

27. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

28. O conhecimento essencial dos colaboradores da Editora que saem da organização é retido.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

29. A Editora compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

30. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da Editora, os resultados são usados para melhorar o desempenho da Editora e criar novo conhecimento (Benchmarking: método para

comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras organizações de referência com vistas a promover melhoria e inovação).

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

Cite pontos fortes na dimensão "processos de conhecimento".

---

Cite pontos fracos na dimensão "processos de conhecimento".

---

### **Critério 6.0: aprendizagem e inovação**

Determina a habilidade da sua unidade em encorajar e incentivar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação.

31. A Editora articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

32. A Editora considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

33. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes situações na Editora.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

34. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela Editora.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

35. As chefias intermediárias (Funções Gratificadas) estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

36. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

As ações descritas são mal realizadas.

As ações descritas são realizadas de forma adequada.

As ações descritas são bem realizadas.

As ações descritas são muito bem realizadas.

Cite pontos fortes na dimensão "aprendizagem e inovação".

---

Cite pontos fracos na dimensão "aprendizagem e inovação".

---

### **Critério 7.0: resultados de GC**

Identifica resultados da Gestão do Conhecimento em 2 níveis esperados.

1) Melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e organização. 2) Aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo com a performance, reconhecimento e a competitividade da organização.

37. A Editora tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da Editora.

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

39. A Editora melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

40. A Editora melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

41. A Editora melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

42. A Editora melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Cite pontos fortes na dimensão "resultados em gestão do conhecimento".

---

Cite pontos fracos na dimensão "resultados em gestão do conhecimento".

---



## APÊNDICE B – Revisão Sistemática da Literatura

<b>Protocolo de Revisão Sistemática</b>	
<b>Objetivo:</b> Identificar na literatura estudos de caso que avaliem a maturidade em gestão do conhecimento em instituições/empresas.	
<b>Questão de pesquisa:</b> Quais são as técnicas e as abordagens de avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em instituições/empresas descritas na literatura?	
<b>Critérios de Seleção de Fontes:</b> Fontes de informação eletrônica (bases de dados, banco de teses e dissertações, anais de eventos) com abrangência interdisciplinar.	
<b>Métodos de buscas de fontes:</b> 1. Nas bases de dados internacionais, busca pelas palavras-chave: knowledge management maturity, km maturity, maturity model for knowledge management, maturity model for km, maturity model of knowledge management, maturity model of km. 2. Nas bases de dados nacionais, busca pelas palavras-chave: maturidade em gestão do conhecimento, maturidade em GC, modelo de maturidade em gestão do conhecimento e modelo de maturidade para gestão do conhecimento. 3. Uso do operador booleano “OR”. 4. Período cronológico: 2007-2017	
<b>Palavras-chave:</b>	
<b>Bases nacionais</b> - maturidade em gestão do conhecimento - maturidade em GC - modelo de maturidade em gestão do conhecimento - modelo de maturidade para gestão do conhecimento	<b>Bases internacionais</b> - knowledge management maturity - km maturity - maturity model for knowledge management - maturity model for km - maturity model of knowledge management - maturity model of km
<b>Listagem de fontes selecionadas</b>	
<b>Nacionais</b>	<b>Internacionais</b>
Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	Library and Information Science Abstracts (LISA) Scopus
<b>Tipos dos artigos:</b> Artigos, teses e dissertações com acesso aberto ao texto integral	
<b>Idiomas dos artigos:</b> Inglês e Português	

<b>CrITÉRIOS de inclusão e exclusão</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Inclusão</b></p> <p>A. Trabalhos que abordem a análise de maturidade em gestão do conhecimento na forma de estudo de caso.</p> <p>B. Trabalho no formato de artigo, tese ou dissertação.</p> <p>C. Acesso aberto/gratuito ao texto integral.</p> <p>D. Texto em inglês ou português.</p> <p>E. Trabalhos dos últimos dez anos.</p> <p>F. Apresentação de procedimentos metodológicos.</p> <p>G. Apresentação de resultados alcançados.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Exclusão</b></p> <p>A. Estudos teóricos sobre a maturidade em gestão do conhecimento.</p> <p>B. Outros tipos de trabalhos diferentes de artigos, tese ou dissertação.</p> <p>C. Acesso limitado/pago ao conteúdo.</p> <p>D. Idioma diferente de português e inglês.</p> <p>E. Trabalhos anteriores a dez anos.</p> <p>F. Não apresenta procedimentos metodológicos.</p> <p>G. Não apresenta resultados.</p>
<p><b>Processo de seleção dos estudos primários:</b></p> <p>O processo de seleção dos estudos primários teve como procedimento a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, formando uma lista com os estudos relevantes para a revisão.</p>	
<p><b>Estratégia de extração de informação:</b></p> <p>Será realizada leitura do texto integral dos trabalhos selecionados (resultado final) de acordo com os critérios de inclusão para posterior extração dos seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autor</li> <li>- Ano de publicação</li> <li>- Objetivo</li> <li>- Palavras-chave</li> <li>- Métodos aplicados</li> <li>- Abordagens de avaliação</li> <li>- Breve resumo dos resultados alcançados</li> </ul>	
<p><b>Sumarização dos resultados:</b></p> <p>Por meio de formulário será feita a sumarização dos resultados da revisão sistemática.</p>	



<b>Formulário de Condução de Revisão</b>					
<p>Fonte: LISA - Library &amp; Information Science Abstracts            Data de busca: 18 de agosto de 2017.            Strings de busca utilizadas: "knowledge management maturity" OR "km maturity" OR "maturity model for knowledge management" OR "maturity model for km" OR "maturity model of knowledge management" OR "maturity model of km"</p>					
<b>Lista de artigos encontrados:</b>					
<b>ID</b>	<b>Referências</b>	<b>Breve resumo</b>	<b>Crítérios de inclusão</b>	<b>Crítérios de exclusão</b>	<b>Status</b>
1	Kruger, C. J., & Snyman, M. M. M. Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations. <b>South African Journal of Information Management</b> , v. 9. n. 3. 2007.	O desenvolvimento de um instrumento para medir a maturidade do gerenciamento do conhecimento exigiu aderir a um projeto de pesquisa que combinava proposições teóricas com experimentação prática. Como ponto de partida, foi elaborada uma matriz de maturidade do gerenciamento do conhecimento que consiste em sete níveis de maturidade. Todas as questões contidas na matriz foram comparadas com um questionário de pesquisa desenvolvido pelo serviço de gestão pública da OCDE (PUMA) e também foram pré-testados e validados.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
2	Standing, C., & Jackson, P. An approach to sustainability for information systems. <b>Journal of Systems and Information Technology</b> , v. 9(2), p. 167-176. 2007.	Os autores usam princípios tomados de abordagens de sustentabilidade para definir um conjunto de princípios e um modelo de maturidade de sustentabilidade.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

3	Baloh, P. The role of fit in knowledge management systems: Tentative propositions of the KMS design. <b>Journal of Organizational and End User Computing</b> , v. 19(4), p. 22-41. 2007.	O objetivo deste trabalho é propor um quadro teórico para o projeto de IS que suporte com sucesso e permita a tomada de decisões, que é vista como a última forma de criação e utilização do conhecimento.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
4	Mehta, N., Oswald, S., & Mehta, A. Infosys technologies: Improving organizational knowledge flows. <b>Journal of Information Technology</b> , v. 22(4), p. 456-464. 2007.	Um modelo de maturidade do conhecimento em cinco estágios foi conceituado para auxiliar a implementação da GC em uma empresa de tecnologia.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
5	Jafari, M., Fathian, M., Jahani, A., & Akhavan, P. Exploring the contextual dimensions of organization from knowledge management perspective. <b>Vine</b> , v. 38(1), p. 53-71. 2008.	Explora as dimensões contextuais das organizações para encontrar as interações entre essas dimensões e gerenciamento de conhecimento e identifica os fatores críticos de sucesso, drivers e restrições, relevantes para a implementação da GC no ambiente comercial de Teerã. Encontra sete fatores críticos de sucesso, colaboradores e trabalhadores do conhecimento, implantação de tecnologia, cultura de aprendizagem, estruturas planas, integração da cadeia de suprimentos, estratégias abrangentes e organizações flexíveis, que se relacionam com as dimensões	B, C, D, E, F, G	A	

		conceituais das organizações e também com drivers e restrições da implementação da GC.			
6	Vorakulpipat, C.; Rezgui, Y. An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 12(3), p. 17-34, 2008.	Fornecer uma revisão da literatura de gerenciamento de conhecimento adaptando e ampliando o modelo de geração de KM da McElroy. O artigo decorre de uma série de pesquisas da GC publicadas na literatura acadêmica e comercial.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
7	Vandergriff, L. J. Welcome to the intelligence age: An examination of intelligence as a complex venture emergent behavior. <b>Vine</b> , v. 38(4), p. 432-444, 2008.	Pretende ampliar o modelo discreto usado pela engenharia de sistemas clássicos para uma pirâmide de sabedoria, conhecimento, informação, dados e medições para adicionar um invólucro de inteligência emergente para apoiar a tomada de decisões e a implementação bem-sucedidas.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
8	Lee, O.; Wang, M.; Lim, K. H., & Peng, Z. (Knowledge management systems diffusion in chinese enterprises: A multistage approach using the technology-organization-environment framework. <b>Journal of Global Information Management</b> , v. 17, n. 1, p. 70-84, 2009.	Desenvolve um quadro integrado, com especial atenção à influência das culturas sociais, para entender a difusão do KMS nas empresas chinesas.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

9	Chong, C. W.; Choy, C. S.; Wong, K. Y. Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation? <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 13(1), p. 69-87, 2009.	Avalia a importância percebida e o nível real de implementação de cinco fatores de sucesso preliminares, quatro estratégias de gerenciamento de conhecimento e três processos de GC para o desempenho da indústria de telecomunicações da Malásia.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
10	KRUGER, C. J., JOHNSON, R. D. Assessment of knowledge management growth: A South Africa perspective. <b>Aslib Proceedings: New Information Perspectives</b> , v. 61, p. 542-564, 2009.	Observa que a análise do crescimento da maturidade da GC, em relação aos diferentes tamanhos organizacionais, revela que há diferenças estatísticas entre o escore reportado por organizações pequenas, médias, grandes e extra-grandes e entre os escores reportados por idosos, médios e operacionais pessoais.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u> <u>REPETIDO</u> <u>(Scopus)</u>
11	PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. <b>Journal of Information and Knowledge Management</b> , v. 8, p. 79-99, 2009.	Com base na teoria do ciclo de vida, este artigo analisa, compara e integra modelos existentes para propor um Modelo Geral de Maturidade GC. Foi realizado um estudo de caso de uma organização de sistema de informação multi-unidade de uma grande universidade pública.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u> <u>REPETIDO</u> <u>(Scopus)</u>
12	Reid, C. K. KM at WORK: A look at how organizations maximize knowledge to deliver results. <b>EContent</b> v.	Analisa a GC em um escritório de advocacia, indo além da documentação para organizar documentos.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	32(9), p. 30-35. 2009.				
13	KRUGER, C. J., JOHNSON, R. D. Principles in knowledge management maturity: A South African perspective. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 14. p. 540-556, 2010.	Procura examinar o papel que os princípios, políticas e estratégias de institucionalização de conhecimento desempenham no estabelecimento da GC e relatar um estudo empírico realizado em 86 organizações da África do Sul.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u> <u>REPETIDO</u> (Scopus)
14	(NEELS) KRUGER, C.J., JOHNSON, R.D. Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. <b>International Journal of Information Management</b> , v. 30. p. 57-67, 2010.	Este artigo explora o assunto muito ignorado, mas criticamente importante, da relação percebida entre as tecnologias de informação e comunicação, gerenciamento de informações e gerenciamento de conhecimento.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO REPETIDO (Scopus)
15	Chawla, D., & Joshi, H. Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 14(6), p. 811-827, 2010.	O artigo utiliza uma amostra composta por 16 organizações do setor público e privado. Foi utilizado um esquema de amostragem conveniente. A extensão das práticas de KM foi avaliada em relação a dimensões, nomeadamente processo, liderança, tecnologia, cultura e medição.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
16	Kazemi, M.; Maral, Z. A. Defining a knowledge management conceptual model by using MADM. <b>Journal of Knowledge</b>	Este artigo tem como objetivo desenvolver um quadro prioritário baseado em decisões multicêntricas para ajudar as organizações a conscientizar os fatores influentes críticos que afetam a implementação bem sucedida	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	<b>Management</b> , v. 14, n. 6, p. 872-890, 2010.	do KM.			
17	ARLING, P.A.; CHUN, M.W.S. Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. <b>International Journal of Knowledge, Culture and Change Management</b> , v. 15. p. 231-250, 2011.	O objetivo deste trabalho é descrever um quadro projetado para avaliar a capacidade de um sistema de gerenciamento de conhecimento para facilitar a criação de novos conhecimentos por meio de um estudo de caso, trazendo a temática da maturidade em GC.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u> <u>REPETIDO</u> (Scopus)
18	KRUGER, C. J. N.; JOHNSON, R. D. Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance? <b>VINE</b> , v. 41. p. 265-295, 2011.	Este artigo pretende abordar a correlação entre a institucionalização bem-sucedida da GC e o desempenho organizacional em uma economia em desenvolvimento. Os autores aplicam um inventário desenvolvido por Kruger e Snyman a um conjunto de nove organizações distribuídas em três setores econômicos na África do Sul.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO REPETIDO (Scopus)
19	Birinder, S. S.; Dalcher, D. Developing knowledge management capabilities: a structured approach. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 15, n. 2, p. 313-328, 2011.	Este artigo relata os resultados empíricos de um estudo de caso que oferece informações sobre as capacidades de infraestrutura e processo necessárias para fornecer suporte ao conhecimento para rotinas e atividades organizacionais.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
20	Andreeva, T.; Kianto, A. Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated	O objetivo deste trabalho é examinar a inovação a partir de uma visão baseada no conhecimento explorando o efeito dos processos de conhecimento e a intensidade	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	mediation analysis. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 15, n. 6, p. 1016-1034, 2011.	do conhecimento sobre o desempenho da inovação.			
21	Li-An, H.; Kuo, T.; Lin, B. How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. <b>Internet Research</b> , v. 22, n. 1, p. 4-28, 2012.	O objetivo é propor um modelo de equação estrutural conceitual para investigar as relações entre a qualidade do sistema de GC, a identificação social percebida pelos funcionários, a confiança no local de trabalho e os comportamentos de compartilhamento de conhecimento on-line. Um questionário foi distribuído para 437 funcionários em tempo integral de três empresas de tecnologia em Taiwan. Resultados mostram que: a identificação social e a confiança no local de trabalho têm um efeito mediador no compartilhamento de conhecimento online dentro das organizações; a confiança no local de trabalho é o mediador mais forte do que a identificação social; a identificação social tem um impacto positivo e significativo na confiança no local de trabalho; e existe uma correlação significativa entre a qualidade do sistema de GC e a identificação social, bem como a confiança.	A, B, D, E, F, G	C	EXCLUÍDO
22	CHAN, K. H.; CHU, S. K.W., WU, W.W.Y. Exploring the	O objetivo desta pesquisa foi explorar se existe uma associação entre o nível de	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u> <u>REPETIDO</u>

	<p>correlation between knowledge management maturity and intellectual capital efficiency in mainland chinese listed companies. <b>Journal of Information and Knowledge Management</b>, v. 11. art. n. 1250017, 2012.</p>	<p>maturidade da GC com a eficiência da utilização do capital intelectual nas empresas listadas no CSI 100 (China Securities Index Co., Ltd). Uma auto-avaliação do nível de maturidade do GC, desenvolvido com base no quadro de auto-avaliação do GC proposto por Collison e Parcell, foi utilizado para avaliar a utilização do conhecimento de uma organização.</p>			(Scopus)
23	<p>Andreeva, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. <b>Journal of Knowledge Management</b>, v. 16, n. 4, p. 617-636, 2012.</p>	<p>Este artigo propõe um quadro de práticas de GC consistente em gerenciamento de recursos humanos e tecnologia de comunicação de informação. Ambos têm a hipótese de impactar a competitividade e o desempenho econômico da empresa. As hipóteses são então testadas com modelagem de equações estruturais usando um conjunto de dados de pesquisa de 234 empresas.</p>	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
24	<p>Serna, E. M. Maturity model of knowledge management in the interpretativist perspective. <b>International Journal of Information Management</b>, v. 32, n. 4, p. 365, 2012.</p>	<p>Esse artigo constitui uma revisão extensa sobre o assunto, focada em analisar, analisar e apresentar um estudo sobre a perspectiva interpretativista e descrever um modelo de maturidade para a GC.</p>	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
25	<p>Oluike, P. Developing a corporate knowledge</p>	<p>O artigo destaca os desafios da implementação de um programa de GC em</p>	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO



	management strategy. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 16, n. 6, p. 862-878, 2012.	uma organização distribuída, dispersa e em rede do setor público com 36 agências atendendo a uma população de 160 milhões de pessoas na África subsaariana.			
26	Kruger, C.; Johnson, R. D. Knowledge management according to organisational size: A south african perspective. <b>South African Journal of Information Management</b> , v. 15, n. 1, p. 1-11, 2013.	O objetivo deste artigo foi determinar qual o papel que o tamanho da organização desempenha no estabelecimento da maturidade da GC e como os diferentes níveis gerenciais consideraram sua maturidade nas organizações.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
27	Pina, P., Romão, M.; Oliveira, M. Using benefits management to link knowledge management to business objectives. <b>Vine</b> , v. 43, n. 1, p. 22-38, 2013.	O objetivo deste trabalho é analisar a aplicabilidade da adoção de uma abordagem de gerenciamento de benefícios para identificar os benefícios da GC e obter sua contribuição para a consecução dos objetivos de negócios	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
28	Wu, H.; Abdous, M. An online knowledge-centred framework for faculty support and service innovation. <b>Vine</b> , v. 43, n. 1, p. 96-110, 2013.	Compartilha a experiência prática dos autores na implementação de uma abordagem de suporte centrada no conhecimento tanto para o suporte de professores quanto para a inovação de serviços.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
29	Bosua, R.; Venkitachalam, K. Aligning strategies and processes in knowledge management: A framework. <b>Journal of Knowledge</b>	A literatura existente sugere que muitas organizações falham em suas tentativas de alinhar suas estratégias de GC com processos de conhecimento dentro de sua organização. Uma abordagem qualitativa	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	<b>Management</b> , v. 17, n. 3, p. 331-346, 2013.	de pesquisa de estudo de caso foi utilizada para examinar o alinhamento entre estratégia e processos de conhecimento nas organizações.			
30	Matayong, S.; Ahmad, K. M. The review of approaches to knowledge management system studies. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 17, n. 3, p. 472-490, 2013.	O objetivo deste trabalho é identificar o estado atual dos estudos de sistemas de GC nas organizações.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
31	Karkoulian, S., Leila, C. M., & McCarthy, R. The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 17, n. 4, p. 511-526, 2013.	O objetivo desta pesquisa é avaliar empiricamente se o gerenciamento do conhecimento e as organizações de aprendizagem são conceitos distintos e, em caso afirmativo, para testar se o GC aumenta OC ou vice-versa.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
32	An, X., Deng, H., Wang, Y.; Chao, L. An integrated model for effective knowledge management in chinese organizations. <b>Program</b> , v. 47, n. 3, p. 320-336, 2013.	O objetivo deste trabalho é fornecer às organizações no contexto cultural chinês um modelo conceitual para a adoção integrada de métodos existentes de gerenciamento de conhecimento e melhorar a eficácia de suas atividades de GC.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
33	Hesamamiri, R.; Mohammad, M. M.; Jafari, M. Measuring the reliability of knowledge management. <b>Aslib Proceedings</b> , v. 65, n. 5, p.	Como uma forma de avaliar a capacidade das organizações para descobrir e gerenciar falhas inesperadas nas capacidades organizacionais do gerenciamento do conhecimento este estudo tem como	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	484-502, 2013.	objetivo desenvolver um instrumento de medição que envolva cinco dimensões de confiabilidade.			
34	Dotsika, F.; Keith, P. Collaborative KM for SMEs: A framework evaluation study. <b>Information Technology &amp; People</b> , v. 26, n. 4, p. 368-382, 2013.	O objetivo deste trabalho é investigar a evolução do sistema GC de uma pequena-média empresa independente, cujo crescimento alterou os sistemas de suas operações e os requisitos de GC.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
35	Lin, H. A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 18, n. 1, p. 52-74, 2014.	Procura desenvolver um modelo integrativo para examinar a influência de duas estratégias de gerenciamento de conhecimento: estratégia de codificação e estratégia de personalização.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
36	Jang, H.; Ko, I. The factors influencing CoP activities and their impact on relationship commitment and individual performance. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 18, n. 1, p. 75-91, 2014.	O objetivo deste estudo é identificar os fatores que afetam a ativação da CoP e as variáveis de desempenho obtidas através das atividades da CoP e obter uma maior visão sobre suas relações e os mecanismos.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
37	JANES, S.H.; PATRICK, K.; DOTSIKA, F. Implementing a social intranet in a professional services environment through Web 2.0 technologies. <b>Learning</b>	O objetivo deste estudo de caso é investigar um escritório de advocacia de médio porte que embarcou em um programa de GC que faz uso explícito de ferramentas Web 2.0 emergentes baseadas em empresas.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO REPETIDO (Scopus)

	<b>Organization</b> , v. 21. p. 26-47, 2014.				
38	Naicker, K.; Govender, K. K.; Naidoo, K. Knowledge creation and transfer amongst post-graduate students. <b>South African Journal of Information Management</b> , v. 16, n. 1, p. 1-8, 2014.	Este artigo informa sobre um estudo exploratório realizado para verificar como o conhecimento é criado e transferido entre os estudantes de pós-graduação (PG), usando o modelo espiral de conhecimento (socialização, externalização, combinação, internalização).	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
39	Lavhengwa, T. J.; van der Walt, J. S.; Lavhengwa, E. M. Factors influencing e-collaboration for knowledge development and innovation. <b>South African Journal of Information Management</b> , v. 16, n. 1, p. 1-8, 2014.	Desenvolver uma matriz multidimensional de fatores de colaboração eletrônica para instituições de pesquisa.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
40	A. W. M. M. Atapattu; J.A.S.K. Jayakody. The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management (KM) success. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 18, n. 2, p. 307-328, 2014.	O objetivo deste trabalho é examinar o efeito de interação das práticas organizacionais e dos valores dos funcionários sobre o sucesso da GC nas organizações.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
41	Joshi, H.; Chawla, D.; Farooque, J. A. Segmenting knowledge management	Este trabalho tem como objetivo identificar segmentos entre profissionais de gerenciamento de conhecimento e analisar	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	(KM) practitioners and its relationship to performance variation - some empirical evidence. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 18, n. 3, p. 469-493, 2014.	se o desempenho varia em todos esses segmentos.			
42	Ranjbarfard, M.; Aghdasi, M.; López-Sáez, P.; Emilio, N. L. The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 18, n. 3, p. 494-522, 2014.	Encontrar e classificar as barreiras dos quatro processos de gerenciamento de conhecimento, incluindo geração, armazenamento, distribuição e aplicação no setor de gás e petróleo.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
43	Shafiei Nikabadi, M. A framework for technology-based factors for knowledge management in supply chain of auto industry. <b>Vine</b> , v. 44, n. 3, p. 375-393, 2014.	O objetivo principal deste estudo é fornecer uma estrutura para fatores baseados em tecnologia para gerenciamento de conhecimento na cadeia de suprimentos.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
44	Lotti Oliva, F. Knowledge management barriers, practices and maturity model. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 2014.	Este artigo tem como objetivo discutir as barreiras e práticas associadas à gestão do conhecimento, que se caracteriza como uma importante ferramenta de gerenciamento para agregar valor aos produtos e serviços das empresas e, assim, permitir que se tornem mais competitivas.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

45	<p>van Deventer, J. P.; Kruger, C. J.; Johnson, R. D. Delineating knowledge management through lexical analysis - a retrospective. <b>Aslib Journal of Information Management</b>, v. 67, n. 2, p. 203-229, 2015.</p>	<p>O objetivo deste trabalho é adicionar ao corpo de conhecimento na disciplina de GC e fornecer aos profissionais e estudiosos do campo uma visão do que comumente é considerado GC, de modo a reativar o debate.</p>	<p>B, C, D, E, F, G</p>	<p>A</p>	<p>EXCLUÍDO</p>
46	<p>Barker, R. Management of knowledge creation and sharing to create virtual knowledge-sharing communities: A tracking study. <b>Journal of Knowledge Management</b>, v. 19, n. 2, p. 334-350, 2015.</p>	<p>O objetivo principal deste trabalho é abordar a falta de pesquisa sobre o impacto das mudanças radicais nas redes sociais na chamada rede de sociedade e, indiretamente, a necessidade de gerenciar e compartilhar de maneira construtiva na criação de conhecimento colateral.</p>	<p>B, C, D, E, F, G</p>	<p>A</p>	<p>EXCLUÍDO</p>
47	<p>Massaro, M., Dumay, J.; Garlatti, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. <b>Journal of Knowledge Management</b>, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.</p>	<p>Este artigo tem como objetivo revisar e criticar a literatura de gestão do conhecimento do setor público, oferece uma visão geral do estado da pesquisa de GC do setor público e descreve uma agenda de pesquisa futura.</p>	<p>B, C, D, E, F, G</p>	<p>A</p>	<p>EXCLUÍDO</p>
48	<p>Bedford, D.; Harrison, F. Leveraging environmental scanning methods to identify knowledge management activities in transportation. <b>Journal of Knowledge</b></p>	<p>O objetivo deste trabalho é destacar o nível de atividade de gerenciamento de conhecimento em andamento no setor de transporte.</p>	<p>B, C, D, E, F, G</p>	<p>A</p>	<p>EXCLUÍDO</p>

	<b>Management</b> , v. 19, n. 3, p. 579-592, 2015.				
49	Hesamamiri, R., Mahdavi Mazdeh, M., Jafari, M.; Shahanaghi, K. Knowledge management reliability assessment: an empirical investigation. <b>Aslib Journal of Information Management</b> , v. 67, n. 4, p. 422-441, 2015.	O objetivo deste artigo é propor um modelo para avaliar a confiabilidade da GC para ajudar as organizações a avaliarem sua capacidade de implementá-la com sucesso.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
50	Dehghani, R.; Ramsin, R. Methodologies for developing knowledge management systems: An evaluation framework. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 19, n. 4, p. 682-710, 2015.	Fornecer uma estrutura de avaliação baseada em critérios para avaliação de metodologias de desenvolvimento do sistema de gerenciamento de conhecimento.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
51	Laihonen, H.; Lönnqvist, A.; Metsälä, J. Two knowledge perspectives to growth management. <b>Vine</b> , v. 45, n. 4, p. 473-494, 2015.	Elabora as conexões entre as estratégias de gestão de crescimento e gerenciamento de conhecimento de uma organização. O estudo mostra como o gerenciamento do conhecimento pode apoiar os objetivos de crescimento das organizações.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
52	Evangelista, P.; Durst, S. Knowledge management in environmental sustainability practices of third-party logistics service providers.	O objetivo deste trabalho é fornecer uma revisão estruturada da literatura sobre gerenciamento de conhecimento e estratégia de GC em práticas de sustentabilidade ambiental de provedores	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	Vine, v. 45, n. 4, p. 509-529, 2015.	de serviços de logística.			
53	Hu, Y.; Wen, J.; Yan, Y. Measuring the performance of knowledge resources using a value perspective: Integrating BSC and ANP. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 19, n. 6, p. 1250-1272, 2015.	O artigo propõe um quadro teórico que integra um processo de rede analítica (ANP) com um balanced scorecard (BSC) para medir o desempenho dos recursos do conhecimento em perspectiva de valor.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
54	Yahyapour, S.; Shamizanjani, M.; Mosakhani, M. A conceptual breakdown structure for knowledge management benefits using meta-synthesis method. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 19, n. 6, p. 1295-1309, 2015.	O artigo visa promover uma melhor compreensão dos benefícios do gerenciamento do conhecimento, integrando os resultados qualitativos de pesquisas anteriores em uma estrutura conceitual “multicamada”.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
55	LEE, C. S., WONG, K. Y. Knowledge management performance measurement in micro-, small-, and medium-sized enterprises: an exploratory study. <b>Business Information Review</b> , v. 32. p. 204-211, 2015.	Foi realizada uma pesquisa para testar a aplicabilidade de 14 construções baseadas em recursos de conhecimento, processos de GC e fatores de GC na mensuração do desempenho para pequenas e médias empresas na Malásia. Este artigo pretende explorar ainda mais os efeitos da maturidade do tamanho da empresa (micro, pequena e média) e GC na medição do desempenho do gerenciamento do conhecimento.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u> <u>REPETIDO</u> (Scopus)



56	Natale, C. H. C.; Neves, J. T. R.; de Carvalho, R. B. Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil. <b>Informação &amp; Informação</b> , v. 21, n. 1, p. 375, 2016.	O objetivo é identificar a percepção dos principais gerentes em relação à maturidade das práticas de Gerenciamento do Conhecimento em uma grande empresa de construção.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
57	Downes, T.; Marchant, T. The extent and effectiveness of knowledge management in australian community service organisations. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 20, n. 1, p. 49-68, 2016.	O objetivo deste estudo é avaliar a extensão e eficácia do gerenciamento de conhecimento em organizações de serviços comunitários na Austrália. Este estudo contribui para uma maior aceitação e gestão do conhecimento, desde uma perspectiva nacional, e auxilia as OSCs para melhorar a prática.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
58	Zieba, M.; Bolisani, E.; Scarso, E. Emergent approach to knowledge management by small companies: Multiple case-study research. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 20, n. 2, p. 292-307, 2016.	O objetivo deste trabalho é investigar a abordagem de gerenciamento de conhecimento (KM) seguida por pequenas empresas. Em particular, depois de introduzir a noção de abordagem emergente, o artigo pretende examinar se essa noção é útil para descrever adequadamente a forma como as pequenas empresas abordam suas atividades de GC.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
59	Serenko, A.; Bontis, N. Negotiate, reciprocate, or cooperate? the impact of	O objetivo deste trabalho é investigar o impacto dos modos de troca - negociados, recíprocos, generalizados e produtivos - no	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	exchange modes on inter-employee knowledge sharing. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 20, 4, p. 687-712, 2016.	compartilhamento de conhecimento entre funcionários. Com base na teoria do impacto da troca social, um modelo teórico foi desenvolvido e empiricamente testado usando uma pesquisa de 691 funcionários de 15 cooperativas de crédito norte-americanas.			
60	Aljuwaiber, A. Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: A literature review. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 20, n. 4, p. 731-748, 2016.	Este artigo fornece informações sobre o papel importante das comunidades de prática na promoção do compartilhamento de conhecimento nas organizações empresariais.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
61	BALBINO, J. N.; SILVA, H. F. T. N.; QUEIROZ, F. C. B. P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. <b>Perspectivas em Gestão &amp; Conhecimento</b> , v. 6, n. 2, 2016.	Adota o Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido por Batista (2012), com a finalidade de analisar o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFs.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u> <u>REPETIDO</u> <u>(BRAPCI)</u>
62	Jones, M.; Vines, R. Cultivating capability. <b>Records Management Journal</b> , v. 26, n. 3, p. 242-258, 2016.	Este artigo tem como objetivo defender que as capacidades significativas humanas e baseadas em sistemas (denominadas "capacidades sócio-técnicas") precisam ser desenvolvidas em departamentos governamentais e outras organizações do	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

		setor público para apoiar uma descrição mais efetiva dos recursos de informação, coleções e seu contexto em ambientes online.			
63	Serenko, A.; Bontis, N. Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 20, n. 6, p. 1199-1224, 2016.	Este artigo pretende explorar antecedentes e consequências do “esconderijo” do conhecimento intra-organizacional. Um modelo foi desenvolvido e testado com dados coletados de 691 trabalhadores do conhecimento de 15 cooperativas de crédito norte-americanas.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
64	Pee, L. G.; Min, J. Employees' online knowledge sharing: The effects of person-environment fit. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 21, n. 2, p. 432-453, 2017.	Vários fatores individuais e ambientais que influenciam o compartilhamento de conhecimento on-line dos funcionários foram identificados, mas a compreensão sobre estes tem sido limitada. Este estudo pretende propor que o ajuste entre funcionários e seus ambientes seja levado em consideração na GC.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
65	Intezari, A.; Taskin, N.; Pauleen, D. J. Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 21, n. 2, p. 492-515, 2017.	Este estudo tem como objetivo identificar os principais processos de conhecimento associados à cultura do conhecimento organizacional. Uma variedade diversificada de processos de conhecimento tem sido referida na literatura existente, mas pouco acordo existe em que os processos de	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

		conhecimento são críticos e devem ser apoiados pela cultura organizacional.			
<p><b>Fonte: Scopus</b>          Data de busca: 12 de agosto de 2017.          Strings de busca utilizadas: "knowledge management maturity" OR "km maturity" OR "maturity model for knowledge management" OR "maturity model for km" OR "maturity model of knowledge management" OR "maturity model of km"          Obs.: Formulário de busca não permite pesquisar apenas artigos que contenham o texto completo.</p>					
<b>Lista de artigos encontrados:</b>					
ID	Referências	Breve resumo	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão	Status
1	CENOBELLI, P., CERCHIONE, R., ESPOSITO, E. Knowledge management systems: The hallmark of SMEs. <b>Knowledge Management Research and Practice</b> , v. 15. p. 294-304, 2017.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	B, D, E, F, G	A, C	EXCLUÍDO
2	HE, Y., XU, T., LI, Q., ZHAO, X. Research on the extension classification algorithm of enterprise knowledge management maturity for knowledge engineering, <b>Revista de la Facultad de Ingenieria</b> , v. 32. p. 412-420, 2017.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	A, B, D, E, F, G	C	EXCLUÍDO
3	POUR, M. J., MANIAN, A.,	Critério de exclusão: trabalho completo	-	C	EXCLUÍDO

	YAZDANI, H.R. A theoretical and methodological examination of knowledge management maturity models: A systematic review. <b>International Journal of Business Information Systems</b> , v. 23. p. 330-352, 2016.	gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.			
4	GALATI, F. At what level is your organization managing knowledge? <b>Measuring Business Excellence</b> , v. 19. p. 57-70, 2015.	A principal contribuição é o quadro teórico proposto, que permite a possibilidade de analisar dinamicamente a evolução do nível de maturidade GC de uma organização, assumindo assim uma importância estratégica relevante.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
5	ŠUJANOVÁ, J., CAGÁNOVÁ, D., ŠOOŠ, L. Innovation, knowledge and multicultural management influence on intellectual capital in industrial enterprises. <b>Turkish Online Journal of Educational Technology</b> , v. 2015. p. 289-300, 2015.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
6	LEE, C.S., WONG, K.Y. Knowledge management performance measurement in	Foi realizada uma pesquisa para testar a aplicabilidade de 14 construções baseadas em recursos de conhecimento, processos de	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>

	micro-, small-, and medium-sized enterprises: an exploratory study. <b>Business Information Review</b> , v. 32. p. 204-211, 2015.	GC e fatores de GC na mensuração do desempenho para pequenas e médias empresas na Malásia. Este artigo pretende explorar ainda mais os efeitos da maturidade do tamanho da empresa (micro, pequena e média) e GC na medição do desempenho do gerenciamento do conhecimento.			
7	JANES, S.H., PATRICK, K., DOTSIKA, F. Implementing a social intranet in a professional services environment through Web 2.0 technologies. <b>Learning Organization</b> , v. 21. p. 26-47, 2014.	O objetivo deste estudo de caso é investigar um escritório de advocacia de médio porte que embarcou em um programa de GC que faz uso explícito de ferramentas Web 2.0 emergentes baseadas em empresas.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
8	CHANG, D., HAN, X., CHEN, B. Research on construction and application of individual knowledge management maturity evaluation model. <b>Journal of Computing and Information Technology</b> , v. 22 (SpecialIssue). p. 53-61, 2014.	Esta pesquisa introduz a ideia científica de modelo de maturidade de capacidade no gerenciamento de conhecimento individual, criando critérios de avaliação correspondentes combinados com características do gerenciamento de conhecimento individual e construindo um modelo de maturidade de gerenciamento de conhecimento individual com método de avaliação abrangente cinza.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
9	BANDINELLI, R., D'AVOLIO, E., RINALDI, R., ROSSI, M., TERZI, S.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram	-	C	EXCLUÍDO

	Assessing the role of knowledge management in the new product development process: An empirical study. <b>IFIP Advances in Information and Communication Technology</b> , v. 442. p. 397-406, 2014.	avaliados.			
10	DADNAM, F., MOHAMMAD YAGHOUBI, N. Assessment of knowledge management maturity in industrial sector of Iran; a new approach. <b>Life Science Journal</b> , v.10. p. 1556-1560, 2013.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
11	MAGNIER-WATANABE, R., BENTON, C. Enablers of knowledge management across borders: A structural approach. <b>International Journal of Innovation and Technology Management</b> , v. 10. art. no. 1350012, 2013.	Com base em um grande conjunto de dados coletados de uma pesquisa de questionário de uma empresa farmacêutica japonesa multinacional e sua subsidiária nos EUA, comparamos como os fatores organizacionais através do modelo de socialização, externalização, combinação e internalização da SECI.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
12	CHEN, L., FONG, P.S.W. Revealing performance heterogeneity through knowledge management	Este estudo empregou um projeto de estudo de pesquisa e adotou abordagens de teste de hipóteses para desenvolver uma estrutura de avaliação de GC baseada em	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	maturity evaluation: A capability-based approach. <b>Expert Systems with Applications</b> , v. 39. p. 13523-13539, 2012.	capacidade que defenda as afirmações básicas da visão de capacidades dinâmicas.			
13	CHAN, K.H., CHU, S.K.W., WU, W.W.Y. Exploring the correlation between knowledge management maturity and intellectual capital efficiency in mainland chinese listed companies. <b>Journal of Information and Knowledge Management</b> , v. 11. art. no. 1250017, 2012.	O objetivo desta pesquisa foi explorar se existe uma associação entre o nível de maturidade da GC com a eficiência da utilização do capital intelectual nas empresas listadas no CSI 100 (China Securities Index Co., Ltd). Uma auto-avaliação do nível de maturidade do GC, desenvolvido com base no quadro de auto-avaliação do GC proposto por Collison e Parcell, foi utilizado para avaliar a utilização do conhecimento de uma organização.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
14	KRBALEK, P., VACEK, M. Teleology in knowledge mapping. <b>Frontiers in Artificial Intelligence and Applications</b> , v. 243. p. 356-365, 2012.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
15	KRUGER, C.J.N., JOHNSON, R.D. Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance? <b>VINE</b> , v. 41. p.	Este artigo pretende abordar a correlação entre a institucionalização bem-sucedida da GC e o desempenho organizacional em uma economia em desenvolvimento. Os autores aplicam um inventário desenvolvido por Kruger e Snyman a um	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO



	265-295, 2011.	conjunto de nove organizações distribuídas em três setores econômicos na África do Sul.			
16	ZYNGIER, S., VENKITACHALAM, K. Knowledge management governance-A strategic driver. <b>Knowledge Management Research and Practice</b> v. 9. p. 136-150, 2011.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
17	DALKIR, K. An organizational learning odyssey: Case study of an international aid agency. <b>International Journal of Knowledge, Culture and Change Management</b> , v. 10. p. 93-106, 2011.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
18	ARLING, P.A., CHUN, M.W.S. Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. <b>International Journal of Knowledge, Culture and Change Management</b> , v. 15. p. 231-250, 2011.	O objetivo deste trabalho é descrever um quadro projetado para avaliar a capacidade de um sistema de gerenciamento de conhecimento para facilitar a criação de novos conhecimentos por meio de um estudo de caso, trazendo a temática da maturidade em GC.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
19	TOMÉ, E., NEUMANN, G. Unlocking the development potential of knowledge: A	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram	-	C	EXCLUÍDO

	methodological framework to support knowledge-based development. <b>International Journal of Knowledge-Based Development</b> . v. 1. p. 204-221, 2010.	avaliados.			
20	KRUGER, C.J., JOHNSON, R.D. Principles in knowledge management maturity: A South African perspective. <b>Journal of Knowledge Management</b> , v. 14. p. 540-556, 2010.	Procura examinar o papel que os princípios, políticas e estratégias de institucionalização de conhecimento desempenham no estabelecimento da GC e relatar um estudo empírico realizado em 86 organizações da África do Sul.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
21	ANDRADE, J., ARES, J., GARCÍA, R., RODRÍGUEZ, S., SUÁREZ, S. A knowledge-based system for knowledge management capability assessment model evaluation. <b>WSEAS Transactions on Computers</b> , v. 9. p. 506-515, 2010.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
22	(NEELS) KRUGER, C.J., JOHNSON, R.D. Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. <b>International Journal of Information</b>	Este artigo explora o assunto muito ignorado, mas criticamente importante, da relação percebida entre as tecnologias de informação e comunicação, gerenciamento de informações e gerenciamento de conhecimento.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	<b>Management</b> , v. 30. p. 57-67, 2010.				
23	KRUGER, C.J., JOHNSON, R.D. Assessment of knowledge management growth: A South Africa perspective. <b>Aslib Proceedings: New Information Perspectives</b> , v. 61. p. 542-564, 2009.	Observa que a análise do crescimento da maturidade da GC, em relação aos diferentes tamanhos organizacionais, revela que há diferenças estatísticas entre o escore reportado por organizações pequenas, médias, grandes e extra-grandes e entre os escores reportados por idosos, médios e operacionais pessoal.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
24	KELLEHER, M., WOODMAN, M. Monitoring progress in managing knowledge - An emerging agenda. <b>Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM</b> . p. 444-451, 2009.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
25	PEE, L.G., KANKANHALLI, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. <b>Journal of Information and Knowledge Management</b> . v. 8. p. 79-99, 2009.	Com base na teoria do ciclo de vida, este artigo analisa, compara e integra modelos existentes para propor um Modelo Geral de Maturidade GC. Como uma validação inicial do modelo proposto, foi realizado um estudo de caso de uma organização de sistema de informação multi-unidade de uma grande universidade pública.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
26	HSIEH, P.J., LIN, B., LIN, C. The construction and application of knowledge	Este estudo desenvolve um modelo de navegador de conhecimento para navegar na jornada de implementação de	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>

	navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity. <b>Expert Systems with Applications</b> , v. 36. p. 4087-4100, 2009.	gerenciamento de conhecimento. Um modelo de algoritmo é proposto na estrutura de cálculo e uma pesquisa de 30 casos foi empregada para obter a versão inicial dos intervalos de pontuação utilizados para diferenciar níveis de maturidade.			
27	GAÁL, Z., SZABÓ, L., OBERMAYER-KOVÁCS, N., KOVÁCS, Z., CSEPREGI, A. "Knowledge management profile" maturity model. <b>Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM</b> . p. 209-216, 2008.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
28	KIANTO, A., HARJU, R. Knowledge management in non-knowledge-intensive organizations: Case study of two plywood factories. <b>Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM</b> . p. 349-358, 2008.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
29	PATHIRAGE, C., HAIGH, R., AMARATUNGA, D., BALDRY, D. Knowledge management practices in	O documento inclui uma revisão da literatura, tendências subjacentes no gerenciamento de instalações, gerenciamento do conhecimento em geral e	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	facilities organisations: a case study. <b>Journal of Facilities Management</b> , v. 6. p. 5-22, 2008.	status atual do GC em GI e resultados de três entrevistas com especialistas em dois acadêmicos e um praticante que teve extensa Conhecimento e experiência com organizações.			
30	GRUNDSTEIN, M., GRUNDSTEIN, M. Assessing the enterprise's knowledge management maturity level. <b>International Journal of Knowledge and Learning</b> , v. 4. p. 415-426, 2008.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
31	EKIONEA, J.-P.B., PLAISENT, M., BERNARD, P. Developing knowledge management competences as an organizational capability for business performance. <b>Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM</b> . p. 131-138, 2007.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO
32	MEHTA, N., OSWALD, S., MEHTA, A. Infosys technologies: Improving organizational knowledge flows. <b>Journal of Information Technology</b> , v.	Critério de exclusão: trabalho completo gratuito indisponível. Resumo não foi realizado e outros critérios não foram avaliados.	-	C	EXCLUÍDO

	22, p. 456-464, 2007.				
<p><b>Fonte: BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações</b>          Data de busca: 10 de agosto de 2017.          Strings de busca utilizadas: (maturidade em gestão do conhecimento) AND (maturidade em GC) AND (modelo de maturidade em gestão do conhecimento) AND (modelo de maturidade para gestão do conhecimento)</p>					
<b>Lista de trabalhos encontrados:</b>					
<b>ID</b>	<b>Referências</b>	<b>Breve resumo</b>	<b>Crítérios de inclusão</b>	<b>Crítérios de exclusão</b>	<b>Status</b>
<b>1</b>	Silva, R. <b>A maturidade da gestão do conhecimento: O caso de uma empresa de grande porte.</b> Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Nove de Julho. São Paulo. 94p. 2015.	Identificar a relação entre os construtos de um modelo de maturidade em gestão do conhecimento em uma empresa de grande porte, a partir da percepção dos seus funcionários.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
<b>2</b>	Sabino, M. M. F. <b>Maturidade em gestão do conhecimento.</b> Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. 197p. 2013.	O objetivo deste estudo é o de realizar um diagnóstico do grau de maturidade em gestão do conhecimento na Tutoria dos Cursos de Graduação na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
<b>3</b>	Laidens, G. <b>Modelo conceitual de integração de ferramentas no processo de desenvolvimento de produtos alimentícios</b>	Esta dissertação apresenta um modelo conceitual de integração de ferramentas de auxílio ao PDP com aplicação no setor alimentício, com vistas a enfatizar a utilização destas de maneira associada,	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	<p><b>utilizando os princípios da gestão do conhecimento.</b> Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 132p. 2007.</p>	considerando alguns princípios da Gestão do Conhecimento (GC).			
4	<p>Gões, A. <b>GAIA lições aprendidas:</b> Um framework para gerência de lições aprendidas no processo de desenvolvimento de software. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Estadual de Londrina. Paraná. 2014.</p>	Tem como objetivo apresentar o framework GAIA Lições Aprendidas (GAIA LA), cuja funcionalidade principal é aplicar a prática de Lições Aprendidas (LA), de forma gradativa e incremental dentro do Processo de Desenvolvimento de Software (PDS), aumentando a qualidade do software gerado e consequentemente o conhecimento dentro da empresa.	B, D, E, F, G	A, C	EXCLUÍDO
5	<p>Mendes, R. B. <b>Análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na criminalística federal.</b> Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 121p. 2013.</p>	O mapeamento inicial das práticas de GC permitiu concluir que a criminalística federal encontra-se em fase de iniciação em gestão do conhecimento, situação em que começa a reconhecer a importância e a necessidade de gerenciar o conhecimento originado no contexto de suas atividades e que está inserido na organização por meio de seus integrantes.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
6	<p>DANIEL, I. R. <b>Gestão do conhecimento:</b> um estudo de caso das práticas de compartilhamento do conhecimento desenvolvidas</p>	O estudo foi desenvolvido sob um enfoque qualitativo, pretendendo-se analisar as abordagens e modelos atualmente existentes, indicando ao cidadão contribuinte e aos executivos das	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	em uma empresa pública paulista. Universidade Metodista de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo. 134p. 2017.	organizações públicas um panorama sobre a temática que gera novas possibilidades na seleção de ações relacionadas ao assunto conhecimento.			
7	Pacheco, D. C. <b>Maturidade em gestão do conhecimento da Prefeitura Municipal de Criciúma</b> : O caso dos setores de convênios. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. 190p. 2015.	Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma (PMC).	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
8	Helou, A. R. H. A. <b>Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública</b> . Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. 391p. 2015.	Aborda a questão da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas. Para o seu desenvolvimento, a partir de uma busca sistemática de literatura, procurou-se identificar modelos referenciais já desenvolvidos, de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>



**Fonte: BRAPCI - Base de Dados em Ciência da Informação**

Data de Busca: 10 de agosto de 2017.

Strings de busca utilizadas: (maturidade em gestão do conhecimento) AND (maturidade em GC) AND (modelo de maturidade em gestão do conhecimento) AND (modelo de maturidade para gestão do conhecimento)

**Lista de artigos encontrados:**

ID	Referências	Breve resumo	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão	Status
1	MENEZES, K. C. <i>et al.</i> Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. <b>Perspectivas em Gestão &amp; Conhecimento</b> , v. 7, 2017. Disponível em: <a href="http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/22920">http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/22920</a> . Acesso em: 10 ago. 2017.	Estudo pretende contribuir para o desenvolvimento da GC em organizações de natureza hipertexto. Realizou entrevistas semiestruturadas com gestores de três organizações do setor industrial. Resultado mostrou diferentes níveis de maturidade para implantação da GC.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
2	KRAEMER, R. <i>et al.</i> Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. <b>Perspectivas em Gestão &amp; Conhecimento</b> , v. 7, 2017. Disponível em: <a href="http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/22920">http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/22920</a> .	O objetivo do artigo é analisar as publicações científicas da última década sobre maturidade de gestão do conhecimento. Para tal, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva com base em uma revisão sistemática da literatura, consultando as bases internacionais Scopus e Web of Science.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO

	pci/v/a/22921. Acesso em: 10 ago. 2017.				
3	BALBINO, J. N.; SILVA, H. F. T. N.; QUEIROZ, F. C. B. P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. <b>Perspectivas em Gestão &amp; Conhecimento</b> , v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <a href="http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/22173">http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/22173</a> . Acesso em: 10 ago. 2017.	Adota o Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido por Batista (2012), com a finalidade de analisar o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFs.	TODOS	NENHUM	<u>INCLUÍDO</u>
4	SOUZA, T. F.; GOMES, C. F. S. Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. <b>Perspectivas em Gestão &amp; Conhecimento</b> , 2015. Disponível em: <a href="http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/19219">http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/19219</a> . Acesso em: 10 ago. 2017.	Este artigo tem o objetivo de mapear, por meio da bibliometria, a produção científica que aborda o tema gerenciamento de projetos, no tocante aos modelos de avaliação da maturidade mais expressivos nas organizações.	B, C, D, E, F, G	A	EXCLUÍDO
TOTAL DE RESULTADOS ENCONTRADOS:			109		
RESULTADOS REPETIDOS E EXCLUÍDOS:			11		
RESULTADOS EXCLUÍDOS PELOS CRITÉRIOS:			75		
<b>RESULTADOS INCLUÍDOS / TRABALHO RELACIONADOS:</b>			<b>21</b>		

## ANEXO A – Relatórios das Visitas Técnicas



Universidade Federal de Santa Catarina  
Campus Universitário – Trindade  
Caixa Postal 476 / CEP 88040-900 – Florianópolis/SC – Brasil  
48 3721-9408 / 3721-9605 / 3721-9686  
48 3721-9680 – Fax  
<http://www.editora.ufsc.br/> / [editora@editora.ufsc.br](mailto:editora@editora.ufsc.br)

### Editora da Universidade Federal do Paraná

Dia 01.08.2017 – 14h às 17h30min

Presentes:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suzete de Paula Bornatto [suzete.ufpr@gmail.com](mailto:suzete.ufpr@gmail.com) – Diretora da UFPR

Prof. Dr. Rodrigo Tadeu Gonçalves [goncalvesrt@gmail.com](mailto:goncalvesrt@gmail.com) – Vice-Diretor

Denise Maria Mansani Wolff dos Santos [wolff@ufpr.br](mailto:wolff@ufpr.br) – Contadora UFPR

Aline Franciele Petres [aline.petres@ufpr.br](mailto:aline.petres@ufpr.br) – Técnica em Contabilidade UFPR

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gleisy Regina Bóries Fachin [gleisy.fachin@ufsc.br](mailto:gleisy.fachin@ufsc.br) – Diretora Executiva da EdUFSC

Thaís Carmes Krüger [thais.kruger@ufsc.br](mailto:thais.kruger@ufsc.br) – Administradora da EdUFSC

Carla Rosani Silva Fiori [carla.fiori@posgrad.ufsc.br](mailto:carla.fiori@posgrad.ufsc.br) – Administradora, em Cooperação Técnica IFSul/UFSC

Local da reunião: Sede da Editora da UFPR, situada na Rua João Negrão, 280 – Centro – Curitiba

Aspectos discutidos na reunião:

#### **1. Estrutura física, patrimonial e funcional da Editora:**

- A Editora é uma Coordenadoria, vinculada à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC), da Universidade Federal do Paraná.
- Está, fisicamente, localizada no segundo piso do prédio da Fundação (FUNPAR), mediante pagamento de aluguel do espaço, além de sala no térreo, para a guarda do estoque de livros e almoxarifado.
- A Editora não possui veículo.
- Possui uma livraria, localizada no térreo da sede da UFPR, em local de pouca visibilidade.

- O quadro funcional é misto, composto por servidores da UFPR e da Fundação. São oito servidores da UFPR e cinco da FUNPAR. Há também uma estagiária atuando na revisão dos livros para produção.
- O almoxarifado é atendido por empregado da FUNPAR, no cargo de Estoquista.
- A Contadora e a Técnica em Contabilidade não são lotadas na Editora, mas atendem às demandas específicas desta.
- A Editora conta com uma diretora e um vice-diretor, que deverá assumir o cargo de diretor ainda neste exercício, dando continuidade à gestão.

## **2. Contrato com Fundação de Apoio:**

- É mantido convênio com a FUNPAR, fundação da Universidade. Há pagamento de 7% de taxa de administração à Fundação. Não restou muito claro sobre que valor incide o percentual a ser pago à Fundação. Com a UFPR há isenção de qualquer tipo de taxa.
- As atividades realizadas no convênio são restritas, destacando-se o pagamento de direitos autorais.

## **3. Gestão orçamentária/financeira e contratações para a impressão de livros:**

- A Editora é uma UGR (Unidade Gestora Responsável). Toda a movimentação de recursos se dá por dentro do sistema SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira). Contabilidade é feita pela UFPR – pessoa designada que assumiu e trabalha em prol do reconhecimento da Editora como órgão referencial da Universidade.
- Recebem recursos da UFPR, mas não detalharam os valores.
- A Editora, por meio dos setores competentes na UFPR, realiza processo licitatório, na modalidade Pregão/Registro de Preços, para a contratação de empresa para a impressão dos livros. A empresa vencedora do último certame foi a Gráfica Copiart.
- Relata que a Imprensa Universitária está passando por problemas com pagamento aos trabalhadores terceirizados, estando impossibilitada de atendê-los.

#### **4. Política editorial:**

- Editora conta com Conselho Editorial, que se reúne por demanda (cerca de 3 vezes ao ano).
- Não publica literatura, livro infanto-juvenil, nem tese e dissertação.
- Firma contrato editorial para cada edição das obras. Estabelece o pagamento de 10% da tiragem (em obras) a título de cota do autor e de 5% aos tradutores (pois paga direitos autorais internacionais).
- Quando recebem proposta de obra de tradução, solicitam amostra: cerca de 20 páginas traduzidas, acompanhadas dos originais.

#### **5. Gestão de vendas/marketing, participação em feiras e eventos, pagamento a bolsistas e/ou a prestadores de serviços:**

- A Editora não tem setor específico para o desenvolvimento de marketing.
- Não há o pagamento de bolsistas para o atendimento aos eventos/feiras. A própria equipe atende às demandas eventuais na cidade e/ou fora dela.
- Utiliza Sistema Versa para controle de vendas e estoque. Está em negociação para a implantação do sistema Versa Shop. Relata algumas dificuldades com o software, a exemplo do que também ocorre com a EdUFSC.
- Trabalham com consignação de livros de outras editoras universitárias, conforme estabelecido no Programa Interuniversitário de Distribuição de Livro (PIDL).

#### **6. Cálculo do preço de venda das obras:**

- O cálculo do preço de capa é feito a partir do custo de impressão x 2, o que corresponde ao custo de impressão, diagramação e revisão, e sobre o resultado é calculado mais 50%, o que define o preço de capa.

#### **7. Criação de CNPJ, Inscrição Estadual, mudança de rotinas internas, incremento nas vendas:**

- A Editora já está trabalhando com CNPJ e emissão de nota fiscal desde junho 2015.

- O processo foi longo para a realização de todas as etapas, exigiu muito paciência, superação de desafios, insistência com os órgãos externos e persistência.
- Para a criação do CNPJ é necessária a atualização do Estatuto da Universidade e Regimento da Editora, de tal forma que a comercialização já esteja prevista. A Editora teve muita dificuldade para a recuperação das informações (portarias, resoluções, entre outros). A Editora foi fundada em 1987.
- O CNPJ é filial da Universidade. Quando entrar com a documentação para a emissão do CNPJ, deve estar especificada no CNAE (Classificação Nacional de Atividade Econômica) a comercialização de livros, pois se trata de atividade imune de tributação.
- Após a obtenção do CNPJ Filial inicia-se o processo para a Inscrição Estadual (IE) e Inscrição Municipal (IM) da Editora.
- Foi necessária uma capacitação específica da Contadora Denise e da Técnica em Contabilidade Aline para a implantação do processo de vendas com a emissão da nota fiscal. Relatam a necessidade de conhecimento sobre as rotinas da contabilidade do setor privado, para o atendimento às demandas legais a partir da emissão do CNPJ e Inscrição Estadual. Mensalmente são realizadas as conciliações entre o estoque físico, os relatórios emitidos pelo sistema Versa e os lançamentos no SIAFI.
- Para dar início às vendas com nota fiscal, foi necessário um período de fechamento das vendas, para inventário do estoque e lançamento no sistema.
- Para a certificação digital (certificado do equipamento) foi solicitado ao Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), mas poderia ter sido solicitado nos Correios. O certificado é necessário para oficializar as transferências e acertos com os órgãos federal/estadual/municipal. A renovação do certificado é obrigatória anualmente.
- Após a obtenção do CNPJ e emissão da nota fiscal houve incremento nas vendas, difícil de medir percentualmente, mas que ampliou o mercado da Editora. Sentem que trabalham com muito mais tranquilidade e transparência.

## **8. Fluxo de rotinas e procedimentos, planejamento estratégico:**

- A Editora ainda não conseguiu mapear todo o fluxo das rotinas administrativas. Há fluxo estabelecido somente para a tramitação dos originais enviados pelos autores para avaliação e posterior publicação.
- O planejamento existente é da PROEC dentro do planejamento da Universidade. Relatam a necessidade de dar início a elaboração do planejamento estratégico da Editora.

## **9. Encaminhamentos da reunião, possibilidade de parcerias para coedição:**

- Manter estreito relacionamento entre os membros das duas Editoras, para o compartilhamento de práticas administrativas e editoriais.
- Buscar, em conjunto com demais editoras, a criação de um fórum, a exemplo do que já ocorre com outros segmentos, para a discussão de problemas comuns e disseminação de informações e conhecimento.
- Recuperar obras do Prof. Bigarella (Prof. Everton – Ciência da Terra/UFPR) – interesse em coedição entre a EdUFSC e Editora da UFPR. Há muita procura pela obra.

## **Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

Dia 02.10.2017 – 14h às 17h30min

Presentes:

Prof.<sup>a</sup> Dr. Alex Niche Teixeira [alex.teixeira@ufrgs.br](mailto:alex.teixeira@ufrgs.br) – Diretor Editora

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gleisy Regina Bóries Fachin [gleisy.fachin@ufsc.br](mailto:gleisy.fachin@ufsc.br) – Diretora Executiva da EdUFSC

Thaís Carmes Krüger [thais.kruger@ufsc.br](mailto:thais.kruger@ufsc.br) – Administradora da EdUFSC

Carla Rosani Silva Fiori [carla.fiori@posgrad.ufsc.br](mailto:carla.fiori@posgrad.ufsc.br) – Administradora, em Cooperação Técnica IFSul/UFSC

Local da reunião: Sede da Editora da UFRGS, situada na Rua Ramiro Barcelos, 2500 – Porto Alegre/RS

### **Apresentação disponível no site da Editora:**

Criada em 19 de março de 1971, a Editora da UFRGS é hoje um órgão suplementar vinculado à Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Está entre as mais importantes

editoras acadêmicas brasileiras e já publicou centenas de títulos ao longo de sua história, muitos deles premiados em instâncias do mundo cultural e científico. É sócia-fundadora da Associação Brasileira das Editoras Universitárias (ABEU) e associada da Câmara Rio-Grandense do Livro. Além disso, está sempre presente na Feira do Livro de Porto Alegre.

Com seu quadro funcional composto por servidores públicos, funcionários contratados e alunos bolsistas, a Editora da UFRGS é autossuficiente em todas as etapas da editoração de livros. Reconhecida pela qualidade técnica de suas produções, conta com uma equipe de trabalho composta de profissionais das áreas de administração, artes visuais, biblioteconomia, contabilidade, comunicação social e letras.

Aspectos discutidos na reunião:

### **1. Estrutura física, patrimonial e funcional da Editora:**

- A Editora conta com boas instalações físicas para acomodar a equipe de servidores, estagiários e terceirizados. São 14 servidores técnico-administrativos, 2 trabalhadores da Fundação e entre 6 a 10 bolsistas, pagos pela UFRGS, atuando na Editora. A nomeação mais recente é de uma servidora ocupante do cargo de Relações Públicas, encarregada do Marketing da Editora.
- A Editora está localizada próxima à Gráfica da UFRGS, o que resulta em facilidades para os encaminhamentos e ações. Mantém o estoque de obras em prédio separado, com equipe designada para o recebimento e despacho dos materiais.
- Diretor relata a falta de pessoal, especialmente em decorrência de aposentadoria e afastamento de servidores, no setor de revisão e editoração.
- A Editora é Órgão Suplementar, estando sob a responsabilidade da Vice-Reitoria.

### **2. Contrato com Fundação de Apoio:**

- Mantém contrato com fundação de apoio, de modo semelhante à EdUFSC. O custo operacional com a Fundação é fixo (dependendo do faturamento anual).



### **3. Gestão orçamentária/financeira e contratações para a impressão de livros:**

- A Editora é autossustentável orçamentária e financeiramente. Os livros são impressos na Gráfica da UFRGS, mas não há repasse de recursos orçamentários. Os livros são produzidos pela Gráfica em cerca de 15 dias.
- Despesas com Correios são pagas pelas UFRGS.

### **4. Política editorial:**

- O Conselho Editorial é constituído por 10 docentes e o Diretor. Designação dá-se por Portaria do Reitor, com vigência de 2 anos.
- Quanto aos direitos autorais, a grande maioria dos autores recebe em livros (10% da tiragem); alguns autores recebem em dinheiro.

### **5. Gestão de vendas/marketing, participação em feiras e eventos, pagamento a bolsistas e/ou a prestadores de serviços:**

- A Editora não tem livraria física, apenas comercializa pela internet e nas feiras onde participa (p.ex. Feira do Livro de Porto Alegre). A nota fiscal relativa às vendas é emitida pela Fundação de Apoio.
- Não realizam vendas em dinheiro. Nenhum servidor/estagiário manipula dinheiro.
- Não realizam vendas, nem entregam livros na própria Editora. Todos os consumidores recebem o pedido por Correios.
- Ingressaram na Scielo Livros por meio da UFRGS.
- Os lançamentos são comercializados nos 6 primeiros meses sem desconto, a menos que no período ocorra a participação em Feiras de Livros.
- As obras lançadas como e-books são abertas, não comercializam.
- Recursos dos Programas de Pós-graduação impedem que os livros sejam comercializados.
- As tiragens costumam ser de 250 exemplares. Tal facilidade é proporcionada pela impressão ocorrer em gráfica própria (da UFRGS).
- No ano de 2016 foram emitidos 55 ISBNs, sendo entre 40 e 50 novos títulos publicados.

### **6. Cálculo do preço de venda das obras:**

- Via Fundação, a partir da apuração anual de pagamentos sobre os valores arrecadados com vendas; esse resultado (razão) define o percentual de cálculo do preço de capa.

#### **7. Criação de CNPJ, Inscrição Estadual, mudança de rotinas internas, incremento nas vendas:**

- Acreditam que o CNPJ Filial (Editora) pode “trancar” o CNPJ da matriz (Universidade) em caso de pagamentos atrasados, não envio de informações tributárias mensais à Fazenda Estadual. As ações iniciais para a emissão do CNPJ Filial estão suspensas.

#### **8. Fluxo de rotinas e procedimentos, planejamento estratégico:**

- Publicam edital para criação e manutenção de Séries; cada Série deve ter 3 coordenadores (ao menos um deles externo à UFRGS). Contam também com Comitê Consultivo. Normalmente as Séries se sustentam porque os professores possuem recursos de projetos.
- Publicam edital para submissão de obras (não aceitam fluxo contínuo). Essa medida facilita o planejamento da impressão de obras.

#### **9. Encaminhamentos da reunião, possibilidade de parcerias para coedição:**

- Foi discutida a possibilidade de publicação da obra Narratologia, em coedição com a EdUFSC.
- Foi solicitado pelo Diretor, o envio de cópia digitalizada do atual contrato firmado com a FAPEU (Contrato nº 153/2016).