

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM  
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: O PROCESSO DE GESTÃO  
DO CONHECIMENTO NA UFRRJ**

**PATRICK PEREIRA COSTA**

**2022**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM  
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: O PROCESSO DE GESTÃO  
DO CONHECIMENTO NA UFRRJ**

**PATRICK PEREIRA COSTA**

*Sob a Orientação da Professora*

**Dra. Bianca Scarpeline de Castro**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica, RJ

Maio de 2022

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C837t Costa, Patrick Pereira, 1993-  
Transformação do Conhecimento Científico em  
Conhecimento Organizacional: o processo de Gestão do  
Conhecimento na UFRRJ / Patrick Pereira Costa. -  
Seropédica, 2022.  
176 f.: il.

Orientadora: Biancca Scarpeline de Castro.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia, 2022.

1. gestão do conhecimento. 2. universidades. 3.  
gestão do conhecimento científico. 4. instituições de  
ensino superior. 5. compartilhamento . I. Castro,  
Biancca Scarpeline de , 1981-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia III.  
Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal  
de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**PATRICK PEREIRA COSTA**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre** no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 04/05/2022

**Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020**, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da dissertação.

---

Dra. Biancca Scarpeline de Castro  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)  
Presidente da Banca

---

Dr. Américo da Costa Ramos Filho  
Universidade Federal Fluminense (UFF)  
Membro Externo

---

Dr. Favio Akiyoshi Toda  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)  
Membro Interno



Emitido em 04/05/2022

**ATA DE DEFESA DE TESE N° 125/2022 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 05/05/2022 09:18)*

**BIANCCA SCARPELINE DE CASTRO**

*PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR*

*DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)*

*Matricula: 1824501*

*(Assinado digitalmente em 17/05/2022 11:49)*

**PATRICK PEREIRA COSTA**

*ASSINANTE EXTERNO*

*CPF: 403.301.708-99*

*(Assinado digitalmente em 24/05/2022 18:36)*

**FAVIO AKIYOSHI TODA**

*ASSINANTE EXTERNO*

*CPF: 004.378.057-19*

*(Assinado digitalmente em 04/05/2022 19:28)*

**AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO**

*ASSINANTE EXTERNO*

*CPF: 804.962.297-53*

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número:  
**125**, ano: **2022**, tipo: **ATA DE DEFESA DE TESE**, data de emissão: **04/05/2022** e o código de verificação:  
**7f339307b3**

## AGRADECIMENTOS

*“O que não me mata, me torna mais forte.” - Friedrich Nietzsche*

O processo do mestrado foi penoso e extremamente difícil. A dificuldade não foi em realizar as pesquisas em si ou passar pelas disciplinas, qualificação etc., foi penoso lidar com uma gama de problemas que me enfraqueceu durante esse processo. Chegar ao final, para mim, é mais do que a **defesa de uma dissertação, é sobre superação.**

Em junho de 2020, semanas após a minha qualificação, descobri um problema de saúde grave, do qual não sabia o nível e como impactaria a minha vida. A única informação que sabia era que corria risco de vida. Em junho daquele ano, em meio ao caos de médicos, exames etc., tentei continuar as atividades do mestrado, porém sem sucesso. O trancamento, algo do qual não tinha vontade, aconteceu: 6 meses com as atividades suspensas, para assim cuidar da minha saúde.

O processo foi doloroso, me senti derrotado por estar - temporariamente - deixando um dos meus maiores sonhos de lado. Senti-me culpado, fracassado e totalmente desnortado, e foi nesse processo complicado que a minha orientadora, Profa. Dra. Biancca Castro, foi extremamente especial e essencial.

A Biancca foi além da orientação, uma barreira foi quebrada entre nós, o lado humano se sobrepôs à produção científica, a preocupação com a minha saúde física e mental foram os principais assuntos em nossas conversas. Biancca ouviu meus desabafos, medos e o principal: não me deixou desistir. Todas as vezes que dizia: “Quero desistir!”, ela retrucava: “Não, não! Você vai defender e você fará um ótimo trabalho!”

À Profa. Biancca, meu eterno agradecimento e carinho, esse trabalho é fruto da sua paciência, da sua insistência e perseverança, obrigado por não me fazer desistir e por acreditar em mim e nesse trabalho. Obrigado pelas conversas, pelos áudios de incentivo, pelas correções e todo o conhecimento repassado para mim. Obrigado, de coração!

Sempre fui um grande entusiasta da educação, sou fruto das políticas sociais para educação e de como elas podem impactar e mudar a vida das pessoas. Só a educação liberta e traz para nós, meros mortais, uma oportunidade de mudança, é nisso que acredito. Quando ingressei no mestrado, realizei um sonho, pois fui o primeiro da minha família a chegar nesse nível acadêmico, o primeiro a ingressar em uma Universidade Federal e o primeiro a ser Professor Universitário. Esse sonho, pensado e muito querido, foi construído com mãos e incentivo de várias pessoas em cada etapa.

Na decisão de tentar o processo seletivo do mestrado, em 2018, fui agraciado por ter dois chefes que me incentivaram, concordaram e me deram autorização para cursar o mestrado. Meu eterno agradecimento ao Prof. Dr. Alexandre Fortes e a Profa. Dra. Lúcia Anjos, ambos Pró-Reitores da PROPPG, sem o apoio de vocês, nada disso seria possível. O trabalho na PROPPG foi além da benevolência e ajuda dos meus chefes, o acolhimento dos meus colegas foi essencial para passar por todos os problemas durante a consecução desse trabalho, meu agradecimento à Kátia Souza, Rosa Melo e Luciana Xavier.

Dentro do PPGE/UFRRJ, tive a oportunidade de ter uma turma “arretada” de boa, juntos vivemos momentos de muito estudo e de muita diversão. Para a turma do “Suco de uva” (turma 2019), meu eterno agradecimento e carinho, foi ótimo dividir essa experiência com vocês. Além da turma, meus agradecimentos a todos os docentes do PPGE por dividirem as suas experiências e conhecimento comigo.

Meu agradecimento à Coordenação do PPGE, no nome da Profa. Dra. Flávia Galindo, por atender todas as minhas solicitações e por ter sido tão solícita quando necessário. Aos

Professores Dr. Américo Ramos e Dr. Favio Toda, por aceitarem participar da minha banca de defesa e pelas contribuições.

Para fora dos muros da UFRRJ, parte fundamental para o fim desse ciclo foram meus amigos e colegas, pois foi no momento em que mais precisei que eles estiveram ao meu lado. Nesse processo, aprendi muito a saber quem são os verdadeiros que estão ao meu lado e, para além de entender isso, compreender que ciclos não são eternos.

O primeiro agradecimento é para a Larissa Lacorte que, além de estagiária do PPGE, é uma grande amiga. Ela vivenciou e participou de todo o processo do mestrado e de tudo o que aconteceu comigo com ouvidos atentos e sempre pronta para me receber com um abraço e uma xícara de café. Sua ajuda foi fundamental para isso, obrigado por tudo!

Agradeço à Nathália Arcose, uma amizade que surgiu do nada, pois não nos lembramos de como nos tornamos amigos, mas sei que a sua amizade, a forma de se preocupar comigo e o apoio para não desistir foram fundamentais para chegar até aqui. Obrigado por tanto carinho!

Ao meu amigo Fernando Guimarães, minha “amisha”, apelido que carinhosamente nós temos, pelas inúmeras conversas, conselhos e risadas. Você foi extremamente fundamental para o sucesso dessa etapa, os seus ouvidos atentos, as palavras de apoio e o fato de sempre ouvir as minhas reclamações e angústias fizeram com que o fardo fosse muito mais leve. Obrigado, amigo!

Aos meus amigos, que estiveram no período mais tenebroso da minha vida, meu agradecimento e carinho por todos vocês. Aprendi que nem tudo na vida conseguimos enfrentar sozinhos, aprendi que por vezes o fardo necessita ser compartilhado e isso torna situações tristes mais palatáveis e suportáveis. Pedro Simas, João Simas, Bráulio Terra, Juliana Souza, Rebecca Basílio, Geyza Evaristo, Fernanda Macedo, Alex Fernandes, Jackeline Lima, Edilaine Moraes, Brena Faria, Jonas Almeida e todos os demais, MUITÍSSIMO OBRIGADO! Não dá para colocar o nome de todos, mas me lembro com carinho de cada pessoa que esteve comigo nessa etapa.

A minha família que, mesmo com os nossos problemas, sempre estiveram comigo. Meu amor e consideração para minha mãe Sonia Santos, minha irmã Paola Costa, meu padrasto Dídimo Marcon e meu cunhado, Anderson Santos. Eu amo vocês!

Por fim, agradeço a Deus, que na sua benevolência e misericórdia nunca me desamparou. Por ter me dado força, sabedoria e discernimento para chegar até aqui, por ter colocado as melhores pessoas no meu caminho para conseguir chegar ao final dessa jornada. Não foi fácil, mas também não foi impossível e por mais que eu não entenda tudo o que aconteceu e a forma como aconteceu, só sei agradecer.

Vim, vi e venci!

“E Jesus disse-lhe: **Se tu podes crer, tudo é possível ao que crê**”

Marcos, 9:23



## RESUMO

COSTA, Patrick Pereira. **Transformação do Conhecimento Científico em Conhecimento Organizacional: o processo de Gestão do Conhecimento na UFRRJ**. 2022. 176 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

**Tipo de Projeto de Trabalho Final de Curso** - Estudo de caso

**Objetivo** – O objetivo da presente pesquisa é analisar como o conhecimento gerado pelas pesquisas na área de gestão realizadas sobre a UFRRJ é aplicado na Instituição, evidenciando a sua ocorrência e modo.

**Metodologia** – A presente dissertação é um estudo de caso, caracterizado como uma pesquisa exploratória e qualitativa. A pesquisa contou, inicialmente, com levantamento bibliográfico e bibliométrico. O levantamento bibliográfico foi realizado para composição do referencial teórico sobre Gestão do Conhecimento, enquanto o levantamento bibliométrico possuiu como objetivo identificar e analisar os trabalhos científicos produzidos sobre a UFRRJ na área de gestão. Nesse último caso, foi utilizado o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES entre os anos de 2013 a 2019, obtendo-se o quantitativo de 27 pesquisas. Em seguida foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados e análises documentais. As entrevistas visavam verificar a perspectiva dos gestores da Universidade, bem como dos pesquisadores (e autores), sobre a utilização do conhecimento científico na estrutura organizacional. Com a análise documental e das entrevistas, buscou-se compreender como ocorrem os processos de Gestão do Conhecimento advindos das pesquisas científicas na área de gestão da UFRRJ.

**Aplicabilidade e Limitações** – As recomendações propostas na presente dissertação podem ser aplicadas em outras Instituições Federais de Ensino Superior, uma vez que há aspectos comuns entre essas organizações. A maior limitação que o estudo possui é o fato de se tratar de um estudo de caso, realizado com dados entre 2013-2019 e por abordar somente uma das perspectivas da Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.

**Resultados** – O principal resultado da pesquisa foi a compreensão da dinâmica de utilização dos conhecimentos produzidos em pesquisas científicas na UFRRJ. Foram identificados gargalos nesse processo, principalmente ao que tange a ausência de processos de GC institucionalizados pela Universidade (para utilização do conhecimento), ausência de uma comunicação entre pesquisa e gestão, comunicação científica deficitária e avanço tecnológico com limitações. O entendimento dos gargalos identificados forneceu um panorama para compreender como ocorre o processo de GC na UFRRJ, para, a partir desse panorama, propor recomendações para efetiva utilização dos conhecimentos produzidos.

**Originalidade** – O estudo aborda uma ótica pouco explorada, que é a transformação do conhecimento científico em conhecimento organizacional, discutindo como a Universidade, produtora de conhecimento, inclusive sobre si mesma, aplica o conhecimento produzido em sua Gestão.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão do Conhecimento, universidades, instituições de ensino superior, Gestão do Conhecimento Científico, compartilhamento.

## ABSTRACT

COSTA, Patrick Pereira. **Transformation of Scientific Knowledge into Organizational Knowledge: the Knowledge Management process at UFRRJ**. 2022. 176 f. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences. Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

**Type of research** – Case study

**Objective** – The objective of this research is to analyze how is applied the knowledge generated by researches in management area about UFRRJ in the institution, applied, evidencing its occurrence and mode.

**Methodology** – The current research is a case study, characterized as an exploratory and qualitative research. In the beginning, the research was based on bibliographic and bibliometric survey. The bibliographic survey was carried out to compose the theoretical referential about Knowledge Management, meanwhile the bibliometric survey has the objective to identify and to analyze scientific works produced about UFRRJ in management area. In the latter case it was used the Thesis and Dissertation Catalog of CAPES between the years of 2013, and 2019 obtaining 27 scientific works. From this point on it was carried out interviews with semi-structured scripts and documental analysis. The interviews aimed to verify the perspective of university managers, as well as researchers and authors' perspectives about the use of the scientific knowledge in the organizational structure. With the documental and interviews analysis, it sought to understand how the processes of Knowledge Management arising from scientific researches in the management area of UFRRJ occur.

**Applicability and Limitations** – The recommendations proposed in this research could be applied in other Federal Institutions of Higher Education, since there are common aspects among these organizations. The biggest limitation presented in this study is the fact that it is about a case study carried out with data between 2013-2019 and it addresses only one of the perspectives of Knowledge Management in Institutions of Higher Education.

**Results** – The main result of this research was the understanding the dynamics of using of knowledge produced in scientific works at UFRRJ. Issues were identified in this process, especially regarding the absence of Knowledge Management institutionalized by the University (the knowledge using), the absence of the communication between research and management, lacking of Scientific Communication and limited technological progress. The comprehension of identified issues provided a larger view to understand how Knowledge Management process occurs at the UFRRJ, in order to propose recommendations to effectively using of produced knowledge.

**Originality** – The research addresses an underexplored view, which is the transformation of scientific knowledge into organizational knowledge, discussing how the University, a producer of knowledge, even about itself, applies the produced knowledge in its management.

**KEYWORDS:** Knowledge Management, Universities, Institutions of Higher Education, Scientific Knowledge Management, Sharing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões do Conhecimento -----	26
Figura 2 – Quatro Dimensões de Conversão do Conhecimento-----	27
Figura 3 – Modelo Espiral do Conhecimento-----	28
Figura 4 – Espiral do Conhecimento -----	29
Figura 5 – Elementos para uma GC eficaz e eficiente-----	31
Figura 6 – Temáticas Sobre a GC Em IES -----	44
Figura 7 – Interface do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES -----	56
Figura 8 – Processo de Filtragem dos Trabalhos -----	56
Figura 9 – Divisão do Roteiro das Entrevistas para Gestores da UFRRJ e Pesquisadores -----	60
Figura 10 – Percorso Metodológico para Análise das Entrevistas -----	63
Figura 11 – Organograma Institucional da UFRRJ -----	67
Figura 12 - Distribuição de trabalhos produzidos sobre a UFRRJ por ano (2013 – 2019) -----	69
Figura 13 – Distribuição por PPG e Instituição (2013 - 2019) -----	70
Figura 14 – Distribuição de trabalhos dor Eixo Temático da ANPAD-----	72
Figura 15 – Organograma da PROGEP-----	79
Figura 17 – Categorias e Subcategorias da Análise das Entrevistas -----	86
Figura 18 – Fluxograma dos processos Pós-Defesa de Mestrado/Doutorado -----	101

## **LISTA DA TABELAS**

Tabela 1 – Grupo I – Informações sobre Funcionários da PROGEP .....	58
Tabela 2 – Grupo II – Informações sobre Pesquisadores .....	59
Tabela 3 – Tempo das Entrevistas .....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos em Gestão do Conhecimento, suas características e objetivos -	37
Quadro 2 – Práticas de Gestão do Conhecimento -----	38
Quadro 3 – Principais Práticas e Ações de GC com Foco em Gestão de Pessoas -----	39
Quadro 4 – Principais Práticas de GC com Foco em Processos Organizacionais -----	41
Quadro 5 – Principais Práticas de GC de Componente Base Tecnológica -----	42
Quadro 7 – Macroprocessos da UFRRJ -----	68
Quadro 8 – Eixos Temáticos da ANPAD-----	72
Quadro 9 – Dissertações relacionadas com Eixo Temático de Administração Pública-	73
Quadro 10 – Dissertações relacionadas com Eixo Temático de Marketing -----	74
Quadro 11 – Dissertações Relacionadas com Eixos Temático de Administração da Informação e Inovação -----	75
Quadro 12 – Dissertações Relacionadas com o Eixo Temático de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho-----	76
Quadro 13 – Divisão de Dissertações de Gestão do Pessoas por Subgrupos-----	80
Quadro 14 – Objetivos do PDI voltados para Capacitação -----	94
Quadro 15 – Sistemas Utilizados pela UFRRJ -----	98
Quadro 16 – Repositórios Institucionais utilizados pela UFRRJ -----	100
Quadro 17 – Pontos Positivos X Pontos Negativos Sobre a GC na UFRRJ-----	118

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CASST	Coordenação de Atenção à Saúde e Segurança no trabalho
CCS	Coordenadoria de Comunicação Social
COAAF	Coordenação de Admissão e Acompanhamento Funcional
CODEP	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal
COTIC	Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
DASDP	Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MAST	Museu de Astronomia e Ciências Afins
PAC	Plano Anual de Capacitações
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PQI	Programa de Qualificação Institucional
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLADI	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UF	Universidade Federal
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
1.1. INTRODUÇÃO	17
1.2. OBJETIVOS	19
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i>	19
1.2.2. <i>Objetivos Intermediários</i>	19
1.3. JUSTIFICATIVA	20
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	21
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
<b>CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>23</b>
2.1. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	23
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO	24
2.3. CONHECIMENTO TÁCITO, EXPLÍCITO E O MODELO SECI	25
2.4. ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	30
2.5. PROCESSOS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	33
2.5.1. <i>Aquisição do conhecimento</i>	33
2.5.2. <i>Armazenamento do conhecimento</i>	34
2.5.3. <i>Distribuição do conhecimento</i>	35
2.5.4. <i>Utilização do conhecimento</i>	36
2.6. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
2.7. A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	43
2.8. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	49
<b>CAPÍTULO III- METODOLOGIA</b>	<b>51</b>
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
3.2. MÉTODO DE COLETA DE DADOS	52
3.3. A PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	53
3.4. SUJEITOS DE PESQUISA	58
3.5. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS/PERGUNTAS	59
3.6. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	61
3.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	63
<b>CAPÍTULO IV - A UFRRJ</b>	<b>65</b>
4.1. BREVE HISTÓRICO DA UFRRJ	65
4.2. GESTÃO UNIVERSITÁRIA	66
4.3. A PESQUISA BIBLIOMÉTRICA SOBRE A UFRRJ	69
4.4. A PROGEP	78
4.4.1. <i>DASDP (Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas) e setores correlatos</i>	82
4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	84
<b>CAPÍTULO V - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>85</b>

5.1.	CATEGORIA 1 - PESSOAS -----	86
5.1.1.	<i>A mudança da PROAD para PROGEP -----</i>	87
5.1.2.	<i>Ambiente Organizacional e Cultura Organizacional -----</i>	89
5.1.3.	<i>Políticas de qualificação e desenvolvimento dos servidores -----</i>	92
5.2.	CATEGORIA 2 - TECNOLOGIA-----	96
5.3.	CATEGORIA 3 - COMUNICAÇÃO-----	103
5.3.1.	<i>Comunicação Institucional/Organizacional na UFRRJ -----</i>	103
5.3.2.	<i>Comunicação Científica na UFRRJ -----</i>	105
5.3.3.	<i>Pesquisa x Gestão na UFRRJ -----</i>	108
5.4.	CATEGORIA 4 - PROCESSOS-----	109
5.4.1.	<i>Aquisição e Armazenamento de conhecimento na UFRRJ -----</i>	109
5.4.2.	<i>Distribuição do conhecimento na UFRRJ -----</i>	110
5.4.3.	<i>Utilização do conhecimento na UFRRJ-----</i>	113
5.5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO: PANORAMA GERAL DA UFRRJ AO QUE TANGE À GC -----	116

## **CAPÍTULO VI - RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFRRJ -----120**

6.1.	RECOMENDAÇÃO PARA GESTÃO DE PESSOAS -----	120
6.2.	RECOMENDAÇÕES PARA TECNOLOGIA-----	121
6.3.	RECOMENDAÇÕES PARA COMUNICAÇÃO-----	121
6.4.	RECOMENDAÇÕES PARA PROCESSOS-----	122
6.4.1.	<i>Para aquisição: -----</i>	122
6.4.2.	<i>Para o armazenamento:-----</i>	122
6.4.3.	<i>Para a distribuição: -----</i>	122
6.4.4.	<i>Para a utilização: -----</i>	123

## **CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS-----124**

### **REFERÊNCIAS -----128**

APÊNDICE A – Relatório Técnico Conclusivo-----	136
APÊNDICE B - Produto Tecnológico -----	138
APÊNDICE C – Roteiro das Entrevistas com os Funcionários da UFRRJ-----	157
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas com os Pesquisadores da UFRRJ -----	159
APÊNDICE E – Resultado e consolidado da Bibliometria -----	161
ANEXO A – Termo Consentimento Livre e Esclarecido para as entrevistas -----	174
ANEXO B – Parecer do Comitê de Ética da UFRRJ -----	176



## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Introdução**

Com a evolução tecnológica e a globalização da economia, iniciada a partir de 1970 e intensificada nos anos de 1990, novos debates no campo da Administração e gestão surgiram. A partir desse ponto, as organizações compreendem que o conhecimento é um valioso bem organizacional e que deve ser gerido de forma eficiente e eficaz (NONAKA, 1988, 1991; ANGELONI, 2008), a fim de promover vantagens competitivas dentro de um contexto dinâmico e complexo.

O conhecimento, seja ele organizacional ou científico, é fundamental para o desenvolvimento organizacional e social (DRUCKER, 1999) pois são respostas a problemas emergentes, visando preencher lacunas, gerar inovações e melhorias nos processos já existentes (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). E é nesse contexto que a Gestão do Conhecimento surge como forma de gerenciar o grande volume de informações veiculadas por diversos meios, tendo em vista a globalização, as tecnologias de informação e comunicação e o aprofundamento da competição (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Para organizações privadas, há uma extensa literatura sobre a GC no contexto organizacional, debatendo-se sobre sustentabilidade e ecoinovações (ABBAS e SAGSEN, 2019), aprendizagem organizacional, cultura (INAZEWA, 2009) e tecnologia da informação (CHOI e CHO, 2019). Porém, no ambiente das organizações públicas brasileiras, a literatura sobre GC bastante fragmentada (BATISTA, 2012).

Neste contexto das organizações públicas temos as IES (Instituições de Ensino Superior), que são mundialmente conhecidas como produtoras de conhecimento (SCOTT, 1997; CARDOSO e MACHADO, 2008; LEITE, 2008, 2011a, 2011b; DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017). Nessas Instituições são prestados serviços acadêmicos, com a formação de profissionais para o mercado de trabalho, mas igualmente são realizadas pesquisas capazes de gerar novos conhecimentos para problemas emergentes, através da criação, aprendizagem e inovação (DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017).

As IES possuem um papel social e tecnológico relevante, pois como explicitado, a solução de problemas emergentes, por vezes, é encontrada através das pesquisas e ensino empreendidos dentro de tais instituições, tendo que haver mecanismos para administrar seus conhecimentos de forma eficiente e eficaz.

De acordo com Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020, p.11) “Apesar da tendência crescente de artigos sobre o tema, pesquisas sobre GC em IES ainda estão em seu estágio

embrionário com altos níveis de heterogeneidade e carência de construções teóricas mais amplas”. Essa fragmentação dos estudos sobre GC em IES e a sua complexidade fazem com que aspectos mais específicos não sejam contemplados, como por exemplo, a conversão do conhecimento científico em conhecimento organizacional para essas instituições.

No Brasil, dentre as IES, temos as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que podem ser os Institutos Federais de Ensino ou as Universidades Federais. Estas últimas são autarquias públicas encarregadas responsáveis por aproximadamente 92% da produção científica do país no *Web of Science*, entre os anos de 2017-2019 (BUFREM e NASCIMENTO, 2019). De acordo com a USP (2019)<sup>1</sup>, 60% da ciência brasileira é produzido por Universidades Públicas e que têm protagonismo em produzir novos conhecimentos, ferramentas e ações a fim de diminuir os problemas sociais<sup>2</sup>.

Mesmo sendo recordistas em produção científica, as IFES possuem dificuldades para transformar o conhecimento científico em conhecimento organizacional, refletindo de forma negativa na gestão universitária. Com isso, perdem oportunidades de melhorias devido ao não compartilhamento e implementação do conhecimento produzido em sua própria gestão.

O foco do presente estudo será a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e a utilização do conhecimento produzido sobre ela própria. A UFRRJ é uma Instituição Federal de Ensino Superior, oriunda da antiga Escola Superior de Medicina Veterinária (ESMV), instituída a partir do Decreto nº 8.319 de 20/10/1910 (UFRRJ, 2017, p. 4). Trata-se de uma autarquia de regime especial com autonomia didático-científica, administrativa e financeira (UFRRJ, 2012).

A UFRRJ possui 56 cursos de graduação, 33 cursos de mestrado e 14 cursos de doutorado, contando com mais de 27 mil alunos. Essa Universidade também possui 1161 docentes e 1209 técnicos administrativos, divididos em quatro campus, nas cidades de Seropédica, Nova Iguaçu, Campos dos Goytacazes e Três Rios. Em Seropédica, está localizada a administração central da Instituição e o maior quantitativo de institutos, discentes e docentes (UFRRJ, 2019, p. 4).

Ao longo dos anos, pesquisadores produziram uma série de trabalhos sobre essa Universidade em diversos âmbitos, como organizacionais, educacionais, arquitetônicos etc.,

---

<sup>1</sup> De acordo com a notícia da USP (Universidade de São Paulo) “15 Universidades Públicas produzem 60% da ciência brasileira”, disponível em: < <https://jornal.usp.br/universidade/politicas-cientificas/15-universidades-publicas-produzem-60-da-ciencia-brasileira/> > Acesso em 30.05.2022.

<sup>2</sup> Estudo realizado pela ANDIFES, evidencia as principais práticas e ações das IFES durante o período pandêmico, disponível em: < <https://institucional.ufrj.br/ccs/protagonismo-das-universidades-federais-no-combate-a-pandemia/> > Acesso em 30.05.2022

abrangendo as mais diversas áreas do conhecimento. Esse conhecimento científico produzido sobre ela pode contribuir consideravelmente para a sua gestão organizacional, no entanto, não se sabe como a UFRRJ transforma o conhecimento científico produzido na área de administração em conhecimento organizacional. Essa transformação poderia gerar otimização da força de trabalho, dos procedimentos realizados e de seu funcionamento, reduzindo problemas e gargalos em sua gestão.

Dado que a UFRRJ possui distintos processos administrativos e organizacionais para fornecer educação de qualidade para a comunidade acadêmica, bem como alto número de trabalhos produzidos sobre a própria Universidade na área gestão, questiona-se: **“Como o conhecimento gerado em pesquisas científicas na área de administração sobre a UFRRJ é aplicado em sua gestão?”**

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar como o conhecimento científico gerado pelas pesquisas na área de gestão realizadas sobre a UFRRJ é aplicado na Instituição, evidenciando se e como ocorre a Gestão do Conhecimento.

### **1.2.2. Objetivos Intermediários**

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

1. Levantar, através de bibliometria, os trabalhos produzidos sobre a UFRRJ entre 2013 e 2019;
2. Analisar esses trabalhos, identificando aqueles que mais se relacionam à gestão, segmentando-os por eixos temáticos;
3. Analisar os documentos sobre a gestão da universidade, bem como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relatórios de gestão, documentos procedimentais etc., verificando se há aplicabilidade dos trabalhos encontrados;
4. Analisar se os gestores da UFRRJ possuem conhecimento das pesquisas produzidas e se aplicam o conhecimento dessas pesquisas nos procedimentos ou no gerenciamento da Universidade;

5. Entrevistar os autores das pesquisas que utilizaram a UFRRJ como objeto de estudo, para verificar sua percepção sobre os gargalos da difusão do conhecimento produzido ou de sua implementação;
6. Averiguar se há mecanismos disponíveis para a Gestão do Conhecimento ou ferramentas para gerenciar o conhecimento produzido;
7. Propor recomendações com o objetivo de contribuir com a Gestão do Conhecimento de forma a melhorar a Gestão Universitária;
8. Elaborar relatório técnico conclusivo com instruções para aplicação da GC na UFRRJ.

### **1.3. Justificativa**

Apesar das reformas administrativas ocorridas, o contexto das organizações públicas para a promoção da Gestão do Conhecimento é ainda primário (ANGELIS, 2015) e o debate de um modelo de Gestão do Conhecimento voltado para as Universidades são dispersos e fragmentados (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

A pesquisa se justifica por dois motivos: o primeiro, para o avanço do referencial teórico, pois foi identificado que há poucos trabalhos fragmentados sobre GC nas IES. Nos trabalhos existentes sobre o tema o debate está focado no conhecimento organizacional e nos aspectos organizacionais das IES (cultura organizacional, processos, práticas de GC, tecnologia etc.). Tal foco ignora os aspectos do conhecimento científico e a sua conversão em conhecimento organizacional (DÍAZ, ARIAS E ARIAS, 2017; CARDOSO E MACHADO, 2008).

O segundo motivo, é pelo resultado da bibliometria aplicada para identificação das pesquisas na área de gestão que utilizam a UFRRJ como objeto de pesquisa. A pesquisa identificou um número considerável de trabalhos (total de 27) nas áreas de gestão e administração, que podem ser utilizados como conhecimento organizacional. Assim, analisar essas pesquisas e discutir as dificuldades para implementá-las na organização pode ser útil para propor caminhos para que possam contribuir com a melhoria da gestão universitária da instituição

A partir dos dois motivos elencados anteriormente, a pesquisa pode ser considerada atual, pois está debatendo aspectos incipientes da literatura sobre a GC em IES. Igualmente, pode ser considerada uma pesquisa inovadora, pois analisou os aspectos da transformação do conhecimento científico em conhecimento organizacional. Acredita-se que com o seu

desenvolvimento, será possível beneficiar outras IES, tendo em vista a aplicabilidade do conhecimento científico produzido em conhecimento organizacional.

#### **1.4. Delimitação do estudo**

O estudo se limita geograficamente ao Campus Seropédica da UFRRJ, onde está localizada a Administração Central da Instituição.

No que tange ao aspecto conceitual, a Gestão do Conhecimento pode abranger todas as atividades da UFRRJ, bem como ensino, pesquisa, extensão e administração. Nessa dissertação serão considerados somente os aspectos administrativos, ou seja, tudo o que for relacionado à gestão da Instituição. Isso, porque o trabalho é desenvolvido no âmbito dos estudos organizacionais, com enfoque na teoria organizacional da Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Científico aplicado ao contexto da Administração Pública.

Acerca da temporalidade, para o estudo bibliométrico e análise documental foi considerado o período de 2013 até 2019, a escolha do período ocorre pela disponibilidade de informações.

A fonte das informações para o estudo bibliométrico é o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Já a análise documental foi estruturada a partir de informações disponíveis no site institucional da UFRRJ e documentos institucionais, como Relatórios de Gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional, memorandos, portarias etc.

#### **1.5. Estrutura da Dissertação**

A dissertação possui oito capítulos. No presente capítulo, são apresentados os conteúdos introdutórios da pesquisa, bem como objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo discute o referencial teórico da dissertação. São debatidos os principais autores que tratam da Gestão do Conhecimento, Elementos para a Gestão do Conhecimento, Práticas de Gestão do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento em Universidades.

O terceiro capítulo expõe a metodologia de pesquisa desenvolvida. Destaca-se a escolha dos sujeitos de pesquisa, métodos de coleta de dados e análise de dados, explicitando os principais teóricos utilizados para estabelecer a metodologia. Nesse capítulo também é esclarecida a estruturação da pesquisa bibliométrica, que compõe a base deste trabalho de dissertação.

O quarto capítulo apresenta a UFRRJ, bem como a sua estrutura administrativa e história. Após isso, os resultados da bibliometria realizada sobre os trabalhos na área de gestão que utilizam a UFRRJ como foco são analisados. Esses trabalhos são organizados por ano, por tema, programas de pós-graduação e orientadores.

O quinto capítulo traz os resultados das entrevistas aplicadas e da análise documental. Nesse ponto são examinados os principais aspectos da GC na UFRRJ, traçando um panorama geral do estado da GC na Universidade e os principais achados da pesquisa.

O sexto capítulo consolida as recomendações técnicas e as principais estratégias para a promoção da GC na UFRRJ. O sétimo capítulo enuncia as conclusões dessa dissertação com recomendações para pesquisas futuras. Os produtos tecnológicos do presente estudo se encontram no Apêndice A e B.

## **CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os autores que discutem a Gestão do Conhecimento, debatendo as principais definições, processos e práticas para sua promoção.

O capítulo está segmentado em: significado e caracterização do conhecimento, definição da Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento organizacional, processos e práticas de Gestão do Conhecimento e, por fim, a Gestão do Conhecimento no âmbito das Instituições de Ensino Superior.

### **2.1. Definição e caracterização do conhecimento**

Com a evolução da tecnologia e a globalização da economia, a partir dos anos 1970, o debate da Gestão do Conhecimento tomou grande proporção, sendo intensificado a partir dos anos de 1990 (NONAKA, 1988, 1991). Nesse caso, a GC passou a ser considerada um diferencial capaz de promover vantagem competitiva em um mercado cada vez mais conectado e interdependente. No entanto, antes de adentrar o debate acerca da GC é necessário compreender três termos: dado, informação e conhecimento, pois estão relacionados aos objetivos da GC.

Davenport e Prusak (1998, p. 18) classificam dados como “simples observações sobre o estado no mundo” e informação como “dados dotados de relevância e propósito”. Ou seja, os dados não necessitam de refino e são facilmente obtidos, enquanto as informações demandam interferência humana e consenso para a compreensão do seu significado.

Já conhecimento é uma capacidade humana que inclui reflexão, síntese, contexto e de difícil estruturação, captura e transferência. Nas organizações, se apresenta em forma de documentos, rotinas, processos, práticas e normas internas (DAVENPORT; PRUSAK, 2012). O conhecimento, de acordo com Polanyi (1966, p. 4), significa saber “mais do que podemos dizer”. Essa definição auxiliou Nonaka e Takeuchi (1997) a desenvolver o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização), que discute os conceitos de conhecimento tácito e explícito (abordado à frente).

Outros autores definiram o conhecimento como a capacidade de aplicar informação a um trabalho (CRAWFORD, 1994); aquilo que é construído através de uma ação (ARGYRIS e SCHON, 1978); uma construção contínua resultante da interação do homem e mundo (MUTURANA e VARELA, 1995); e aquilo que é associado à intuição, experiência e valores (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

É notória a relação entre dados, informação e conhecimento, pois para os estudos organizacionais o conhecimento abrange as informações e dados. Nesses estudos, tais insumos podem ser modificados para a geração de vantagens, pois o acesso ao conhecimento sem a sua aplicação, o torna inócuo e sem validade (ROTHBERG e ERICKSON, 2004; ANGELIS, 2015). Com o exposto, a partir de agora será debatida a Gestão do Conhecimento nas organizações.

## **2.2. Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento surgiu como forma de gerenciar o grande volume de informações veiculadas por diversos meios, tendo em vista a globalização, as tecnologias de informação e comunicação e o aprofundamento da competição (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

O termo “Gestão do Conhecimento” também possui diversas definições, por vezes não inequívocas e claras (SCHOLL *et al.*, 2004). Jarrar (2002) define a GC como um processo de administração contínua do conhecimento de todos os tipos, descobrindo necessidades existentes e emergentes, explorando o conhecimento existente, adquirindo novos ativos e desenvolvendo novas oportunidades. Já Teixeira Filho (2000) define a GC como uma coleção de processos que cria, dissemina e utiliza conhecimentos para atingir objetivos.

É importante ressaltar que a função da Gestão do Conhecimento é primariamente administrar o conhecimento de forma otimizada, gerando vantagens competitivas para as organizações (ótica voltada para os estudos organizacionais). A Gestão do Conhecimento dentro das organizações é melhorada quando é dividida em diferentes dimensões: criação, aquisição, compartilhamento e aplicação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; LEE e WONG, 2015). A divisão em dimensões influencia as inovações, a cultura organizacional e a aprendizagem (DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2019).

O conhecimento é um ativo intangível, vital para o desempenho das organizações, e que merece maior atenção em relação aos outros ativos (SVEIBY, 1998; CRIBB, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 2012). Isso ocorre porque o conhecimento é utilizado como elemento de vantagem competitiva e por meio dele podem emergir ideias e produtos novos. Com isso, as organizações criam mecanismos e práticas para a sua criação, apropriação, arquivamento, transferência e aplicação (CRIBB, 2010; CARREIRA, 2017).



A partir da definição do que é Gestão do Conhecimento, será debatido o conhecimento tácito e explícito, além do modelo SECI (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) para Gestão do Conhecimento organizacional.

### 2.3. Conhecimento tácito, explícito e o modelo SECI

Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998) introduziram a definição de “conhecimento organizacional”, que é considerado uma fonte fundamental de ganhos para a empresa. O conhecimento organizacional possui a função de construir competências e transformar resultados genéricos em específicos desejados (SCHENDEL, 1996). Ele constitui a competência essencial da organização, pois requer o *know-how*<sup>3</sup>, que é a habilidade de colocar o *know-what*<sup>4</sup> em prática (BROWN e DUGID, 1998). Davenport e Prusak (1998) consideram que conhecimento é a informação contextualizada com significado e interpretada.

A Gestão do Conhecimento organizacional surgiu como forma de gerenciar o grande volume de informações veiculadas por diversos meios. Atualmente as organizações procuram formas de gerenciar ativos do conhecimento, rumo à era da Inovação<sup>5</sup> (SHARIQ, 1997). Com foco em inovação, as organizações se voltaram para a Gestão do Conhecimento, sendo inovação a base do Modelo SECI.

O modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997), possui três objetivos: construção de uma nova teoria organizacional, explicar os motivos de sucesso contínuo das empresas japonesas em inovação e desenvolvimento de um modelo universal de gerência que reúna práticas gerenciais do Japão e Oriente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 261)

Esses autores apresentaram duas perspectivas da criação do conhecimento: a perspectiva ontológica e a epistemológica (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A perspectiva ontológica opõe o conhecimento organizacional e a criação do conhecimento individual. Nessa perspectiva, entende-se que o conhecimento é criado somente por indivíduos, ou seja, a empresa não cria conhecimento sem ele (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65). Já na perspectiva epistemológica, a premissa fundamental é a diferenciação entre o conhecimento tácito e explícito.

---

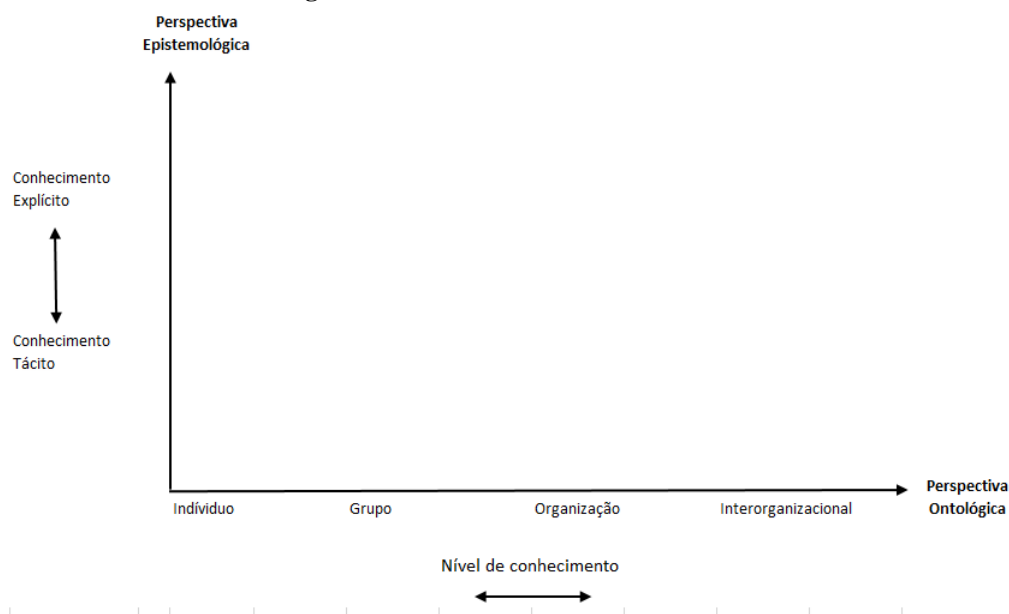
<sup>3</sup>A definição de *know-how* se refere às habilidades ou a capacidade para fazer algo, ou seja, conhecimento tácito (LUNDEVALL e JOHNSON, 1994).

<sup>4</sup>*Know-what* referem-se aos fatos, nesse caso ao conhecimento explícito (LUNDEVALL e JOHNSON, 1994).

<sup>5</sup>Era da Inovação é definida por Puncreobutr (2016) uma era que se integra ao conhecimento, pois é o mundo virtual se conectando ao mundo cibernético, sendo a era de criação de conhecimento inovador que se torna obsoleto com facilidade, devido ao fato do fluxo rápido em que as informações são transmitidas.

A figura 1 ilustra a relação ontológica e epistemológica do conhecimento, onde o eixo y representa a transformação do conhecimento tácito em explícito, e o eixo x corresponde ao nível do conhecimento, passando do indivíduo até o interorganizacional.

**Figura 1 – Dimensões do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, 2008).

O conhecimento tácito é aquele que é inerente ao ser humano, não é externo, não é escrito ou exposto, é uma habilidade pessoal. Já o conhecimento explícito é escrito, exposto e externo, apresentado através de procedimentos, livros, manuais e outros. Para os autores, uma organização cria e utiliza os dois tipos de conhecimentos, convertendo o conhecimento tácito em explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 23).

É nesse campo que se desenvolve o espiral do conhecimento, que exemplifica como o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito e como ele se inicia com o indivíduo e chega até a organização. Para explicar a espiral do conhecimento, é necessário compreender os quatro modos de conversão do conhecimento (figura 2). Esses modos ocorrem a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, criando-se um novo conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

**Figura 2 – Quatro Dimensões de Conversão do Conhecimento**

	<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>EM</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Socialização</b>		<b>Externalização</b>
<b>Conhecimento Explícito</b>	<b>Internalização</b>		<b>Combinação</b>

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, 2008).

Conforme a figura 2, a primeira dimensão de conversão do conhecimento é a de socialização, ou seja, o compartilhamento de experiências entre pessoas acerca de um tema ou processo que não é externalizado em procedimentos e documentos. Um exemplo é uma conversa informal de dois funcionários ou um almoço de uma equipe de trabalho onde ocorra socialização e troca de experiências. Para uma perspectiva organizacional, essa dimensão se relaciona com a cultura organizacional e com a teoria de processos em grupos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A segunda dimensão, a externalização, é compreendida como a conversão do conhecimento tácito em explícito. Ou seja, o conhecimento que um indivíduo carrega consigo é transformado em um documento, manual, procedimento, treinamento e repassado para todos. Essa dimensão, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é o processo de criação do conhecimento perfeito, pois consegue capturar um conhecimento tácito, que por vezes é difícil de ser mensurado, e transformá-lo em conhecimento explícito, que pode ser consultado posteriormente, mesmo com a ausência de quem o produziu (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A terceira dimensão é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação). Trata-se da combinação de vários conhecimentos explícitos para a produção de um novo conhecimento. Ou seja, é realizada a junção de conhecimentos novos com antigos para a solução de um problema recente ou criação de uma inovação.

A internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito. Um exemplo dessa conversão ocorre quando um funcionário de uma organização realiza a leitura de um

manual e internaliza aquele conhecimento, sendo capaz de repassá-lo ou aplicá-lo na sua rotina de trabalho, tendo relação com a aprendizagem organizacional.

As dimensões de conversão do conhecimento, a partir de diferentes interações, evidenciam como o processo de conhecimento é aplicado a diversos problemas organizacionais.

A relação entre os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) também pode sofrer alterações dependendo do contexto e cultura em que estiver inserida. Em outras palavras, a cultura local, a cultura organizacional e o clima organizacional interferem diretamente na GC (INAEZAWA, 2009), pois uma organização pode não estar propensa à aplicação de alguns tipos de conhecimento em seu contexto.

Saber que os conhecimentos tácitos e explícitos são complementares e não excludentes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) é importante. Eles interagem entre si, desenvolvendo atividades criativas que são desempenhadas pelos indivíduos. Com isso, o modelo dinâmico de criação do conhecimento é fundamentado na ideia de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), sendo esse o modelo de espiral do conhecimento (figura 3).

**Figura 3 – Modelo Espiral do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, 2008).

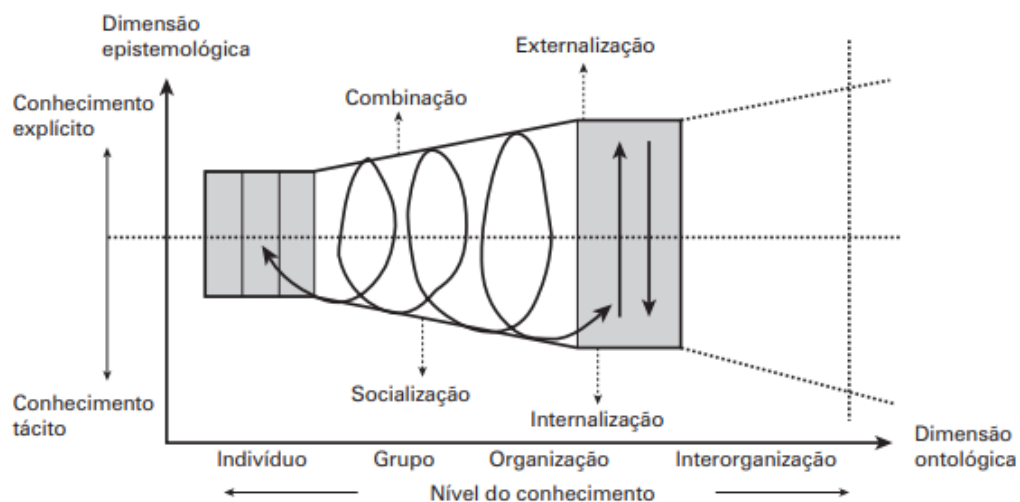
O modelo espiral do conhecimento se inicia no primeiro quadrante, a socialização, ou seja, no campo da interação, através de reuniões, troca de experiências, conversas e debates, sendo o conhecimento tácito compartilhado. O segundo momento desse espiral é a externalização, momento de reflexão coletiva, ou seja, construção de um conhecimento conceitual e externalização do conhecimento tácito.

O terceiro momento é desencadeado pela junção da rede de conhecimentos recentes e do conhecimento existente. Nesse momento, é realizada a construção do conhecimento sistêmico, com a criação de novos processos e tecnologias a partir de conhecimentos existentes aliados aos conhecimentos novos. Por fim, o quarto momento é a internalização, chamado de conhecimento operacional, que se refere a aprender a fazer. A partir do conhecimento externalizado outros irão aprender e internalizar o novo conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

O campo da espiral do conhecimento é denominado “campo de interação entre o conhecimento tácito e explícito”. Nesse contexto, o conhecimento tácito é a base da criação do conhecimento organizacional. Assim, é necessária a mobilização do conhecimento tácito acumulado, para que ele seja “organizacionalmente” amplificado através dos modos de conversão do conhecimento.

O modelo teórico desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2008) prevê que a criação do conhecimento organizacional se dá em espiral, partindo de um nível individual, atingindo camadas superiores, ampliando comunidades de interação, que cruzam limites entre setores da organização, conforme a figura 4.

**Figura 4 – Espiral do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, 2008).

A partir da compreensão do que é conhecimento tácito e explícito, pode-se compreender como se realizam as práticas de Gestão do Conhecimento. Contudo, para isso é necessário discutir os componentes (ou partes) fundamentais para o processo e práticas de GC, o que será realizado no próximo item.

## 2.4. Elementos da Gestão do Conhecimento

É sabido que a Gestão do Conhecimento nas organizações articula diversas atividades complexas. Para que a GC ocorra, considera-se a presença dos seguintes componentes basilares: pessoas, tecnologia e processos (SERVIN, 2005, BATISTA, 2012, NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018). As pessoas constituem parte fundamental do processo de Gestão do Conhecimento (BATISTA, 2012), pois são delas que advém todo o conhecimento tácito e explícito. Sabe-se que sem pessoas não há Gestão do Conhecimento (SERVIN, 2005; BATISTA, 2012, NEVES, VARVAKIS, FIALHO, 2018). Diversos autores discorrem sobre a importância das pessoas no processo de GC, pois o poder econômico e de produção das organizações repousa mais nas suas capacidades intelectuais (no conhecimento gerado pelas pessoas) do que em seus ativos imobilizados (SVEIBY, 1998; DRUCKER, 1999).

Assim, é papel da organização reter tais conhecimentos a favor de si mesma, melhorando processos e construindo o conhecimento organizacional (SERVIN, 2005; ANGELONI, 2006; BATISTA, 2012). É necessária a promoção da interação e estímulos para ampliação e compartilhamento dos conhecimentos, por meio de programas de treinamento, de modo a criar e consolidar a GC no âmbito organizacional (ANGELONI, 2008; BATISTA, 2012). Por isso, a contratação e retenção de pessoas com competências e conhecimentos pode facilitar a GC nas organizações, estimulando as dimensões do conhecimento (aquisição, criação, retenção, compartilhamento) (ANGELONI, 2006; RODRIGUEZ *et al.*, 2018).

Além disso, as organizações devem se atentar ao clima organizacional, pois este exerce influência direta no comportamento das pessoas. O clima descreve o cotidiano de trabalho a partir das percepções, sentimentos, expectativas e reações dos membros às intenções, decisões, ações e práticas das organizações (GARCIA, 2008; INAZEWA, 2009).

Desta maneira, para que a GC tenha eficácia e efetividade, é necessário oferecer uma maior atenção às pessoas, pois a essência da GC reside nelas. Por isso, as práticas e políticas relacionadas à gestão de pessoas dentro da GC devem ser difundidas e implementadas em todos os níveis da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2012; BATISTA, 2012).

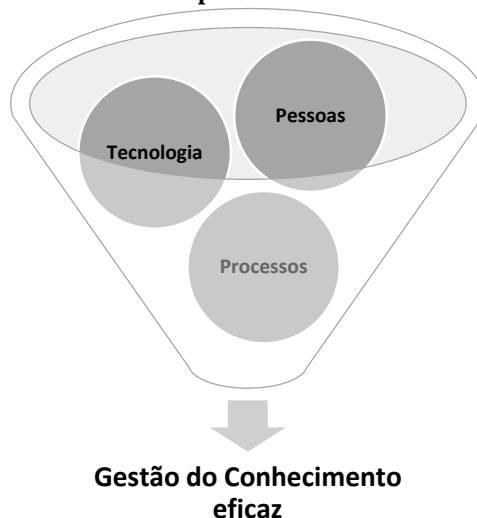
Para que a Gestão do Conhecimento nas organizações ocorra, também é necessário o uso da tecnologia de informação. Essa ferramenta é considerada vital para disponibilização e compartilhamento do conhecimento em larga escala, tornando-o acessível em qualquer lugar, a qualquer momento e em qualquer formato (TARAPANOFF, 2001). Com isso, a tecnologia é o meio utilizado para conectar pessoas aos processos organizacionais, através de redes, computadores, bancos de dados e telecomunicações (TARAPANOFF, 2001, SERVIN, 2005;

BATISTA, 2012). Também pode servir como um suporte à GC, possibilitando a comunicação pessoal, interligando processos e pessoas, promovendo o compartilhamento formal e informal do conhecimento (SERVIN, 2005; ANGELONI, 2008; BATISTA, 2012; GONZALEZ e MARTINS, 2017).

Todo o aparato tecnológico da organização – portais, intranet, banco de dados, sistemas de informação etc. – deve estar alinhado às estratégias de Gestão do Conhecimento, pois é com esse alinhamento que as pessoas se conectam e compartilham o conhecimento, além de armazená-lo e organizá-lo (BATISTA, 2012). A tecnologia possui a capacidade de maximizar a Gestão do Conhecimento, pois fornece meios e suportes necessários para a busca, a guarda, o processamento, a comunicação e o compartilhamento do conhecimento (NATALE, 2014; GONZALEZ e MARTINS, 2017).

No entanto, o foco exacerbado em tecnologias de informação, mesmo sendo um componente importante para a GC, pode ser prejudicial para as organizações, pois a tecnologia sozinha, sem uma gestão de pessoas e gestão de processos com foco no conhecimento, não é totalmente eficaz (figura 5) (TAPARANOFF, 2001; BATISTA, 2015; GONZALEZ e MARTINS, 2017). Seu objetivo, portanto, deve ser interligar os componentes da Gestão do Conhecimento, a fim de criar estratégias eficazes e eficientes.

**Figura 5 – Elementos para uma GC eficaz e eficiente**



Fonte: Elaboração própria a partir de (TAPARANOFF, 2001; GONZALES e MARTINS; 2017).

A integração de pessoas, processos e tecnologia é essencial para que as organizações consigam atingir seus objetivos de GC (SERVIN, 2005). Apenas com a concatenação desses componentes, é possível estabelecer estratégias e diretrizes para elaboração da GC (SILVA, 2016). O último componente basilar para que a Gestão do Conhecimento nas organizações

ocorra são os processos. A Gestão do Conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento no âmbito organizacional (ANGELONI, 2008). Desta maneira, entende-se que os processos são fundamentais para que a GC ocorra.

Os processos são os momentos que descrevem os fluxos de informação e conhecimento, dizendo como as organizações funcionam. A partir da estruturação dos processos de GC, as organizações determinam rotinas e procedimentos, que contribuem (ou não) para a Gestão do Conhecimento (BATISTA, 2006, 2012; DAVENPORT e PRUSAK, 2012).

Quando se sistematiza os processos e atividades de uma organização com foco em conhecimento, ocorre a promoção de arranjos estruturais mais bem projetados, trazendo qualidade aos produtos e serviços produzidos, a fim de satisfazer clientes (DAVENPORT e PRUSAK, 2012; TREVISIAN, 2019).

Importante ressaltar que dentro dos processos de Gestão do Conhecimento há práticas, métodos e técnicas que protegem as informações e conhecimentos, bem como analisam as competências individuais e organizacionais (BATISTA, 2012). Os processos estruturam a GC, pois aliam as pessoas, que são os principais sujeitos do conhecimento, e as tecnologias, que dão suporte para a GC (BATISTA, 2006; NATALE, 2014).

De acordo com Gonzalez e Martins (2017) há uma gama de trabalhos e pesquisas que contribuem de forma multidisciplinar para a categorização dos processos de Gestão do Conhecimento. Salim (2003) afirma que há cinco processos na Gestão do Conhecimento: 1) Mapear o conhecimento; 2) Gerar o conhecimento; 3) Disseminar o conhecimento; 4) Usar/Assimilar o conhecimento e 5) Manter o conhecimento. Já Davenport e Prusak (2012) sugerem que há quatro processos de GC, a saber: 1) Geração ou aquisição do conhecimento; 2) Codificação do conhecimento (mapear, captar, modelar e codificar); 3) Transferência e compartilhamento do conhecimento e 4) Utilização do conhecimento.

Probst, Raub e Romhardt (2009) consideram que há seis processos de GC: 1) Identificação do conhecimento; 2) Aquisição do conhecimento; 3) Desenvolvimento do conhecimento; 4) Compartilhamento e distribuição do conhecimento; 5) Utilização do conhecimento e 6) Retenção do conhecimento. Stollenwalk (2001), por sua vez, apresenta sete processos de GC, sendo: 1) Identificação do conhecimento; 2) Captura do conhecimento; 3) Seleção e validação do conhecimento; 4) Organização e armazenagem 5) Compartilhamento: acesso e distribuição; 6) Aplicação e 7) Criação do conhecimento.



O presente trabalho utiliza o modelo proposto por Kakabadse *et al.* (2003) citado por Gonzalez e Martins (2017), que discorrem que há quatro processos de GC: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. Cada uma dessas fases do processo de Gestão do Conhecimento será debatida a seguir.

## **2.5. Processos em Gestão do Conhecimento**

### **2.5.1. Aquisição do conhecimento**

A identificação do conhecimento é uma função estratégica, pois possui foco nas competências críticas para o sucesso da organização (TARAPANOFF, 2001). Fala-se sobre identificação do conhecimento, pois dentro do processo de aquisição é importante identificar onde o conhecimento ocorre para captá-lo ou adquiri-lo (GONZALEZ e MARTINS, 2017). O processo de aquisição representa a captura de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais da organização e áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas (TARAPANOFF, 2001, p. 150).

A aquisição de conhecimento não é rápida, nem simples, porém é necessária, pois é um processo coletivo, formado por diversos atores (empresas, instituições, universidades) que possuem papel relevante (LEMOS, 1999). Para o processo de aquisição do conhecimento é necessário identificar as fontes internas e externas, selecionar as estratégias de aquisição e, por fim, a aquisição, formalização e recuperação do conhecimento (TAPARANOFF, 2001).

Para a identificação do conhecimento, é possível utilizar os mapas de conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998), que são arquivos que identificam onde está o conhecimento tácito e explícito para utilizá-los, além das páginas amarelas de especialistas, projetos de benchmarking, intranet e portais corporativos, acervo bibliográfico, memória técnica, procedimentos, normas etc. (TAPARANOFF, 2001; SALIM, 2003). Saber onde encontrar aquilo de que se precisa, de forma rápida e eficiente, pode ser mais importante do que acumular informações, sobretudo nestes tempos de conectividade em escala global (SALIM, 2003, p. 58).

Para o presente estudo, é importante ressaltar que a Universidade é produtora de conhecimentos em larga escala, tal fato ocorre através das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A questão principal é: como identificar o conhecimento produzido no âmbito científico e aplicá-lo no contexto organizacional? As organizações podem optar por adquirir o conhecimento ou produzi-lo dentro do seu contexto organizacional, sendo que a produção do conhecimento constitui forma eficaz para se obter vantagem competitiva (SALIM, 2003).

Para gerar conhecimento internamente, as organizações devem propiciar condições ou contextos que facilitem a conversão do conhecimento tácito em explícito, de modo que seja compartilhado (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). É possível elencar diferentes fontes para aquisição do conhecimento: recrutamento de pessoas, consultorias especializadas, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, parcerias e alianças (SALIM, 2003). Além de modelagem dos processos, treinamento interno, planejamento, documentação dos processos, caixa de sugestões etc. (TAPARANOFF, 2001).

Stollenwalk (1999) afirma que as etapas para o processo de aquisição de um conhecimento consistem em: a) identificação das fontes internas e externas; b) seleção das estratégias de aquisição; c) aquisição, formalização e recuperação do conhecimento. Em outras palavras, é necessário planejar e escolher as formas de aquisição do conhecimento.

É possível também mencionar a criação dos espaços de compartilhamento, conhecidos como “Ba”. Esses podem ser espaços físicos, virtuais ou mentais, além da combinação entre eles, onde os sujeitos partilham experiências e conhecimentos (NONAKA e KONNO, 1998).

Há questões, porém, que influenciam na identificação do conhecimento e que podem ser prejudiciais para esse processo, tais como o desnível do conhecimento entre funcionários e a cultura organizacional (SALIM, 2003). Igualmente podem ser mencionados a ausência de motivação, incapacidade de absorção, ausência de relacionamentos preexistentes ou até mesmo ignorância sobre o tema (O’DELL; GRAYSON, 2000).

A Universidade, objeto do presente estudo, produz conhecimentos suficientes sobre si mesma para serem utilizados (conforme a bibliometria apresentada no capítulo ). Nesta dissertação, pretende-se verificar, entre outras coisas, como esse conhecimento é identificado, adquirido, compartilhado e aplicado em sua gestão.

### **2.5.2. Armazenamento do conhecimento**

Uma vez identificado ou adquirido o conhecimento, a organização deve se preocupar em garantir meios para que esse conhecimento seja armazenado e de fácil recuperação. É nesse ponto que ocorre a criação da memória organizacional (GONZALEZ e MARTINS, 2017). O processo de armazenamento e codificação do conhecimento torna o mesmo acessível a quem precisar (DAVENPORT e PRUSAK, 2012). No que tange ao armazenamento, é notório ressaltar a importância da TI (Tecnologia de informação) como ferramenta-chave para esse processo (ALAVI e LEIDNER, 2001).

A TI se torna importante, pois ela pode executar a codificação e o compartilhamento do conhecimento, a criação de diretórios corporativos de conhecimento e a criação de redes de conhecimento (ALAVI e LEIDNER, 2001). Mas, para que isso ocorra, é importante que antecipadamente a cultura de compartilhamento de conhecimento seja criada (HUYSMAN e WULF, 2006; INAEZAWA, 2009).

Gonzalez e Martins (2017) afirmam que há três eixos principais para o armazenamento do conhecimento: (i) a importância do indivíduo como instrumento de retenção e criação do conhecimento, (ii) o armazenamento do conhecimento por vias organizacionais (institucionalização do conhecimento) e (iii) a TI como suporte de armazenamento do conhecimento (GRANT, 1996; ALAVI e LEIDNER, 2001; GONZALEZ e MARTINS, 2014).

No primeiro eixo, é importante considerar boas políticas de gestão de pessoas com foco na Gestão do Conhecimento, fazendo com que um dos elementos principais sejam as pessoas. No terceiro eixo, enfatiza-se a tecnologia no suporte aos processos e práticas de conhecimento (e que será aprofundado nos próximos tópicos).

O armazenamento do conhecimento se relaciona diretamente com a memória organizacional, pois uma organização sem essa memória não é capaz de aprender (LEMOS, 1999). Há inúmeras formas de armazenar o conhecimento: documentação escrita, bases de dados eletrônicos, conhecimento tácito, procedimentos e processos organizacionais.

Para Stewart (1998, p. 30) “Cada indivíduo que sair da empresa levará consigo conhecimentos que valem a pena reter, e cada novo funcionário trará conhecimentos que merecem ser compartilhados”. Em outras palavras, todo o conhecimento tácito poderá ser levado da organização e, por isso, é necessário que ele seja retido de alguma maneira. Nesse ponto, como já mencionado, há ampla possibilidade de utilização das tecnologias da informação, que auxiliam nesse processo. Contudo, é sabido que há conhecimentos impossíveis de serem codificados e cujo registro é inconveniente, por razões de proteção, custo ou tempo (SALIM, 2003).

### **2.5.3. Distribuição do conhecimento**

O conhecimento, por vezes, é algo que se inicia no âmbito pessoal e depois transcende para o nível grupal e organizacional. Ou seja, inicia-se no indivíduo com o conhecimento tácito e depois é compartilhado na forma de conhecimento explícito a um grupo ou para a organização. O ato de fazer com que o conhecimento tácito se converta em conhecimento

explícito e chegue aos níveis mais extremos da organização diz respeito à distribuição ou compartilhamento do conhecimento.

Após o processo de identificar, adquirir e armazenar o conhecimento, se faz necessário seu compartilhamento com todos, pois de nada adianta a organização possuir conhecimento e não o distribuir (YUAN *et al.*, 2010). Nesse ponto, é necessário ter mecanismos de criação e recuperação do conhecimento, capacitação de usuários, disseminação de conhecimento em tempo hábil etc. (TAPARANOFF, 2001).

O compartilhamento pode ser feito através de redes de conhecimento, comunidades de prática, educação corporativa, atividades de mentoria e espaços de convivência (SALIM, 2002). Sabendo-se que há maneiras formais (normas, documentos, procedimentos etc.) e informais (contato, interação pessoal) para que ocorra a distribuição do conhecimento (SANTOS, 2008). Fato é que para que a distribuição ocorra, deve envolver ferramentas de TI e comunicação pessoal, para criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GONZALEZ e MARTINS 2017).

O objetivo da distribuição do conhecimento é fazer com que as organizações criem ambientes de aprendizagem e inovação, promovendo interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos, além da promoção do conhecimento organizacional (BATISTA, 2012; CARREIRA, 2017, GONZALEZ e MARTINS, 2017).

#### **2.5.4. Utilização do conhecimento**

Todos os processos anteriores se tornarão inúteis se não houver a utilização do conhecimento produzido, uma vez que é nesse ponto que ocorre efetivamente a Gestão do Conhecimento (SALIM, 2003, p. 58). É necessário observar os conhecimentos produzidos, a fim de utilizá-los na organização e, após sua aplicação, verificar lições aprendidas e o que pode ser melhorado (TAPARANOFF, 2001). Sua utilização pode contar com ferramentas, tais como trabalho por projetos, educação continuada, estações de trabalho amigáveis, *learning space* (SALIM, 2003).

A aplicação do conhecimento pode resolver problemas, contribuir para a tomada de decisão ou até mesmo para a criação de novos conhecimentos. Por isso, é importante o registro do que foi aprendido com o conhecimento produzido, a fim de verificar os ganhos e desafios futuros (TAPARANOFF, 2001).

Gonzalez e Martins (2017) sintetizam os objetivos centrais de cada processo de Gestão do Conhecimento, conforme o quadro 1 abaixo.

**Quadro 1 – Processos em Gestão do Conhecimento, suas características e objetivos**

<b>Processo</b>	<b>Objetivos centrais</b>
<u>Aquisição</u>	Criação de conhecimento partindo das competências dos indivíduos (Pacharapha e Ractham, 2012). Aquisição de conhecimento envolve a capacidade da firma em absorver conhecimentos a partir de sua base de conhecimento primário, em uma perspectiva de aprendizagem (Lopez e Esteves, 2012). A aquisição de conhecimento pode ser vista como um processo de transformação na qual o conhecimento migra de sua forma explícita para tácita (Nonaka e Takeuchi, 1995).
<u>Armazenamento</u>	Retenção do conhecimento gerado pelos indivíduos e socializado nos grupos (Yigitcanlar <i>et al.</i> , 2007), formando uma memória organizacional (Walsh e Ungson, 1991). Processo de explicitação do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995). Desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional que represente a rotina da empresa (Madsen <i>et al.</i> , 2003).
<u>Distribuição</u>	Disseminação do conhecimento entre os indivíduos por meio do contínuo contato social (Levine e Prietula, 2012); e de grupos especializados que compartilham uma linguagem e objetivos, numa abordagem de comunidade de prática (Brown e Duguid, 2001). Utilização de TI como facilitador do processo de disseminação.
<u>Utilização</u>	A utilização do conhecimento a fim de reconstruir suas rotinas e competências (Volberda <i>et al.</i> , 2010). Recuperação e transformação do conhecimento adquirido, promovendo a ampliação da base de conhecimento organizacional (Walsh e Ungson, 1991).

Fonte: Adaptado de Gonzalez e Martins (2017).

Deve-se destacar ainda que para que haja integração dos componentes da GC é necessário utilizar práticas que a promovam, sendo essas práticas apontadas a seguir.

## **2.6. Práticas de Gestão do Conhecimento**

Como mencionado anteriormente, a efetividade da GC resulta da interação entre pessoas e tecnologias, que, em conjunto com os processos desenvolvidos, dão suporte necessário para que o conhecimento seja retido, disseminado, compartilhado e aplicado (O'DELL e GRAYSON, 2000; BATISTA, 2012).

Há uma literatura extensa sobre práticas de Gestão do Conhecimento. Inúmeros autores discutem formas e modelos para que o conhecimento seja compartilhado dentro das organizações, pontuando as melhores práticas e barreiras para a sua implementação (O'DELL

e GRAYSON, 2000; TARAPANOFF, 2001; PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002; ANGELONI, 2006; FIALHO *et al*, 2006).

As práticas e ações de Gestão do Conhecimento podem ser categorizadas a partir dos elementos da GC (processo, pessoas e tecnologia). Nesse caso, cada prática possui objetivo de contribuir para a dinâmica do conhecimento no âmbito de cada elemento (LEUCH, 2006; BATISTA, 2006, 2012; HELLMANN, 2007) e que serão vistas a seguir.

Ao tratar especificamente de IFES, o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), em 2006, realizou um estudo aplicado sobre as principais práticas de Gestão do Conhecimento nessas organizações. O estudo realizado em 45 IFES tinha como objetivo averiguar o grau de uso dessas práticas, aferindo quais eram mais utilizadas, seu grau de implementação etc. Esse estudo contou com a participação da UFRRJ.

Nesse estudo, consideraram-se as três categorias de práticas de Gestão do Conhecimento, sendo: i) **práticas e ações com foco na gestão de pessoas:** facilitação do compartilhamento, transferência e disseminação de informações e conhecimento ii) **práticas e ações com foco em processos organizacionais:** facilitar a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento e iii) **práticas e ferramentas de base tecnológica:** suporte a GC, automatizando processos e sistemas (BATISTA, 2006,2012), conforme o quadro 2.

**Quadro 2 – Práticas de Gestão do Conhecimento (continua)**

	Ações		
<b>Práticas e ações com foco em Gestão de Pessoas</b>	Comunidades de Prática	Aprendizagem Organizacional	Reuniões
	Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão	Educação Corporativa	Revisão pós-ação
	Narrativas	Assistência de colegas	Revisão de aprendizagem
	<i>Coaching</i>	Brainstorming	Espaço físico colaborativo
	<i>Mentoring</i>	Socialização	Compartilhamento de vídeos

	Ações		
<b>Práticas e ações com foco em processos organizacionais</b>	Melhores práticas	Normalização e padronização de documentos	Mapeamento do conhecimento
	Inteligência Competitiva	Memória Organizacional / Lições Aprendidas	Banco de Competências Organizacionais
	<i>Benchmarking</i>	Mapeamento de Processos	Taxonomia
	Sistema de gestão por competências	Banco de Competências individuais	

Práticas e ferramentas de base tecnológica	Ações		
	Serviços online e de redes sociais e e-mail	Gestão do capital intelectual	<i>Data Mining</i>
	Bases de conhecimento	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	<i>ERP (Enterprise Resource Planning)</i>
	<i>Sistemas workflow</i>	Ferramentas de colaboração (Portais, <i>Intranet</i> )	<i>BSC (Balanced ScoreCard)</i>
	Repositório de conhecimentos	<i>Data Warehouse</i>	<i>DSS (Decision Support System)</i>
	Gestão de conteúdo	Voz sobre IP	

Fonte: Elaborado a partir de Batista (2006, 2012).

O quadro acima se refere às práticas catalogadas por Batista (2006) no estudo realizado com as IFES sobre Gestão do Conhecimento. Os quadros de 3 a 5 detalham as principais práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento (pessoas, processos e tecnologias) apontados por Batista *et al.* (2006, 2012). Não serão apresentadas as definições de todas as práticas de GC, pois há práticas mais utilizadas do que outras. Optou-se por apresentar as que tiveram mais destaque no estudo de Batista (2006).

**Quadro 3 – Principais Práticas e Ações de GC com Foco em Gestão de Pessoas (continua)**

Prática	Definição
<b>Fóruns/listas de discussão</b>	Definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização.
<b>Educação corporativa</b>	Processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas organizacionais. Além do desenvolvimento e educação dos funcionários, pode incluir outros envolvidos na cadeia de valor da organização.
<b>Narrativas</b>	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
Prática	Definição
<b><i>Coaching</i></b>	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
<b>Universidade corporativa</b>	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.

<b><i>Mentoring</i></b>	Consiste em reunir uma pessoa com experiência e habilidades em uma área específica, com outra menos experiente visando a que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.
<b>Comunidades de prática</b>	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permitam a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciem o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
<b><i>Aprendizagem Organizacional</i></b>	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência organizacional para agir e resolver problemas.

Fonte: Elaborado a partir Batista (2006, 2012).

A necessidade de gerir os recursos humanos é vital, pois interfere diretamente na cultura organizacional, podendo ou não criar um ambiente propício para troca de conhecimentos e informações (INAEZAWA, 2009). Para além dessa troca, as práticas de GC com foco no componente pessoas visam desenvolver profissionalmente os colaboradores, como, por exemplo, as práticas de *coaching*, *mentoring*, universidade e educação corporativa.

O resultado da aplicação dessas práticas é a geração de um ambiente propício para aprendizagem, seja ela coletiva ou individual. A aprendizagem consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência organizacional para agir e resolver problemas (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Resumidamente, aprender é um processo contínuo e intrínseco ao indivíduo e ao grupo.

A ausência de recursos humanos dedicados ao processo de GC, a deficiência de capacitação pessoal e o foco exacerbado em desenvolvimento de tecnologias da informação comprometem a execução dessas práticas (BATISTA, 2006). Além disso, o fator cultural (e que tange a cultura organizacional) possui influência direta no desenvolvimento das práticas de GC com foco em recursos humanos (INAEZAWA, 2009).

Das práticas apresentadas por Batista (2006), as mais utilizadas no contexto das Universidades, de modo geral, são os fóruns de discussão, educação corporativa e narrativa. As menos utilizadas são as comunidades de prática e *mentoring*. Aliado às políticas de recursos humanos, é necessário o desenvolvimento de práticas com foco nos processos organizacionais. A descrição das principais práticas está evidenciada no quadro 4.



**Quadro 4 – Principais Práticas de GC com Foco em Processos Organizacionais**

<b>Prática</b>	<b>Definição</b>
<b><i>Benchmarking</i></b>	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
<b>Melhores práticas</b>	Refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para solução de um problema.
<b>Banco competências organizacionais</b>	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
<b>Mapeamento do conhecimento</b>	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
<b>Memória organizacional</b>	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências nas quais se registram o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.
<b>Inteligência organizacional</b>	Sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e à extração do conhecimento a partir da informação.
<b>Gestão por competências</b>	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nessa área visam a determinar as competências essenciais à organização, a avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e a definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes.
<b>Gestão do capital intelectual</b>	Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, com um perfil da experiência e com as áreas de especialidade de cada usuário.
<b>Banco competências individuais</b>	A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente, política de propriedade intelectual. Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas contribuem para os seus processos produtivos e sociais.

Fonte: Elaborado a partir de Batista (2006, 2012).

Os processos organizacionais auxiliam diretamente a Gestão do Conhecimento, pois se relacionam com a organização, armazenamento e gestão direta do conhecimento. Seu objetivo

é facilitar o acesso aos conhecimentos produzidos pela organização. A gestão do capital intelectual é a prática que faz com que efetivamente a informação se transforme em conhecimento.

Todas as práticas apresentadas nesse tópico servem como um elemento de ligação entre as práticas de RH e de base tecnológica (apresentada no quadro 5). Mesmo possuindo essa característica de elemento de ligação, não deixa de ser importante para as organizações, uma vez que sem essa gestão, armazenamento e recuperação, não há a possibilidade de implementar outras práticas de Gestão do Conhecimento.

Das práticas apresentadas por Batista (2006), as mais utilizadas pelas universidades são: mapeamento do conhecimento, banco de competências organizacionais e gestão por competências

**Quadro 5 – Principais Práticas de GC de Componente Base Tecnológica**

<b>Prática</b>	<b>Definição</b>
<b>Gestão Eletrônica de Documentos (GED)</b>	Implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
<b>Portais/intranets/extranets</b>	Refere-se a portais ou a outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados.
<b>Sistemas de <i>workflow</i></b>	Práticas ligadas ao controle de qualidade da informação, apoiado pela automação do fluxo ou do trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e de processos de controle interno, implantada para simplificar e para agilizar os negócios.
<b><i>Data warehouse</i></b>	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, a qual permite versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
<b><i>Data mining</i></b>	Instrumentos com alta capacidade de associação de termos, o que lhes permite "garimpar" assuntos ou temas específicos.
<b>Gestão de conteúdo</b>	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve tipicamente pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Fonte: Elaborado a partir de Batista (2006, 2012).

O último grupo de melhores práticas usados pelas IFES apresentado por Batista (2006) diz respeito à utilização de Tecnologias da Informação ou de base tecnológica para auxílio da Gestão do Conhecimento. O uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) ou ferramentas da informática é algo conhecido na Gestão do Conhecimento, por ser uma das suas bases de fundamentação (BARBOSA e PAIM, 2003).

Do estudo apresentado por Batista (2006), as práticas mais utilizadas pelas universidades para elementos de base tecnológica são: portais, intranet e extranet, gestão eletrônica de documentos, sistemas *Workflow*. Sendo a menos utilizada a gestão de conteúdo.

## 2.7. A Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior

Os centros de ensino são mundialmente conhecidos como produtores de conhecimento (SCOTT, 1997; CARDOSO e MACHADO, 2008; LEITE, 2008, 2011a, 2011b; DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017). Neles são prestados serviços acadêmicos, com a formação de profissionais para o mercado de trabalho, mas igualmente são realizadas pesquisas capazes de gerar novos conhecimentos. De acordo Díaz, Arias e Arias (2017), as IES devem ser responsáveis pela criação, aprendizagem e inovação, sendo capazes de resolver problemas sociais emergentes.

Há inúmeras formas de gerir o conhecimento dentro das organizações. Diversos autores discorrem sobre o tema e apresentam ferramentas que gerenciam o conhecimento no âmbito organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; TEXEIRA FILHO, 2000; TARAPANOFF, 2001). Contudo, eles não abordam as particularidades das Universidades no que tange ao conhecimento científico produzido (TIAN, 2005; LEITE e COSTA, 2006; CORREA, VINCHIARA e VELÁSQUEZ, 2018).

De acordo com Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020, p. 11) “Apesar da tendência crescente de artigos sobre o tema, pesquisas sobre GC em IES ainda estão em seu estágio embrionário com altos níveis de heterogeneidade e carência de construções teóricas mais amplas”. Essa fragmentação dos estudos sobre GC em IES e a sua complexidade fazem com que alguns modelos e práticas não sejam suficientes para as atividades dessas organizações (CORREA, VINCHIARA e VELÁSQUEZ, 2018; QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020), fazendo com que aspectos mais específicos da GC não sejam contemplados. Além de existirem poucos estudos sobre a efetividade da GC nas IES (DOROW *et al.*, 2013).

É necessário compreender que as IES são compostas de **processo – entrada – saídas**, onde as **entradas** são compostas pelos estudantes, finanças e infraestrutura, que são transformados pelos **processos** da universidade, que são ensino, exigências, pressão dos pares etc., em **saídas**, pesquisas para a sociedade e graduados empregáveis (PALFREYMAN, 2001; BOUTON e LUCAS, 2008; CRANFIELD, 2011). Para implementação da GC em IES, é

necessário considerar quatro elementos: infraestrutura técnica integrada (redes, base de dados, repositórios, computadores e softwares), a cultura organizacional (aprendizagem, troca e utilização dos conhecimentos), a motivação e o comprometimento dos colaboradores, os incentivos e treinamentos e, por fim, a liderança e a alta direção para gerenciamento dos recursos e capacitações (BASU e SENGUPTA, 2007).

Ao tratar das IES, é possível afirmar que dividir suas atividades em dois segmentos distintos (área científica/de ensino e área organizacional) pode ocasionar a ausência da comunicação entre ambos (LEITE, 2007; DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017), gerando problemas na gestão dos recursos disponíveis. Esses problemas de gestão também são oriundos de estudos fragmentados sobre a Gestão do Conhecimento em IES (QUARCHIONI, PATERNOSTRO E TROVARELLI et al., 2020).

Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020) afirmam que no debate sobre a GC em IES há seis temáticas de estudos realizados, sendo que cada temática possui subtópicos, conforme a figura 6, que será debatida a seguir.

**Figura 6 – Temáticas Sobre a GC Em IES**

**Gerenciando e comunicando a IC para criação de valor**

**Transferindo o conhecimento de alto impacto**

**Reforçando as tecnologias de GC**

**Fomentando a aprendizagem e educação**

**Produzindo e compartilhando o conhecimento acadêmico**

**Adotando a GC**

Fonte: Adaptado de Quiachironi, Paternostro e Trovarelli (2020) (tradução nossa).

A primeira temática, **gerenciando e comunicando Inteligência Competitiva (IC) para criação de valor**, possui três subgrupos: *i) divulgando o conhecimento; ii) Mapeando e dividindo o conhecimento e iii) Gerenciando o conhecimento para a sociedade*. Essa temática se refere às práticas de divulgar, gerenciar, medir e identificar os conhecimentos dentro das IES, sendo, o principal ponto questionado, a ausência de modelos que se adequem a realidade das IES (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

Dentro dessa temática, há três discussões: a baixa qualidade na divulgação e comunicação do conhecimento no contexto das IES; as propostas de *frameworks* para mapeamento e medição da Inteligência Competitiva (VELTRI, MASTROLEO e

SCHAFFHAUSER-LINZATTI, 2012; RAMÍREZ-CÓRCOLES e GORDILLO, 2014; SECUNDO, ELENAPEREZ, MARTINAITIS e LEITNER, 2015); a geração de conhecimento e comunicação para a sociedade (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

A segunda temática, **transferindo o conhecimento de alto impacto**, trata da transferência do conhecimento entre universidade – indústria e universidade – sociedade local. O foco dessa temática são os impactos da transferência do conhecimento para criação de inovação (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

A terceira temática mais observada pelos autores nos artigos analisados sobre GC nas IES, **reforçando as tecnologias de Gestão do Conhecimento**, debate o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação para o compartilhamento e criação do conhecimento. Essa temática trata da utilização da TI como ferramenta para o processo decisório e processo de ensino e aprendizagem. A dimensão mais tecnológica (e que ignora os outros elementos da GC) é evidente nos trabalhos analisados (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

A quarta temática, **fomentando a aprendizagem e educação**, debate os processos de aprendizagem educacionais, considerando as mudanças tecnológicas e sociais, exigindo que as IES melhorem seus modelos educacionais. Com isso, são realizados estudos que debatem a GC para estratégias pedagógicas e para ambientes de aprendizagem (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

A quinta temática, **produzindo e compartilhando o conhecimento acadêmico**, aborda a produção e compartilhamento do conhecimento acadêmico (feito através de pesquisas). Nessa temática, é explorada como a GC pode afetar a investigação científica e a equipe acadêmica. Outro ponto analisado nos trabalhos que compõem essa temática é o compartilhamento do conhecimento e GC, evidenciando estudos com membros de laboratórios, buscando compreender como afetam o nível de produção dos pesquisadores (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

Por fim, a sexta temática identificada por Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020) nos trabalhos sobre Gestão do Conhecimento, **adotando a GC**, aborda como ela pode ser adotada dentro das IES e como a sua adoção pode moldar processos e sistemas organizacionais. Nessa temática, o debate sobre a GC e sistemas existentes, dentre eles, sobre governança (BLACKMAN e KENNEDY, 2009), gestão estratégia e capital humano (THIENPHUT, JIAMPACHANARAKORN, SIRASIRIRUSTH, e BOONLOISONG, 2015)

e cultura organizacional (DEVI *et al.*, 2007; RANJAN e SHARMA, 2012; ALOMARI, ABU TINEH e KHASAWNEH, 2013). Além de debater sobre os benefícios e restrições da utilização da GC (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

Em resumo, as seis temáticas apresentadas pelos autores uma classificação das pesquisas sobre Gestão do Conhecimento em instituições de ensino superior. É possível observar a variedade de pontos de vista e a riqueza do debate. Um ponto importante a ser observado, que mesmo com a riqueza de perspectivas de estudos sobre a GC em IES, é notório que há uma divisão dos temas, sendo apresentadas temáticas que estudam a GC pela perspectiva organizacional, enquanto há temáticas que estudam a GC pela perspectiva educacional e científica, ou seja, não havendo uma ligação entre os dois segmentos (pesquisa/ensino e gestão).

O levantamento apresentado por Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020) possui limitações, por considerar somente produções em inglês e de determinadas revistas da Europa, excluindo produções de outras regiões do mundo. Visando aproximar o presente estudo da realidade brasileira, procurou-se alguns estudos sobre a GC dentro de IES brasileiras.

Leite (2006, 2007, 2011a, 2011b) realizou diferentes pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento em IES com foco no conhecimento científico em universidades. Seus estudos colaboram para a criação de um modelo de Gestão do Conhecimento Científico, que considera as comunidades científicas e a Comunicação Científica para utilização em IES e centros de pesquisa, além da utilização de repositórios institucionais para IES e o conceito de acesso aberto<sup>6</sup>.

Cardoso e Machado (2008) debatem o uso de tecnologia de informação para Gestão do Conhecimento em IES, partindo do uso do *Data mining* para criação de repositórios institucionais. Já Batista (2006), apontado anteriormente, apresentou as práticas de GC dentro dos Institutos Federais de Ensino Superior, através de um estudo realizado pelo IPEA. Há o estudo de Martins e Miranda (2011) que, através da GC, verificaram que devido à alta rotatividade de colaboradores, havia uma perda do conhecimento tácito do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da UnB (Universidade de Brasília). Os autores propuseram melhorias para retenção desse conhecimento e transmissão entre os pares.

Escrivão e Nagano (2014) analisaram as práticas e processos de GC em programas de pós-graduação ambiental. Chegaram à conclusão de que haviam lacunas nos processos de

---

<sup>6</sup>Acesso aberto, de acordo com Leite (2011) consiste na ideia que todas as pesquisas sejam divulgadas sem pagamento de taxas ou restrições, onde é substituído os meios tradicionais de divulgação científica por revistas digitais e repositórios institucionais.

compartilhamento, armazenamento e retenção do conhecimento. Igualmente, realizaram propostas de melhorias para essas lacunas, como o uso de bases de dados, relatórios e instrumentos que possibilitem armazenar conhecimento; atividades práticas ensinadas em palestras e aulas para incorporar o conhecimento tácito de maneira explícita; promover o trabalho em grupos multidisciplinares, entre outras. Trabalhar a construção de uma cultura organizacional favorável à criação do conhecimento e explorar as ambiguidades e redundâncias dos temas também pode favorecer a gestão e criação de novos conhecimentos.

Matos, Souza e Silva (2019) realizaram um estudo de identificação de práticas de GC utilizadas no departamento de compras de uma Universidade Brasileira. Foram identificadas práticas de *Coaching*, Sistema *Workflow*, Mapeamento de Processos, Aprendizagem etc. Para além da identificação dessas práticas, os autores propuseram um modelo de implantação de novas práticas de GC com foco na melhoria do desempenho organizacional.

A pesquisa de Rautenberg *et al.* (2017), está baseada em três conceitos: Gestão do Conhecimento, *Cientometria*<sup>7</sup> e Dados Abertos Conectados. No contexto das universidades, o objetivo é discutir a promoção da Gestão do Conhecimento institucional amparada por Dados Abertos Conectados advindos do domínio da *Cientometria*. Já Dorow *et al.* (2013) realiza um diagnóstico da Gestão do Conhecimento em uma universidade através de uma pesquisa quantitativa, no qual há a utilização de questionários e softwares para compreender o nível dos processos (geração, armazenamento, transferência e aplicação) em GC, chegando ao resultado dos pontos positivos e negativos da Instituição para cada quesito, elencando as práticas de GC adotada pela mesma.

É importante ressaltar que há inúmeros estudos focados na GC realizados nas universidades brasileiras, porém, como visto acima, há uma grande fragmentação dos temas e objetivos. São abordados os mais diversos temas (tecnologia, pessoas, processos, aprendizagem etc.) sem haver uma linearidade ou uma teoria central para os debates apresentados. Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020) evidenciam essa ideia em seu artigo, que a fragmentação dos estudos de GC é evidente e, com isso, há estudos que não consideram as particularidades das IES. Porém, um ponto positivo é o crescente interesse pelo tema (GC nas IES) nos últimos dez anos (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

São notórios os estudos em questões estratégicas, de processos, de políticas de gestão de pessoas e com foco em TI. Contudo, não foi identificada uma pesquisa específica que

---

<sup>7</sup>De acordo com Santos e Kobashi (2009, p. 159) “A Cientometria preocupa-se com a dinâmica da ciência, como atividade social, tendo como objetos de análise a produção, a circulação e o consumo da produção científica.

discuta a Gestão do Conhecimento Científico na área da Administração e Administração Pública sendo transformada em conhecimento organizacional nas Universidades, para auxílio da gestão.

O que existe são adaptações de modelos ou junção de um ou mais modelos como proposta para a análise e da Gestão do Conhecimento Científico em Universidades (CARDOSO e MACHADO, 2008). Sabe-se que há barreiras para o uso da GC nas IES, dentre elas pode-se destacar: i) as IES são um sistema político complexo e burocrático (BISLOSLAVO; TRNAVCEVIC, 2007); ii) Alguns enxergam o conhecimento como um diferencial e não compartilham alguns aspectos (RAMACHANDRAN, CHONG, ISMAIL, 2009) ocasionando o fenômeno de “feudos”, onde há departamentos isolados e áreas funcionais distintas.

Além da compreensão sobre o estado da arte da Gestão do Conhecimento nas IES, se faz importante compreender as particularidades da GC nas IFES, uma vez que as mesmas são pertencentes ao Serviço Público Federal. De acordo com Angelis (2013, 2015), a Gestão do Conhecimento é incipiente no conjunto das instituições públicas brasileiras (e não apenas nas IES). Para o autor, a GC passou a ter importância a partir dos anos 2000, visando melhorar os serviços prestados e aumentar a eficiência das organizações (SILVA, SOUZA e LAPOLLI, 2012).

As particularidades da Administração Pública Brasileira geram um ambiente propício ao baixo compartilhamento do conhecimento, com a falta comunicação entre órgãos e de motivação para tal (ANGELIS, 2013). Além disso, os procedimentos burocráticos, a cultura da resistência<sup>8</sup> e o sistema de administração *top-down*<sup>9</sup> (ANGELIS, 2013) não favorecem a GC na Administração Pública Federal.

Apesar das características descritas acima, as IFES, de modo geral, produzem um grande volume de conhecimento científico e tecnológico de alto impacto, inclusive, é importante ressaltar as ações empenhadas pelas IFES para enfrentamento da Pandemia da

---

<sup>8</sup>Cultura de Resistência é definido por Robbins (2002, p. 51) como “uma das descobertas mais bem-documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança”, ou seja, as pessoas possuem resistência a mudanças, seja por causa de crenças, valores e cultura, com isso, por vezes o ambiente organizacional não é propenso a mudanças devido a essa resistência.

<sup>9</sup>Administração *top-down* segue o modelo hierárquico clássico da pirâmide organizacional, ocorrendo de cima pra baixo, através de um decisor central que utiliza uma política autoritária para tomada de decisão. (Nonaka, 1988; Pereira, 2003).



Covid-19, iniciada em março de 2020. Nessa ocasião, as IFES se organizaram para solucionar problemas decorrentes da pandemia<sup>10</sup>, mesmo estando com as atividades suspensas.

Batista (2006) indica que das 45 IFES participantes do seu estudo, somente seis estavam em estágio avançado de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. O restante estava em estágio de implementação. É sabido que o estudo foi realizado há mais de 15 anos, mas não deixa de evidenciar o quão embrionário é o debate da GC em IFES. O autor afirma que a Gestão do Conhecimento ainda não é uma prioridade dentro das IFES (Batista, 2006) e nas instituições públicas (Batista *et al.*, 2005). Também destaca que a sua adoção é limitada e considerada sem grande importância, uma vez que o foco está na execução de tarefas, tornando a GC um desafio a ser superado (CASTRO e BRITO, 2016).

## **2.8. Conclusão do capítulo**

O presente capítulo teve como objetivo discutir o referencial teórico do trabalho, à luz dos principais autores sobre Gestão do Conhecimento. A primeira parte deste capítulo (itens 4.1 e 4.2) caracterizou o conhecimento, a Gestão do Conhecimento, conhecimento tácito, explícito e modelo SECI (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O objetivo foi apresentar os autores clássicos e as bases metodológicas e científicas que abordam a Gestão do Conhecimento, pois sem a compreensão dessas teorias, a fundamentação teórica se tornaria rasa.

A segunda parte do capítulo (itens 2.3, 2.4 e 2.5) discutiu os elementos da Gestão do Conhecimento, bem como as práticas para GC. Compreender os elementos da Gestão do Conhecimento faz com que se enxergue a importância de pensar em estratégias (ou mecanismos) que englobem as pessoas, processos e tecnologias, sendo esses fundamentais para implementação de ações voltadas para GC.

Compreender os processos da GC é tão importante quanto compreender seus elementos, uma vez que tais processos evidenciam como o conhecimento é utilizado, adquirido e compartilhado, evidenciando esse ciclo e a importância de cada processo para um ambiente propício para GC.

---

<sup>10</sup>Foi possível ver o protagonismo das IFES durante a pandemia da Covid-19 em diversas notícias veiculadas pela mídia. Um exemplo é o levantamento da ANDIFES sobre a relevância das Universidades o enfrentamento a pandemia. Notícia retirada de <<https://portal.ufrj.br/protagonismo-das-universidades-federais-no-combate-a-pandemia/>> Acesso em 18 jul. 2021.

A terceira parte do capítulo (item 2.6) debateu estudos científicos acerca da GC em IES, alinhado com o objeto de estudo, que é uma Universidade. O objetivo dessa última parte do capítulo foi compreender o estado da arte acerca das pesquisas sobre GC em IES. A partir do estudo de QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI (2020) puderam ser identificados dois itens: a ausência de uma linearidade entre estudos sobre GC em Universidades, ou seja, os estudos são pontuais e a utilização de uma ou mais teorias para compor esses estudos, não sendo levadas em consideração as particularidades das IES.

Após a análise do referencial teórico associado à Gestão do Conhecimento, o próximo capítulo apresentará o objeto de estudo desta dissertação, a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com destaque para sua estrutura e história.

## **CAPÍTULO III- METODOLOGIA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar o percurso delineado para a realização da pesquisa que, como apontado anteriormente, possui o propósito de analisar como ocorre o processo da Gestão do Conhecimento na UFRRJ.

Esse capítulo está dividido em 6 subitens: (i) o delineamento da pesquisa; (ii) o método de coleta de dados; (iii) a metodologia da pesquisa bibliométrica; (iv) sujeitos de pesquisa; (v) os roteiros das entrevistas e, por fim, (vi) o método de análise de dados.

### **3.1. Delineamento da pesquisa**

A metodologia indica o caminho do pensamento e da prática na abordagem da realidade (MINAYO, 2008) e possui o objetivo de explicar como o conhecimento é produzido através da descoberta de fatos (ANDRE-EGG, 1978; COLLIS; HUSSEY, 2005). A presente pesquisa é exploratória, possui uma abordagem qualitativa e é realizada a partir de um estudo de caso.

Sua abordagem é qualitativa, pois permite analisar os dados a partir dos sujeitos envolvidos com o contexto de pesquisa. O viés qualitativo é indicado para obter informações, documentos e elementos das interações humanas que não podem ser mensurados por meios estatísticos, sendo propício à construção de planos de melhorias (CRESWELL, 2014; ROESCH, 1999).

É também uma pesquisa exploratória, por possuir como objetivo a descrição de características de uma população ou fenômeno. A pesquisa exploratória demanda familiaridade da pesquisa com o fato ou fenômeno (MARCONI e LAKATOS, 2010). Tal método permite um planejamento mais flexível, podendo o pesquisador utilizar diferentes técnicas de coleta de dados, com levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudo de caso (GIL, 2010).

O estudo de caso foi escolhido como modalidade de pesquisa, pois é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32). A escolha do estudo de caso se baseia nos objetivos da pesquisa em responder questões do tipo “como” e “por quê”, além de sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências (YIN, 2001, p. 27).

No âmbito do estudo de caso foram realizadas entrevistas, baseadas em roteiros semiestruturados (ROESCH, 2005) com diferentes atores relacionados ao processo de Gestão

do Conhecimento na UFRRJ. Tais entrevistas foram examinadas pela análise indutiva (THOMAS, 2006).

Foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Científico e universitário, permitindo ao pesquisador acessar mais elementos para realizar a pesquisa. Foi também realizada uma análise bibliométrica para aferir o quantitativo de produções científicas que utilizam a UFRRJ como objeto de estudos. Para tal, foi feito um levantamento no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, com as palavras-chaves “*universidade federal rural do rio de janeiro*”, “*ufrj*” e com a segmentação dos trabalhos por grande área de conhecimento. Foram selecionadas as pesquisas da área de gestão/administração, no período de 2013 a 2019.

A análise bibliométrica indica a quantidade e as características dos estudos realizados na área de gestão/administração, evidenciando qual subárea da administração possui alta concentração de pesquisas realizadas. Desta maneira, foram indicados os setores e sujeitos mais propícios para aplicação das entrevistas. A escolha dos sujeitos visou responder como o conhecimento obtido a partir de diferentes pesquisas são aplicados na gestão universitária.

### **3.2. Método de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada em quatro partes: levantamento e análise bibliográfica, levantamento e análise bibliométrica, levantamento e análise documental e entrevistas com roteiros semiestruturados. Para Yin (2001, p. 107) o material para estudo de caso pode vir de seis fontes distintas<sup>11</sup>, dentre estas fontes serão utilizados: documentos, entrevistas e registro em arquivos.

As entrevistas foram realizadas a partir de roteiros semiestruturados, que permitiu ao pesquisador captar a perspectiva dos participantes (ROESCH, 2005, p. 159). Os entrevistados foram selecionados a partir da pesquisa bibliométrica dos trabalhos que versam sobre a UFRRJ e que é apresentada no subcapítulo 2.3 do presente trabalho. Em comparação aos outros métodos de análise, a entrevista possui pontos negativos e positivos. Entre seus pontos fortes está a capacidade de observar e compreender a percepção dos entrevistados em relação ao problema de pesquisa, com a obtenção de informações mais precisas. Além disso, as entrevistas são um método de coleta de dados de ampla utilização e que possui

---

<sup>11</sup>Yin (2001, p. 5) discorre que são fontes de informação para o estudo de caso: documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

flexibilidade, para que o pesquisador possa obter melhor resultado em termos de informações pessoais (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Por outro lado, é possível apontar como pontos negativos da entrevista o viés dos resultados devido a questões mal estruturadas, desmotivação do entrevistado e alto custo de tempo na execução (YIN, 2001; ROESCH, 2005; GIL, 2010; MARCONI e LAKATOS, 2010). Para superar os pontos negativos da entrevista, o pesquisador deve possuir treinamento e conhecimentos acerca do tema de pesquisa. É também necessário construir perguntas claras e objetivas e não estar envolvido emocionalmente com tema, mantendo um distanciamento seguro do objeto de pesquisa (ZANELLA, 2009; LAKATOS; MARCONI, 2010; GIL, 2010). Mesmo possuindo inconveniências, as entrevistas são uma das fontes mais importantes para elaboração de um estudo de caso, podendo assumir diversas formas, como a metodologia de entrevistas focais, espontâneas e formais (YIN, 2001, p.112).

A escolha pela construção de roteiros semiestruturados na presente pesquisa visou extrair opiniões espontâneas dos entrevistados (YIN, 2001), pois um modelo rígido de entrevista pode não captar sentimentos e opiniões subjetivas.

A pesquisa documental ocorreu antes das entrevistas, para realizar um diagnóstico situacional da instituição analisada no que tange à Gestão do Conhecimento. A pesquisa documental é entendida como estudo ou análise de documentos, buscando informações factuais a partir de circunstâncias sociais ou econômicas dos fenômenos estudados (LUDKE e ANDRÉ, 1986). Nesse estágio da pesquisa, foram consultados documentos disponíveis em forma física e online, no site da UFRRJ ([www.ufrrj.br](http://www.ufrrj.br)), consulta ao Protocolo Central da Universidade e aos setores participantes da pesquisa.

Como já apontado, o período da pesquisa foi delimitado entre 2013 e 2019, ressaltando-se que os documentos consultados foram aqueles que possuem direta relação com a Gestão Universitária e, principalmente, com a gestão do seu conhecimento.

### **3.3. A pesquisa bibliométrica**

A bibliometria configura um importante passo da pesquisa realizada, pois com os resultados obtidos foi possível mensurar o quantitativo de trabalhos produzidos sobre a UFRRJ, a incidência por área de conhecimento e, com isso, escolher os sujeitos de pesquisa e os trabalhos a serem analisados de forma aprofundada.

Bibliometria ou análise bibliométrica é um procedimento de estudos quantitativos da produção científica, disseminação e uso da informação registrada (TAGUE-SUTCLIFFE,

1992). Ou seja, é realizado um levantamento em um banco de dados, utilizando-se de palavras-chaves (ou algoritmos), com critérios de seleção. A partir desse levantamento são utilizados métodos estatísticos ou quantitativos para mensuração da produção. Para a realização da pesquisa bibliométrica, foi utilizado o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES<sup>12</sup>, sendo que a pesquisa foi empreendida em quatro fases, conforme descrito abaixo.

Na primeira fase, que é classificada como preparatória (ocorrida entre os meses de novembro de 2019 e janeiro de 2020), foram delimitadas as palavras-chaves para o levantamento das teses e dissertações que utilizaram a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro como objeto de pesquisa. Foram utilizadas teses e dissertações devido ao aprofundamento dessas pesquisas sobre um determinado fato, sendo realizadas, em geral, por agentes que tenham especial interesse na instituição.

Desta maneira, foram utilizadas as palavras-chaves “*ufrj*” e “*universidade federal rural do rio de janeiro*”. Vale ressaltar que o banco de dados da CAPES não faz distinção de palavras (entre maiúsculas e minúsculas), de pontuação (dois pontos, vírgula, ponto final etc.) e de sinais gráficos (asterisco) para direcionamento da pesquisa. O período de tempo para coleta de dados foi entre os anos de 2013 e 2019<sup>13</sup>. Após escolha das palavras-chaves, criou-se uma planilha no Excel para consolidação das informações coletadas, conforme modelo usado no quadro 6.

Na planilha há um cabeçalho na parte superior contendo as seguintes informações: data de coleta, quantitativo de trabalhos e um espaço para colocar as observações durante o processo de análise e coleta dos dados. Nas colunas da planilha constam as seguintes informações: autor, orientador, ano, programa/universidade, resumo, palavras-chaves e link, ressaltando que foi criada uma aba no Excel para cada palavra-chave.

---

<sup>12</sup>Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/>. Acesso em 01 dez. 2019.

<sup>13</sup>Inicialmente, o período de análise dos trabalhos seria entre 1990 e 2019, porém a dificuldade do acesso aos mesmos fez com que houvesse o redimensionamento do período analisado. Somente a partir de 2013, ano de criação da Plataforma Sucupira, é que se tem a possibilidade de acesso integral, em uma única plataforma, aos trabalhos de teses e dissertações produzidos.

**Quadro 6 – Layout (Modelo) Utilizado para Consolidação dos Resultados da Bibliometria**

<b>Data</b> 06/12/2019		<b>Observação:</b>
<b>Palavra-chave</b>	UFRRJ	
<b>Quantidade total</b>	6783	
<b>Filtro I</b>		
Grande Área de Conhecimento	Ciências Sociais Aplicadas 543	
<b>Filtro II</b>		
Área de conhecimento	Não aplicado	

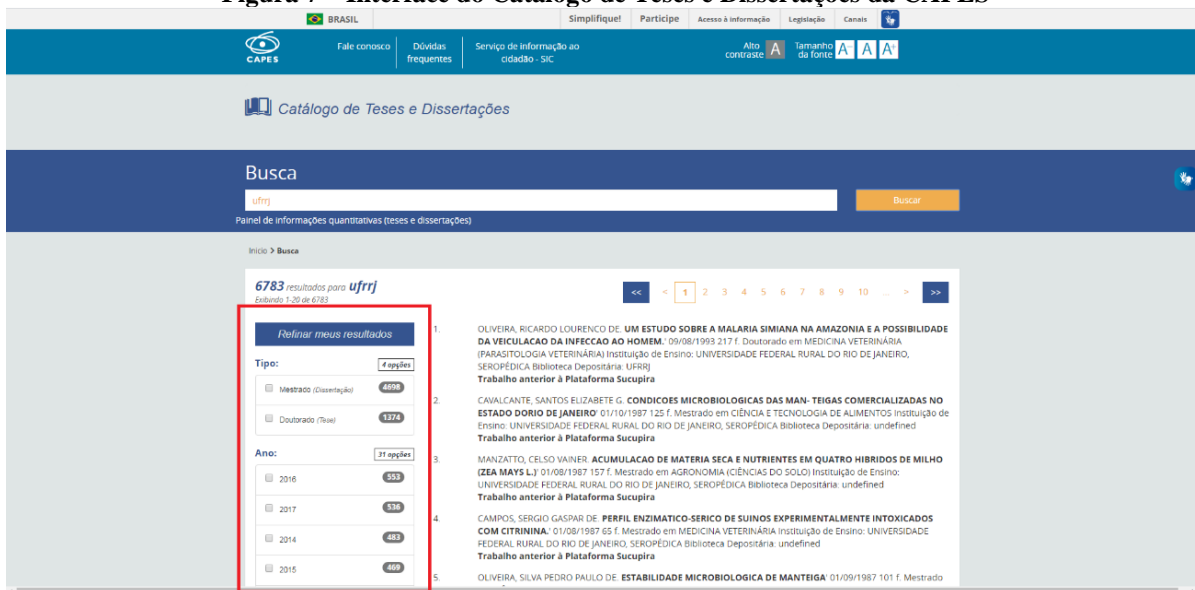
		Quantidade de trabalhos (inicial)	Quantidade de trabalhos selecionados				
		543	37				
Autor	Orientador	Ano	Título	Programa/Universidade	Resumo	Palavras-chaves	Link
Calvosa, Marcello Vinicius Dória	Souza Neto, Silvestre Prado de	2006	Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor.	PPGE/UFRRJ	O líder do século XXI, segundo os principais teóricos do assunto, busca uma identidade própria, visão estratégica e a sensibilidade de compartilhar valores com todos os membros da empresa. Este trabalho teve como objetivo principal identificar se existe nos estudantes de Administração	Líder; integridade; eficácia; seguidor; posição credora.	

Fonte: Elaboração própria (2020).

Na segunda fase, classificada como de coleta dos trabalhos, foram aplicadas as duas palavras-chaves e foram utilizados os filtros existentes no Catálogo da CAPES, conforme **figura 7**. Para as palavras-chaves “ufrjrj” e “universidade federal rural do rio de janeiro” foram utilizados dois filtros:

- i) O filtro “Ano” selecionando o período entre 2013 e 2019;
- ii) “Grande Área de Conhecimento”: **Ciências Sociais Aplicadas**;

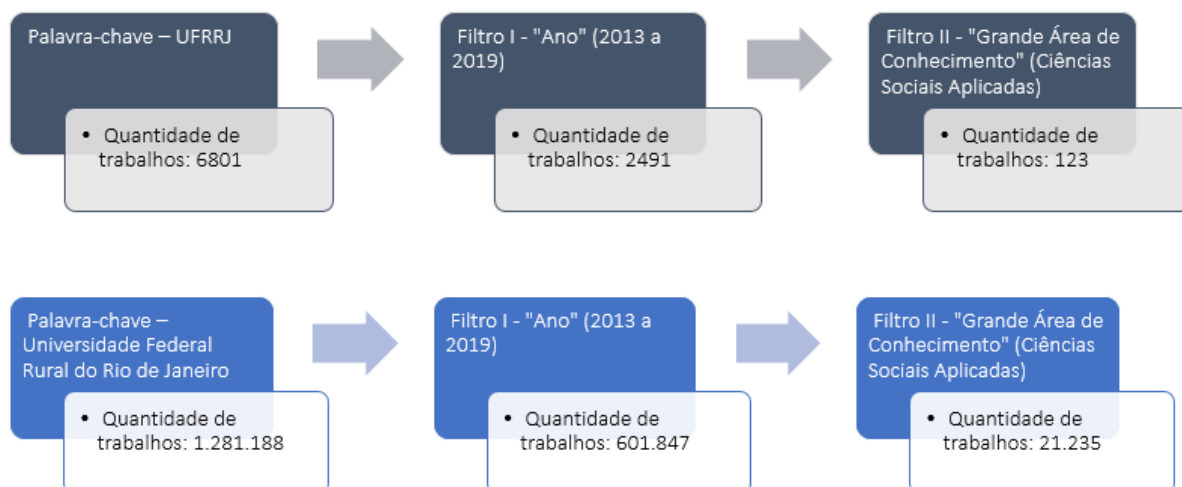
**Figura 7 – Interface do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES**



Fonte: Extraído de: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/> Acesso em 12 dez. 2019.

A utilização de tais filtros se deve ao foco do trabalho no âmbito da administração/gestão, conforme o processo de filtragem que está explicitado na figura 8.

**Figura 8 – Processo de Filtragem dos Trabalhos**



Fonte: Elaboração Própria (2020).



A busca com a palavra-chave “*ufrj*” resultou em 6.801 documentos. Com a aplicação do primeiro filtro “Ano”, o número de trabalhos foi reduzido para 2.491 documentos, após aplicação do segundo filtro “Grande Área de Conhecimento” o resultado total foi de 123 documentos para análise.

A palavra-chave “*universidade federal rural do rio de janeiro*” resultou em 1.281.188 documentos. Com a aplicação do primeiro filtro “Ano”, o número de trabalhos foi reduzido para 601.847 e após a aplicação do segundo filtro “Grande Área de Conhecimento” foram encontrados 21.235 trabalhos. Com isso, o total de 21.358 documentos (soma dos resultados de busca das duas palavras-chaves) foram analisados para conseguir identificar os trabalhos que utilizam a UFRRJ como objeto de pesquisa.

Após a filtragem realizada e tendo o número total de trabalhos a serem analisados, iniciou-se a terceira fase, que consistiu na análise manual dos resultados obtidos no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES. Importante ressaltar que o site não oferece a opção de exportar os resultados obtidos, ou seja, foi necessário realizar a análise diretamente no site.

Nessa fase, para identificar os trabalhos que utilizam a UFRRJ como objeto de pesquisa, analisou-se o título, as palavras-chaves e o resumo de cada um deles. A partir dessas informações, iniciou-se o processo de alimentação da planilha com os resultados da pesquisa bibliométrica (Quadro 6). O resultado de trabalhos selecionados na terceira fase foi de 57 trabalhos.

A quarta fase consistiu na triagem dos trabalhos. Nesse caso, foi realizada uma leitura aproximada dos mesmos, para que se identificasse a sua relação com a área de gestão/administração e que respeitasse a premissa de ser um trabalho que utilizasse a UFRRJ como objeto de pesquisa. Também foram baixados os arquivos das dissertações para sua leitura completa posterior, construindo um banco de dados das dissertações que são objetos de análise do presente trabalho.

O resultado da quarta e última fase da pesquisa bibliométrica foi a seleção de 27 trabalhos de dissertação que utilizam a UFRRJ como objeto de pesquisa, abordando temas sobre gestão e administração. Estes 27 trabalhos foram determinantes para escolha dos sujeitos de pesquisa.

Como explicitado, a análise bibliométrica configura parte importante desta investigação, devido ao fato de que os resultados apresentados justificam a pesquisa realizada no que tange à produção científica que utiliza a UFRRJ como objeto dentro da Área de Ciências Sociais Aplicadas.

### 3.4. Sujeitos de pesquisa

A bibliometria identificou 27 trabalhos que utilizam a UFRRJ como objeto de análise. Esses são utilizadas para identificar o material da pesquisa documental e os entrevistados. Os trabalhos selecionados abordam temas relacionados à gestão e administração, com pesquisas realizadas em diversas áreas dentro desses temas, como recursos humanos e gestão de pessoas, administração pública, marketing e comunicação, administração estratégica e outros - que serão abordados no capítulo 4 do presente trabalho.

Após classificação por área específica da administração, observou-se grande incidência de trabalhos relacionados aos recursos humanos e gestão de pessoas. Com isso, o setor escolhido para análise dos trabalhos foi a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), que é responsável pela administração do quadro de pessoal da UFRRJ e atividades administrativas correlatas. A partir dessa escolha foram selecionados dois grupos de entrevistados: i) funcionários da PROGEP em cargo de chefia e ii) pesquisadores com trabalhos na área de gestão de pessoas.

Na PROGEP, optou-se por entrevistar todos os funcionários que possuíam cargo de chefia dentro do Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas (DASDP), pois os trabalhos selecionados para análise possuem relação direta com as atividades desempenhadas por esse departamento. Essa escolha visou analisar o setor, partindo de uma visão macro até uma visão micro dos processos organizacionais e administrativos. Além disso, os autores dos trabalhos coletados na bibliometria, que escreveram teses ou dissertações que se relacionam com as atividades da PROGEP, também foram selecionados para entrevistas. Ao todo, foram entrevistadas nove pessoas, sendo quatro funcionários da PROGEP e 5 pesquisadores, conforme as tabelas 1 e 2.

**Tabela 1 – Grupo I – Informações sobre Funcionários da PROGEP**

<b>Data da entrevista</b>	<b>Entrevistado (Identificação)</b>	<b>Maior titulação</b>	<b>Tempo de trabalho na UFRRJ</b>	<b>Tempo de trabalho como gestor na UFRRJ</b>
25/05/2021	FUNC01	Mestrado	5 anos	2 anos
15/07/2021	FUNC02	Pós-graduação	5 anos	1 ano e 6 meses
21/07/2021	FUNC03	Mestrado	12 anos	10 anos
21/07/2021	FUNC04	Doutorado	32 anos	20 anos

Fonte: Resultados de pesquisa (2021).

**Tabela 2 - Grupo II – Informações sobre Pesquisadores**

Data da entrevista	Entrevistado (Identificação)	Maior titulação	Trabalha na UFRRJ?	Tempo de trabalho na UFRRJ	Trabalhou na UFRRJ?	Quanto tempo?
02/06/2021	PESQ01	Mestrado	Não	-	Sim	5 anos
20/07/2021	PESQ02	Mestrado	Não	-	Sim	5 anos
20/07/2021	PESQ03	Mestrado	Sim	11 anos	-	-
03/09/2021	PESQ04	Mestrado	Sim	11 anos	-	-
03/09/2021	PESQ05	Mestrado	Sim	10 anos	-	-

Fonte: Resultados de pesquisa (2021).

Como é observado nas tabelas anteriores, a maioria dos entrevistados possuem grau de mestre. Dos nove entrevistados, somente dois não trabalham mais na UFRRJ. O tempo médio de entrevista foi de 48 minutos.

**Tabela 3 – Tempo das Entrevistas**

Data da entrevista	Entrevistado (Identificação)	Tempo de entrevista
25/05/2021	FUNC01	68 minutos
15/07/2021	FUNC02	48 minutos
21/07/2021	FUNC03	46 minutos
21/07/2021	FUNC04	63 minutos
02/06/2021	PESQ01	34 minutos
20/07/2021	PESQ02	62 minutos
20/07/2021	PESQ03	43 minutos
23/07/2021	PESQ04	33 minutos
03/09/2021	PESQ05	42 minutos

Fonte: Resultados de pesquisa (2021).

As entrevistas possuíram finalidade de entender os pontos de vista dos gestores da Universidade e dos pesquisadores que realizaram pesquisas sobre a UFRRJ. Desta maneira, pretende-se compreender se há ou não a transformação do conhecimento científico dessas pesquisas em conhecimento organizacional ou se os mesmos são aplicados na Gestão Universitária.

### 3.5. Roteiro das Entrevistas/Perguntas

Nas entrevistas foram utilizados dois roteiros com perguntas para captar a percepção dos gestores da Universidade, bem como dos pesquisadores que realizaram trabalhos que tiveram a UFRRJ como tema.

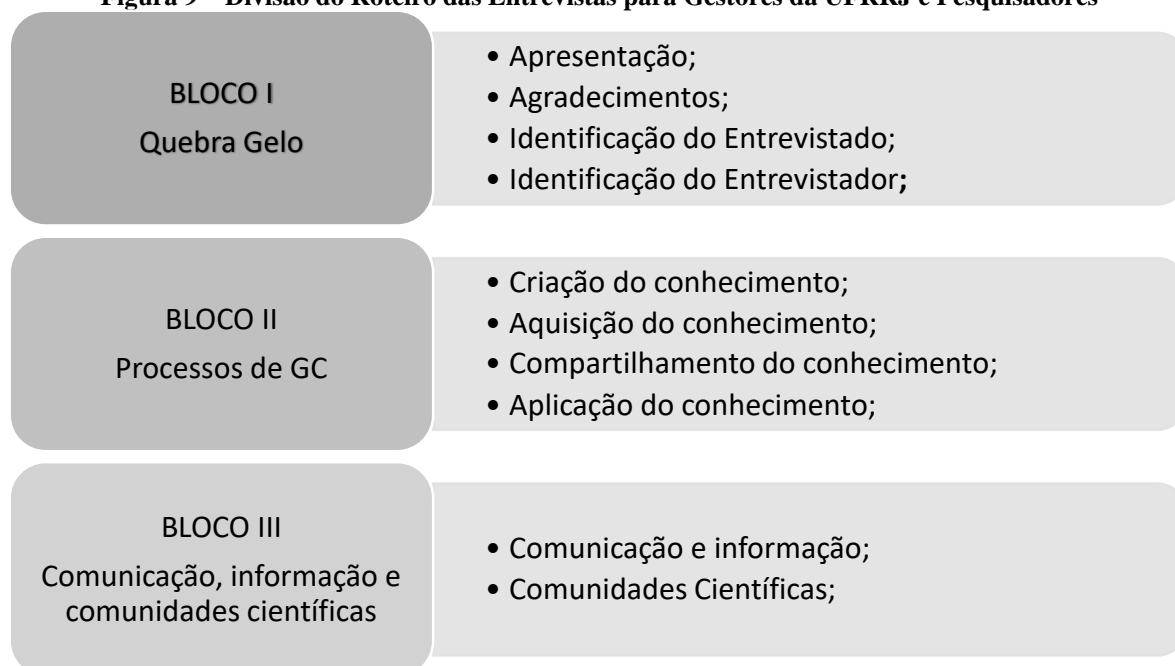
Os roteiros para cada grupo foram segmentados em três blocos (as perguntas detalhadas se encontram no Apêndice II):

- i) Quebra gelo (apresentação, agradecimentos, apresentação do entrevistado);

ii) Processos de Gestão do Conhecimento - criação, aquisição, aplicação, compartilhamento do conhecimento – sendo as perguntas desse bloco estruturadas a partir dos autores Kakabadse *et al.* (2003), Gonzalez e Martins (2017) e Salim (2003).

iii) Comunicação, informação e comunidades científicas (conforme figura 9), sendo as perguntas desse bloco estruturadas a partir dos autores: Leite (2006, 2007, 2011), Díaz, Arias e Arias (2017), Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020).

**Figura 9 – Divisão do Roteiro das Entrevistas para Gestores da UFRRJ e Pesquisadores**



Fonte: Elaboração própria (2020).

Para os gestores da UFRRJ, o primeiro bloco teve o objetivo de construir um perfil do entrevistado, além da apresentação do entrevistador, para que se sentissem à vontade durante a entrevista. No segundo bloco foram abordadas questões sobre a Gestão do Conhecimento: criação, aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Nesse momento, as perguntas foram focadas nos processos administrativos do setor, questionando se há procedimentos escritos, treinamentos com funcionários, qualificação dos funcionários etc.

No que tange ao terceiro bloco, foram realizadas questões sobre o relacionamento do setor administrativo com as pesquisas da Universidade. Foi discutida a comunicação interna e externa, apresentação dos resultados da bibliometria e, por fim, questionado se era de conhecimento do setor a realização dos trabalhos que abordam a UFRRJ como tema.

Antes da entrevista com os pesquisadores, as dissertações selecionadas foram lidas, para que as perguntas fossem feitas de modo direcionado e verificar a aplicação do trabalho feito.

De qualquer maneira, ao considerar esse último grupo de entrevistados (os pesquisadores), somente o primeiro bloco será igual ao que foi utilizado com os gestores da UFRRJ. O segundo bloco de perguntas, sobre os processos da GC, aborda a realização do processo de pesquisa, o porquê do tema, como foi realizado o compartilhamento da pesquisa, se trabalham na instituição, se os seus chefes imediatos sabiam da realização da pesquisa etc. No terceiro bloco, o foco esteve na divulgação do trabalho e na comunicação interna e externa à instituição, se o entrevistado realizou outras pesquisas de cunho científico e se há similaridade entre a pesquisa e sua área de atuação.

O principal intuito das entrevistas foi compreender os pontos de vista dos personagens no processo do conhecimento: quem o produz e quem o gera. A partir dessa contraposição de pontos, pretende-se analisar o processo de criação do conhecimento científico na UFRRJ e verificar como ele é transformado em conhecimento organizacional (ou não), compreendendo como ocorre a Gestão do Conhecimento na instituição.

### **3.6. Método de análise de dados**

O método de análise dos dados se refere ao tratamento das informações levantadas, proporcionando resposta aos problemas de pesquisa. A etapa de análise é compreendida como a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e fatores externos (MARCONI e LAKATOS, 2010), onde a interpretação e análise dos dados constituem a parte mais complexa do estudo de caso (YIN, 2001).

Para estudos que utilizam abordagem qualitativa, com entrevistas e análise documental, o fluxo de informações se torna grande e, por isso, se faz necessário utilizar técnicas que capturem a essência do que foi pesquisado. Como as informações são coletadas e se expressam através de textos, esse momento exige que o pesquisador tenha habilidade para tratar e mensurar os dados explícitos e implícitos na resposta dos sujeitos analisados (ROESCH, 1999; BARDIN, 2011).

Para análise documental, foi utilizado o modelo proposto por Gil (2010), que abrange os seguintes passos: determinação dos objetivos, elaboração de um plano de trabalho, identificação das fontes e tratamento dos dados.

Conforme explicitado, foram analisados os documentos oficiais da Universidade, bem como: relatórios de gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional, notícias no site oficial da Universidade e as páginas oficiais das Pró-Reitorias escolhidas para análise. O intuito foi aferir se os trabalhos coletados na bibliometria foram aplicados na Gestão Universitária,

verificar os seus efeitos na elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição e se há preocupação com a Gestão do Conhecimento organizacional e científico.

É sabido que a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, sendo a diferença a fonte e o grau de tratamento dos arquivos coletados (GIL, 2010). Visto isso, teve-se como objetivo realizar uma leitura dos arquivos coletados para o período de 2013 a 2019, identificando informações que possam ser relacionadas com as coletadas nas entrevistas.

Para análise das entrevistas, foram utilizadas as propostas de Thomas (2006) e Gibbs (2009) após a transcrição das mesmas. Thomas (2006) utiliza a técnica “análise indutiva”, que consiste em um procedimento sistemático para análise de dados qualitativos. Essa técnica é guiada por objetivos específicos de avaliação, em que o propósito é que os dados emergjam de temas recorrentes nos dados brutos, sendo dominantes e significativos.

A partir da definição apresentada, os propósitos subjacentes ao desenvolvimento da abordagem indutiva incluem: 1) condensar dados extensos, brutos e variados em formato resumido e breve; 2) estabelecer vínculos claros entre os objetivos de pesquisa e as conclusões oriundas dos dados brutos, que tenham transparência, sejam defensáveis diante dos objetivos de pesquisa; e 3) desenvolver um modelo ou teoria sobre a estrutura subjacente de experiências e processos que são evidentes nos dados do texto (THOMAS, 2006).

Esse último autor estabelece cinco etapas para a análise dos dados coletados: Preparação dos arquivos brutos (limpeza de dados), que engloba ações de formatação dos dados brutos, bem como tamanho da fonte, margens, pergunta e comentários, além da criação de um backup. Estima-se que nessa etapa se tenha muitas páginas de texto para organização.

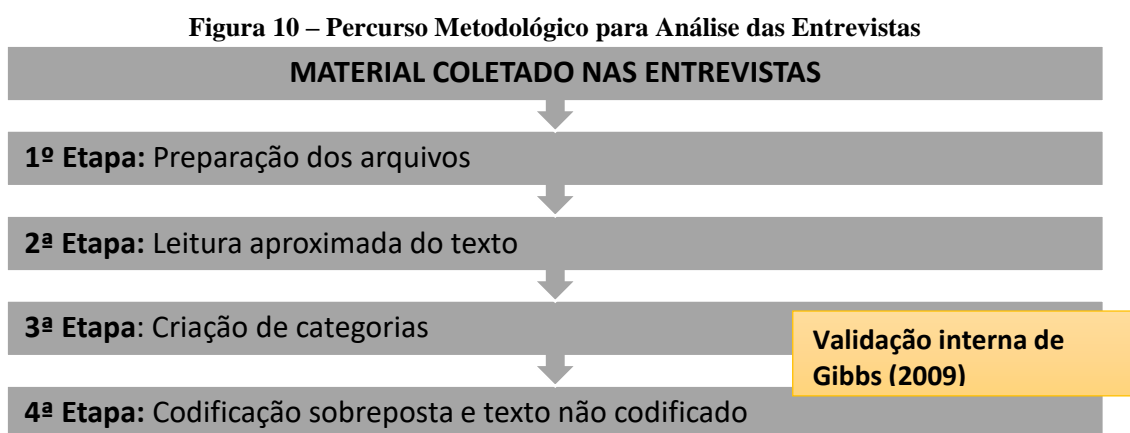
**Leitura aproximada do texto:** após a preparação, o texto bruto é lido até que o autor esteja familiarizado com seu conteúdo e que gere compreensão dos temas e eventos abordados no texto. **Criação de categorias:** o avaliador identifica e define categorias. Nesse momento, há duas modalidades de categorias, de nível superior e específico, a primeira é derivada dos objetivos de avaliação e a segunda, após várias leituras dos dados brutos, classificada como codificação in vivo. Estima-se que nesse ponto se tenha de 30 a 40 categorias criadas a partir da leitura aproximada do texto;

**Codificação sobreposta e texto não codificado:** dos dados analisados podem emergir textos que não podem ser codificados ou que se encaixam em mais de uma categoria. Estima-se que se tenha de 15 a 20 categorias nessa etapa do processo de análise.

**Revisão e aprimoramento contínuos do sistema de categorias:** a partir dos dados codificados, torna-se necessário, em cada categoria, procurar por sub tópicos, incluindo

pontos de vista contraditórios e novos insights. Estima-se que nesse ponto final da análise, o pesquisador tenha de 3 a 8 categorias criadas a partir do material coletado.

Após análise das entrevistas realizadas pelo método indutivo (Thomas, 2006), a validação interna foi de acordo com a proposta de Gibbs (2009). Para o autor, após a realização das entrevistas, os sujeitos entrevistados devem ser convidados a se manifestar sobre o que quiserem com relação as suas respostas para cada questão. Ou seja, a verificação ocorrerá de forma que, depois de transcrita a entrevista, o entrevistado leia o material coletado e se manifeste sobre ele.



Fonte: Elaboração a partir de Thomas (2006) e Gibbs (2009).

Os métodos apresentados possuem limitações. No caso do modelo indutivo de análise, os pressupostos e experiências dos avaliadores conduzem os caminhos do estudo. Para superar tais limitações, o pesquisador necessita se desprender de pressupostos e manter o distanciamento na pesquisa realizada, evitando pré-conceitos.

### **3.7. Considerações Finais do Capítulo**

Esse capítulo mostrou o percurso metodológico da pesquisa, cujo objetivo é a análise do processo da Gestão do Conhecimento na UFRRJ, visando compreender o papel dos produtores de conhecimento e dos administradores da instituição. Com isso, será verificado se há um processo de transformação do conhecimento científico em organizacional.

A presente pesquisa tem cunho qualitativo com orientação exploratória, pautado por estudo de caso (ROESCH, 1999; YIN, 2001; CRESWELL, 2014). Foram utilizados como método de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, bibliometria e entrevistas.

A pesquisa bibliográfica foi orientada para as temáticas da Gestão do Conhecimento, conhecimento científico e tema correlatos. A pesquisa documental foi direcionada para os documentos oficiais da UFRRJ, com intuito de descobrir se há Gestão do Conhecimento ou aplicação do conhecimento produzido pela Instituição.

A bibliometria realizada identificou os trabalhos produzidos na área de gestão/administração realizados durante o período de 2013 a 2019. Já as entrevistas possuíram intuito de compreender a visão de quem produz conhecimento sobre a UFRRJ e de quem administra a Universidade. A partir da bibliometria, optou-se por entrevistar nove sujeitos, sendo o setor escolhido a PROGEP.



## **CAPÍTULO IV - A UFRRJ**

Esse capítulo visa apresentar a UFRRJ, sua história e administração universitária, focando no setor que será utilizado como cenário para análise. Essa discussão é relevante para compreender como o conhecimento gerado pelas pesquisas na área de gestão realizadas sobre a UFRRJ é aplicado nessa Instituição, evidenciando como ocorre sua Gestão do Conhecimento.

O capítulo está dividido em 4 subitens. O primeiro apresenta um breve histórico da UFRRJ. O segundo aborda a Gestão Universitária, bem como as divisões dos macroprocessos e seu organograma. O terceiro subitem expõe e discute os resultados da bibliometria realizada com as teses e dissertações que utilizam a UFRRJ como tema. O quarto subitem aborda o setor escolhido e a análise aprofundada da bibliometria.

### **4.1. Breve Histórico da UFRRJ**

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) foi criada como Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (EASMV) em 1910. Em 1960 foi nomeada Universidade do Rio de Janeiro e, em 1962, foi batizada como Universidade Rural do Brasil. Ao ser transferida do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação, em 1967, passou a ser chamada de Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ (UFRRJ, 2018). Em 1970, foram promulgados o seu Estatuto e Regimento Geral, que regulam as atividades universitárias de ensino, pesquisa, extensão e administração.

A partir de 2003, a UFRRJ aderiu ao REUNI (Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades) que resultou em investimentos do Governo Federal na Instituição. De acordo com os Relatórios de Gestão da UFRRJ de 2017 e 2018<sup>14</sup>, com a adesão ao REUNI foi possível a criação do Campus de Nova Iguaçu e Três Rios, além da ampliação de oferta dos cursos.

Entre 2009 e 2012, devido ao REUNI, ocorreu na UFRRJ um aumento do número de cursos de graduação, passando de 32 para 56. Com o aumento do quantitativo de cursos, houve uma ampliação da estrutura administrativa e predial da Universidade, com a

---

<sup>14</sup>A Universidade confecciona anualmente Relatório de Gestão, que engloba todas as atividades administrativas, financeiras e educacionais que foram realizadas no exercício anterior. No ano de 2019, foi divulgado o relatório das atividades de 2018, todos relatórios estão disponíveis em: <https://portal.ufrj.br/institucional/relatorios-de-gestao/relatorios-de-gestao-da-ufrj/>. Acesso em 01 nov. 2019.

contratação de professores, técnico-administrativos, além de obras para a construção de laboratórios, salas de aulas, centro de estudos etc.

Em 2020, a UFRRJ possuía quatro campi, 2 cursos de graduação a distância, 33 cursos de mestrado, 14 cursos de doutorado e 56 cursos de graduação, com mais de 27.300 mil alunos na graduação e 2.037 alunos na pós-graduação. Possuía também 1.161 docentes e 1.209 técnicos-administrativos (Catálogo Institucional, 2019).

#### **4.2. Gestão Universitária**

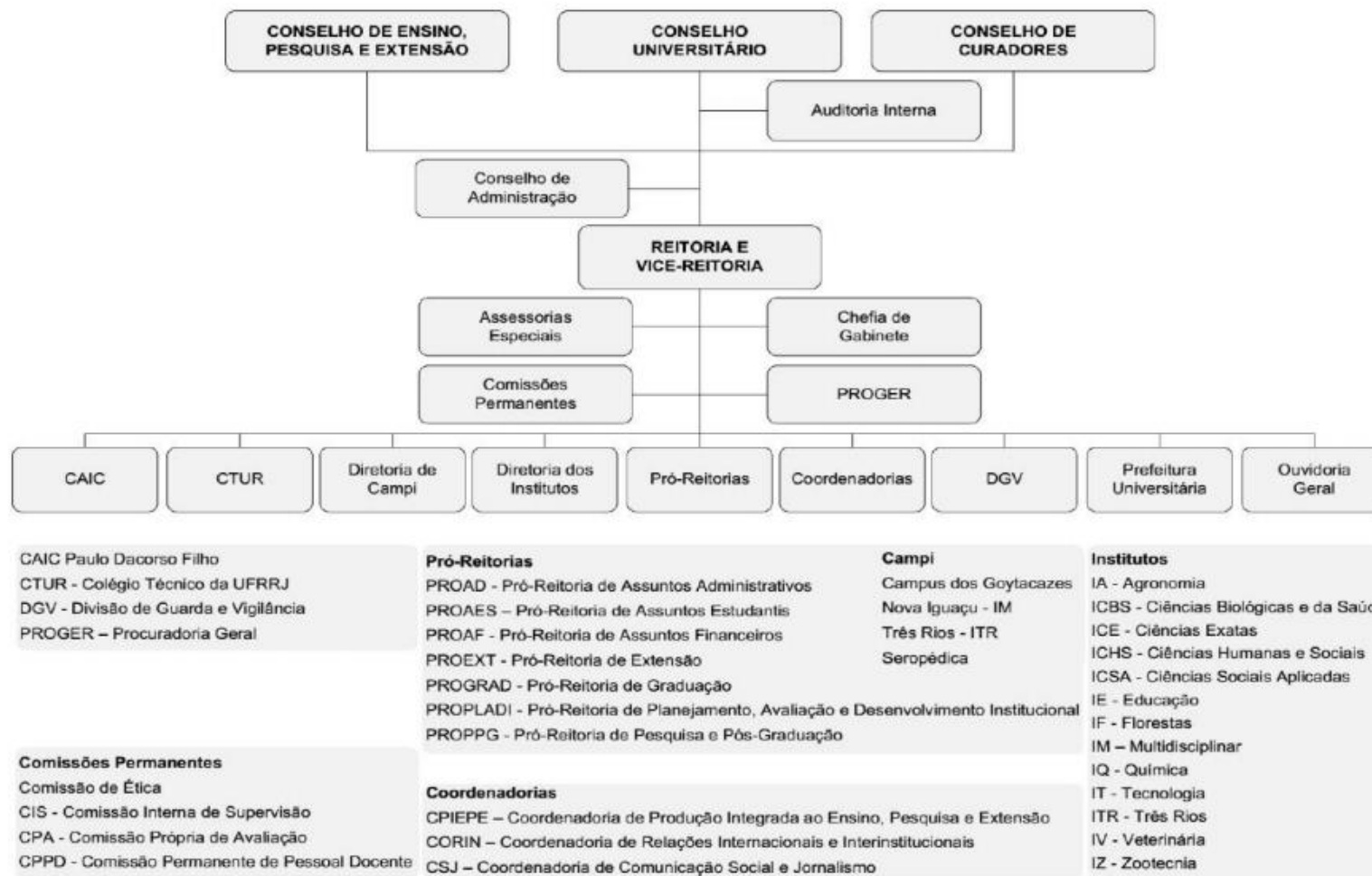
A UFRRJ é uma Autarquia Federal de Regime Especial, norteadada pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Com a atualização do seu Regimento e Estatuto Geral em 2012, a composição administrativa atual se pauta pela Deliberação Nº 015/2012, que enfatiza a autonomia administrativa, didático-científica, de gestão financeira, orçamentária e patrimonial (UFRRJ, 2012).

No Campus Seropédica, fica sediada a Administração Central da Universidade, que é composta pela Reitoria e Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Conselhos e órgãos de controle. As direções dos outros campi estão subordinadas à Administração Central, não possuindo uma autonomia direta sobre as decisões organizacionais.

O organograma Institucional, disponível na figura 11, evidencia a complexidade das atividades exercidas pela UFRRJ, com grande quantidade de setores e atividades administrativas.

Para o presente trabalho, se faz necessário compreender o funcionamento das Pró-Reitorias, que são Unidades Administrativas responsáveis por cada atividade específica da UFRRJ, sendo importantes para o pleno funcionamento da Instituição. Em 2020, a Universidade possuía sete Pró-Reitorias, sendo elas: PROGRAD (Pró-Reitoria de Graduação); PROPLADI (Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional); PROPPG (Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação); PROEXT (Pró-Reitoria de Extensão); PROAF (Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros); PROGEP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas); PROAES (Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis).

Figura 1 – Organograma Institucional da UFRRJ



Fonte: Relatório de Gestão da UFRRJ 2018 (2019).

A UFRRJ classifica os seus processos administrativos e de ensino como macroprocessos, categorizando-os em finalísticos ou de suporte/apoio, conforme quadro 7.

**Quadro 1 – Macroprocessos da UFRRJ**

Macro-processos	Categoria	Descrição	Produtos e Serviços	Principais clientes	Subunidades Responsáveis
Ensino	Finalístico	Atividades voltadas a formação profissional e cidadã e sustentável, integrando de forma indissociável ensino, pesquisa e extensão;	Estudantes Diplomados	Estudantes de graduação e pós-graduação, médio, técnico e tecnológico	PROGRAD, PROPPG, CTUR e Coordenações de cursos
Pesquisa	Finalístico	Conjunto de atividades baseadas no processo de investigação científica, visando inovação.	Dissertações, teses, artigos científicos e patentes	Estudantes de pós-graduação	PROGRAD, PROPPG e coordenações de cursos.
Extensão	Finalístico	Conjunto de atividades que permite a disseminação do conhecimento gerado na UFRRJ com a sociedade através de projetos	Feiras, Mostras, Exposições, Visitas guiadas, Revistas de divulgação, Livros e Materiais didáticos	População em geral, Estudantes, Empresas públicas e privadas	PROEXT
Assistência	Suporte/ Apoio	Conjunto de atividades direcionadas à assistência dos estudantes da UFRRJ.	Alojamento, Restaurante universitário, Bolsas, auxílios financeiros e não financeiros	Estudantes da UFRRJ	PROAES
Gestão	Suporte/ Apoio	Conjunto de atividades voltadas à gestão das unidades acadêmicas e administrativas da UFRRJ	Gestão de infraestrutura, patrimônio, TI, aquisições, financeiro, pessoas, comunicação, relações institucionais e internacionais, integridade, ouvidoria, auditoria, procuradoria e riscos	Comunidade universitária, gestores internos	PROPLADI, PROGEP, Prefeitura Universitária, PROAF, CORIN, ouvidoria, AUDIN, PROGER, Coord.de Comunicação

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão da UFRRJ 2018 (UFRRJ, 2019).

O quadro 7 evidencia que a UFRRJ possui 5 macroprocessos, sendo 3 finalísticos e 2 de suporte/apoio. As atividades finalísticas se referem aos objetivos da instituição, buscando atender a sociedade através das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Já as atividades de

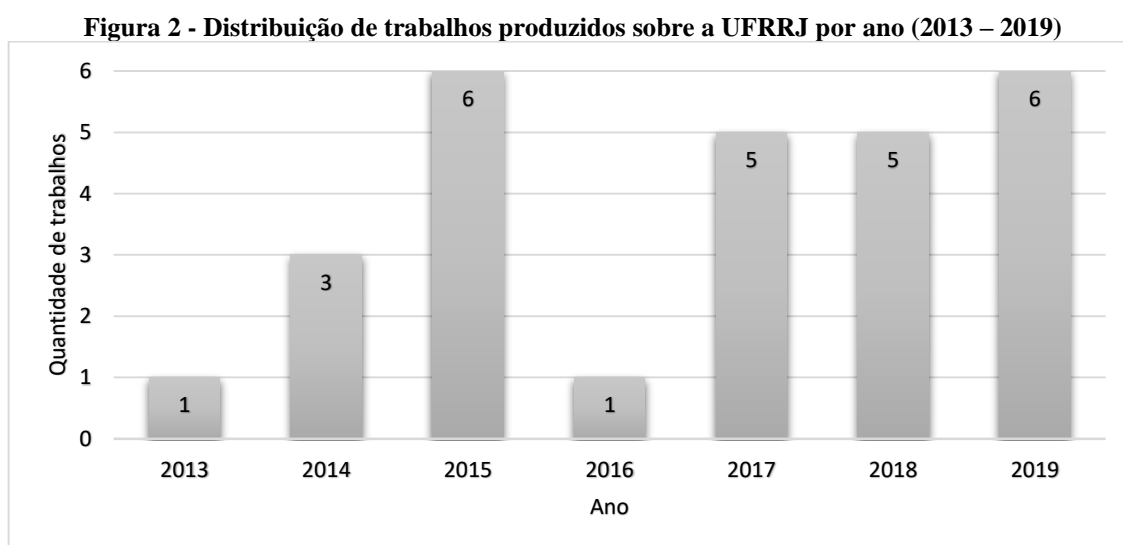
suporte, se referem àquelas tarefas como assistência estudantil e gestão, realizadas para auxiliar a instituição a alcançar suas atividades fins (ensino, pesquisa e extensão).

Para além da divisão de macroprocessos, é importante reiterar que a Universidade é gerida por procedimentos que são regulados através de deliberações e portarias. Também atua a partir da observância de diferentes arcabouços legais (Constituição, decretos, leis, instruções normativas), pois, por se tratar de uma autarquia pública federal, deve atender as instruções do Governo Federal.

#### 4.3. A pesquisa bibliométrica sobre a UFRRJ

No capítulo 3 do presente trabalho foi apresentada a metodologia adotada para a seleção das teses e dissertações que utilizam a UFRRJ como objeto de estudos. De acordo com os critérios apresentados, foram identificados 27 trabalhos.

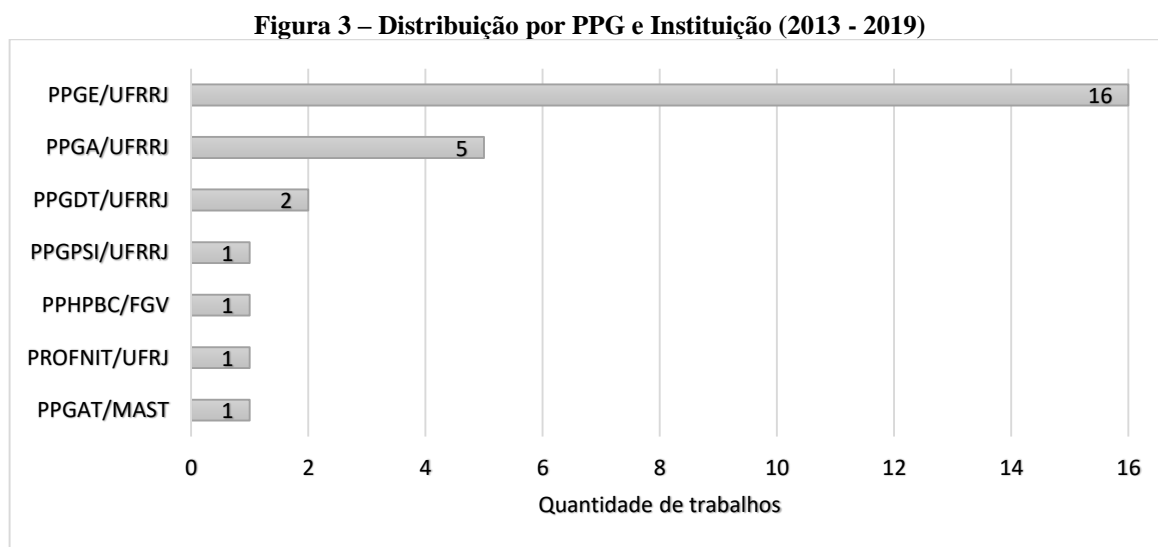
Esses trabalhos foram analisados a partir de diferentes questões: i) distribuição por ano de publicação, ii) distribuição por programa de pós-graduação (PPG) e instituição, iii) tipo de trabalho e iv) distribuição por área de conhecimento no âmbito dos temas relacionados à gestão e administração.



Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2020).

Como evidenciado na figura 12, foram analisados somente os trabalhos produzidos a partir de 2013, devido às limitações do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Nesta pesquisa, foram selecionados 27 trabalhos produzidos em um intervalo de seis anos (entre 2013 e 2019) com uma média de seis trabalhos por ano. Os picos ocorreram nos anos de 2015 e 2019, com seis trabalhos defendidos em cada ano.

No que tange à distribuição por PPG (programa de pós-graduação) e instituição, é possível observar a massiva presença da UFRRJ como produtora de conhecimento sobre si mesma. Em um total de 27 trabalhos analisados, somente três foram realizados em outras Instituições (figura 13), ou seja, cerca de 89% dos trabalhos produzidos são realizados pela própria UFRRJ. Importante ressaltar que todos os trabalhos obtidos no resultado da bibliometria são dissertações, não havendo teses que utilizam a UFRRJ como objeto de pesquisa.



Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2020).

Ao tratar dos programas de pós-graduação da própria UFRRJ que possuem trabalhos que a utilizam como tema de estudo, a maior presença é do PPGE (Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia) com 16 trabalhos, seguido pelo PPGA (Programa de Pós-Graduação em Administração) com cinco trabalhos. O PPGDT (Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial) possui dois trabalhos produzidos e o PPGPSI (Programa de Pós-Graduação em Psicologia) um trabalho.

Fora da UFRRJ, há a participação dos seguintes programas: o PPGAT (Programa de Pós-Graduação em Preservação de Acervos em Ciência e Tecnologia) é vinculado ao Museu de Astronomia e Ciência Afins pertencente ao MCTI (Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação), o PROFNIT (Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) e, por fim, o PPHPBC (Programa de Pós-Graduação em História, Políticas e Bens Culturais) pertencente à FGV. Esses programas produziram um trabalho cada.

Sobre tais resultados, é importante considerar que o PPGE é um programa de mestrado profissional, cujos membros precisam desenvolver uma dissertação que se relacione a um

problema em seu ambiente de trabalho. Esse Programa foi inaugurado em 2000, na área de Ciências Sociais Aplicadas, sendo que pela sua área de concentração (Gestão e Estratégia) era esperado que apresentasse um maior número de trabalhos a serem considerados na presente pesquisa - uma vez que os filtros aplicados na bibliometria tinham foco em trabalhos nessa área.

Também era esperado que o PPGA, que foi criado em 2013, apresentasse uma quantidade considerável de dissertações selecionadas para a análise, por ser um mestrado acadêmico de administração. No entanto, dado que é mais recente e que foi extinto em 2018, possui um quantitativo de dissertações sobre a UFRRJ inferior ao PPGE.

Os outros programas, que são da modalidade acadêmica, possuem diferentes relações com áreas da administração. O PPGPSI possui uma linha de pesquisa sobre psicologia organizacional e o PPGDT abrange temas relacionados à administração pública e políticas públicas. Apresentadas as áreas de atuação e as características desses programas, também se observou trabalhos produzidos por seus alunos sobre a UFRRJ que foram selecionados na presente pesquisa.

Dado que a maioria dos programas apontados não possuem o nível de doutorado, todos os trabalhos encontrados na pesquisa bibliométrica são dissertações. Em outras palavras, não foi encontrado no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES nenhuma tese da área das ciências sociais aplicadas que tivesse a UFRRJ como tema entre 2013 e 2019.

Outra informação importante para observar é o interesse dos discentes e docentes dos programas de pós-graduação da UFRRJ em realizar pesquisas sobre a própria instituição. Em adição, deve-se mencionar que as dissertações sobre a UFRRJ realizadas na Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST) são de funcionários da UFRRJ. Ou seja, os funcionários da UFRRJ optaram por se qualificar em outras instituições, contudo, tiveram como objeto de pesquisa a instituição em que trabalham.

Ao tratar da incidência por área de gestão/administração, foram utilizadas as Divisões Acadêmicas/Comitês Científicos e Temas de Interesses da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)<sup>15</sup>. De acordo com a ANPAD a “Administração” pode ser segmentada em 11 eixos.

---

<sup>15</sup>A divisão pode ser consultada em <[http://www.anpad.org.br/sobre\\_div\\_academicas.php](http://www.anpad.org.br/sobre_div_academicas.php)>

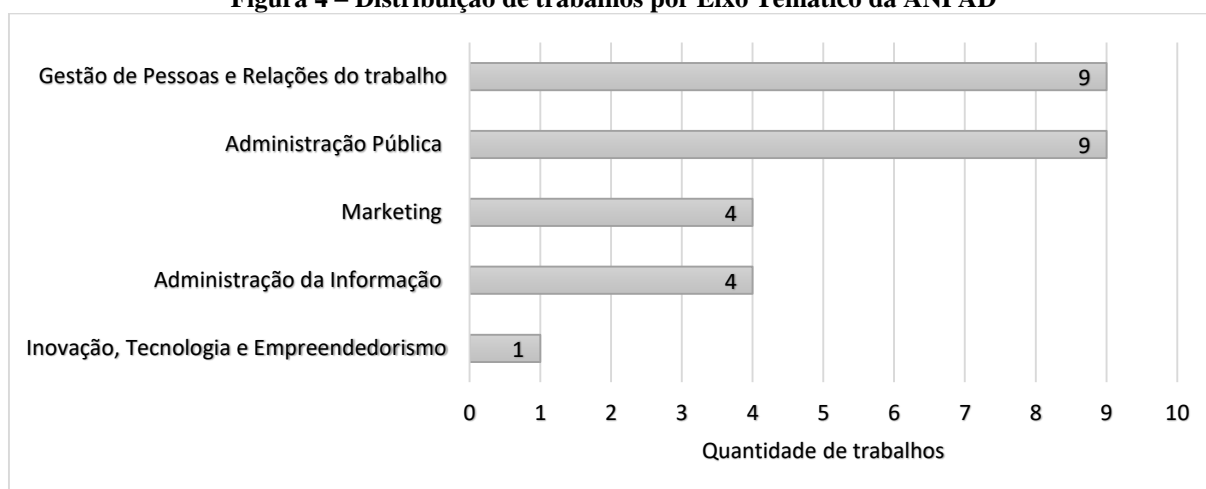
**Quadro 2 – Eixos Temáticos da ANPAD**

<b>ADI</b>	Administração da Informação
<b>APB</b>	Administração Pública
<b>COM</b>	Contabilidade
<b>EOR</b>	Estudos Organizacionais
<b>EPQ</b>	Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
<b>ESO</b>	Estratégia em Organizações
<b>FIN</b>	Finanças
<b>ITE</b>	Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo
<b>GOL</b>	Gestão de Operações e Logística
<b>GPR</b>	Gestão de pessoas e relações de trabalho
<b>MKT</b>	Marketing

Fonte: Extraído do Site da ANPAD.

Dos onze eixos apresentados, seis não foram identificados nos trabalhos analisados: Gestão de operações e logística; Contabilidade; Estudos Organizacionais; Ensino e pesquisa em administração e contabilidade; Finanças e Estratégia em Organizações; conforme a figura 14.

**Figura 4 – Distribuição de trabalhos por Eixo Temático da ANPAD**



Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2020).

Conforme visto na figura 14, há três eixos temáticos que se destacam pela quantidade de trabalhos produzidos, sendo Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho e Administração Pública, ambos com nove dissertações, seguido pelo eixo de Marketing e Administração da Informação com quatro pesquisas defendidas. Por fim, o eixo de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo possui somente um trabalho.



O quadro 9 evidencia os trabalhos relacionados ao eixo Administração Pública, sendo sete trabalhos oriundos do PPGE e dois do PPGDT, ambos programas ofertados pela UFRRJ.

**Quadro 3 – Dissertações relacionadas com Eixo Temático de Administração Pública (continua)**

<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Programa/Universidade</b>
ANDRE DE OLIVEIRA ESKENAZI	MARCO ANTONIO FERREIRA DE SOUZA	2014	GESTÃO DE COMPRAS E SUPRIMENTOS NA UFRRJ: UMA PROPOSTA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS A PARTIR DA VISÃO DOS USUÁRIOS EXTERNOS DO DEPARTAMENTO DE MATERIAL E SERVIÇOS AUXILIARES.	PPGE/UFRRJ
WESLEY SILVA DE SOUZA	JANAINA MACHADO SIMOES	2015	TRANSPARÊNCIA E CONTROLE SOCIAL: DESAFIOS PARA A GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO A PARTIR DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO.	PPGE/UFRRJ
ADEMIR RIBEIRO PREDES JUNIOR	MARIA GRACINDA CARVALHO TEIXEIRA	2015	A DIMENSÃO DA PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO: UM ESTUDO DA EDIFICAÇÃO DO PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA	PPGE/UFRRJ
REJANE DA SILVA SANTOS SANTIAGO	SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA	2015	GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE UM PLANO DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA UFRRJ	PPGE/UFRRJ
ISIS DO NASCIMENTO SARDINHA	SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA	2015	GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA A REALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	PPGE/UFRRJ
NATALIA DAHER JAQUES	SAULO BARBARA DE OLIVEIRA	2015	MODELAGEM DE PROCESSOS ORIENTADA PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	PPGE/UFRRJ
GUSTAVO TRINDADE FAGUNDES	ROBSON DIAS DA SILVA	2017	O QUE É O RURAL NA CIDADE DA UNIVERSIDADE RURAL? UM ESTUDO SOBRE RURALIDADES EM SEROPÉDICA	PPGDT/UFRRJ
ELISANGELA GUIMARAES DA COSTA	SAULO BARBARA DE OLIVEIRA	2017	GESTÃO DE PROCESSOS – UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	PPGE/UFRRJ

Autor	Orientador	Ano	Título	Programa/Universidade
ANA CRISTINA DE FREITAS OLIVEIRA	ADRIANA SOARES DE SCHUELER	2018	ANÁLISE DA (I)MOBILIDADE E (IN)ACESSIBILIDADE DO TRANSPORTE PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE SEROPÉDICA/ CAMPUS UFRRJ	PPGDT/UFRRJ

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2020).

O eixo temático Administração Pública possui diversos trabalhos, desde temas sobre transparência (SOUZA, 2015), planejamento público (JUNIOR, 2015), desenvolvimento territorial, mobilidade urbana (FAGUNDES, 2017; OLIVEIRA, 2018) e sobre gestão por processos (SARDINHA, 2016; COSTA, 2017).

Os trabalhos sobre gestão por processos (SARDINHA, 2015; SANTIAGO, 2015; COSTA, 2017), gestão de compras (ESKENAZI, 2014) e modelagem de processos (JAQUES, 2015) foram incluídos nesse eixo, pois tratam do tema gestão de organizações públicas (Tema 8 do Eixo de Administração Pública da ANPAD).

Por mais que os trabalhos produzidos sobre o eixo de Administração Pública sejam numerosos, há dificuldade de relacioná-los a um setor específico da UFRRJ ao passo que toda a universidade é uma autarquia regida pelas regras da Administração Pública. Esses trabalhos podem impactar toda a universidade, sendo difícil rastrear a sua utilização particular em uma área da administração universitária, dificultando a análise da Gestão do Conhecimento.

O quadro 10 evidencia os trabalhos produzidos no eixo de Marketing, com dissertações dos seguintes programas: quatro do PPGE e uma do PPGA, ambos ofertados pela UFRRJ.

**Quadro 4 – Dissertações relacionadas com Eixo Temático de Marketing (continua)**

Autor	Orientador	Ano	Título	Programa/Universidade
DANIELE LEAL	MARCO ANTONIO FERREIRA DE SOUZA	2016	GESTÃO DE IMAGEM: UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DA UFRRJ	PPGE/UFRRJ
KLINGER PEREIRA	FLÁVIA LUZIA OLIVEIRA DA CUNHA GALINDO	2018	A PROPOSIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA PARA IFES E INCT: O CASO UFRRJ	PPGE/UFRRJ
DANIELLE LISBOA DA MOTTA DE ALMEIDA	JORGE ALBERTO VELLOSO SALDANHA	2019	GRAU DE SATISFAÇÃO DOS DISCENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS COMPLEMENTARES AO ENSINO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO ENSINO SUPERIOR	PPGE/UFRRJ

Autor	Orientador	Ano	Título	Programa/Universidade
RAPHAELA PEREIRA RANGEL	JORGE ALBERTO VELLOSO SALDANHA	2019	O MARKETING POLÍTICO NO PROCESSO ELEITORAL PARA A REITORIA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)	PPGA/UFRRJ

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2020).

Como é visto, há trabalhos relacionados com pesquisa de marketing (VIEIRA, 2016; ALMEIDA, 2019), gestão da comunicação (PEREIRA, 2018; LEAL, 2016) e marketing político (RANGEL, 2019). Por mais que seja uma área com uma quantidade expressiva de trabalho, não foi selecionada para a presente análise. Isso, porque o setor de comunicação da UFRRJ é incipiente (o mesmo foi criado em 2017) e possui uma estrutura pequena e limitada. Além disso, é caracterizado como uma Coordenadoria vinculada à Reitoria da Instituição, não sendo pertencente a nenhuma Pró-Reitoria.

As dissertações classificadas nos eixos de Administração da Informação e Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (conforme a quadro 11) foram produzidas em outras instituições de ensino (FGV, UFRJ e MAST), além da própria UFRRJ. A dissertação no eixo de Inovação aborda o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UFRRJ (SANTOS, 2018) e os trabalhos do eixo Administração da Informação discutem gestão da massa documental da UFRRJ (SILVA, 2019), planejamento estratégico para tecnologia da informação (SILVA, 2015), desenvolvimento de um sistema de informação digital para auxílio na tomada de decisão gerencial (FONSECA, 2014) e, por fim, um projeto de planejamento de conservação dos desenhos arquitetônicos e arquivos da Universidade (SILVA, 2019).

**Quadro 5 – Dissertações Relacionadas com Eixos Temático de Administração da Informação e Inovação (continua)**

Autor	Orientador	Ano	Título	Programa/Universidade
<b>Administração da Informação</b>				
SANDRO LUIS FREIRE DE CASTRO SILVA	SAULO BARBARA DE OLIVEIRA	2015	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DIRETOR DE TI PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	PPGE/UFRRJ

<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Programa/Universidade</b>
<b>Administração da Informação</b>				
JÚLIO CÉSAR VALLADARES DA FONSECA	GUSTAVO LOPES OLIVARES	2014	DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DIGITAL PARA SUPORTE À DECISÃO DE GESTORES DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO NO CAMPUS SEROPÉDICA DA UFRURALR	PPGE/UFRRJ
JÉSSICA CRISTINA GOMES LACERDA	CRISTINA HELENA BARBOSA	2019	DESENHOS ARQUITETÔNICOS DA UFRRJ: PLANEJAMENTO DE CONSERVAÇÃO PREVENTIVA	PPACT/MAST
GLAUCE CRISTINA DA CONCEICAO SILVA	MARTINA SPOHR GONCALVES	2019	PROPOSTA PARA TRATAMENTO DA MASSA DOCUMENTAL ACUMULADA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ	PPHPBC/FGV
<b>Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo</b>				
CRISTINA CUNHA SANTOS	RITA PINHEIRO MACHADO	2018	PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES DA UFRRJ SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO E O NIT: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	PROFNIT/UFRRJ

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2020).

O eixo foco da presente pesquisa, de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, possui nove dissertações distribuídas entre os seguintes programas de pós-graduação: PPGE com cinco dissertações, o PPGA com três dissertações e o PPGPSI com uma dissertação, conforme quadro 12. Esse eixo possui relação direta com a PROGEP, pois todos os trabalhos se relacionam com os setores e departamentos existentes nessa Pró-Reitoria.

**Quadro 6 – Dissertações Relacionadas com o Eixo Temático de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (continua)**

<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Programa/Universidade</b>
MICHELLE DE ANDRADE SOUZA DINIZ SALLES	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2013	CAPACITAÇÃO GERENCIAL PARA A UFRRJ: UMA PROPOSTA BASEADA NA APRENDIZAGEM DOS GESTORES NO ESCOPO DE UMA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.	PPGE/UFRRJ

<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Programa/Universidade</b>
TASSIA DONADELLO FERREIRA LIMA	MARCOS AGUIAR DE SOUZA	2014	UMA ANÁLISE DO MOBBING E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O ESTRESSE NO TRABALHO EM SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	PPGPSI/UFRRJ
JULIANA DIAS FERREIRA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: O CASO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR DA UFRRJ.	PPGE/UFRRJ
ANA CRISTINA DE ALBUQUERQUE LIMA RODRIGUES	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS IFES: UMA ANÁLISE INDUTIVAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELOS COORDENADORES DA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DA UFRRJ	PPGA/UFRRJ
ELAINE DA SILVA LIMA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL E CONTRATO PSICOLÓGICO PARA ATUAR NO GRUPO DE TRABALHO: O CASO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS SEROPÉDICA DA UFRRJ	PPGA/UFRRJ
VIVIANE ARNO DI PALMA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2018	EM BUSCA DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERSPECTIVA DA ERGONOMIA DA ATIVIDADE: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE SERVIDORES DA UFRRJ	PPGE/UFRRJ
CAROLINA DE SOUZA NOGUEIRA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2018	(IN) COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SAÚDE PSICOSSOCIAL DO TRABALHADOR EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: CONCEPÇÕES DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO.	PPGE/UFRRJ

Autor	Orientador	Ano	Título	Programa/Universidade
ANDERSON PONTES CARREIRO	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2019	PROCESSO MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO E NECESSIDADES HUMANAS DE CRESCIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE ATUAM EM LABORATÓRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	PPGA/UFRRJ
RENATA ORNELLAS FELISBERTO DE LIMA REIS	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2019	RAZÕES PARA SE QUALIFICAR NO SETOR PÚBLICO: DIRETRIZES FUNDAMENTADAS NA MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRRJ.	PPGE/UFRRJ

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2020).

O objetivo do próximo item é apresentar a PROGEP e a relação dos trabalhos produzidos no eixo de Gestão de Pessoas, bem como será oferecida a justificativa para a escolha do setor supracitado para aplicação das entrevistas.

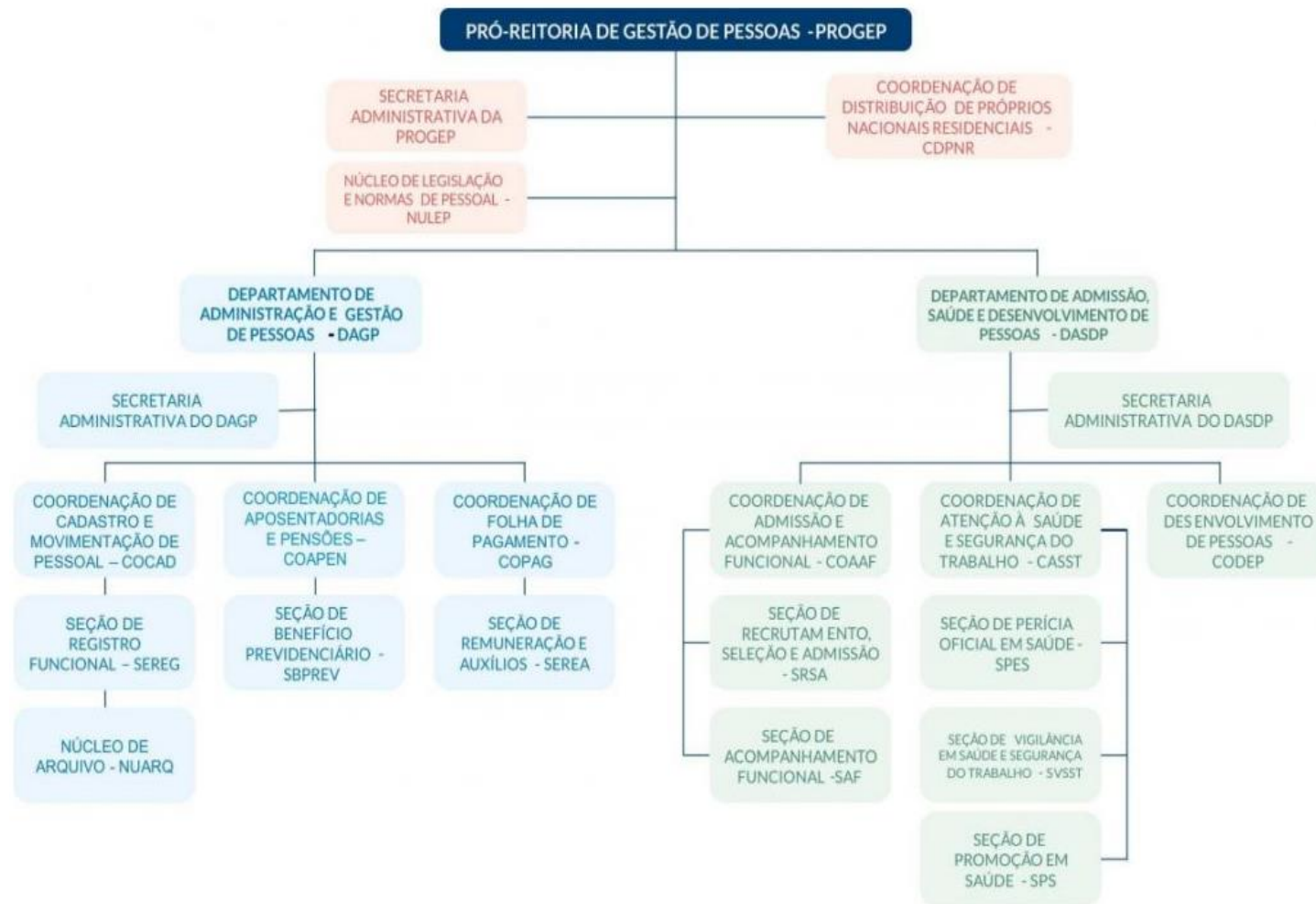
#### 4.4. A PROGEP

Dado que a pesquisa bibliométrica apontou nove dissertações sobre gestão de pessoas e há uma identificação direta desta temática com um setor específico da universidade (a PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas), ele é alvo da presente pesquisa.

A PROGEP passou por uma reformulação, divulgada para a comunidade acadêmica em 2019. Tal reformulação ocorreu após dois anos de debates e teve como objetivo tornar os processos e relações dentro da Universidade mais humanizados, aproximando a PROGEP dos funcionários, com estratégias de valorização, acolhimento e acompanhamento dos mesmos<sup>16</sup>. Os setores dessa Pró-Reitoria tiveram suas terminologias modificadas e estruturas reformuladas. Seu objetivo é realizar procedimentos administrativos relacionados ao quadro de pessoal, saúde do trabalhador, desenvolvimento, treinamento e todas as rotinas de departamento de pessoal (remuneração, auxílios etc.), conforme organograma apresentado na figura 15.

<sup>16</sup>Divulgado no Informativo “Rural Semanal” edição 07/2019: <https://portal.ufrrj.br/progep-novo-nome-na-gestao-de-pessoas/> e no site institucional da UFRRJ <[https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2019/08/RS\\_07\\_2019.pdf](https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2019/08/RS_07_2019.pdf)> Acesso em 04. Jan. 2020.

**Figura 5 – Organograma da PROGEP**



Fonte: Página Oficial da UFRRJ: <https://portal.ufrj.br/progep-novo-nome-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em 15 jan. 20.

A PROGEP é segmentada em dois grandes departamentos, o Departamento de Administração e Gestão de pessoas (DAGP) e o DASDP. O primeiro se ocupa das questões burocráticas e legais, além de folha de pagamento e rotinas de departamento pessoal, possuindo rotinas mais burocráticas. O segundo é responsável pelo desenvolvimento, treinamento e saúde dos servidores. Além dos dois grandes departamentos, a PROGEP possui em sua estrutura setores especiais, tais como a Recepção da PROGEP, o Núcleo de Legislação e Normas de Pessoal (NULEP) e a Coordenação de Distribuição de Próprios Nacionais Residenciais (CDRNP).

Dentro do grupo de nove trabalhos que debatem a gestão de pessoas, há trabalhos sobre aprendizagem organizacional, qualidade de vida do trabalhador, clima e motivação, conforme quadro 13.

**Quadro 7 – Divisão de Dissertações de Gestão do Pessoas por Subgrupos (continua)**

Subgrupos	Autor	Orientador	Ano	Título
Aprendizagem Organizacional e Capacitação	MICHELLE DE ANDRADE SOUZA DINIZ SALLES	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2013	CAPACITAÇÃO GERENCIAL PARA A UFRRJ: UMA PROPOSTA BASEADA NA APRENDIZAGEM DOS GESTORES NO ESCOPO DE UMA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.
	JULIANA DIAS FERREIRA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: O CASO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR DA UFRRJ.
	ANA CRISTINA DE ALBUQUERQUE LIMA RODRIGUES	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS IFES: UMA ANÁLISE INDUTIVAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELOS COORDENADORES DA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DA UFRRJ
Qualidade de Vida e saúde do trabalhador	TASSIA DONADELLO FERREIRA LIMA	MARCOS AGUIAR DE SOUZA	2014	UMA ANÁLISE DO MOBBING E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O ESTRESSE NO TRABALHO EM SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
	VIVIANE ARNO DI PALMA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2018	EM BUSCA DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERSPECTIVA DA ERGONOMIA DA ATIVIDADE: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE SERVIDORES DA UFRRJ



Subgrupos	Autor	Orientador	Ano	Título
	CAROLINA DE SOUZA NOGUEIRA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2018	(IN) COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SAÚDE PSICOSSOCIAL DO TRABALHADOR EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: CONCEPÇÕES DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO.
Motivação	ANDERSON PONTES CARREIRO	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2019	PROCESSO MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO E NECESSIDADES HUMANAS DE CRESCIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE ATUAM EM LABORATÓRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR
	ELAINE DA SILVA LIMA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL E CONTRATO PSICOLÓGICO PARA ATUAR NO GRUPO DE TRABALHO: O CASO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS SEROPÉDICA DA UFRRJ
	RENATA ORNELLAS FELISBERTO DE LIMA REIS	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2019	RAZÕES PARA SE QUALIFICAR NO SETOR PÚBLICO: DIRETRIZES FUNDAMENTADAS NA MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRRJ.

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2020).

As dissertações sobre aprendizagem organizacional estão interessadas nas políticas institucionais para promoção dessa aprendizagem no âmbito gerencial e técnico da UFRRJ, com foco nos servidores técnicos administrativos. Discorrem sobre aprendizagem gerencial (SALLES, 2013; RODRIGUES, 2017) e aprendizagem coletiva dos servidores da UFRRJ (FERREIRA, 2017). Esses trabalhos também discutem desenvolvimento gerencial e dos servidores da Universidade a partir de um ambiente propício para a gestão de pessoas, com a criação de boas práticas para promoção de aprendizagem em todos os âmbitos da Universidade.

Os trabalhos sobre motivação tratam das necessidades humanas para o desenvolvimento de servidores públicos, motivação individual e contrato psicológico para atuação em grupos de trabalhos. Os trabalhos desse tema discutem as políticas motivacionais a serem adotadas pela UFRRJ (LIMA, 2017), a compreensão do fenômeno motivacional dos técnicos de laboratório no âmbito da instituição (CARNEIRO, 2019) e, por fim, as motivações dos servidores públicos para se qualificarem (REIS, 2019).

Os trabalhos sobre Qualidade de Vida do Trabalhador (QVT) e saúde do trabalhador abordam as práticas de saúde com enfoque no servidor da UFRRJ. Há trabalhos sobre QVT abordando a questão da ergonomia (DI PALMA, 2018), sobre a relação entre estresse e *mobbing*<sup>17</sup> dos servidores (LIMA, 2014) e sobre aspectos da saúde psicossocial dos servidores da Universidade (NOGUEIRA, 2018). Os trabalhos procuram propor modelos ou políticas a serem adotadas pela alta administração da UFRRJ, visando a qualidade de vida e saúde (física e mental) do servidor.

Outro fato importante de ser ressaltado na análise dos trabalhos é a incidência dos orientadores que realizam pesquisa com o tema apresentado. A Profa. Dra. Beatriz Villardi (PPGE/UFRRJ) orientou oito de nove trabalhos produzidos na área de Gestão de Pessoas, evidenciando a expertise da pesquisadora acerca do tema.

Os trabalhos analisados na área de gestão de pessoas pretendem analisar os problemas que a Instituição possui e propor melhorias, políticas ou até mesmo projetos a serem adotados pela Universidade no presente ou no futuro. Porém, após análise do organograma da PROGEP é possível identificar que os trabalhos possuem relação direta com um Departamento da mesma, o DASDP, o qual será abordado a seguir.

#### **4.4.1. DASDP (Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas) e setores correlatos**

Após os resultados da bibliometria, verificou-se que todos os trabalhos na área de Gestão de Pessoas se relacionam com um departamento da PROGEP/ UFRRJ, o DASDP.

O DASDP, de acordo com o site oficial<sup>18</sup>, é um órgão de Gestão Administrativa, responsável pelo planejamento e elaboração de concursos públicos para ingresso na UFRRJ. Também formula e implementa a política de gestão de desenvolvimento de pessoas e atenção à saúde e segurança do trabalhador.

Esse departamento possui três coordenações, que são: I) COAAF - Coordenação de Admissão e Acompanhamento Funcional; II) CASST - Coordenação de Atenção à Saúde e

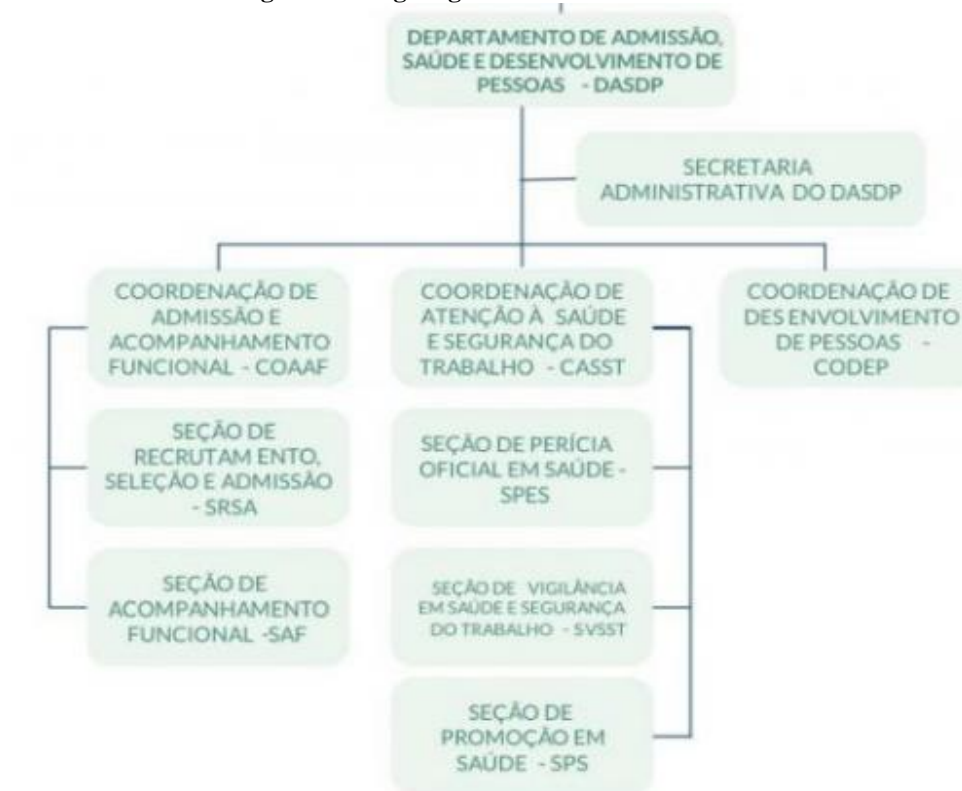
---

<sup>17</sup>*Mobbing* é classificado como “o fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente e durante um tempo prolongado – por mais de seis meses e que os ataques se repitam numa frequência média de duas vezes na semana – sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas, destruir sua reputação, perturbar a execução de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pessoa ou pessoas acabe abandonando o local de trabalho” (Guimarães & Rimoli, 2006, p. 185).

<sup>18</sup>O site da PROGEP e de setores correlatos podem ser acessados em: <https://portal.ufrj.br/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas/departamento-de-admissao-saude-e-desenvolvimento-de-pessoas-dasdp/recepcao-do-dasdp/#> > Acesso. 18.Mai.2021

Segurança no trabalho e III) CODEP - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, sendo que dentro de cada coordenação há setores e seções menores, conforme a figura 16.

**Figura 6 – Organograma do DASDP**



Fonte: Página Oficial da UFRRJ: <https://portal.ufrrj.br/progep-novo-nome-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em 15 jan. 2020.

A primeira coordenação, a COAAF, é responsável pela formulação e implementação de políticas de admissão e desenvolvimento de carreiras, auxiliando o planejamento estratégico na admissão de novos servidores, além da adequação e distribuição da força de trabalho. O setor possui uma rotina de trabalho bastante burocrática, pois é responsável pelos processos de progressão funcional dos servidores, admissão após concurso público e elaboração dos concursos realizados pela universidade.

A segunda coordenação, a CASST, é responsável pela promoção, controle e segurança dos servidores da Universidade. É um setor recém-criado, visto que a sua antiga denominação era o Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST). A CASST possui uma equipe multidisciplinar de trabalho, com médicos, fisioterapeutas, psicólogos, enfermeiros e outros profissionais, que visam cuidar e contribuir para a saúde do trabalhador, sua segurança e perícia médica.

A terceira coordenação, a CODEP, tem como objetivo viabilizar a formação integral, pessoal e profissional dos servidores da UFRRJ através de treinamentos e capacitação, interna

e externa. A coordenação é responsável por gerenciar o Programa de Qualificação Institucional (PQI) que é uma parceria (o programa) entre a PROGEP e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG), que visa incluir os servidores em programas de pós-graduação da UFRRJ, além de gerir afastamentos para capacitação.

Após análise dos trabalhos e a sua devida classificação em subgrupos, é possível notar que os mesmos possuem relação direta com as atividades exercidas pelas coordenações do DASDP, ou seja, os trabalhos possuem contribuições práticas e teóricas para a melhoria dos processos organizacionais do setor citado, impactando não somente o referido setor, como toda a Universidade.

#### **4.5. Considerações Finais do Capítulo**

Neste capítulo, foi possível verificar a complexidade dos processos realizados pela UFRRJ, uma Instituição de ensino, com indissociabilidade com pesquisa e extensão. A bibliometria contribuiu para a seleção do setor utilizado como objeto de análise (PROGEP), pois identificou o alto número de trabalhos produzidos com enfoque na área de gestão de pessoas e relações do trabalho.

Apesar de a UFRRJ ser uma Universidade conhecida nacionalmente pela qualidade dos cursos na área de ciências agrárias, a bibliometria evidenciou uma produção científica sólida sobre a própria universidade dentro das ciências sociais aplicadas, evidenciando que possui pesquisadores em todas as áreas de ensino.

O apontamento interessante da bibliometria é que dentre os 27 trabalhos coletados, 24 foram produzidos pela própria Instituição, apresentando uma alta preocupação dos pesquisadores com a proposição de soluções para os problemas organizacionais da Universidade. No entanto, ainda não há clareza se os conhecimentos gerados pelas pesquisas na área de gestão realizadas sobre a UFRRJ são aplicados na Instituição, evidenciando se ocorre sua Gestão do Conhecimento.

Com isso, após conhecer a estrutura da UFRRJ, bem como os resultados da bibliometria, serão apresentados os resultados da análise documental e entrevistas aplicadas com os gestores da PROGEP e pesquisadores do eixo de Gestão de Pessoas, para assim compreender a Gestão do Conhecimento na Instituição.

## CAPÍTULO V - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo pretende apresentar os principais resultados oriundos das entrevistas e da análise documental realizada sobre a UFRRJ. Assim, primeiramente, o percurso metodológico, previamente apresentado no Capítulo 2, é retomado. Em seguida, será realizada a apresentação dos resultados de acordo com as categorias identificadas: i) pessoas, ii) tecnologia da informação, iii) comunicação e iv) processos.

Para iniciar o processo de discussão dos resultados, é necessário analisar os principais documentos que norteiam a Gestão Administrativa da UFRRJ, bem como as notícias veiculadas no período da pesquisa (2013 a 2021) no site da Universidade. Acredita-se que tais documentos possam auxiliar na compreensão do cenário (ou status) da Instituição no que tange à Gestão do Conhecimento e as categorias criadas a partir da análise das entrevistas.

Foram utilizados os seguintes documentos e fontes: o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), que é responsável pela movimentação de processos administrativos, boletins informativos, memorandos circulares e demais comunicações da UFRRJ; a página oficial da UFRRJ ([www.ufrj.br](http://www.ufrj.br)); deliberações e portarias expedidas pela Alta Administração da Instituição; e o PDI de 2018 – 2022 e de anos anteriores.

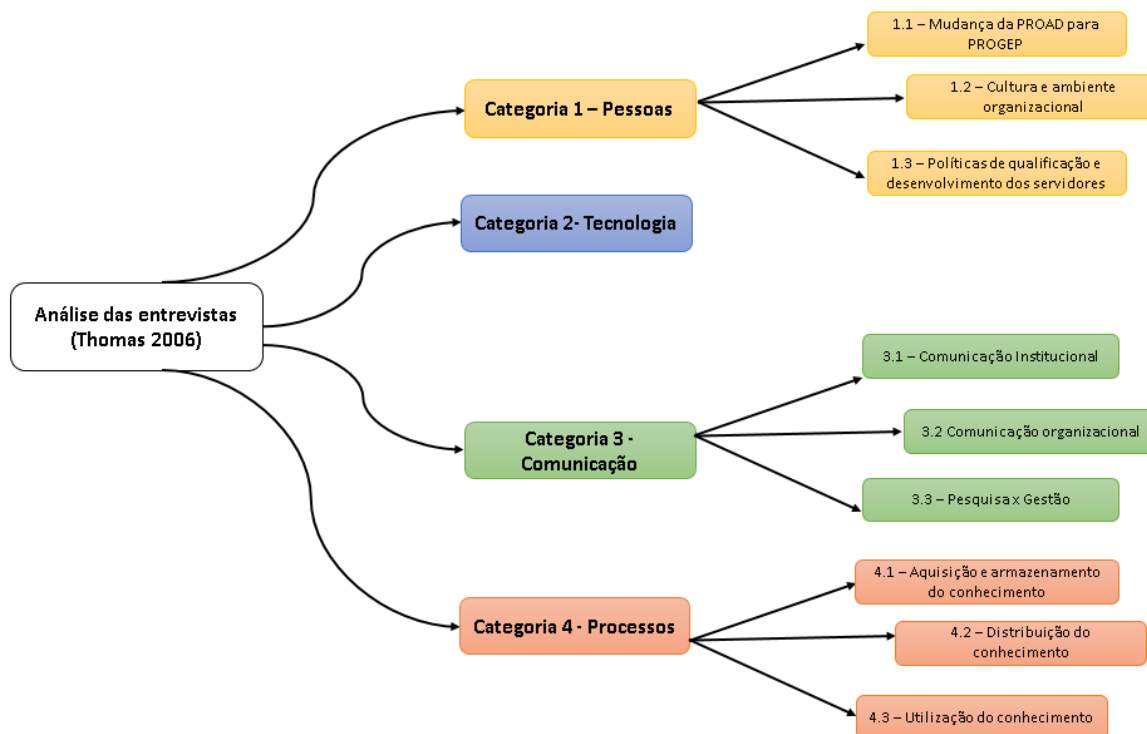
As entrevistas foram aplicadas seguindo os roteiros do apêndice I e II, através de videoconferência (devido a Pandemia da Covid-19) com a utilização das plataformas *Jitsi Meet* e *Google Meet*. Nesses casos, foram captados áudio e vídeo para a posterior transcrição, análise e categorização. Conforme expresso na metodologia deste trabalho (capítulo 2), foram realizadas nove entrevistas (entre maio e setembro de 2021), divididas em dois grupos: I) Funcionários da PROGEP/UFRRJ (quatro entrevistados); II) Pesquisadores (cinco entrevistados).

Conforme explicitado no capítulo sobre a metodologia, a entrevista foi segmentada em três blocos, sendo o primeiro intitulado de “quebra-gelo”, momento no qual o entrevistador faz perguntas básicas sobre o entrevistado, apresenta a pesquisa e realiza agradecimentos. O segundo bloco visa averiguar as questões sobre os processos em Gestão do Conhecimento, perguntando sobre criação, aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Por fim, o terceiro e último bloco aborda questões de tecnologia e comunicação.

Todas as entrevistas foram transcritas em formato de texto e a partir dessas transcrições foram realizadas as etapas de análise de acordo com Thomas (2006). Após

diversas leituras aproximadas das transcrições, chegou-se ao total de quatro grandes categorias, com nove subcategorias, conforme a figura 17.

**Figura 7 – Categorias e Subcategorias da Análise das Entrevistas**



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de pesquisa (2021).

As categorias estão alinhadas conforme apresentado no capítulo de referencial teórico, onde são evidenciados os elementos bases para que a GC ocorra no contexto organizacional: pessoas, tecnologia e processos (SERVIN, 2005, BATISTA, 2012, NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018), sendo a categoria de Tecnologia da Informação e Comunicação segmentada (tecnologia e comunicação), para uma melhor compreensão dos resultados.

As entrevistas aliadas à análise documental trazem para esse capítulo um panorama de como a GC é tratada e gerenciada no contexto organizacional da UFRRJ, bem como uma análise situacional sobre o tema na Instituição.

## 5.1. Categoria 1 - Pessoas

Quando se discorre sobre Gestão do Conhecimento, é importante compreender as pessoas dentro dessa gestão, uma vez que elas são parte fundamental do processo (BATISTA, 2012). Esse elemento é considerado vital na GC, uma vez que as pessoas são detentoras e criadoras de conhecimento, sendo responsáveis pelos processos de GC, respaldadas com a ferramenta de tecnologia e processos organizacionais estruturados, ou seja, **sem pessoas não**

**há GC** (SERVIN, 2005; BATISTA, 2012; ERPEN *et al.*, 2015; NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018). Com isso, a organização deve ter formas de reter e contratar pessoas com conhecimento e competências essenciais e criar um ambiente cooperativo, que faça com que ocorra o compartilhamento, criação e integração do conhecimento (RODRIGUEZ, MUNIZ JUNIOR, MUNYON, 2018). É a partir do indivíduo que o conhecimento é repassado a toda a organização, através das quatro dimensões do conhecimento, focando na dimensão ontológica (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Assim, é necessário que seja dada a devida atenção a esse elemento (pessoas), uma vez que a GC emerge dele. Por isso, é necessário que práticas e políticas relacionadas a Gestão de Pessoas em organizações, sejam voltadas para a disseminação do conhecimento, sendo difundida e implementada em todos os níveis organizacionais (SERVIN, 2005; BATISTA, 2012; DAVENPORT, PRUSAK, 2012; CRIBB; 2018)

### **5.1.1. A mudança da PROAD para PROGEP**

O primeiro ponto a ser abordado é a mudança ocorrida na estrutura organizacional da Instituição em 2019. Através da Deliberação N° 19 de 04 de junho de 2019<sup>19</sup>, a extinta Pró-Reitoria de Administração (PROAD) se tornou a PROGEP, ocorrendo mudanças na estrutura organizacional da Pró-Reitoria, bem como em sua função e terminologia.

Com essa mudança, a PROGEP foi segmentada em dois grandes departamentos: o Departamento de Administração e Gestão de Pessoas (DAGP) e o DASDP, sendo este último responsável pela “formulação e implementação de políticas de gestão de desenvolvimento de pessoas e carreiras, docente e técnico-administrativo, bem como de atenção à saúde e segurança do trabalhador” (UFRRJ, 2019). Isso evidencia uma preocupação da UFRRJ com as políticas de Gestão de Pessoas, valorização e **capacitação** do servidor público e sua qualidade de vida.

Com essa mudança, a UFRRJ passou a ter uma estrutura totalmente voltada para o **desenvolvimento** e cuidado dos servidores da Universidade (DASDP). Com o fortalecimento das suas coordenações e unidades organizacionais, o objetivo central é ter uma maior proximidade entre a Pró-Reitoria e funcionários da UFRRJ, aumentando o senso de

---

<sup>19</sup>Essa deliberação pode ser consultada em: <https://institucional.ufrj.br/soc/files/2019/10/Delib-19-CONSU-2019-2.pdf> Acesso em 20.12.2021

valorização, realização e acolhimento<sup>20</sup>. Acredita-se que a mudança da PROGEP foi essencial para um fortalecimento dos processos e práticas de Gestão de Pessoas na UFRRJ, conforme as falas abaixo dos entrevistados.

*Em 2017 quando a professora Amparo entrou, ainda era PROAD, professora Amparo e Marcelo, deu um “boom” na gestão de pessoas na Rural. Um boom no sentido de vamos acertar o que precisa ser feito e vamos desenvolver coisas novas. (PESQ02, grifo nosso).*

*Passou a ter um regimento, uma nova estrutura totalmente diferente, que no meu ver passou a ser bem mais funcional. (PESQ04, grifo nosso).*

*Mas nós conseguimos concretizar somente nessa última gestão, que foi da professora Amparo, que comprou nossa ideia né, que era uma coisa nossa, que ela comprou e seguimos em frente. E isso ajudou muito a gente a desenvolver os nossos trabalhos da melhor maneira possível (FUNC03, grifo nosso).*

Conforme explicitado, é importante que as organizações pensem em políticas e estratégias de Gestão de Pessoas para a promoção de um ambiente focado em Gestão do Conhecimento, pois se sabe que sem as pessoas não há Gestão do Conhecimento (SERVIN, 2005; BATISTA, 2012; NEVES, VARVAKIS, FIALHO, 2018).

Quando se analisa a mudança da PROAD para a PROGEP, fica evidente que foram realizadas na estrutura da Universidade para o estabelecimento de um ambiente mais propício para a Gestão do Conhecimento. O fato de ter um setor voltado para valorização e qualificação dos servidores, faz com que o processo de GC seja facilitado, uma vez que já há uma estrutura que somente precisa ser aperfeiçoada.

Dentro da PROGEP há um setor chamado Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), responsável pelas qualificações (internas e externas) dos servidores da Universidade. Ou seja, a Instituição possui um setor totalmente voltado para promoção da qualificação e desenvolvimento de seus servidores, estando alinhado com Nonaka e Takeuchi (2008) no que tange as quatro dimensões do conhecimento (socialização, externalização, internalização e combinação). A proposta de um setor focado em desenvolvimento, treinamento e capacitação pode trazer para o contexto organizacional conhecimentos novos, combinação de novos conhecimentos a fim de inovar, ensinar e internalizar o conhecimento do servidor, além de promover a socialização.

Caso a UFRRJ não possuísse esse setor, o caminho para criação de um ambiente focado em GC seria mais dificultoso, uma vez que não haveria um setor/departamento para

---

<sup>20</sup>Conforme notícia veiculada no site oficial da UFRRJ – “PROGEP: novo nome na gestão de pessoas” - <https://portal.ufrj.br/progep-novo-nome-na-gestao-de-pessoas/> Acesso em 20.12.2021



tal. A mudança da PROAD para PROGEP se alinha à criação de políticas de desenvolvimento de pessoal, que serão abordadas à frente.

### 5.1.2. Ambiente Organizacional e Cultura Organizacional

O ambiente e a cultura organizacional são importantes para a Gestão do Conhecimento. Ambos possuem influências diretas no comportamento dos funcionários e em como os processos de GC irão ocorrer dentro de uma organização, pois o ambiente influenciará as pessoas para que elas compartilhem o conhecimento ou não (INEZAWA, 2009; GARCIA, 2008). No que se refere à cultura organizacional, a UFRRJ é uma instituição pública de ensino. As Instituições Públicas, frequentemente, são criticadas pela ineficiência, burocracia e morosidade, sendo essas questões lembradas pelos entrevistados:

*Porque todo mundo fala que funcionário público não quer nada, a gente mostrou que ao mesmo tempo em que a gente tinha uma equipe para funcionar e matar um leão por cada dia e tinha também uma equipe pensante, que a gente conseguia desenvolver. (PESQ02).*

A ineficiência é apontada como uma consequência das amarras legais que as Instituições Públicas devem seguir. Por mais que a UFRRJ possua autonomia didático-científica, financeira e patrimonial, muitas decisões devem seguir as determinações legais, fazendo com que não haja espaços para inovação e mudanças.

*É exatamente aquilo que você falou, a gente é escravo da lei, a gente precisa observar o que está na lei, se aquilo não vai trazer nenhum problema para nós enquanto servidores, porque nosso trabalho é vigiado né, nós temos a CGU, o TCU e a própria comunidade. (FUNC03, grifo nosso).*

*Ela é escrava da legislação, porque nós somos da administração pública. Então nós somos todos, não importa se é mais alto, se é mais baixo ou se não tem chefia, nós estamos na administração pública. Então nós temos o poder e dever de agir, nós não podemos nos afastar da lei, então assim, nem sempre uma lei é clara na sua regulamentação ou às vezes nós não concordamos com a lei, mas o legislador aprovou, e nós precisamos aplicar. (FUNC04, grifo nosso).*

Em relação à cultura organizacional, um ponto evidenciado foi a falta de formalismo nas relações de trabalho. A falta de formalismo, que contrasta com as amarras legais, por vezes, atrapalha o funcionamento dos processos interpostos pela Instituição. O termo “universidade doméstica” apresentada por um dos entrevistados faz alusão ao fato de muitos funcionários da UFRRJ morarem em seu entorno e tentarem resolver questões em momentos inoportunos, burlando os processos e procedimentos institucionalizados.

*A cultura é difícil de ser quebrada. As pessoas tinham aquela cultura, principalmente a Rural, que é muito doméstica né. Ela é uma universidade doméstica, porque tem pessoas que moram ali, aí vai no mercado domingo fazer comprar, escuta meu processo, não é o meu caso, eu não moro lá, mas eu sei que os colegas sofrem isso, “queria falar do meu processo, eu sei que hoje é domingo”. Então assim, a gente conseguiu quebrar um pouco dessa cultura de ir lá falar, olhar para a cara da pessoa para saber a resposta, que pode ser dada por um e-mail. (FUNC04, grifo nosso).*

Além da questão da falta de formalismo, outro ponto sobre a cultura da UFRRJ mencionado nas entrevistas é a questão da ausência de isonomia do tratamento entre pessoas. Isso ocorreria uma vez que as relações pessoais se sobrepõem às relações formais, sendo burlados os processos interpostos para as solicitações e procedimentos adotados pela Universidade.

*Eu acho que na Rural, essas comunicações... não que me incomode com a comunicação informal e acho que ela tem que existir, esse contato mais informal, ele é importante, ele nos aproxima até, né? Imagina, a gente conversar só por e-mail, naquela forma fria e gelada. É bom esse contato mais próximo, só que às vezes, sinto que a **Universidade tá ainda muito amarrada com essas coisas assim: Ah, sou amigo de fulano, entendeu? E aí, por isso, vou conseguir resolver isso. Porque eu tenho uma boa comunicação, uma boa entrada com ele. Acho que isso tem ser superado e isso é coisa do passado, é... pra mim não faz mais sentido, na minha cabeça. (retirado) Nossas comunicações não devem ser pautadas nisso, sou amigo de fulano e então ele consegue uma entrada comigo e a gente consegue desenrolar e resolver as coisas. Ah, fulano lá, já não tem muita comunicação comigo e não converso tanto com ele, e não vai ter uma troca legal. Não! Você tem que atender profissionalmente a todos, com isonomia.** (FUNC01, grifo nosso).*

*A minha professora orientadora, professora x me ajudou muito porque ela era muito antiga na Rural, então ela conseguia se relacionar com pessoas e conseguia me ajudar a ter acesso aos coordenadores da pós. Outra coisa que me ajudou a ter acesso também, foi o fato de eu trabalhar ali com Y ela ficou muito tempo como pró-reitora substituta do professor Pedro, então ela conhecia muita gente também, então assim, a questão do conhecimento, do acesso a informação e até para eu pegar entrevistas com essas pessoas né (...) **Acho que se eu não conhecesse pessoas seria mais difícil.** (PESQ02, grifo nosso).*

As falas anteriores evidenciam uma característica peculiar da UFRRJ. No seu contexto administrativo, caso você tenha inimizades ou não conheça alguém, é possível que você tenha dificuldades para conseguir uma informação ou solucionar um problema, criando um ambiente muito pautado por relações pessoais.

Essa situação pode ocorrer quando se realiza uma pesquisa acadêmica dentro da Universidade, como aponta o Pesquisador 02. De acordo com seu depoimento, se não conhecesse as pessoas, seria mais difícil realizar a consecução do seu trabalho de mestrado. Essa cultura de ausência de isonomia no tratamento interpessoal, por vezes, pode bloquear a vinda de pesquisadores de fora para estudar ou pesquisar a UFRRJ. Por não conhecer pessoas, esses pesquisadores podem não ter sucesso na captação de informações.

O enfraquecimento dos processos (devido ao excesso de informalidade) e a falta de isonomia e de formalismo podem prejudicar a consecução dos processos e procedimentos interpostos pela Universidade. A informalidade é fundamental para o ambiente organizacional, pois, como visto, a socialização é uma forma de transmitir o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Porém, quando todas ações ocorrem nesse campo, abre-se margem para dupla interpretações, conflitos interpessoais e de interesse, propiciando um ambiente instável entre os funcionários, dificultando o compartilhamento do conhecimento.

Outro ponto abordado ao que tange o ambiente organizacional, é a questão política. A UFRRJ escolhe seus Gestores através de Consulta Pública com a comunidade acadêmica (docentes, técnicos e discentes), com isso os cargos de direção são ocupados politicamente através desse processo. Na fala dos entrevistados, essa questão política causa impacto na Gestão da Universidade e na qualidade da tomada de decisão.

*Mas ali também a gente tinha alguns problemas, é outra coisa que trava o desenvolvimento da universidade, que são **problemas políticos**. A gente tinha problemas políticos tanto de dentro como de fora. O pessoal da saúde do trabalhador era muito de ideologia política e eles traziam muita coisa de fora... Contra isso, contra aquilo, mas precisamos ver o que está acontecendo na universidade, o que a universidade precisa. (PESQ002, grifo nosso).*

*Então eu acho que o principal problema da universidade, isso é no serviço público, não é da Rural né, eu tenho amigo servidor público em tudo que é órgão do governo e todo lugar é assim, **os setores são ocupados politicamente**. Então eu acho que essa falta de qualidade é por isso. (PESQ003, grifo nosso).*

O aspecto político faz com que haja mudanças significativas na Gestão da Universidade periodicamente, como, por exemplo, a escolha da Reitoria e da Administração Central da Universidade que ocorre a cada quatro anos. O tempo para gestão, por vezes, é curto, fazendo com que não haja conclusão de projetos iniciados em uma Gestão ou ocorra a descontinuidade de uma Gestão para a outra. Fato é que esse aspecto possui influencia no comportamento e no ambiente organizacional da Instituição.

Devido às mudanças que ocorrem periodicamente, os funcionários podem criar resistências ou receio de compartilhar o conhecimento ou de realizar modificações nos processos de trabalho por medo de perder seus cargos ou *status*. Essa resistência ou receio de compartilhar o conhecimento também pode ocorrer devido à intenção de manter o poder, pois o conhecimento pode ser usado como moeda de troca para se manter em cargos de chefia, por exemplo. Essas situações fazem com que os funcionários evitem compartilhar, disseminar e aplicar o conhecimento aprendido com seus pares, para não criar uma possível concorrência.

Como já evidenciado, o presente estudo busca compreender se os conhecimentos produzidos no campo científico são aplicados no campo organizacional da UFRRJ. Assim, verificou-se, com as entrevistas, que a produção desse conhecimento científico se dá através do ingresso em programas de pós-graduação e incentivo à qualificação da própria UFRRJ, e que isso faz parte das políticas de incentivo à qualificação normatizados pela Universidade.

*Outra coisa que nós também sempre viabilizamos, que aí é pela forma legal, é estimular que os docentes e os técnicos que estão em cargos de chefia, eles viabilizem e colabore para esses servidores (...). (FUNC04).*

*A gente sempre encoraja todos a fazerem um mestrado, doutorado, a gente está sempre ali apoiando né? (FUNC003).*

Nem sempre, porém, os funcionários em cargos de chefia possuem esse senso de motivação de seus subordinados ou entendem as motivações das pesquisas sobre a UFRRJ.

*Em um momento ele soube, e ele disse: Você vai escrever sobre mim, então?! Você vai escrever sobre os coordenadores da pós então? E ele ficou assim então: Você está me analisando? É isso?! E a partir desse momento, o que a gente tinha de parceria de trabalho e profissional, se rompeu, se rompeu, ao ponto de ter que sair de lá. Então, ele começou a achar, eu não estava fazendo mestrado em psicologia, mas ele começou a achar, que cada passo q ele dava, eu estava analisando ele. (...) Nossa convivência se tornou nociva, para ele e para mim, ao ponto de eu ter que sair. (PESQ02, grifo nosso).*

O ambiente organizacional é fundamental para a promoção da GC dentro de uma organização, uma vez que esse ambiente exerce influência sobre as pessoas, através do cotidiano do trabalho, sentimentos, percepções, expectativas dos membros sobre as decisões e ações práticas da organização (GARCIA, 2008). Por isso, é necessário que a influência do ambiente seja positiva sobre os funcionários, sem as possibilidades de amarras que possam inibir o compartilhamento, distribuição e aplicação dos conhecimentos produzidos. A partir do entendimento do ambiente, é importante saber quais são as políticas de qualificação e incentivo utilizadas pela UFRRJ.

### **5.1.3. Políticas de qualificação e desenvolvimento dos servidores**

Um aspecto importante quando se aborda o papel das pessoas na Gestão do Conhecimento, é saber se há políticas ou diretrizes institucionalizadas para que os funcionários se qualifiquem, criando novos conhecimentos, que podem ser incorporados as suas rotinas de trabalho, pois conforme evidenciado por Nonaka e Takeuchi (1997) há diversas formas de fazer com que o conhecimento seja transmitido a todos os níveis organizacionais. Algumas empresas privadas, principalmente do ramo de consultoria e

auditoria, possuem Universidades Corporativas, incentivos à qualificação e qualificações internas para os seus funcionários.

Dentro das organizações privadas, a Gestão de Pessoas possui subsistemas que são fundamentais para a promoção da GC, tais como o Treinamento e Desenvolvimento (T&D). O treinamento possui foco de curto prazo, voltado para as atividades dos funcionários, e o Desenvolvimento possui característica de longo prazo, focada nas carreiras das pessoas, a partir do Desenvolvimento Humano Organizacional e em competências necessárias.

A UFRRJ possui o **Programa de Qualificação Institucional**, aprovado através da Deliberação N° 46 de 24 de abril de 2018. Esse programa é uma parceria entre a PROGEP e a PROPPG, sendo a última responsável pelos programas de pós-graduação da UFRRJ. O PQI é gerido pela CODEP, que pertence à PROGEP.

Apesar de o Programa ser incipiente na UFRRJ, ele já possui 20 programas de pós-graduação da Instituição conveniados, em modalidades de Mestrado e Doutorado<sup>21</sup>, ofertados em diversas áreas do saber e que estão disponíveis para os servidores da Universidade.

*Com relação ao incentivo a qualificação, que a gente está falando de mestrado e doutorado, nós criamos um programa a partir de 2018, a partir do segundo semestre de 2018, que se chama PQI, já ouviu falar? É o Programa de Qualificação Institucional. (...) Não sei se você já ouviu falar, o programa que é nosso parceiro abre vagas para o PQI, então tem a vaga geral, que assim nós não prejudicamos o programa, não é assim, vamos tirar vaga do geral. Nós abrimos vagas extras, aí aquele programa... O nosso servidor tem que passar na prova, ele é avaliado igualzinho, ele não tem nenhum privilégio, mas ele vai ocupar uma vaga de PQI, que aquele programa ofereceu no edital dele. Nós pagamos a bolsa, no caso do mestrado durante dois anos, a gente paga aquela bolsa do programa e no doutorado nós pagamos durante quatro anos. Aí o programa tem lá uma verba para utilizar em algumas modalidades que são permitidas o uso, por exemplo, participação dos docentes em congresso daquele programa. Um ajudando o outro. Com a verba que está no nosso orçamento da PROGEP, que é para a CODEP. (FUNC01).*

A fala acima explica o PQI, um pagamento feito aos programas de pós-graduação que possuem funcionários da UFRRJ. Essa verba pode ser utilizada para melhorias nos programas, compra de materiais de consumo e custeio de atividades de pesquisa (publicação, participação de eventos, treinamentos e atividades extracurriculares). Os objetivos do PQI são responsabilidade da CODEP/PROGEP, conforme foi explicado pelo entrevistado FUNC01. Para ele, há uma política estruturada em relação ao desenvolvimento das pessoas, pois é necessário realizar um diagnóstico com os servidores para levantar as necessidades de capacitação e compreender tais lacunas, consolidar as informações e encaminhar para o Governo Federal através de um Sistema. Em outras palavras, as políticas de qualificação são

---

<sup>21</sup>A lista de cursos disponíveis pode ser consultado em: <https://institucional.ufrrj.br/codep/pqi>

estabelecidas pelo Governo Federal e a UFRRJ deve seguir tais políticas no seu ambiente interno.

Além da qualificação, é importante ressaltar que os servidores que cursam um programa de mestrado ou doutorado recebem um adicional em seus vencimentos, classificado como “Incentivo à Qualificação” regido pela Lei Nº 11.091/2005. Há também o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é um instrumento da Nova Política de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD), instruída pelo Decreto nº 9.991/2019. A PNPD possui como objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências essenciais para prestação de um serviço de excelência à sociedade brasileira” (BRASIL, 2019).

O objetivo do PDP é desenvolver os servidores em competências mais relacionadas às suas rotinas de trabalho, bem como através de minicursos, cursos, treinamentos e workshop. Um exemplo foi o treinamento para utilização do SIGAA para o ensino remoto, para o Planejamento Anual de Contratações da UFRRJ, entre outras iniciativas.

É importante entender que o PQI faz parte de um objetivo maior e que está Institucionalizado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018 – 2022 e no Plano de Capacitação (PAC) da UFRRJ.

*Em um nível macro, nós temos as metas no PDI, certo? No PDI, um dos nossos objetivos, que cabe à área de Gestão de Pessoas e à CODEP promoverem a capacitação e formação continuada dos docentes e técnicos administrativos. **Uma das metas é ampliar em 20% ao ano o número de capacitações internas, então esse é um dos objetivos que vamos seguindo como esse novo PDI vai até 2022.** (FUNC01, grifo nosso).*

O PDI é segmentado em Objetivos Estratégicos, sendo que os objetivos voltados para a Gestão de Pessoas se encontram dentro dos Objetivos Estratégicos para a Gestão. Os objetivos 3 e 4 possuem clareza e são totalmente direcionados à capacitação, conforme quadro 14.

**Quadro 8 – Objetivos do PDI voltados para Capacitação (continua)**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
3 - Elaborar um programa de capacitação gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de programas de capacitação voltados aos gestores</li> <li>▪ Número de gestores capacitados</li> <li>▪ Impacto das capacitações no desenvolvimento das atividades gerenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar programa de capacitação gerencial, voltados para gestores acadêmicos e administrativos</li> <li>▪ Ampliar o número de gestores capacitados em 20%, anualmente.</li> <li>▪ Avaliar o impacto das capacitações gerenciais para a melhoria das atividades Institucionais.</li> </ul>

<p>4 - Promover a capacitação e formação continuada dos docentes e técnicos da educação superior, básica, técnica e tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de docentes e técnicos capacitados</li> <li>▪ <b>Impacto das capacitações no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas</b></li> <li>▪ <b>% das capacitações voltadas a melhoria das atividades críticas da instituição</b></li> <li>▪ % do corpo docente e técnico envolvido na oferta de capacitações internas</li> <li>▪ % do orçamento investido nas capacitações do corpo docente e técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliar em 20% ao ano, o número de capacitações internas</li> <li>▪ <b>Avaliar, anualmente, o impacto das capacitações no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas</b></li> <li>▪ Otimizar as capacitações para o atendimento das necessidades dos setores críticos</li> <li>▪ Ampliar em 100% o número de docentes e técnicos administrativos envolvidos na oferta das capacitações internas</li> <li>▪ Ampliar em 30% os recursos destinados à capacitação do corpo docente e técnico</li> </ul>
---	--	--

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ 2018 – 2022 (2018).

Pode ser observado através dos indicadores presentes no quadro 14 uma preocupação da Instituição em aferir os impactos das qualificações nas atividades acadêmicas e administrativas da Universidade. Porém, em uma análise mais aprofundada nos Relatórios de Gestão da UFRRJ, especificamente o de 2020, não foram identificadas informações precisas sobre as metas estabelecidas pelo PDI. A única informação encontrada foi a elaboração de um programa de capacitação gerencial, sem que fosse indicado o alcance das suas metas. Mas não há informações sobre quantos funcionários participaram do PQI e quais os valores investidos pela Universidade nos programas de pós-graduação.

Outro ponto importante é que mesmo com uma Política de Capacitação bem estruturada, há a ausência de indicadores claros e informações sobre tais políticas, bem como a sua eficiência e eficácia dentro da Organização. Conforme pode ser visto no quadro 14, os itens na coluna indicadores que estão grifados, do objetivo 4, evidenciam a tentativa de criação de indicadores para mensurar tais qualificações e de como elas podem ser devolvidas em forma de melhorias para a Universidade. Apesar de ter esses indicadores, há uma certa dificuldade de mensurá-los, uma vez que não há processos institucionalizados, o que é evidenciado pelo FUNC01, outro ponto é que não há diferenciação de onde serão essas capacitações para compor o indicador, se será via PQI, capacitações externas ou internas.

*Porque isso não é feito, não é feito, e quando você falou do seu trabalho, que me lembrou muito do seu trabalho, o objeto de estudo, deixa eu só buscar, porque eu quero muito compartilhar com você. Olha é exatamente, o objetivo é, deixa eu ver o objetivo: **Estimular o desenvolvimento de atividades acadêmicas pela comunidade universitária que promovam a participação na solução de problemas. Aí, qual a meta: estimular a participação de docentes e técnicos administrativos em atividades acadêmicas voltadas para resolução de problemas institucionais** (...)Então a gente entende, que há aí, uma busca de interligar conhecimento científico com a parte administrativa para solução dos problemas da parte administrativa, é isso que compreendo quando leio ele, **não que esteja tão claro assim, mas é isso que compreendo quando vou responder essa meta, não tenho o***

*que responder, Patrick, porque não tem algo institucionalizado, colocado, tem uma meta institucionalizada no PDI, mas qual o mecanismo? Existe um mecanismo para ser feito isso? De forma clara, para que um servidor ou um estudante que estejam desenvolvendo uma pesquisa, consiga entender como ele pode levar esse conhecimento para a parte administrativo ou um mecanismo onde a parte administrativa consiga buscar o conhecimento científico, eu acho que tem que ser de ambas as partes, tem que ser um mecanismo que possibilite o administrativo buscar o que tá sendo produzido. Eu não vejo isso. (FUNC01, grifo nosso).*

Outro fato importante é que se for realizada uma busca detalhada nos Relatórios de Gestão da UFRRJ, não é possível encontrar informações sobre tais indicadores elencados no quadro 14, somente há informações indicando se a meta foi alcançada totalmente, alcançada parcialmente ou não alcançada. E ao que tange as informações sobre gestão de pessoas, é informado os tipos de afastamentos para capacitação e o quantitativo de teses, dissertações e TCCs defendidos, que perfazem um total de 52 em 2020 (UFRRJ, 2021), sem mencionar se tais pesquisas defendidas são sobre a UFRRJ e se foram feitas em programas de pós-graduação da universidade.

## **5.2. Categoria 2 - Tecnologia**

Após compreender os aspectos sociais, culturais e humanos da Instituição, é necessário compreender as ferramentas tecnológicas e de comunicação que a UFRRJ dispõe para que haja a GC. A tecnologia é a forma utilizada para conectar as pessoas aos processos organizacionais, através de computadores, redes de dados, ferramenta de telecomunicações (BATISTA, 2012; SERVIN, 2005).

O uso da tecnologia facilita a promoção da GC, dando rapidez aos processos e corroborando para que os processos de compartilhamento, criação, armazenamento e utilização do conhecimento ocorram, conectando as pessoas aos processos da organização (SERVIN, 2005; ERPEN *et al.*, 2015; BATISTA, 2012). Uma vez que a utilização dessas tecnologias torna os processos de GC mais dinâmicos na era do conhecimento.

As Tecnologias de Informação e Comunicação auxiliam no processo de armazenar, organizar, catalogar e divulgar o conhecimento produzido pelos indivíduos e pelos grupos dentro do contexto organizacional. Também auxiliam na criação de uma memória organizacional, pois é necessário ter a disponibilização e compartilhamento do conhecimento em larga escala, tornando-o acessível (TARAPANOFF, 2001).

O processo de informatização e integração de todos os processos da UFRRJ se iniciou a partir da Deliberação N°35 de 14 de julho de 2015, com a aprovação do “Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UFRRJ”, tal plano foi elaborado pela Coordenadoria de



Tecnologia da Informação (COTIC) subordinado à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI).

Com a criação do PDTI, pela primeira vez a Universidade possuiu um plano diretor com essa finalidade. O PDTI foi um documento essencial para que hoje a Universidade esteja no nível atual de informatização e digitalização dos processos e procedimentos, para isso foram realizadas três fases de elaboração desse plano: de preparação, de diagnóstico e de planejamento.

O PDTI foi elaborado a partir da legislação vigente, instruções normativas, do PDI 2013-2017, auxiliado por análises com ferramentas, tais como: análise SWOT e Matriz GUT e gerenciamento de riscos. A partir dessa análise, foram criadas as necessidades e ações para o desenvolvimento da Tecnologia da Informação UFRRJ.

Ao que tange à **Gestão do Conhecimento**, a palavra foi mencionada 14 vezes no documento. A primeira citação sobre a GC foi no item 5.2.6 – Identificar necessidades de informação –, onde o item b discorre sobre “Aprimoramento da política de Gestão do Conhecimento – Necessidade de criação e manutenção de mecanismos de Gestão do Conhecimento.” (UFRRJ, 2014), não havendo mais explicações sobre essa necessidade.

Após isso, a GC foi citada como necessidade (N09), sendo o pilar dessa necessidade a Informação e com a seguinte descrição: “Aprimorar a política de Gestão do Conhecimento” (UFRRJ, 2014). Ao que tange a N09, foi indicado que para alinhamento estratégico, ou seja, alinhado ao PDI, era necessário criar um sistema integrado de informações das atividades acadêmicas e administrativas, que posteriormente seria feito com a implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIG).

A única meta estipulada para a necessidade N09 – Aprimorar a política de Gestão do Conhecimento – é: **implantar mecanismos de Gestão do Conhecimento**. Nessa meta, a base estratégica seria o levantamento organizacional (pesquisa) para aferir o grau do conhecimento, bem como a necessidade de implementação de uma ferramenta de Gestão do Conhecimento. As explicações desse documento são rasas e sem maiores informações sobre.

Por fim, as ações voltadas para essa necessidade são duas: I) otimizar a plataforma de *Wiki* para Gestão do Conhecimento e II) elaborar indicadores para medir o número de inclusões na plataforma, sendo que para essas ações o prazo máximo de finalização seria até dezembro de 2018. Apesar da novidade da criação do PDTI, há poucas informações acerca do tema de Gestão do Conhecimento, quando a GC é citada no plano, as informações são básicas e sem maiores explicações.

Acredita-se que devido ao nível primário que a UFRRJ se encontrava na elaboração do documento (no ano de 2014 e 2015) o foco maior do plano era desenvolver ações bases para o desenvolvimento da sua parte informacional.

Após a criação do PDTI, em 2016, foi realizada a aquisição da licença do SIG, criado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Em notícia na página oficial da UFRRJ, em 05/04/2016, há informações do seu novo sistema:

**Quadro 9 – Sistemas Utilizados pela UFRRJ**

<b>SIG - Sistema Integrado de Gestão</b>	<b>Subsistema</b>	<b>O que é?</b>
	<b>SIPAC</b>	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
	<b>SIGRH</b>	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
	<b>SIGAA</b>	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
	<b>SIGEleição</b>	Sistema Integrado de Gestão de Eleições

Fonte: Retirado a partir do Site Oficial da UFRRJ [www.ufrj.br](http://www.ufrj.br)

É importante ressaltar que até 2016 a UFRRJ não possuía um sistema integrado de gestão. Todos os processos internos eram realizados de forma manual (processos físicos) e a pós-graduação não possuía um sistema acadêmico, além da graduação possuir um sistema simplificado de Gestão Acadêmica.

*Como aluna era péssimo, muito fraco, até porque quando eu era aluna, não existia o SIGAA, era péssimo, tudo a gente tinha que ir (...) perguntar, era péssimo. (PESQ02).*

O processo de implementação de todos os sistemas foi realizado de forma gradativa. No caso da PROGEP, o foco era a implementação do SIGRH. Mas todos os sistemas foram fundamentais para o funcionamento da Universidade, sendo o SIGAA implantado na pós-graduação em 2017 e sua migração para a graduação ocorrida em 2018.

Assim, a UFRRJ passou a possuir um sistema integrado de forma plena. Porém, o processo não foi rápido, pois a cada etapa era necessário atualizar os sistemas para aumentar a suas funcionalidades e alcance. Para chegar ao ponto de ter todos os sistemas funcionando parcialmente foram necessários aproximadamente cinco anos de trabalho da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) na solução de problemas, identificação de oportunidades e melhoria dos sistemas para utilização dos usuários.

O SIG foi constantemente lembrado pelos entrevistados com satisfação. Em sua opinião o sistema integrado colaborou para o desenvolvimento das atividades dentro da Universidade.

*Em relação ao SIG, a meu ver, foi um grande ganho para a Universidade, não é o melhor dos mundos, pois temos tecnologias melhores, mas é um avanço porque os processos antes eram muito fragmentados e localizados nos seus setores. Agora não, pois você consegue ter uma visão ali de todos os processos dentro de um sistema. Isso é um avanço, a gente precisa reconhecer, que nós avançamos, dentro de nossas possibilidades, possibilidades institucionais, isso é um avanço. (FUNC01, grifo nosso).*

*Porque a gente tem o SIPAC, por exemplo, que a gente utiliza diariamente, eu estou falando com você agora com o e-mail do SIPAC aberto, então a todo o momento eu estou recebendo e-mail, a todo o momento eu estou recebendo memorando. (PESQ03).*

*Mas as coisas mudaram tanto, porque de lá para cá, principalmente a informatização, a gente faz muita coisa, a gente não tinha o SIPAC, o SIGRH, é uma coisa muito recente (FUNC03).*

*A gente tem o SIPAC, né? Eu acho que o SIPAC facilita muito, em termos todas as informações, todos os processos, os memorandos, toda essa parte digitalizada, né? No caso hoje, você não quase não tem processos no papel. Eu até trabalho em outra instituição pública, onde as coisas ainda não são informatizadas e essa comunicação se torna muito difícil e muito mais burocrática. Se for nesse sentido da comunicação digital em si, como eu tenho esses dois lados, eu vejo que essa parte da informação digital, do SIPAC, as vezes dessa autonomia de você dar entrada em um processo de seu interesse, isso facilita muito a nossa vida, se for nesse sentido. (PESQ04).*

Outro fato apresentado pelos entrevistados foi a antecipação da digitalização de diferentes procedimentos e processos na Universidade devido a Pandemia de COVID-19, possibilitando o trabalho de forma remota.

*Antes de começar a pandemia, por exemplo, a PROPLADI juntamente com a COTIC, né? A COTIC pertence a PROPLADI. Ela vinha implementando aos poucos, até para não causar essa estranheza de cultura no público, o processo digital. E ela começou pela PROGEP. Ela nos chamou e nós pegamos a CODEP, (...) e nós pegamos os fluxos da CODEP em várias reuniões com a COTIC e com a PROPLAD, né? Fomos adaptando. Então a CODEP, quando começou a pandemia, já era quase toda, já era 90% digital. E (...) a COAAF, já estava 60% digital. Então no nosso caso, não foi traumatizante, mas teve detalhes que deram muito trabalho para virar 100% digital, mas o pessoal foi de uma disposição, assim, impressionante. Eu fico pensando o que seria da Rural se não existisse hoje esse sistema. Não sei. A Rural hoje teria parado, profissionalmente, né? E não, nós não deixamos de conceder uma progressão se quer, seja para técnico, docente, isso é um exemplo, né? (FUNC03).*

*Eu acho que, até devido a pandemia mesmo, nós evoluímos enormemente. (FUNC04).*

*Para gente, uma coisa que vimos na pandemia, que a gente passou por uma mudança de processos muito grande, gigantesca. (FUNC01).*

*A gente avançou muito com a pandemia, essa questão de ter que trabalhar no remoto. Acho que nós avançamos anos luz. Eu acho que esse movimento seria muito*

*mais lento, mas com a questão da pandemia, eu vi que a Universidade deu um salto, mas há ainda muito a ser aprimorado a esses canais. (FUNC01).*

É importante ressaltar que mesmo com o avanço ocorrido na parte tecnológica da universidade, deficiências que não colaboram para a promoção de um ambiente de Gestão de Conhecimento. Um ponto crítico é que a UFRRJ não possui um Repositório Institucional atualizado e utiliza mais de uma forma de disponibilizar os trabalhos acadêmicos produzidos. Ou seja, não há como encontrar as pesquisas acadêmicas realizadas nos programas de pós-graduação de forma rápida, centralizada e atualizada. A UFRRJ utiliza cinco tipos de repositórios: o Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações (TEDE), o Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), o sistema da Biblioteca Central, o *Pergamum*, o Repositório Institucional Múltiplo Acervos da UFRRJ (RIMA) e o Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES.

**Quadro 10 – Repositórios Institucionais utilizados pela UFRRJ**

TEDE - Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações	tede.ufrj.br	Desatualizado
BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações	bdttd.ibict.br	Atualizado parcialmente
<i>Pergamum</i> - Sistema da Biblioteca Central da UFRRJ	pergamum.ufrj.br	Atualizado parcialmente
RIMA - Repositório Institucional Múltiplo Acervos da UFRRJ	repositorio.im.ufrj.br	Atualizado parcialmente
Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES	catalogodeteses.capes.gov.br	Atualizado

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2022).

Conforme explicitado no quadro 16, o TEDE que é o principal repositório da UFRRJ está desatualizado, sendo os demais atualizados de forma parcial, ou seja, possuem alguns trabalhos recentes, porém não em sua totalidade. O único que está atualizado é o Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES, que é do sistema do Governo Federal, pois os programas de pós-graduação devem, anualmente, preencher informações na Plataforma Sucupira, sistema que alimenta com informações o Catálogo.

Os demais repositórios devem ser alimentados pela Universidade, sendo de gerência da UFRRJ e da Biblioteca Central a atualização das informações dos Repositórios (BDTD, TEDE, *Pergamum*). Já o RIMA é gerenciado pelos docentes do Instituto Multidisciplinar da UFRRJ em uma iniciativa independente.

O SIGAA, que é utilizado pela PROPPG, não é conectado com o sistema da Biblioteca Central da Universidade e nem aos demais repositório da Universidade. É sabido que quando se defende uma dissertação ou tese, deve-se confeccionar um livro, chamado “Capa Preta”,

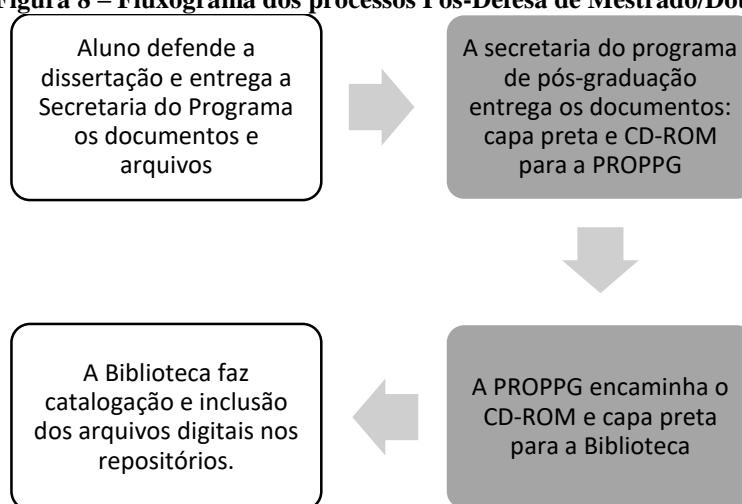
que deve ser entregue na PROPPG, para depois ser arquivado na Biblioteca Central da Universidade.

*Mas, por exemplo, eu acho que a biblioteca pode contribuir um pouco mais com isso daí. Também é uma visão estreita, não é uma visão de experiência. Vou dizer uma visão de usuária, não sei se é correta, essa denominação. Mas, às vezes, eu tento fazer algumas pesquisas acadêmicas de material digital na biblioteca que eu acho pouco. Lá é um bom canal para você divulgar as pesquisas da universidade. Quando a biblioteca era presencial, você tinha lá aquelas encadernações, né? Da capa preta. Aí você ia lá olhava aquela capa preta, mas eu acho que isso aí já poderia estar num processo... mas eu sei que nada é fácil, não foi fácil para a PROGEP e não vai ser fácil para mais ninguém, né? Mas já poderia estar em um encaminhamento mais digitalzinho. (FUNC04).*

*.A gente não tem um banco de dados para acessar o que é pesquisado dentro da Rural, que é produzido dentro da Rural.(PESQ02).*

Os discentes, atualmente, devem entregar um CD-ROM com a versão digital (em PDF) da dissertação/tese para que seja colocada manualmente nos seguintes sistemas: BDTD, TEDE e *Pergamum* pela Biblioteca Central (conforme a figura 18). Só que esse processo é moroso e ineficiente, uma vez que a PROPPG e a Biblioteca Central sofrem com o déficit de funcionários, intensificado por um grande número de aposentadorias ocorridas desde 2019 e diminuição de Concursos Públicos para contratação de novos servidores. É importante ressaltar que a PROPPG recebe em média cinquenta (50) capas pretas e os demais arquivos e documentos para serem encaminhados à Biblioteca por mês.

**Figura 8 – Fluxograma dos processos Pós-Defesa de Mestrado/Doutorado**



Fonte: Elaboração própria (2022).

Outro ponto importante é a descentralização das informações nos repositórios, pois a UFRRJ possui quatro repositórios e sendo somente um alimentado “externamente” e totalmente digital. Como forma de diminuir os impactos da ausência de Repositório, no final

de 2021, docentes do Instituto Multidisciplinar da UFRRJ criaram o Repositório Institucional Múltiplo Acervos da UFRRJ (RIMA). O RIMA consolidou todas as informações de alguns laboratórios, grupos de extensão, trabalhos e conclusão de curso etc.

Com a inexistência de um Repositório Institucional atualizado, os Programas de Pós-Graduação passam a ser responsáveis por alimentar as suas páginas oficiais com as dissertações/teses defendidas. Desta maneira, há dispersão e desorganização das informações e pesquisas produzidas na Universidade. Esse fato pode ser exemplificado na etapa bibliométrica da pesquisa, que teve que se pautar pelo Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES para conseguir acesso a todas as dissertações e, assim, construir o banco de dados que sustenta a referida pesquisa.

De qualquer forma, são evidentes os ganhos do SIG para a gestão da Universidade e também para a pesquisa e ensino. Mesmo assim, esse último não foi tão beneficiado, pois o sistema apresenta lacunas que necessitam ser preenchidas para que promova plenamente a integração entre pesquisa e gestão, evidenciado com a ausência de um Repositório Institucional atualizado e integrado.

Além disso, é fundamental ressaltar que com a Pandemia da COVID-19, como já explicitado, a Universidade passou a realizar ampla maioria das suas atividades em formato remoto (desde março de 2020), incluindo as rotinas de trabalho administrativo e docência.

Durante esse período, a UFRRJ adquiriu uma série de novos sistemas, a fim de auxiliar as atividades remotas. Além da expansão do SIGAA, incluindo novas funcionalidades, a Instituição adquiriu licença de softwares como *Microsoft Teams* e *Google for Education*. Igualmente, todos os processos e procedimentos da Universidade se tornaram 100% digitais, permitindo que o trabalho remoto ocorresse de forma exitosa.

A compreensão da tecnologia é fundamental para entender se os processos e procedimentos estão alinhados com a estratégia da Organização. A Tecnologia visa facilitar o conhecimento, distribuindo-o, compartilhando-o e o organizando, para que todas as organizações tenham acesso ao mesmo. Como visto, a descentralização dos trabalhos científicos faz com que não ocorra essa organização, interferindo em seu compartilhamento e até mesmo em sua utilização pela Instituição.

Para além das tecnologias, é necessário compreender como a comunicação organizacional e científica ocorre dentro da UFRRJ, pois aliada a essas tecnologias, comunicar de forma efetiva e eficaz propicia um ambiente fértil para a Gestão do Conhecimento.

### **5.3. Categoria 3 - Comunicação**

A comunicação constitui fator importante para a compreensão do cenário da GC na UFRRJ, uma vez que as ferramentas de tecnologia e telecomunicações são importantes para que haja uma interligação entre as pessoas e os processos. A comunicação permite o alinhamento de ideias e objetivos que a organização pretende alcançar nos seus diversos níveis (RUGGIERO, 2002; MARCHIORI, 1999). A base das ferramentas da GC é a comunicação, que tem a função de transmitir informações fundamentais para todos os níveis organizacionais (STONER e FREEMAN 1999), sendo a comunicação efetiva para qualquer programa de Gestão do Conhecimento (ASH, 2000).

Há dois tipos de comunicação dentro de uma Universidade: a Comunicação Institucional (ou Organizacional) e a Comunicação Científica. Sabe-se que a Universidade é dividida em atividade-meio e atividade-fim, ou seja, há atividades de suporte e as atividades que são sua finalidade. A gestão e parte administrativa é considerada atividade-meio (ou de suporte), pois ela auxilia para que ensino, pesquisa e extensão ocorram na Universidade.

O que é comunicado aos membros da atividade-meio, por vezes não é aquilo que é comunicado aos membros da atividade-fim, pois são rotinas e objetivos totalmente diferentes. Com isso, aliado às tecnologias de informação, é necessário compreender o cenário das comunicações dentro da UFRRJ e como estas colaboram para a GC.

#### **5.3.1. Comunicação Institucional/Organizacional na UFRRJ**

Até o ano de 2017, a comunicação dentro da UFRRJ não era institucionalizada e estruturada. No entanto, a partir da Deliberação Nº 06 de 31 de janeiro de 2017, a Reitoria da Universidade criou a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS).

A CCS vem trabalhando para estruturar a comunicação da UFRRJ com a Comunidade Acadêmica. Isso se reflete na gestão das Redes Sociais da Universidade (*Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram*), na Página Oficial da UFRRJ, bem como nos materiais criados para padronizar a comunicação, tais como: Manual de Redação e Estilo, Manual de Mídias Sociais, Manual de Identidade Visual e Manual do Colaborador.

Todos os itens citados acima foram criados pela CCS, a fim de padronizar os meios de comunicação da UFRRJ, durante a Pandemia, entre 2020 e 2021. Neste período, a Universidade emitia boletins informativos e situacionais, bem como orientações e previsões

para retorno. Alguns entrevistados ressaltaram a importância e ajuda da CCS na comunicação com a comunidade acadêmica.

*Eu vou dizer uma coisa para você, eu acho que está muito bom, porque se você explorar o site da universidade a comunicação está lá. Então assim, você tem aquele usuário que procura a informação e a informação está lá disponível e você tem aquele usuário que para achar as coisas no celular dele, ele acha tudo, mas no site da universidade não acha, então para esse usuário não está bom. Mas para mim como usuária da universidade... Você já visitou o site da PROGEP? (FUNC04).*

*Aí a gente está falando da Comunicação Institucional, que já melhorou muito, né? Com a pandemia, melhorou bastante. (FUNC01).*

*Entre nós e a comunidade acadêmica, nós utilizamos os e-mails institucionais, o converse, utilizamos os memorandos eletrônicos circulares e utilizamos a assessoria de comunicação também, ela nos ajuda... Muito parceira, muito parceira nossa. (FUNC04).*

Além disso, os entrevistados manifestaram opiniões positivas com relação à Comunicação Institucional.

*Cara, organizacional eu acho que é satisfatória né (...) Então, a comunicação existe né, o que falha é a mecânica né. É o servidor que cai, é a internet que cai. Então organizacional boa. (PESQ03).*

*Eu acho que em termos de comunicação, entre os setores, eu como servidora, bota assim, na situação do mais operacional, na época que eu fui chefe, eu nunca tive dificuldade de comunicação, de acesso a uma informação dentro da universidade, sempre achei bem tranquilo. (PESQ04).*

*A comunicação da universidade, o setor de comunicação, coloca lá na página da universidade, ali chamando atenção. A gente manda... (...), fazem muitas chamadas no Instagram, no Facebook, a gente vai usando as mídias sociais que temos hoje. Vai ter gente que vai falar assim para mim “nunca ouvi falar nisso” sim, vai ter gente que não é ligada, não é atendida, mas a gente manda link, “ô você vai por aqui, todo o fluxo está aqui”, é mais ou menos assim. (FUNC04).*

Nas falas acima, pode-se observar a utilização das Redes Sociais como meio de comunicação extraoficial entre a UFRRJ e comunidade acadêmica. Devido à pandemia, muitos dos entrevistados informaram que os meios de comunicação foram modificados, para se adequar à realidade do trabalho remoto. Apesar de utilizarem os meios oficiais, outros aplicativos e plataformas foram citadas, como *WhatsApp* e o *Telegram*.

*A gente usa o SIPAC, o SIGRH para algumas atividades. A gente usa e-mail e eu tenho usado muito WhatsApp. (FUNC03).*

*Entre nós, assim, entre nós, por exemplo eu com toda a PROGEP é o WhatsApp. Nós todos temos o telefone de todos. E a gente fala rapidinho ali e resolve. Eu acho como eu participei de uma reunião na semana passada com uma das psicólogas, ela falou que a gente já pode considerar o WhatsApp como um instrumento de trabalho nosso. (FUNC04).*



*Entre setores, o e-mail e também o WhatsApp, porque facilita as comunicações, apesar de não ser institucionalizado, mas ele é muito utilizado, a gente utiliza o Converse que é um pouco parecido com a interface do WhatsApp. (FUNC01).*

*Por e-mail e por WhatsApp. (FUNC02).*

A comunicação é um elemento importante para o processo de GC, pois é partir dela que a informação chega a todos e em todos os níveis organizacionais. A ausência de comunicação ou uma comunicação deficitária impacta o clima organizacional, bem como a percepção de seus colaboradores, ocasionando pontos negativos na organização, tais como conflitos interpessoais, duplicidade na informação repassada etc. (CERQUEIRA, 1994; NASSAR, 2003; GARCÍA, 2016). Com isso, é necessário criar políticas com foco em boa comunicação e clareza.

A criação de um setor focado em Comunicação facilita os processos de GC dentro da UFRRJ, uma vez que há uma estrutura e processos relacionados ao tema. Conforme apresentado pelos entrevistados, a Comunicação Institucional é considerada um ponto positivo para a Instituição.

### **5.3.2. Comunicação Científica na UFRRJ**

A Comunicação Científica, além da comunicação organizacional, é primordial para as Universidades, pois, como já foi explicitado, a sua atividade-fim é o ensino, pesquisa e extensão. Na Comunicação Científica há inúmeras particularidades, possuindo similaridades com a Gestão do Conhecimento (LEITE, 2007).

Se não há Comunicação Científica, não há como saber o que uma Universidade produz e qual a qualidade daquilo que ela produz. Como um exemplo, é possível mencionar a mobilização das Universidades Federais Brasileiras para desenvolver ações de combate à COVID-19 no Brasil. Mesmo sem estarem com funcionamento presencial, as Universidades não deixaram de produzir e propor soluções viáveis para os problemas emergentes da Pandemia.

A UFRRJ, especificamente, teve diversas ações de enfrentamento e de pesquisas sobre os problemas emergentes da Pandemia. Foi fabricado álcool para higienização, material que foi oferecido às prefeituras, escolas e hospitais da região de Seropédica. Foi criado um observatório sobre a pandemia na Baixada Fluminense, além de uma forma de detecção da COVID-19 através de Raio-X.

O problema é que, por vezes, tais pesquisas e iniciativas não chegam ao conhecimento da sociedade. Inclusive, em alguns casos, os próprios funcionários da UFRRJ não sabem o que a “sua organização” produz, sendo essa questão tratada durante as entrevistas.

*Em questão de divulgação das pesquisas científicas, talvez tenha que dar uma chamada maior, porque tem muita coisa boa na Rural. Eu vejo muita coisa no Instagram né, hoje, as redes sociais precisam ser utilizadas, então só o site oficial é pouco. (PESQ02).*

*A Comunicação Científica, a gente não tem esse elo, é como se tivesse, um rio (risos)... administrativo e o científico, aí a gente tem essas pesquisas, é nisso que você está muito voltado, as pesquisas científicas produzidas, como objeto de estudo a parte administrativa da universidade, isso não chega, isso não casa, isso não, não vou dizer que nunca vi uma iniciativa dessa natureza, que eu já vi. Que foi uma pesquisa de uma estudante que não conheço, produzida no Gestão e Estratégia, no programa de pós-graduação e essa pesquisa estava sendo utilizada por uma servidora, para implementar a melhoria de um processo, a pessoa tinha estudo uma ferramenta e aí, uma ferramenta de mapeamento de processos, e ela pegou essa pesquisa pra buscar parte dela, determinar diversas melhorias. Foi o que vi, que bom que vi alguém fazendo isso para contar, pois vi alguém pegando um trabalho científico e buscando fazer determinadas melhorias no seu ambiente de trabalho. Não sei como foi o andamento, eu só fiquei sabendo e porque conversei com a pessoa e ela comentou sobre o trabalho, isso não é natural, não vejo com frequência, não... é um abismo! É isso que eu vejo. (FUNC01).*

***Agora científica eu acho péssima. Científica nem é péssimo, ela é inexistente. Ela não existe. Qual é a comunicação que você recebe? Você está trabalhando com a pessoa na cadeira do lado e você não sabe o que aquela pessoa pesquisa, isso é de uma forma geral. Dentro do instituto que eu trabalho, tem quase 60 professores, e as pessoas almoçam juntas e não sabem o que a outra pesquisa as vezes. Trabalha junto, toma o café da manhã junto e a gente não sabe. (...) A gente aqui não tem esse banco de dados de pesquisa. Eu acho que não, justamente por isso, o pessoal pesquisa para si, não pesquisa para o outro, eu acho. Terminou a pesquisa engaveta. Pelo menos é uma percepção que eu tenho. Eu acho que a comunicação, em relação a pesquisa científica na Rural, não se faz. (PESQ03).***

Como visto nas falas acima, há críticas contundentes sobre a Comunicação Científica da UFRRJ. Tal fato ocorre devido à ausência de uma centralização das informações sobre os trabalhos desenvolvidos no campo científico da Universidade ou quando se tem essas informações, as mesmas são fragmentadas.

*Não. Eu não tenho conhecimento. Eu até acredito que a universidade, eu acredito, deve fazer muita pesquisa, deve ter bastante trabalho feito né. Importantes, até nas outras áreas, de agronomia, medicina veterinária, que a gente não tem conhecimento do tanto que a universidade produz. Por exemplo uma vez eu apresentei um trabalho em um congresso de administração durante um mestrado. E nesse congresso a universidade que apresentou o maior número de trabalhos e que teve o maior número de trabalhos apresentados, foi a Rural. Foi a Rural. Aí as vezes você acha “ah será que foi a UNIRIO? Será que foi a UFRJ?” Mas não, era a Rural, dentro de um congresso superimportante dentro de administração, e tinha o maior número de trabalhos aprovados e apresentados, era a Rural. Até eu me surpreendi com o dado. Que lá nesse congresso, eles apresentaram, então eu não sei o que acontece nas outras áreas. (...)Eu acho que não chega em mim. (PESQ04).*

A fala cima exprime a surpresa de um dos entrevistados ao chegar em um Congresso com relevância nacional na área de Administração e saber que a UFRRJ era a Universidade com o maior quantitativo de trabalhos que seriam apresentados. É importante ressaltar que a área de Administração era a área de pesquisa do entrevistado, ou seja, foi evidenciada a miopia sobre o que a Universidade produz.

*Então, eu acho que, por exemplo, eu acho que pode ser mais divulgado. Eu acho que nós vamos divulgar mais isso aí, porque nós temos muitos docentes fazem pesquisas muito importantes e as vezes nós não sabemos. Esse ponto acho que não está muito bom. Você me perguntou se está bom, muito bom... eu acho que ainda não está muito bom. As vezes eu me pergunto, se as pessoas sabem que a minha dissertação virou um livro? Eu fui aprovada pela EDUR (Editora Universitária), eu acho que não. E você ter um livro, hoje, publicado por uma editora universitária, é porque ele passa por uma banca, tem o crivo de uma banca, para avaliar se aquilo ali tem valor acadêmico, vamos dizer assim, né? Eu estou dando um exemplo. Eu não sei muitas pesquisas dos professores, não conheço e eu sei que tem muitas pessoas fazendo coisas bacanas. (FUNC04).*

*Ai eu vou falar, pois posso fazer comparação de uma instituição e outra, tá? Comparo a FIOCRUZ com a Rural, da época que estive na Rural. Aqui, por mais que você não seja (...) da área científica, você sabe das coisas que acontecem, e você sabe por informes, sempre teve, pelo informe da presidência, por vídeo, por eventos que são amplamente divulgados, aí você participa, mas se você não participa, você recebe informes do que aconteceu (...) Na Rural, você deve... não sei se é ainda é assim, mas na época era assim, nós, principalmente no PI, dificilmente sabíamos o que acontecia, de eventos, pesquisas ou resultados de pesquisas, de outros lugares. A gente na área de desenvolvimento de pessoas, sabíamos um pouco mais, um pouquinho mais, porque interagíamos muito com as pessoas. (...) A área de gestão não era convidada a participar dessas ações na Rural, já aqui na FioCruz, não. A gente é incentivado a participar, para não ficar alienado, pois como você vai trabalhar e formar a instituição sem saber o que acontece nela (...) É estratégico para gente, saber o que acontece nas atividades fins, entende? Na rural não funcionava dessa forma, a gente ficava meio assim. (PESQ01).*

Ao comparar a UFRRJ com a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), o entrevistado destacou a preocupação da última instituição em integrar a parte administrativa com a pesquisa, fazendo com que todos tenham conhecimento do que é produzido academicamente. No entanto, o Pesquisador 01 afirma que não havia esse intercâmbio de informações sobre as pesquisas desenvolvidas pela UFRRJ na época que trabalhava na Instituição.

A relação entre Comunicação Institucional e a Comunicação Científica é primordial para o universo das Universidades e Centros de Pesquisa. Ao observar o contexto empírico da UFRRJ, entende-se que há pouca comunicação entre pesquisa e gestão, fazendo com que surja uma lacuna entre os dois universos dentro da Instituição de Ensino.

O objetivo da entrevista era captar as opiniões dos pesquisadores (pessoas que fizeram ou fazem pesquisas sobre a UFRRJ) e dos funcionários (pessoas que poderiam utilizar essas

pesquisas para melhorias) e entender qual é o *gap* entre esses dois universos - debatido a seguir.

### 5.3.3. Pesquisa x Gestão na UFRRJ

Durante o processo de entrevistas, foi indagado para os entrevistados sobre a integração entre pesquisa e gestão, se tal fenômeno ocorria dentro da UFRRJ e se era palpável essa integração. Nesse caso, a maioria dos entrevistados, tanto os pesquisadores quanto os funcionários, disseram que a comunicação entre pesquisa e gestão é inexistente ou falha.

*Entre gestão e pesquisa na Rural, acho que não. É por incrível que pareça Patrick, aquilo que eu falei né, as vezes o coordenador da graduação, o coordenador da pós-graduação, sendo pessoas diferentes, um é o coordenador da pós, outro é o coordenador da graduação, e o outro é um coordenador de um setor administrativo. Eles, os três são amigos do mesmo departamento. Mas ou por falta de tempo... As vezes o coordenador da pós, o coordenador da graduação e o coordenador de um setor administrativo, os três sendo pessoas diferentes, mas geralmente professores, e as vezes colegas do mesmo departamento ou que não seja do mesmo departamento, mas colegas do dia a dia na Rural, as vezes eles não se comunicam, porque ou falta de tempo porque eles estão tão entretidos em seu próprio trabalho que não tem tempo de se comunicar, comunicar a gestão com a pesquisa, ou por falta de esperança que as coisas possam melhorar e não promove essa comunicação. Assim, lá no doutorado, eu estou no primeiro ano do doutorado da PUC, e eu já ouvi isso, não da mais para contar, nem nos dedos das mãos, nem no dedo dos pés, o quanto os professores têm batido nessa tecla da comunicação da pesquisa com a gestão, da pesquisa com a prática, precisa a ver essa comunicação, precisa a ver esse entrelaçamento de ideias e essa promoção de atividades em conjunto. (PESQ04).*

*A Comunicação Científica, a gente não tem esse elo, é como se tivesse, um rio (risos)... Administrativo e o científico, aí a gente tem essas pesquisas, é nisso que você está muito voltado, as pesquisas científicas produzidas, como objeto de estudo a parte administrativa da universidade, isso não chega, isso não casa, isso não, não vou dizer que nunca vi uma iniciativa dessa natureza, que eu já vi.(...) Não sei como foi o andamento, eu só fiquei sabendo e porque conversei com a pessoa e ela comentou sobre o trabalho, isso não é natural, não vejo com frequência, não... é um abismo! É isso que eu vejo. (FUNC01).*

*Não consigo identificar. Sinceramente, eu acredito que não, tá? Talvez porque não estou numa pró-reitoria, talvez. (...) eu considero que não, acho que essa conversa poderia muito mais, se existir, poderia ser mais eficiente. (FUNC02).*

A fala dos entrevistados reforça pontos abordados no referencial teórico e nas suposições iniciais do presente trabalho. Há ausência de um mecanismo institucionalizado dentro da Universidade para que a pesquisa produzida seja apresentada para a gestão dessas Instituições. Igualmente, não há uma literatura que contemple as peculiaridades das universidades e comunicação científica (LEITE, 2007).

Quando há pesquisadores e funcionários de uma Universidade afirmando que não há essa comunicação entre pesquisa e gestão, é problemático, pois, a ausência dessa

comunicação acaba por criar dois universos dentro de um mesmo ambiente e que, por vezes, poderá comprometer a gestão e qualidade do que é produzido, criando-se feudos.

A fala dos entrevistados reforça o que foi identificado na discussão sobre Tecnologia e Comunicação. Nesse caso, foi apontado que a Universidade Rural não possui um Repositório Institucional (RI) atualizado e com informações completas sobre as pesquisas realizadas. O que não favorece a Comunicação Científica capaz de gerar uma ligação entre a pesquisa e a gestão, além da ausência de outros tipos de tecnologia como auxílio.

Para compreender melhor a questão dessa ausência de comunicação entre partes, pretende-se discorrer sobre os processos e práticas de Gestão do Conhecimento, sendo a última categoria abordada nessa discussão de resultados. Nesse ponto, falaremos sobre os quatro processos de Gestão do Conhecimento: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento, buscando evidenciar se há práticas de GC no contexto organizacional da UFRRJ.

#### **5.4. Categoria 4 - Processos**

Os processos em Gestão do Conhecimento são fundamentais para que todo e qualquer conhecimento seja utilizado em sua totalidade pelas organizações. A ausência de processos ou de uma cultura de processos em GC compromete de forma sistemática o ambiente das organizações (BATISTA, 2012).

Esses processos têm como objetivo que o conhecimento seja adquirido, armazenado, distribuído e aplicado no contexto organizacional, facilitando a gestão da organização (DAVENPORT, PRUSAK, 2012). Deve-se destacar novamente que os processos são considerados elos de ligação entre as pessoas e as tecnologias (NATALE, 2014).

##### **5.4.1. Aquisição e Armazenamento de conhecimento na UFRRJ**

Alguns pontos relacionados à aquisição do conhecimento foram debatidos na Categoria I – Pessoas. Nesse caso, tratou-se de capacitações internas e externas, bem como as Políticas de Capacitação (PQI e PDP). Foi visto que a UFRRJ procura, no contexto organizacional, promover um ambiente onde os funcionários possam se promover e qualificar, adquirindo conhecimentos técnicos e teóricos para exercer as suas funções de trabalho ou propor soluções organizacionais.

Em relação ao armazenamento do conhecimento, alguns pontos foram debatidos na Categoria II – Tecnologia e Comunicação. Neste caso, foram discutidas as ferramentas de TIC

para promoção da GC. A ausência de um RI atualizado é o ponto principal para o armazenamento do conhecimento científico. O fato de as informações científicas estarem fragmentadas não permite a sistematização e análise deste conhecimento. Como exemplo, é possível mencionar que a CODEP não possui informações sobre os temas das dissertações dos funcionários contemplados pelo PQI ou não possui um banco de dados com informações das pessoas que utilizaram a UFRRJ como tema de pesquisa.

Apesar da área de TI da UFRRJ estar em expansão e melhoramento, ainda se faz necessário ampliar a comunicação e parceria entre PROGEP – PROPPG e Biblioteca Central, para que as informações sejam compartilhadas e armazenadas de forma correta e para fácil acesso e, assim, criar uma memória organizacional para a Instituição.

#### **5.4.2. Distribuição do conhecimento na UFRRJ**

No ponto sobre a distribuição do conhecimento, foi perguntado ao grupo de pesquisadores como foi feita a divulgação da pesquisa que desenvolveram sobre a UFRRJ. Em contrapartida, foi questionado aos funcionários da Instituição se os mesmos sabiam dessas pesquisas (em dado momento da entrevista, foram apresentados os resultados da bibliometria).

Alguns pesquisadores afirmaram que não distribuíram suas pesquisas aos usuários finais, atribuindo a si próprios uma falha no processo de compartilhá-la.

*Então não. É uma falha, eu estava até pensando nisso ontem para entrevista. É uma falha tanto minha, como da minha orientadora, como do programa, como do RH, de todos nós. (...) [a orientadora] na reunião da câmara falou que a gente ia fazer isso, que iríamos apresentar o trabalho, porque, assim, foi de muito interesse para os professores, para quem eu entrevistei. Você acredita que eu ouvi coisas assim: “Eu gostaria de um preparo, de um treinamento antes de entrar na coordenação da pós”, “Eu gostaria de aprender sobre relacionamento com pessoas porque eu só sei mexer com planta... Só sei mexer com peixe”. Teve um professor que falou: “Se eu conseguisse, se eu soubesse me relacionar com pessoas antes de entrar, acho que muitos problemas meus estariam resolvidos”. Outro falou: “Eu gostaria de um acompanhamento psicológico, porque eu ficava noites e noites sem dormir”. Um programa de pós-graduação top né, que recebe muito financiamento, quando você tem que lidar com dinheiro, o negócio é muito mais complicado. (PESQ02).*

Outro entrevistado afirma ter passado a informação sobre o teor de sua pesquisa para os setores interessados. Mas, infelizmente, o assunto não teve prosseguimento, evidenciando o **não interesse da Gestão** pela pesquisa desenvolvida.

*Se o meu trabalho chegou na CODEP, foi porque (...) minha colega pessoal, eu tenho o WhatsApp dela, falei para ela que estava realizando a pesquisa, pedi sugestão, foi uma pessoa que eu consultei antes. Falei “(...) eu estou fazendo uma pesquisa aqui, está com cara de que eu vou te dar porrada nessa pesquisa, porque você é uma pessoa que é responsável por isso.” Mas lógico que eu não ia dar uma*

*porrada nela, porque ela era uma pessoa que tinha acabado de chegar na CODEP. (PESQ03).*

Entretanto, obteve-se respostas positivas a pergunta quando os entrevistados afirmaram que compartilharam com os setores interessados o teor do seu trabalho, bem como deram acesso aos dados de pesquisa.

*Sim. Sim. Compartilhei. Na época a pró reitora de gestão de pessoas, (...) teve acesso aos dados, o vice também, o vice-reitor administrativo, (...) também teve acesso aos dados. Eu compartilhei sim. (PESQ04).*

*Na verdade, a minha chefia imediata foi da minha banca de defesa (...). Os que estavam ligados diretamente a mim, estavam próximos a mim, eu entreguei o trabalho a eles, para que enfim, que fosse uma ferramenta para eles, para desenvolver ações, enfim. (PESQ01).*

O que se pode observar é que os pesquisadores possuem iniciativas diferentes para que os conhecimentos produzidos em seus trabalhos cheguem aos usuários finais interessados. Assim, é evidenciado a falta de um procedimento institucionalizado para que as informações cheguem a todos de forma coesa e clara, gerando o compartilhamento das informações.

Alguns pesquisadores convidam seus chefes imediatos, outros conversam informalmente sobre as suas pesquisas, enquanto alguns não distribuem o conhecimento para os seus pares. É perceptível a necessidade de mecanismos para que o conhecimento produzido nas qualificações seja distribuído e direcionado para a gestão.

Para os funcionários, foi perguntado se sabiam das pesquisas que foram feitas. Alguns mostraram conhecimento de nomes pontuais e se recordavam de algumas pesquisas, outros afirmaram não se lembrar de nenhuma.

*Não tenho como chutar o quantitativo. Mas eu tenho, por exemplo, teve uma defesa de mestrado, ela era uma técnica da universidade, fez aqui na Rural, só que depois ela passou para um concurso e ela foi ser professora do Pedro II, (...) fez com a Rural, a colega dela também, a (...), eu me lembro da (...), essas eu tenho certeza. Tem uma fazenda agora, que é a Z do DAGP, ela é coordenadora de cadastro e é nessa área. Nós tivemos também um lato sensu que foi feito um trabalhinho pequeno, mas que a pessoa citou a Rural, o que foi bacana também. (FUNC04).*

*E teve uma outra menina que trabalhou com a gente, hoje ela é professora do Pedro II, que ela também foi... está dentro desses nove aí, (não entendi o que ela falou), é a(...), então ela trabalhou com a questão... eu sabia, ela inclusive trabalhou com questões mesmo que envolvem a gente lá diretamente. Não. Não. No universo de gestão de pessoas, em relações de trabalho, só a Ana Cristina que eu sei que trabalhou. Eu acho que a (...) também, que agora ela está na FIOCRUZ. Não sei se o Murilo também fez de gestão de pessoas em relação de trabalho, não sei se trabalhou com a Rural. Mas eu sei, no caso, (...), mas os outros eu não sei. (FUNC03).*

*Dois desses, eu tinha conhecimento, porque era estagiária, da (...) porque ela era coordenadora da CODEP. Eu não tinha noção!! (...) trabalharam na CODEP. (FUNC01).*

Fica evidente que a lembrança por parte dos funcionários da PROGEP sobre os trabalhos de Gestão de Pessoas vem do contato que eles tiveram com os pesquisadores, que, em sua maioria, lá trabalharam ou trabalham. Além de apresentar os trabalhos da área de GP, foram apresentados aos funcionários entrevistados os trabalhos nas demais áreas de conhecimento e os mesmos não os conheciam.

A fala dos funcionários reforça a necessidade da construção de um sistema para que o conhecimento seja distribuído entre os diferentes setores da Universidade. A falta de formalismo nas relações faz com que o conhecimento chegue parcialmente aos grupos, mas a ausência de um canal institucionalizado de divulgação do Conhecimento Científico produzido na UFRRJ sobre a UFRRJ faz com que ele seja pouco utilizado na área da gestão.

*Sim, eu fiz, mas isso a gente disparou, a gente divulgou o artigo, mas precisava de mais. Não deu tempo, para mim não deu tempo isso tem que ser uma coisa sistematizada, tem que ser uma política da universidade, porque se não for não vai acontecer. E isso tem muito valor. (PESQ02).*

*Porque não tem algo institucionalizado, colocado, tem uma meta institucionalizada no PDI, mas qual o mecanismo? Existe um mecanismo para ser feito isso? De forma clara, para que um servidor ou um estudante que estejam desenvolvendo uma pesquisa consiga entender como ele pode levar esse conhecimento para a parte administrativo ou um mecanismo onde a parte administrativa consiga buscar o conhecimento científico, eu acho que tem que ser de ambas as partes, tem que ser um mecanismo que possibilite o administrativo buscar o que tá sendo produzido. Eu não vejo isso. (FUNC01).*

A falha na distribuição do conhecimento compromete a sua aplicação, pois como as pessoas não sabem dos conhecimentos que são produzidos, não são aplicados em uma situação real. A maioria dos trabalhos que foram coletados na bibliometria são pesquisas de média e longa duração (2 anos no mínimo) e pesquisas aplicadas em contextos organizacionais, com a produção de uma solução tecnológica.

Além da falha humana no ato de distribuir o conhecimento, é notória a ausência de processos estruturados para essa distribuição, bem como falta utilização de TIC para auxiliar esses processos. O fato de não haver institucionalização ou obrigação que qualquer pesquisa sobre a UFRRJ seja distribuída entre seus pares e a ausência de um Repositório Institucional ou de uma memória organizacional evidenciam uma lacuna no processo de distribuir.

A partir de agora, será discutida a aplicação do conhecimento. Em outras palavras, pretende-se verificar se as pesquisas coletadas na bibliometria foram aplicadas na UFRRJ, bem como entender a visão dos pesquisadores e dos funcionários para esse processo.



### 5.4.3. Utilização do conhecimento na UFRRJ

O ápice do processo em GC é quando o conhecimento é utilizado para solucionar problemas organizacionais ou se antecipar aos problemas emergentes. Já que pouco adianta ter o conhecimento, produzi-lo, armazená-lo, distribuí-lo e não o utilizar numa perspectiva da Gestão do Conhecimento (CHOO, 2015).

Como já mencionado, o objetivo do presente trabalho é analisar como o conhecimento gerado pelas pesquisas na área de gestão realizadas sobre a UFRRJ é aplicado na Instituição, evidenciando se ocorre sua Gestão do Conhecimento. Ou seja, se as pesquisas foram aplicadas para solucionar questões organizacionais da Universidade, propondo melhorias em gestão.

Realizar essa investigação somente analisando os trabalhos de pesquisa e os documentos oficiais da Universidade seria insuficiente, pois seria necessário ouvir as partes interessadas (funcionários e pesquisadores) para entender o processo de aplicação do conhecimento.

Quando os pesquisadores foram questionados sobre a aplicação dos trabalhos na UFRRJ, alguns afirmaram que parte da pesquisa foi aplicada, outros acreditaram que não foram aplicadas, além daqueles que não souberam responder.

*Minha pesquisa foi para a pós, por exemplo, e a PROGEP nunca me procurou. E eu acho que é isso cara, cada um produz sua pesquisa, aquela pesquisa de gabinete ali né, encaderna bota na gaveta e vida que segue. Não tem essa predisposição para aplicação de nenhum resultado. (PESQ03)*

*Vamos colocar assim, como chefe, eu tinha bastante facilidade em acesso a PROGEP, então eles tinham noção da pesquisa que estava acontecendo, tinham noção do andamento, até o plano de desenvolvimento institucional (...). Ele acabou coincidindo com uma preocupação maior em relação as questões da saúde do trabalhador, né? Aí estava previsto maiores investimentos na área da saúde do trabalhador, para dar mais estrutura para gente. A PROAD na época, agora PROGEP, né? Já tinha essa preocupação maior com a saúde do trabalhador, porque no início, nem a saúde do trabalhador tinha estrutura para poder trabalhar. E nesse decorrer, desse... foi dado uma melhor estrutura para a gente poder trabalhar, um espaço mais adequado, a equipe também de saúde do trabalhador no decorrer da pesquisa cresceu, porque a PROGEP já tinha esse interesse na época (...)Pode ser que o meu trabalho tenha ajudado a motivar a PROGEP a entender aqueles parâmetros e a gente foi ajustando. (PESQ04)*

*Eu que sugeri o recorte para os reitores, entendeu? E tinha a ver com meu trabalho, com exercício do meu trabalho. O que acontece? Eu trabalhava com a CODEP, eu era chefe do setor, o trabalho que fiz, além de identificar a melhor forma de capacitar gestores, a gente tinha uma dificuldade, a gente via a necessidade de capacitar os gestores nas competências gerenciais, mas a gente tinha dificuldade da participação deles nos processos de aprendizagem. (PESQ01)*

Os entrevistados não responderam com clareza se a pesquisa foi aplicada ou se acompanharam sua aplicação. A ausência desse acompanhamento reitera a fala de um dos

entrevistados: “**peças pesquisam pra si, engavetam a pesquisa**”, ou seja, há pouca preocupação com a efetiva utilização do conhecimento, havendo por vezes o interesse em se qualificar mais para receber os benefícios financeiros da nova titulação.

Se para os pesquisadores (e autores) dos trabalhos selecionados foi difícil responder sobre a aplicação do conhecimento, para os funcionários a pergunta se tornou ainda mais emblemática. Todos os funcionários entrevistados não conseguiram responder se havia pesquisas ou não que foram aplicadas em rotinas de trabalho do seu setor. Eles identificaram os pesquisadores, afirmaram que ouviram algo sobre a pesquisa, mas não conheciam os resultados e tampouco a respeito de sua utilização. Os entrevistados reforçaram o que foi debatido até o momento: os mecanismos de Gestão do Conhecimento na UFRRJ, que apesar de estar caminhando com a implementação de estruturas organizacionais e processos, ainda demandam planejamento, engajamento e efetividade.

Para compreender a utilização dos trabalhos desenvolvidos, procurou-se analisar dois documentos institucionais: o PDI e o Relatório de Gestão da Universidade. A análise desses documentos visa identificar as contribuições dos trabalhos produzidos sobre a UFRRJ (com foco em Gestão de Pessoas) no planejamento estratégico ou em ações empreendidas pela Instituição.

O PDI da Universidade é elaborado a cada 4 anos, sendo o último elaborado durante o ano de 2017 e 2018, com vigência entre 2018 e 2022. O PDI anterior foi elaborado entre os anos de 2012 e 2013, com vigência entre 2013 e 2017. Uma vez que os trabalhos selecionados para a análise foram publicados a partir de 2013, optou-se por desconsiderar o PDI de 2013-2017, ano em que o documento já havia sido elaborado.

Os trabalhos de Salles (2013) e Rodrigues (2017) apresentam contribuições para capacitação gerencial na UFRRJ, bem como aprendizagem por competências para os gestores da UFRRJ. Tais informações remetem ao objetivo 3 do PDI (2018-2022): “Elaborar um programa de capacitação gerencial” (UFRRJ, 2018, p. 30). Os indicadores deste objetivo são o número de programas voltados para essa finalidade e os impactos no desenvolvimento das atividades gerenciais

Podemos verificar também que os trabalhos citados no parágrafo anterior mais o trabalho de Ferreira (2017) possuem relação indireta com os objetivos 4 do PDI (2018-2022): “promover a capacitação e formação continuada dos docentes e técnicos da educação superior, básica, técnica e tecnológica”.

Os trabalhos de Di Arno (2018), Nogueira (2018) e Lima (2014) possuem indícios e relação direta com os objetivos 5 e 6 do PDI (2018-2022): “Aprimorar a assistência à saúde do trabalhador e melhorar a qualidade de vida do trabalhador, englobando clima organizacional e gestão por competências” (UFRRJ, 2018, p. 30). Esses objetivos tratam da melhoria da qualidade de vida dos servidores, relacionando-se com o objetivo de pesquisa da autora. Porém, não é possível afirmar que os trabalhos das mesmas tenham influenciado na elaboração de tais objetivos, uma vez que os dois trabalhos foram defendidos em 2018 (ano de início de vigência do PDI).

Os trabalhos de Reis (2019) e Carreiro (2019) não foram analisados a partir do PDI, uma vez que ambos foram defendidos em 2019 e o PDI já estava em vigência, não podendo ser alterado. Procurando em outras fontes, tais como deliberações e comunicados da UFRRJ, não foi possível identificar a utilização dos trabalhos.

Um ponto a ser sublinhado é que, durante o processo de análise documental, procurou-se analisar nos Relatórios de Gestão da Universidade informações que se relacionassem à utilização do conhecimento produzido. No entanto, os Relatórios de Gestão da UFRRJ têm como foco a apresentação de informações acadêmicas (pós-graduação e graduação) e as ações orçamentárias. Apesar de se ter informações sobre Gestão de Pessoas e afins, essas são bem rasas, se comparado aos demais quesitos citados acima. O depoimento do entrevistado PESQ03 reforça essa ideia sobre a qualidade das informações repassadas pela Universidade.

*O que eu tive dificuldade, foi justamente em relação, primeiro a desinformação. Uma coisa que eu percebi de cara era que o relatório anual e o PDI, os números não batiam, o número de técnicos e tal, era diferente. Então, inclusive eu tive que assinalar isso lá para a banca, porque toda a vez que eu fazia uma tabela com esse número eu colocava um \* de acordo com o documento tal, porque se a banca fosse procurar em outro documento ela iria ver que estava diferente (...). Essa foi a principal dificuldade, não falta de transparência, eu encontrei a documentação, só faltou a qualidade de dados. (PESQ03)*

É importante ressaltar que a análise realizada dos trabalhos com os documentos citados considerou os objetivos das pesquisas e as suas propostas de melhorias para Instituição em comparação ao que é apresentado no PDI e nos Relatórios de Gestão. Mas não é possível afirmar que os objetivos empreendidos no PDI foram oriundos dos trabalhos apresentados. No entanto, é possível apontar que os temas das pesquisas empreendidas na área de gestão sobre a UFRRJ se relacionam com alguns documentos institucionais e, portanto, há oportunidade para esses trabalhos serem aplicados institucionalmente, coisa que os entrevistados afirmaram que não aconteceu. Ou seja, são temas caros à instituição sendo

analisados pelos seus próprios funcionários, mas que não têm os resultados plenamente aproveitados.

O PDI 2018-2022, porém, foi elaborado em conjunto com a comunidade acadêmica da UFRRJ, possuindo um comitê de docentes e técnico-administrativos que contribuíram para o constructo do documento. Além disso, foi aprovado pelos órgãos superiores da UFRRJ, composto por colegiados. Uma docente que participou do comitê de elaboração do PDI foi a Professora Dra. Beatriz Villardi, responsável em orientar a maioria dos trabalhos que foram coletados na bibliometria dessa pesquisa, na área de Gestão de Pessoas e que são aqui analisados.

Ao tratar da aplicação do conhecimento, é possível afirmar que a ausência de um processo estruturado e institucionalizado dificulta a Universidade mapear os conhecimentos produzidos sobre si mesma e aplicá-los em sua gestão. É difícil identificar como tais trabalhos foram aplicados, sendo que os entrevistados afirmaram que não houve a aplicação das pesquisas na prática da gestão, ou seja, pouco desse conhecimento é utilizado efetivamente.

#### **5.5. Considerações finais do capítulo: Panorama Geral da UFRRJ ao que tange à GC**

A discussão de resultados englobando as entrevistas e a análise documental serviu para oferecer uma análise situacional de como a Gestão do Conhecimento ocorre dentro da UFRRJ. Para além dessas práticas e processos, o objetivo era entender se o Conhecimento Científico produzido na área de gestão era efetivamente aplicado na gestão universitária.

A UFRRJ caminha para um ambiente de GC, mas é notório que há lacunas em alguns processos que dificultam a forma de promover esse ambiente. No aspecto que tange **às pessoas**, a UFRRJ possui avanços com a estruturação de um setor focado em Gestão de Pessoas, com a Políticas de Qualificação com foco em desenvolvimento e criação de novos conhecimentos e em alguns aspectos da cultura e ambiente organizacional, tais como incentivo à qualificação e relações informais de troca de conhecimento. Em contrapartida, é notória a ausência de processos dentro da PROGEP com foco em Gestão do Conhecimento, com indicadores e métricas para aferir a aplicação desses conhecimentos. Ou seja, falta um acompanhamento detalhado das ações empreendidas no PQI e nas metas estabelecidas pelo PDI.

Apesar de haver uma cultura de incentivo à qualificação, o ambiente é limitado por um excesso de burocracia e de regras, características do funcionalismo público, que, por vezes, trazem entraves para inovação e mudanças. Ao tratar da resistência às mudanças, é possível

mencionar questões políticas, de relacionamentos e culturais que inibem o comportamento dos servidores, bloqueando ações de Gestão do Conhecimento.

Por outro lado, é importante ressaltar que ao mesmo tempo em que há uma excessiva burocracia, há o excesso de informalidade atrelado à ausência de isonomia. Isso faz com que o ambiente organizacional seja instável. A informalidade é positiva para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais, que podem, justamente, inibir escolhas pautadas pelo crivo profissional. Desta maneira, são também necessários processos formais para que não haja espaços para dualidades.

Sobre a **Tecnologia**, a UFRRJ passou por grandes mudanças e o avanço é notado na forma que os processos administrativos e institucionais são conduzidos na Universidade. O marco desse avanço foi a criação do PDTI para estruturação dos processos de informatização da universidade, o bom é notar que, através do PDTI, novos sistemas foram adquiridos e a UFRRJ conseguiu fazer a implementação parcial dos objetivos elencados no Plano Diretor.

A Pandemia intensificou as ações com foco em tecnologia, uma vez que a UFRRJ permaneceu com as atividades presenciais suspensas por aproximadamente dois anos. Nesse ponto, a Universidade readaptou todos os processos e procedimentos, adquirindo novas TICs, capacitando seus funcionários e inserindo aspectos do mundo digital nas rotinas de trabalho.

Apesar desse avanço, há lacunas que precisam ser sanadas, uma vez que há dificuldades que não são mais adequadas para o momento que vivemos. Isso é exemplificado com a questão dos Repositórios Institucionais e da ausência de uma integração entre o SIGAA e o Sistema da Biblioteca Central. Outro ponto deficitário é a desatualização do PDTI e a citação branda sobre ferramentas de Gestão do Conhecimento, não sendo muito desenvolvido nesse documento. Nesse ponto, é necessário elaborar um novo PDTI atualizado e focado em GC.

Ao que tange a **Comunicação** Institucional, com a padronização dos canais de comunicação e fortalecimento da mesma, é notado o avanço nesse segmento. No entanto, esse fortalecimento deixa de lado a Comunicação Científica, criando uma lacuna entre ensino/pesquisa e a gestão da Universidade, tendo a necessidade da criação de uma política institucional de Comunicação Científica.

O tópico sobre os **processos de GC** identifica a ausência de mecanismos para distribuição dos conhecimentos, falha nos processos de seu compartilhamento, ausência de métricas e mecanismos para a aplicação de tais conhecimentos.

A falha nesse ponto é notória, tanto na análise da Instituição quanto na fala dos entrevistados. Como explicitado, os processos em GC servem como um elo de ligação entre as pessoas e a tecnologia, quando não há processos estruturados e bem pensados, não há a possibilidade de conectar as pessoas às tecnologias. Há boas políticas de qualificação e de gestão de pessoas, há um avanço tecnológico e de comunicação, mas por que os trabalhos sobre a UFRRJ não são possíveis de serem aplicados na própria gestão da UFRRJ? A resposta é a ausência de processos institucionalizados.

A apresentação de resultados desse capítulo prepara o terreno para a elaboração de recomendações sobre a Gestão do Conhecimento, visando que os trabalhos produzidos na área de administração sobre a UFRRJ sejam aplicados em sua gestão.

O quadro a seguir resume os pontos positivos e aqueles que precisam melhorar na Gestão de Conhecimento, com foco na relação entre Conhecimento Científico e sua aplicação na organização. No próximo capítulo serão apontadas as recomendações necessárias para a melhoria da Gestão do Conhecimento na UFRRJ.

**Quadro 11 – Pontos Positivos X Pontos Negativos Sobre a GC na UFRRJ (continua)**

	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Categoria 1 Pessoas</b>	Mudança da PROAD para PROGEP - criação de uma estrutura com foco em gestão de pessoas	Falta de flexibilidade, pois a Instituição deve fazer aquilo que a Lei instrui
	Fortalecimento da CODEP/PROGEP para capacitações internas e externas	Cultura Organizacional com excesso de impessoalidade, ausência de formalismo, ausência de isonomia e excesso de burocracia
	Políticas de Qualificação (PQI/PNDP/PDP)	Alternância política nos cargos de gestão, inibindo o compartilhamento de conhecimento
	Cultura de incentivo a qualificação e desenvolvimento	

	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Categoria 2 Tecnologia</b>	Implementação do SIG e informatização de todos os processos administrativos e acadêmicos	Ausência de integração do SIGAA com a o sistema da Biblioteca Central
	Aceleração da informatização durante o período pandêmico	Ausência de um repositório de pesquisas institucional atualizado e centralizado
	Aquisição de novas TICs - <i>Google for Education, Microsoft Teams</i>	Ausência da atualização do PDTI com foco em desenvolvimento de processos em GC
	PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Ausência da utilização de outras TIC para processos de GC

	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Categoria 3 Comunicação</b>	Fortalecimento da Comunicação Institucional, através da criação de um setor responsável por isso.	Ausência de uma Comunicação Científica fortalecida e desenvolvida dentro da própria organização.
	Criação de diretrizes e padronizações para Comunicação Institucional	Ausência de uma integração entre a Comunicação Institucional e Comunicação Científica
	Utilização das TICs e redes sociais para Comunicação Institucional	Ausência de comunicação entre a pesquisa e a gestão da Universidade
	Iniciativas pontuais para divulgação científica (Rural Pesquisa e Pesquisa e Divulgação)	

	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Categoria 4 Processos em GC</b>	Cultura informal de compartilhamento e distribuição do conhecimento	Ausência de processos institucionalizados de Gestão do Conhecimento (aquisição, armazenamento, distribuição e aplicação)
	Cultura de aquisição do conhecimento	Ausência de um setor específico para controle e mensuração dos conhecimentos produzidos
		Ausência de uma integração dos processos entre a PROPPG - PROGEP e Biblioteca Central para distribuição e armazenamento do conhecimento produzido

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2022).

## CAPÍTULO VI - RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFRRJ

Para propor recomendações, é necessário aferir as condições básicas para a implementação e adequação de políticas de GC em uma organização, pois é necessário que todos os processos estejam alinhados com a estratégia do negócio e que tragam resultados (FURLANETTO, OLIVEIRA, 2008; ALARCON, 2015). Com isso, seguem recomendações para cada categoria identificada no capítulo 5.

### 6.1. Recomendação para Gestão de Pessoas

É necessário sensibilizar os funcionários da Universidade para a Gestão do Conhecimento. Como foi identificado que o **principal gargalo no que tange à Gestão de Pessoas é o aspecto cultural**, nada adiantará implementar ações sem a devida sensibilização sobre a importância da GC na Universidade.

Com isso, é recomendado que a PROGEP trabalhe com trilhas de treinamento sobre a Gestão do Conhecimento em todos os níveis organizacionais (Reitoria até as Coordenações dos Cursos). Para tal, podem ser realizadas palestras, cursos, *workshops* ou reuniões. O foco principal seria a sensibilização das lideranças (chefes, diretores, coordenadores etc.), para que esses possam repassar as informações sobre a GC para seus pares.

Para que a GC efetivamente seja implementada, é necessário que a visão estratégica, missão e objetivos da Universidade estejam alinhados ao seu desenvolvimento na Instituição. Recomenda-se que o Comitê responsável pela elaboração do PDI 2023-2027 estude a viabilidade de estruturar políticas de Gestão de Pessoas e Tecnologia com foco em Gestão do Conhecimento.

No que se refere à Gestão de Pessoas, as diretrizes do PDI devem estar alinhadas ao PQI e PDP. Ou seja, é necessário ter objetivos de desenvolvimento e treinamento dos servidores, mas também mecanismos de avaliação dessas qualificações. Em adição, deve-se prever uma forma de mensurar o retorno para a Universidade, como, por exemplo, criar um indicador como o Retorno sobre o Investimento (ROI).

Recomenda-se o uso de Práticas de Gestão do Conhecimento, tais como: fóruns presenciais e virtuais de discussão, *brainstorming*, socialização, compartilhamento de vídeos, reuniões e a criação de uma Universidade Corporativa com foco em memória organizacional ou lições aprendidas.



## 6.2. Recomendações para Tecnologia

A primeira recomendação é que ocorra a integração do SIGAA com o sistema da Biblioteca Central, para que as informações e trabalhos produzidos sejam disponibilizados em tempo real, sem a necessidade de sua inclusão manual no sistema, otimizando tempo, trazendo padronização e eficiência para o processo de armazenamento.

Atualização do PDTI, principalmente no que tange à Gestão do Conhecimento, realizando uma análise situacional atualizada e, a partir disso, propor novas necessidades, objetivos e metas com foco em Gestão do Conhecimento.

Para essa integração, é necessária a parceria entre a PROPPG, a Biblioteca Central e a COTIC. Todos devem trabalhar em conjunto para que haja integração de suas atividades, a fim de personalizar o sistema, para que ele seja bom para o usuário final.

Após a integração dos mencionados órgãos, é possível propor nova parceria entre a PROGEP e a PROPPG para levantamento e controle dos trabalhos produzidos sobre a UFRRJ, através dos Repositórios Institucionais (ou do SIGAA integrado com o Sistema da Biblioteca Central). Assim, será mais simples acompanhar as produções sobre a UFRRJ e para processos posteriores de divulgação.

## 6.3. Recomendações para Comunicação

Recomenda-se o fortalecimento da comunicação interna, com foco em desenvolver o compartilhamento do conhecimento em todos os níveis da organização. Esse fortalecimento se dá através da utilização de práticas de GC e Comunicação Institucional.

Além disso, sugere-se a criação de uma **Política Institucional de Divulgação Científica**, que seja uma parceria entre a CCS e a PROPPG. Nessa política, todas as atividades científicas da UFRRJ devem ser divulgadas e veiculadas entre os membros da comunidade acadêmica, incluindo os funcionários técnico-administrativos da Instituição, indo para fora dos seus muros. Essa política pode estimular a criação de informativos, *newsletter*, memorandos, cartazes e redes sociais, além de ações presenciais nos Campuses da UFRRJ para a divulgação das pesquisas.

Além dos Repositórios Institucionais, é recomendado que sejam utilizadas as seguintes Práticas de Gestão do Conhecimento: fortalecimento dos Portais/Intranet da UFRRJ, aprimoramento de mecanismos com foco em Gestão Eletrônica de Documentos (GED), utilização de Gestão de Conteúdo e de Redes Sociais para a Comunicação.

#### **6.4. Recomendações para Processos**

Como visto, a área mais deficitária é a de processos voltados para GC, com isso se recomenda a criação de processos organizacionais que contemplem as dimensões citadas anteriormente: aquisição, armazenamento, distribuição e aplicação do conhecimento. Recomenda-se, previamente, o mapeamento de todos os processos da PROGEP, principalmente relacionados à CODEP com foco na gestão do PQI e PDP.

##### **6.4.1. Para aquisição:**

Incentivar, através de palestras, reuniões e socialização, os servidores a se qualificarem, evidenciando os pontos positivos e os impactos dessas qualificações no ambiente de trabalho. Nesse ponto, é necessário criar incentivos, principalmente com o desenvolvimento de ações de conscientização sobre a GC para as lideranças da Universidade, para que, assim, elas repassem aos demais.

Criação de parcerias entre a UFRRJ e os programas profissionais de pós-graduação, pois, como visto, a maior produção de trabalhos analisados nesta pesquisa é advinda desses programas. Desenvolvimento de estratégias juntamente com os docentes desses programas, para a solução de problemas organizacionais e melhorias para a Universidade através de pesquisas acadêmicas ou consultorias.

##### **6.4.2. Para o armazenamento:**

Integração do SIGAA com a Biblioteca Central, atualização dos Repositórios Institucionais e consolidação das informações, já mencionados anteriormente, e utilização das ferramentas disponíveis para armazenamento (*Google Drive, One Drive, SIPAC* etc.)

##### **6.4.3. Para a distribuição:**

Sugere-se a criação e alinhamento de uma estratégia organizacional com foco em processos de Tecnologia da Informação da UFRRJ, para que o conhecimento produzido seja distribuído, podendo ser incluída no PDI 2023-2027 ou em deliberações e políticas futuras.

Também é aconselhada uma alteração na PQI, destacando que o servidor que for se capacitar, ao terminar, deverá repassar o conhecimento através de um curso ou reunião para seus pares, a fim de distribuir o conhecimento entre todos.

Nesse sentido, é possível recomendar a convocação da chefia imediata do servidor quando o mesmo defender o trabalho de pós-graduação, para assistir a defesa e colaborar com os resultados obtidos, trazendo sugestões.

Prescreve-se ainda a criação de eventos, palestras, treinamentos e *workshop*, onde os palestrantes sejam pesquisadores que executaram ou executam pesquisas sobre a UFRRJ, para que o conhecimento seja compartilhado com todos. Em adição, acredita-se ser adequada a convocação e convite para os pesquisadores participarem de Reuniões Estratégicas da Universidade, para, assim, repassar as informações produzidas em seus trabalhos.

É importante a tradução dos resultados de pesquisa em procedimentos, normas, documentos e relatórios para o setor que for objeto de pesquisa e que seja de amplo conhecimento de todos.

#### **6.4.4. Para a utilização:**

Para elaboração do PDI 2023-2027, orienta-se que a comissão responsável pelo documento faça uma parceria com os programas de pós-graduação, convidando os docentes orientadores dessas pesquisas para contribuir com informações relevantes sobre a Universidade.

Convidar docentes engajados em pesquisas sobre a UFRRJ para colaborar com os cargos de gestão e assessoria, além de convidar os pesquisadores (caso este último seja funcionário da UFRRJ).

Insiste-se na necessidade de criação de parcerias entre a Gestão da Universidade e a pós-graduação, criando políticas de fortalecimento da Gestão Universitária, bem como utilizando os trabalhos produzidos, através da memória organizacional, melhores práticas e *benchmarking* interno, a fim de dirimir problemas organizacionais.

Todas essas sugestões estariam alinhadas ao planejamento estratégico da UFRRJ, bem como às políticas adotadas pela Universidade. Além disso, é sugerido a adesão de um plano de controle de implementação dessas sugestões.

Por fim, recomenda-se que a UFRRJ utilize de práticas de Gestão do Conhecimento, tais como *benchmarking* com outras Universidades, a fim de conseguir identificar melhores práticas em outras instituições e aplicá-las na UFRRJ. Além da realização e utilização do mapeamento do conhecimento e criação de uma memória organizacional.

## **CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

A presente dissertação teve como objetivo analisar como o conhecimento gerado pelas pesquisas científicas na área de gestão realizadas sobre a UFRRJ é aplicado na Instituição, evidenciando se e como ocorre a Gestão do Conhecimento e uma possível integração entre pesquisa e gestão. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, evidenciada nos Capítulos 3 e 4, que serviu como base e parâmetro para compreender que há uma alta incidência de trabalhos científicos que utilizam a UFRRJ como objeto de estudo e que justificam a referida pesquisa, em alinhamento aos objetivos específicos.

O principal achado da pesquisa bibliométrica é que em um intervalo de seis anos (entre 2013 e 2019) 27 trabalhos acadêmicos (dissertações) na área de administração utilizam a UFRRJ como objeto de pesquisa. O mais curioso desse achado é que ele trouxe uma informação extremamente relevante: dos 27 trabalhos produzidos, 24 (cerca de 89% dos trabalhos identificados) foram realizados por programas de pós-graduação vinculados à UFRRJ, ou seja, a UFRRJ produz conhecimento sobre si mesma.

Os achados da pesquisa bibliométrica prepararam terreno para a segunda parte de coleta de dados: a análise documental e entrevistas. O objetivo das entrevistas, primariamente, foi compreender a visão dos pesquisadores (identificados na bibliometria) em comparação com a visão dos Gestores da Universidade. Porém, era necessário escolher os gestores e setores que seriam pesquisados. A PROGEP e os Pesquisadores no eixo Gestão de Pessoas foram escolhidos por dois fatores: a alta incidência de trabalhos nesse eixo (cerca de 35% do total) e por todos os trabalhos possuírem relação direta com o referido setor.

As entrevistas tinham como objetivo compreender a visão de ambos os grupos sobre o principal objetivo da pesquisa “Como a pesquisa científica produzida sobre a UFRRJ era aplicada em sua gestão”. O processo de entrevista foi curioso, uma vez que os dois grupos possuíam uma similaridade específica: todos, em algum momento, já foram ou são funcionários da UFRRJ. Dos nove entrevistados, quatro são funcionários da UFRRJ (grupo de gestores), enquanto no grupo de pesquisadores, dos cinco entrevistados, dois já trabalharam na Universidade e três permanecem como servidores.

Essa similaridade parece indicar que os próprios funcionários da UFRRJ procuram pesquisar sobre a Instituição, adquirindo conhecimentos e produzindo novos conhecimentos, o que se relaciona à aquisição do conhecimento. Porém, as entrevistas e análises de documento evidenciaram que mesmo que haja interesse dos funcionários em produzir

conhecimento, pouco desse conhecimento é aplicado em sua gestão. Ou seja, foi verificado que a UFRRJ possui falhas no armazenamento (Repositórios Institucionais desatualizados e fragmentados), distribuição (falhas na Comunicação Institucional e relações pautadas pela burocracia e informalidade) e na utilização do conhecimento. Acredita-se que o conhecimento não é aplicado devido à ausência de mecanismos (processos) institucionalizados e de cultura com foco em GC.

Na pesquisa, foi verificado que há mecanismos para que o servidor se qualifique, como o PQI e PDP, porém não há como mensurar se essa qualificação retorna para a Universidade, seja em forma de conhecimento organizacional ou de melhora nos processos organizacionais. Isso evidencia a dificuldade que UFRRJ possui dificuldade em enxergar o Conhecimento Científico produzido sobre si mesma. Isso, porque a Instituição qualifica seu servidor, mas tem dificuldades para acompanhar sua produção acadêmica e científica, bem como reluta em utilizar esse conhecimento em si mesma.

Essa dissertação mostrou que essa dificuldade da UFRRJ de enxergar o conhecimento científico produzido sobre si própria ocorre devido à ausência de integração entre o segmento de ensino e pesquisa com a gestão da Universidade. Essa ausência foi duramente explicitada pelos entrevistados, que justificam esse fato pela UFRRJ possuir uma estrutura complexa, burocrática e estática, e faz com que a comunicação, divulgação e integração intrasetorial sejam deficitárias.

Assim, parece existir um isolamento entre os pesquisadores, no universo da produção científica, e os técnico-administrativos e gestores, que se mantêm no universo da gestão, leis e administração. Essa situação é contraditória com o fato de que os principais cargos de gestão da Universidade são ocupados por docentes e pesquisadores da própria Instituição, ou seja, os mesmos conhecem o universo científico e deveriam ser os principais responsáveis por essa integração. Essa proposta é reforçada por Batista (2012), que diz que a liderança deve ser sensibilizada sobre a importância da GC, para que repasse e promova essa ideia em todos os níveis organizacionais. Para o autor, quando a liderança não possui noção do que é a GC, dificilmente a mesma poderá ser empreendida no contexto organizacional.

O importante dessa pesquisa é compreender que as IES possuem particularidades no que tange à GC, porém essas particularidades são potencializadas quando se trata de uma IFES, devido a uma cultura organizacional burocratizada, pouco flexível e, ao mesmo tempo, pouco formal. Os entraves legais, o contingenciamento de orçamento, problemas de gestão e resistência a mudanças faz com que a UFRRJ (que é uma IFES) tenha de se esforçar mais

para focar em obter sucesso na Gestão do Conhecimento. Talvez um caminho para isso seja prestar atenção nas propostas realizadas pelos seus próprios funcionários-pesquisadores nas pesquisas empreendidas.

A partir do estudo empreendido sobre a UFRRJ, pode-se entender que há um dinamismo complexo para a GC em IES no que tange à conversão do Conhecimento Científico em conhecimento organizacional. O fato de o conhecimento científico possuir particularidades na forma de produção, aquisição, armazenamento e distribuição faz com que haja uma lacuna no ato de transformar tal conhecimento em conhecimento organizacional. Além de compreender esse dinamismo, é evidenciada a ausência de uma teoria que abranja os dois tipos de conhecimentos dentro da Universidade.

Entende-se que na UFRRJ os aspectos culturais (excesso de informalidade, questões políticas, ausência de uma cultura focada de GC), atrelados aos aspectos organizacionais (ausência de processos estabelecidos com foco em GC), adicionados à Comunicação Científica deficitária e uso tardio de Tecnologias de Informação (lembrando que a UFRRJ iniciou o processo de um sistema integrado em gestão somente em 2016) mostram um ambiente incipiente para a promoção completa da GC.

A mudança desse ambiente incipiente será longa, uma vez que a UFRRJ possui características particulares (conforme citado no parágrafo anterior) e que dificultam grandes mudanças. O primeiro passo é compreender que a UFRRJ é capaz, sim, de produzir conhecimentos relevantes e que podem ser aplicados em sua gestão. O segundo passo é sensibilizar a todos sobre a importância da GC, fazendo com que haja uma mudança na cultura e ambiente organizacional. O terceiro passo é institucionalizar, criar processos e procedimentos, alinhar as estratégias e tudo o que diz respeito aos aspectos organizacionais com foco na GC.

As recomendações realizadas no presente trabalho visam ser o ponto de partida para o entendimento da Gestão do Conhecimento na UFRRJ. Também servem de base para pesquisas que possam ser empreendidas em outras universidades. Apesar das IFES brasileiras possuírem culturas, ambientes e estruturas diferentes, há alguns pontos de convergência (entraves legais, burocracia, informalidade, ausência de processos etc.), fazendo com que os problemas que são enfrentados na UFRRJ sejam os mesmos enfrentados em outras Universidades Federais.

Além das recomendações propostas, espera-se que o presente estudo seja o ponto de partida para os estudos sobre GC em Universidades que contemplem a transformação do

conhecimento científico em conhecimento organizacional. Em outros termos, que não sejam focados somente em aspectos organizacionais ou em elementos isolados da GC, mas estudos que tenham a integração entre pesquisa e gestão, compreendendo o papel social das Universidades como produtora de conhecimento e que tal conhecimento seja voltado para ela mesma.

Apesar dos avanços do presente estudo, são sugeridas novas pesquisas para que se possa avançar na compreensão e nas especificidades da Gestão do Conhecimento na UFRRJ. Assim, recomenda-se: aprofundar o presente estudo, abrangendo outras grandes áreas de conhecimento na UFRRJ; ampliar o escopo de setores avaliados, incluindo outros campi da UFRRJ; realizar, através de software, uma pesquisa para aferir o grau de maturidade do conhecimento da UFRRJ; o desenvolvimento de um plano institucional de Comunicação Científica e o desenvolvimento e estruturação dos processos com foco em Gestão do Conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS, J; SAGSAN, M. Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: a structural analysis. **Journal Cleaner Production**, Amsterdã, v. 229, p. 611-620, 2019.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quartely**, Minneapolis, v. 25, n.1, p. 107-136, mar. 2001.
- AL-OMARI, A., ABU TINEH, A., & KHASAWNEH, S. Faculty Members' Attitudes, Expectations And Practises Of Knowledge Management At Higher Education Institutions In Jordan. **International Journal of Management in Education**, Geneva, v. 7 (1/2), p. 199–211, 2013.
- ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**: para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ANGELIS, C. T. A model of knowledge management and organizational intelligence for public sector administrations. **International Journal of Public Administration**, London, v. 11, n. 36, p. 807-819, 2013.
- ANGELIS, C.T. A emergência da Reforma do Estado Brasileiro: A governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, Rio de Janeiro, n. 45. 2015.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. **Organizational Learning: a theory of action perspective**. Boston: Addison-Wesley Pub. Co., 1978.
- ASH, J. **Communication missing from KM's core strategies**. 2000. Disponível em: [http://www.knowledgepoint.com.au/knowledge\\_management/Articles/KM\\_JA001.html](http://www.knowledgepoint.com.au/knowledge_management/Articles/KM_JA001.html). Acesso 15 ago. 2020.
- BARBOSA, R.; PAIM, I. Da GRI à gestão do conhecimento *In*: PAIM, I. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. p.7-31.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASU, B.; SENGUPTA, K. Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 5, n. 3, p. 273 - 282, 2007.
- BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para discussão n. 1095. Brasília, DF: Ipea, 2005.
- BATISTA, F. F. **O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior**. Texto para discussão n. 1181. Brasília: Ipea, 2006.
- BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do Conhecimento em organizações públicas de saúde**. Texto para discussão n. 1316. Brasília: Ipea, 2007.
- 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, DF: Ipea, 2012.
- BATISTA, F. F. *et al.* **Casos Reais de implantação do modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira**. Texto para discussão n. 1941. Brasília: Ipea, 2014.
- BATISTA, F. F. QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa** Ipea 2014 - Práticas de Gestão do Conhecimento. Texto para discussão n. 2120. Brasília, DF: Ipea, 2015.



- BILOSLAVO, R.; TRNAVCEVIC, A. Knowledge management audit in a higher educational institution: a case study. **Knowledge and Process Management**, Hoboken, vol. 14, n. 4, p. 275-86, 2007.
- BLACKMAN, D., & KENNEDY, M. Knowledge management and effective university governance. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 13, n. 6, 547–563, 2009.
- BOULTON, G.; LUCAS, C. What are universities for? **League of European Research Universities**, Lovaina, set. 2008.
- BRASIL. **Lei Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2019].
- BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. Descarte do conhecimento como estratégia de inovação: um estudo em uma instituição pública de educação não-formal do nordeste do Brasil. **Holos**, Natal, v. 4, p. 397-414, ago. 2014. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1214>.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, Boston, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizing Knowledge. **California Management Review**. v.40. n.3, p. 90–111, 1998.
- BUFREM, L. S. **A produção científica brasileira sobre estudos bibliográficos: uma análise diacrônica**. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 25, p. 67–88, 2019. DOI: 10.19132/1808-5245250.67-88. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/92424>. Acesso em: 6. mai. 2022.
- CARDOSO, N.P.O; MACHADO, T, M, M. Gestão do conhecimento usando o data mining: um estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública**. v. 42, n. 3, p. 495-528. 2008.
- CARREIRA, S. V. **Diretrizes para práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações de economia de comunhão à luz do perfil do empreendedor social**. 2017. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHOI; O.K; CHO, E. The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. **Computers in Human Behavior**. v. 91, p. 305-315, 2019.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRANFIELD, D. **Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study using Grounded Theory**. Thesis (Mestrado) – University of Southampton, Southampton, 2011.
- CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. Tradução de Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Tradução Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRIBB, André Yves. Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de Gestão do Conhecimento em organizações. **Revista Ibero-americana de Sistemas, Cibernética e Informática**, v. 7. n. 1, p. 75-80, 2010.
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D.; BEERS, M. C. Successful knowledge management project. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

- Devi, R. S., Chong, S. C., & Lin, B. Organisational culture and KM processes from the perspective of na institution of higher learning. **International Journal of Management in Education**, Geneva, v. 1, n. 1/2, p. 57–79, 2007.
- DÍAZ, A.N.C; ARIAS, M.B; ARIAS; A.V. La gestión del conocimiento: Una alternativa para solución de problemas educacionales. **Educarte Eletronic Journal**. v. 23, n. 2, p. 1- 27, 2019.
- DOROW, P. F. *et al.* Diagnóstico da Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso. **Revista ESPACIOS**. Caracas, vol. 34, n. 12, p. 10, 2014.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999
- ERPEN, J. G. *et al.* Métodos e técnicas de Gestão do Conhecimento para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 22-35, jan./mar. 2015.
- ESCRIVÃO, G.; NAGANO, M. Gestão do conhecimento na educação ambiental: estudo de casos em programas de educação ambiental em universidades brasileiras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 4, p. 136-159, 2014.
- FIALHO, F. A. P. *et al.* **Gestão do Conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- GARCÍA, D. H. A avaliação dos sistemas de comunicação interna: um método para a compreensão da comunicação nas organizações. **Líbero**, São Paulo, v. 19, n. 37, p. 63-70, jul./dez. 2016
- GARCIA, M. A. **Modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. “Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22 n. 2, p. 183-191. 2006.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos – Dados eletrônicos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; MELO, T. M. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **Transinformação**, Campinas, v. 30, n. 2, p. 249-266, 2018.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2. p. 248-265, 2017.
- GRANT, R. M. Towards a knowledge based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, 17, p. 109-122, 1996
- HELLMANN, C. L. **Retenção de conhecimento tecnológico nas organizações como fator propulsor para o processo de inovação: estudo de caso na Batávia S/A**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2007.
- HUYSMAN, M., & WULF, V. IT to Support Knowledge Sharing in Communities, towards a Social Capital Analysis. **Journal of Information Technology**, Nova York, v. 21, n. 1, 40–51, 2006.
- INAZAWA, F.K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da Gestão do Conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.14, n.3, p. 206-220, set/dez. 2009

- JARRAR, Y. Knowledge management: learning for organisational experience. **Managerial Auditing Journal**, Bingley, v. 17, n. 6, p. 322-328, 2002.
- KAKABADSE, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. **Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy**. **Journal of Knowledge Management**, 7(4), 75-91, 2003.
- LEE, C.S; WONG, K.Y. Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. **Journal Knowledge Management**, Bingley, v. 19, pp. 711-734, 2015.
- LEITE, F. C.L; COSTA; S. Repositórios institucional como ferramenta de Gestão do Conhecimento Científico no ambiente acadêmico. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11, n.2. p-206-2019. 2006.
- LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011a.
- LEITE, F. C. L. **Modelo genérico de gestão da informação científica para instituições de pesquisa na perspectiva da Comunicação Científica e do acesso aberto**. 2011. 262 f Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011b.
- LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. Repositórios institucionais como ferramentas de Gestão do Conhecimento Científico no ambiente acadêmico. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 206-219, ago. 2006.
- LEITE, F. C. L; COSTA, S. M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de Comunicação Científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, abr. 2007.
- LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. A generic model of scientific information management for research institutes based on principles of scientific communication and open access. **Investig. bibl**, Cidade do México, v. 30, n. 69, p. 43-74, ago. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2016000200043&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2016000200043&lng=es&nrm=iso). Acesso em 02 jan. 2020.
- LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. *In*: LASTRES, M. M. H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-144.
- LEUCH, V. **Práticas de Gestão do Conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- LEVINE, S. S.; PRIETULA, M. How knowledge transfer impacts performance: a multilevel model of benefits and liabilities. **Organization Science**, Boston, v. 23, n. 6, 1748-1766, 2012
- LOPEZ, V. W. B.; ESTEVES, J. Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 17, n. 1, 87-105, 2012.
- LÜDKE M; ANDRÉ, M. E. D. A. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LUNDEVALL, B. A.; JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**, London, v. 1, n. 2, pg. 23-42, 1994.
- MADSEN, T. L.; MOSAKOWSKI, E.; ZAHEER, S. Knowledge retention and personnel mobility: the nondisruptive effects of inflows of experience. **Organization Science**, Boston, v. 14, n. 2, 173-191, 2003.
- MARCHIORI, M. **Comunicação é cultura e cultura é educação**. Comunicação empresarial. São Paulo: Difusão, 1999.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MARTINS, J. B.; MIRANDA, R. C.R. Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos: a Gestão do Conhecimento estratégico aplicada ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. **TransInformação**, Campinas, v. 23, n. 2, p. 139-157, maio/ago. 2011.
- MATOS, R. S.; SOUZA, I. M.; SILVA, F. M. Práticas De Gestão Do Conhecimento Do Departamento De Compras De Uma Universidade Federal. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, v. 1, p. 38–65, 2019.
- CORREA, A. M. M.; VINCHIRA, A. V.; VELÁSQUEZ, M. M. G. Gestión del conocimiento científico en la Universidad de Antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia. **Innovar**, Bogotá, v. 28, n. 69, p. 71-84, jul. 2018.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MUTURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do Conhecimento**. São Paulo: Palas Athena. 1995.
- NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje. 2003.
- NATALE, C. H. C. **A evolução das práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em uma empresa de construção civil pesada**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.
- NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P. Pessoas, processos e tecnologia na Gestão do Conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 20, n. 51, p. 152-167, ago. 2018.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.
- NONAKA, I. The Knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, New York, v. 69, n. 6, p. 96-104, nov./dez. 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concepto f “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Los Angeles, v. 40, 1998.
- O’DELL, C.; GRAYSON JUNIOR, C. J. **Ah, se soubéssemos antes o que sabemos agora: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos**. São Paulo: Futura, 2000.
- PACHARAPHA, T.; RACTHAM, V. V. Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 16, n. 5, 724-739, 2012.
- PALFREYMAN, D. (ed.). **The Ancient Collegiate Universities: Oxford and Cambridge**. London: Society for Research in Higher Education, 2001.
- PEREIRA, H. J. Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22, 2002, São Paulo. **Anais [...]**. Salvador: USP, 2002, p 1-20.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PUNCREOBUTR, V. Education 4.0: New Challenge of Learning. **St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences**, Nakhon Nayok, v. 2, n. 2, jul./dez. 2016.

QUARCHIONI, S.; PATERNOSTRO, S.; TROVARELLI, F. Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. **Knowledge Management Research & Practice**, London, p. 1-16, 2020

RAMACHANDRAN, S. D.; CHONG, S. C; HISHAMUDDIN, I. The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. **VINE**, Bingley, v. 39, n.3, p. 203 – 222, 2009.

RAMÍREZ-CÓRCOLES, Y.; GORDILLO, S. Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, v. 15, n. 1, p. 173–188, 2014.

RANJAN, J.; SHARMA, V. A perceptual study on KM orientation in Indian private engineering Institutions. **International Journal of Educational Management**, Geneva, v. 26, n. 3, 234–251, 2012.

RAUTENBERG, S. *et al.* Dados abertos conectados e Gestão do Conhecimento: estudos de caso cientométricos em uma universidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 116-142, 2017.

ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

RODRIGUEZ, I. A.; MUNIZ JUNIOR, J.; MUNYON, T. A relação entre clima organizacional e Gestão do Conhecimento: uma revisão da literatura. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 316-325, mar. 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROTHBERG, H. N.; ERICKSON G. S. **From knowledge to intelligence: creating competitive advantage in the next economy**. Woburn: Elsevier, 2004.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002.

SALIM, J. J. **O conhecimento em ação**. RAE Executivo. V.1., n.2. FGV, São Paulo. 2003

SANTOS, M. J. **Gestão do Conhecimento: Diagnóstico da gestão de uma escola pública da Região Noroeste do Estado de Minas Gerais**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2008.

SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro v. 2, n. 1, p. 155-172, 2009.

SCHENDEL, D. Knowledge and the firme. **Strategic Management Journal**. v. 17, Special Issue, p. 1-4, 1996.

SCHOLL, W. *et al.* The future of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 8, n. 2, p. 19-35, 2004.

SECUNDO, G.; ELENA- PEREZ, S.; MARTINAITIS, Z.; LEITNER, K. An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities: A dynamic approach. **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, v. 16, n. 2, 419–442, 2015.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. London: NHS National Library for Health, 2005.

SHARIQ, S. Z. Knowledge management: an emerging discipline. **The Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 1, n. 1, set. 1997.

- SILVA, M. T.; SOUZA, V. A. B.; LAPOLLI, E. M. A criação de espaço cognitivo para a Gestão do Conhecimento em organizações públicas: um estudo de caso. *In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO*, 9., 2012. **Anais [...]** São Paulo: Convibra, 2012.
- SILVA, M. R. Gestão do Conhecimento: estratégia para competitividade nas organizações. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO*, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFF, 2016.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova abordagem competitiva nas empresas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. *In: TARAPANOFF, K. (Org.). Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, p. 143-163, 2001.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAGUE-SUTCLIFFE, J. An introduction to informetrics. **Information Processing & Management**, Amsterdã, v. 28, n. 1, p. 1-3, 1992.
- TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UnB, 2001.
- TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.
- THIENPHUT, D.; JIAMPACHANARAKORN, S.; SIRASIRIRUSTH, J.; BOONLOISONG, R. Strategic human capital management for a new University: A case study of Suan Dusit Rajabhat University. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 19, n. 1, p. 108–120, 2015.
- THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation**, Thousand Oaks, v. 27, n. 2, jun. 2006.
- TIAN, J.; NAKAMORI, Y.; XIANG, J.; FUTATSUGI, K. Knowledge Management in Academia: Survey, Analysis and Perspective, **Int. J. Management and Decision Making**, Geneva, v. 7, n. 2/3, p. 275-294, 2005.
- TREVISAN, L. C. **Fatores críticos de sucesso relacionados à Gestão do Conhecimento: um estudo em organização de desenvolvimento de software**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ. **Deliberação nº 15, de 23 de março de 2012**. Modificações do Estatuto da UFRRJ e Reforma do Regimento Geral. Seropédica. 2012.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ. **Deliberação nº 35, de 23 de março de 2012**. Aprovar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação da UFRRJ. Seropédica. 2015.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ. **Deliberação nº 46, de 14 de julho de 2018**. Aprovar o Programa de Qualificação Institucional (PQI). Seropédica. 2018.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ. **Deliberação nº 19, de 04 de junho de 2019**. Aprovar a criação da PROGEP em substituição a PROAD. Seropédica. 2019.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ 2018 – 2022**. Seropédica, 2017. Disponível em: <https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2016/11/PDI-UFRRJ-2018-2022.pdf>. Acesso em: 2. jan. 2021.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ. **Catálogo Institucional 2019**. Seropédica, 2019. Disponível em: [http://institucional.ufrrj.br/ccs/files/2019/07/livreto\\_ufrrj\\_final.pdf](http://institucional.ufrrj.br/ccs/files/2019/07/livreto_ufrrj_final.pdf). Acesso em: 2 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ. **Relatório de Gestão 2017**. Seropédica, 2018. Disponível em: <http://www.ufrrj.br/portal/modulo/home/relatorio.php>. Acesso em: 2 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ. **Relatório de Gestão 2018**. Seropédica, 2019. Disponível em: <http://www.ufrrj.br/portal/modulo/home/relatorio.php>. Acesso em: 2 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ. **Relatório de Gestão 2019**. Seropédica, 2020. Disponível em: <http://www.ufrrj.br/portal/modulo/home/relatorio.php>. Acesso em: 2 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ. **Relatório de Gestão 2020**. Seropédica, 2021. Disponível em: <http://www.ufrrj.br/portal/modulo/home/relatorio.php>. Acesso em: 2 jan. 2021.

VELTRI, S.; MASTROLEO, G.; SCHAFFHAUSER-LINZATTI, M. Measuring intellectual capital in the university sector using a fuzzy logic expert system. **Knowledge Management Research & Practice**, Londo, v. 12, n. 2, p. 175–192, 2012

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, Boston, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, Nova York, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

YIGITCANLAR, T.; BAUM, S.; HORTON, S. Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 11, n. 5, 6-17, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUAN, Y. C.; FULK, J.; MONGE, P. R.; CONTRACTOR, N. Expertise directory development, shared task interdependence, and strength of communication network ties as multilevel predictors of expertise exchange in transactive memory work groups. **Communication Research**, Thousand Oaks, v. 37, n. 1, p. 20-47, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC, 2009.

## APÊNDICE A – Relatório Técnico Conclusivo

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

**Discente:** Patrick Pereira Costa

**Docente orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dra. Biancca Scarpeline de Castro

**Dissertação:** Transformação do conhecimento científico em conhecimento organizacional: a gestão do conhecimento na UFRRJ.

**Data da defesa:** 04/05/2022.

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do**

**programa de mestrado:** Instituições de Ensino Superior, Instituições Federais de Ensino Superior.

**Classificação:** Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).

### **PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:**

- ( ) Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- ( ) Empresa ou organização social inovadora
- ( ) Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- ( x ) Relatório técnico conclusivo
- ( ) Tecnologia Social
- ( ) Norma ou marco regulatório
- ( ) Patente
- ( ) Produtos/Processos em sigilo
- ( ) Software / Aplicativo
- ( ) Base de dados técnico- científica

### **PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**

- ( ) Curso para Formação Profissional
- ( ) Material didático
- ( ) Capacitações e Treinamentos
- ( ) Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico



## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### Plano de Ação como proposta para a organização com recomendações visando a Gestão Conhecimento

#### 1. Conexão com a Pesquisa

**Projeto de Pesquisa:** Transformação do conhecimento científico em conhecimento organizacional: a gestão do conhecimento na UFRRJ.

**Linha de Pesquisa vinculada à produção:** Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas/Estratégias de Inovação na Organização do Trabalho

**Aplicabilidade - descrição da Abrangência Realizada:** A pesquisa desenvolvida na Dissertação permitiu identificar o estágio da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), a partir da análise da transformação do conhecimento científico produzido na área de gestão sobre a Instituição em conhecimento organizacional. O objetivo foi compreender como a Gestão do Conhecimento ocorre na universidade, considerando os dois tipos de conhecimento (científico e organizacional), para que fosse possível propor melhorias e um maior aproveitamento do conhecimento na área de administração na Instituição de Ensino Superior (IES), considerando suas particularidades.

**Aplicabilidade - descrição da Abrangência Potencial:** O debate sobre a GC em IES é embrionário e carece de teorias que considerem as características e peculiaridades de tais organizações (LEITE, 2011; DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017; CORREA, VINCHIARA e VELÁSQUEZ, 2018; QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020). A pesquisa desenvolvida possui o potencial de abrir novos caminhos para estudos de GC em IES, não focando somente nos aspectos organizacionais isolados, mas contemplando a integração da área científica das IES com a área de gestão, estabelecendo-se uma parceria para promoção de conhecimentos a fim de melhorar a gestão universitária, bem como solucionar problemas organizacionais.

**Replicabilidade:** As IES são mundialmente conhecidas como produtoras de conhecimento (SCOTT, 1997; CARDOSO e MACHADO, 2008; LEITE, 2008, 2011a, 2011b; DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017). Nessas organizações são prestados serviços acadêmicos, com a formação de profissionais para o mercado de trabalho, mas igualmente são realizadas pesquisas capazes de gerar novos conhecimentos para problemas emergentes, inclusive problemas enfrentados pela própria organização (DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017). A pesquisa desenvolvida apresenta várias soluções para ampliar a relação entre conhecimento científico na área de administração e conhecimento organizacional da própria instituição a partir das propostas da teoria da gestão de conhecimento. Essas soluções podem ser replicadas para outras IES que tenham dificuldades em utilizar seus próprios conhecimentos para a melhoria de seus resultados. Dentre as ações que podem ser replicadas em outras instituições, destacam-se: a consolidação de um sistema de informática, a criação de critérios de avaliação das qualificações empreendidas, sistematização da produção científica como auxílio para a gestão universitária, compreensão dos aspectos culturais para a promoção de um ambiente focado em GC.

Certificado de Assentimento do Menor de Idade: Não se aplica

Conexão com a Produção Científica - artigos publicados que estão co-relacionados a esta produção: Em elaboração.



# Plano de Ação para a Gestão do Conhecimento na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

2022



UFRRJ

# Índice

✓	Introdução .....	3
	<i>Introdução a Gestão do Conhecimento</i> .....	4
✓	O que é Gestão do Conhecimento? .....	5
✓	Por quê a GC é tão importante? .....	6
✓	Qual o panorama da GC na UFRRJ? .....	7
✓	Por quê a UFRRJ possui um ambiente incipiente para a GC? .....	8
✓	Há somente pontos negativos? .....	10
	<i>O Plano de Ação</i> .....	11
✓	Premissas do plano de ação .....	12
✓	Estrutura do plano de ação .....	13
✓	Ações para Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico .....	14
✓	Ações para Planejamento Estratégico .....	14
✓	Ações para Comunicação e Processos .....	15
✓	Ações para Tecnologia .....	16
✓	Possíveis ganhos para a UFRRJ .....	17
	<i>Referências</i> .....	18

## Introdução

O presente documento é o produto tecnológico da pesquisa de mestrado intitulada “**Transformação do Conhecimento Científico em Conhecimento Organizacional: a Gestão do Conhecimento na UFRRJ**”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE) da UFRRJ.

A pesquisa, executada entre os anos de 2019 à 2022, teve como objetivo compreender como a Gestão do Conhecimento ocorre na UFRRJ. Para tal foi realizada uma análise da transformação do conhecimento científico produzido na área de Gestão e Administração sobre a universidade, em conhecimento organizacional.

Após a coleta de dados, observou-se que a UFRRJ possui um ambiente incipiente para a Gestão do Conhecimento, sendo impactado por lacunas, como: aspectos culturais que inibem a promoção da GC, ausência de processos institucionalizados de GC e ausência de integração entre pesquisa e gestão universitária.

Assim, o presente documento foi elaborado com vistas a:

- 1** *Evidenciar o panorama situacional da UFRRJ no que tange a Gestão do Conhecimento.*
- 2** *Sensibilizar sobre a importância da GC para o contexto organizacional e científico da UFRRJ.*
- 3** *Propor ações a partir das lacunas observadas com o fim de promover um ambiente propício para a GC*

É destinado ao seguinte público-alvo:



**Comunidade**  
(docentes,  
administrativos e discentes

**Acadêmica**  
técnicos



**Chefes em Exercício**  
(coordenadores, diretores,  
pró-reitores)

As ações propostas estão focadas no contexto e realidade da UFRRJ, no entanto, acredita-se que possam ser adaptadas e utilizadas em outras Instituições de Ensino Superior (IES). Isso porque alguns dos problemas enfrentados pela UFRRJ também ocorrem em diferentes IFES.

Espera-se que o plano de ações elaborado seja um ponto inicial para mudanças com foco em GC na UFRRJ, ao mesmo tempo que possa contribuir e beneficiar a gestão das demais IES.

Boa leitura!

Patrick Costa

Sob orientação da Profa. Dra. Biancca Castro no MPGE/UFRRJ



*Introdução a  
Gestão do  
Conhecimento*

## O que é Gestão do Conhecimento?

A Gestão do Conhecimento surgiu como forma de gerenciar o grande volume de informações veiculadas por diversos meios, tendo em vista a globalização, as tecnologias de informação e comunicação e o aprofundamento da competição (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A função da Gestão do Conhecimento é administrar o conhecimento de forma otimizada, gerando vantagens competitivas para as organizações (ótica voltada para os estudos organizacionais).

Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998) introduziram a definição de “conhecimento organizacional”, que é considerado uma fonte fundamental de ganhos para a empresa. Ele constitui a competência essencial da organização, pois requer o *know-how*, que é a habilidade de colocar o *know-what* em prática

Nonaka e Takeuchi (1995) discorrem que há dois tipos de conhecimento: tácito e explícito

O **conhecimento tácito** é inerente ao ser humano, não é externo, não é escrito ou exposto, é uma habilidade pessoal.

O **conhecimento explícito** é escrito, exposto e externo, apresentado através de procedimentos, livros, manuais e outros.

A partir dessa concepção e classificação do conhecimento, entende-se que há quatro modos de conversão do conhecimento.



**Modelo do Espiral do Conhecimento**  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

*Know-how* se refere às habilidades ou a capacidade para fazer algo, ou seja, conhecimento tácito.  
*Know-what* refere-se aos fatos, nesse caso ao conhecimento explícito (LUNDVALL e JOHNSON, 1994).

**Combinação** - junção da rede de conhecimentos recentes e do conhecimento existente. Promove o conhecimento sistêmico, com novos processos e tecnologias a partir de conhecimentos existentes aliados aos conhecimentos novos.

**Internalização** - se refere a aprender a fazer. A partir do conhecimento externalizado outros irão aprender e internalizar o novo conhecimento

**Socialização** - interação através de reuniões, troca de experiências, conversas e debates, sendo o conhecimento tácito compartilhado

**Externalização** - momento de reflexão coletiva, ou seja, construção de um conhecimento conceitual e externalização do conhecimento tácito.

## Por que a GC é tão importante?

A GC é administrada e gere o conhecimento para a sua efetiva utilização, através de processos e práticas.

Pelo fato da UFRRJ ser uma universidade são produzidos muitos conhecimentos em diversos campos do saber. Com a GC é possível promover a publicação das pesquisas empreendidas, além de solucionar problemas emergentes e promover a inovação.

A UFRRJ produz uma quantidade considerável de conhecimentos científicos advindo das pesquisas empreendidas nos programas de pós-graduação, graduação e extensão.

A GC pode contribuir para que o conhecimento científico tenha impacto social, inclusive para o conhecimento organizacional, contribuindo para a Gestão Universitária.

Analisar a UFRRJ é relevante pois os problemas identificados nessa organização podem ser compartilhados e enfrentados por outras IES. Permite assim, uma visão localizada, mas compartilhada por outras realidades.

## A UFRRJ em números (em 2021)

**4**  **CÂMPUS**  
Campuses

**56**  **CURSOS DE GRADUAÇÃO**  
Undergraduate Courses

**2**  **CURSOS DE GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA**  
Distance Learning Undergraduate Courses

**29**  **CURSOS DE MESTRADO ACADÊMICO**  
Master's Degree Courses

**8**  **CURSOS DE MESTRADO PROFISSIONAL**  
Professional Master's Degree Courses

**17**  **CURSOS DE DOUTORADO**  
Doctorate Degree Courses

**1.159**  **DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR**  
Professors

**1.154**  **TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS**  
Technical Administrative Employees

**27.300**  **ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO**  
Undergraduate Students

**2.037**  **ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
Postgraduate Students

## Panorama da Gestão do Conhecimento na UFRRJ

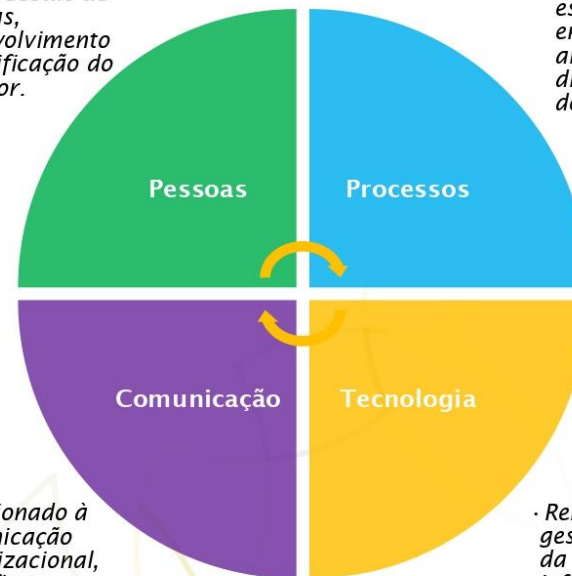
*O ambiente para a promoção da GC na UFRRJ é considerado incipiente, ou seja, se encontra em estágio embrionário.*

Foram analisados os quatro elementos essenciais para a promoção da GC: **peessoas, tecnologia, comunicação e processos**. A partir desta análise foram identificadas lacunas na GC na UFRRJ

Os quatros elementos analisados são fundamentais para que o ambiente organizacional seja voltado para a GC. Sem a estruturação dos mesmos é impossível que a GC seja realizada de forma efetiva e eficaz.

· Relacionado com a Gestão de Pessoas, desenvolvimento e qualificação do servidor.

· Relacionado com os aspectos de modelagem e estruturação de processos em GC (aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento).



· Relacionado à comunicação organizacional, científica e institucional;

· Relacionado com a gestão e manutenção da Tecnologia da Informação e a construção de sistemas de informação.



## Por qué a UFRRJ possui um ambiente incipiente para a GC?

*A primeira lacuna identificada e a mais - deficitária - tange aos processos organizacionais com foco em GC.*

### Quais seriam esses processos?

Processos são sequências contínuas de fatos e ações, prolongados durante um tempo.

Na GC, os processos são caracterizados por quatro elementos (Kakabadse *et al*, 2003): **aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento**. Todos os processos em GC são complementares e essenciais para que ocorra a efetiva promoção da GC

A UFRRJ não possui processos institucionalizados com foco em GC, ou seja, não há mapeamento e estruturação dos quatros processos citados acima. A ausência de tais processos, impacta os conhecimentos adquiridos via treinamentos e qualificações, pois o que é produzido, por vezes, não é distribuído, armazenado ou utilizado.

Para a GC cada processo dependerá das ações empreendidas anteriormente, para que ao fim chegue-se ao objetivo final: utilização do conhecimento produzido.

A **aquisição** se relaciona com as ações e processos para obter novos conhecimentos e ou reciclar novos conhecimentos existentes. Esse processo ocorre através dos treinamentos, qualificações, socialização entre pessoas e etc.

O **armazenamento** se relaciona com as ações e processos para guardar o conhecimento produzido, criando-se uma memória organizacional. O conhecimento explícito necessita ser armazenado, para que assim seja consultado quando necessário. Esse processo ocorre com as ferramentas de tecnologia de informação, tais como, documentação escrita, bases de dados eletrônicos, procedimentos e processos organizacionais.

A **distribuição** se relaciona a como o conhecimento será repassado a todos da organização. Esse processo ocorre com a utilização de redes de conhecimento, comunidades de prática, educação corporativa, atividades de mentoria e espaços de convivência.

A **utilização** se relaciona a como o conhecimento aprendido será aplicado nas rotinas de trabalho e no contexto organizacional. Esse último processo é importantíssimo, pois de nada terá efeito se o conhecimento produzido não for efetivamente aplicado (considerando a ótica organizacional).

Quando há a efetiva aplicação do conhecimento, volta-se ao estágio inicial de aquisição, onde o conhecimento será devidamente repassado e adquirido pelos demais, criando-se novos conhecimentos.



## Por qué a UFRRJ possui um ambiente incipiente para a GC?

### *Aspectos culturais impedem um ambiente focado em GC*

#### **Quais seriam esses aspectos?**

A UFRRJ possui excesso de informalidade nas relações (as vias informais se sobrepõem as vias formais), aliada com excesso de burocracia (um volume grande de processos e muitas etapas), ausência de isonomia no tratamento pessoal e aspectos políticos (mudanças periódicas na Gestão) que inibem o compartilhamento do conhecimento.

### *Ausência de integração entre o segmento de pesquisa/ensino com a gestão*

#### **O que seria essa ausência de integração?**

A UFRRJ é uma Instituição de Ensino Superior, suas atividades finalísticas são compostas por um tripé: ensino, pesquisa e extensão. Porém, para que essas atividades efetivamente ocorram, é necessário que haja setores de suporte, ou seja, setores com foco em Gestão (financeira, patrimonial, administrativa e etc.).

Foi identificado que o que é realizado nas atividades finalísticas (nas pesquisas) não chega aos membros das atividades de suporte (à gestão).

A ausência dessa integração promove a criação universos distintos dentro de uma única instituição, fazendo com que bons conhecimentos produzidos não sejam aplicados para a melhoria da gestão universitária.

### *Não alinhamento do Planejamento Estratégico com objetivos com foco em GC*

#### **O que seria esse não alinhamento?**

A UFRRJ possui um planejamento estratégico (chamado de Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI) que é revisado a cada quatro anos.

O PDI é desenvolvido por um comitê que identifica, através de metodologias de gestão, os principais pontos deficitários da instituição e traça metas, objetivos e indicadores para todos os segmentos da UFRRJ resolvê-los (atividades finalísticas e de apoio)

Apesar da universidade ter um planejamento estratégico, o mesmo não contempla os aspectos essenciais para um ambiente para a promoção da GC, ou seja, não possui metas, objetivos e indicadores para tal.

A ausência de metas e objetivos para GC, faz com que as qualificações e treinamentos realizados se tornem algo "infrutífero", uma vez que não há possibilidade de mensurar e acompanhar tais ações.

Mencionar a GC no PDI é importante para acompanhamento das ações com foco em Gestão de Pessoas, bem como as ações com foco em Tecnologia e Comunicação, para assim saber a efetividade das ações empenhadas na universidade.

## Há somente pontos negativos?

**NÃO!**

Na UFRRJ há também pontos positivos e que podem contribuir para estimular a promoção da GC no contexto organizacional. Dentre eles:

### *Fortalecimento da PROGEP*

Em 2019 foi criada na UFRRJ uma Pró-Reitoria voltada para a Gestão de Pessoas, com isso, ocorreu com a criação e fundição de setores, mudanças nas nomenclaturas e dos processos institucionalizados fortalecendo a gestão de pessoas.

Ponto positivo desse fortalecimento foram os esforços empreendidos com foco em Saúde, Qualidade de Vida do Trabalho e Desenvolvimento profissional, através das qualificações internas, via Programa de Qualificação Institucional (PQI), o que beneficia a promoção da GC.

### *Fortalecimento do PQI e capacitações*

A criação do PQI em parceria com os Programas de Pós-Graduação e as capacitações promovidas pela CODEP, proporcionam um ambiente propício para aquisição e compartilhamento do conhecimento.

### *Fortalecimento da Comunicação Institucional*

A criação da CCS (Coordenadoria de Comunicação Social), em 2017, promoveu grandes mudanças na comunicação institucional da UFRRJ com o fortalecimento da utilização das redes sociais e iniciativas de padronização das mesmas.

### *Processo de Informatização das rotinas administrativas*

Desde 2015 a UFRRJ vem transformando os processos administrativos, informatizando-os através da aquisição do Sistema de Integração de Gestão (SIG) e seus componentes. Com isso, durante o período pandêmico a universidade conseguiu desempenhar todas as atividades de forma remota. Esse fortalecimento proporciona melhor fluidez e agilidade das informações.

Até o ano de 2019, a PROAD (Pró-Reitoria de Administração) era responsável pela Gestão de Pessoas. Com a sua reformulação, passou se chamar PROGEP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas), através Deliberação Nº 19 de 04 de junho de 2019. Seu objetivo é aumentar o senso de valorização e desenvolvimento do servidor. Além dessa mudança, houve uma reestruturação com a criação de novos setores.

O PQI - Programa de Qualificação Institucional - foi criado através da Deliberação Nº 46 de 24 de abril de 2018, com objetivo qualificar os servidores da UFRRJ através dos programas de pós-graduação.

O SIG (Sistema de Integração de Gestão) é um sistema produzido pela UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Tal sistema engloba funções acadêmicas e de gestão que são integrados.



## *O plano de Ação*

## Premissas do Plano de Ação

O plano de ação apresentado é oriundo de pesquisa empreendida entre os anos de 2019-2022 no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE).

Inicialmente, foi necessário realizar uma pesquisa bibliométrica com o objetivo de mensurar o quantitativo de pesquisas na área de gestão que utilizam a UFRRJ como foco.

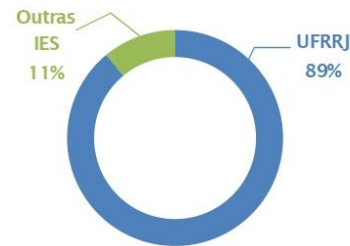
A proposta foi compreender como tais pesquisas são utilizadas e auxiliam na Gestão da UFRRJ.

A pesquisa bibliométrica foi realizada no Catálogo de Dissertações de Teses da Capes, entre os meses de novembro de 2019 a janeiro de 2020. O espaço temporal utilizado foi entre 2013-2019.

27

*Pesquisas científicas (dissertações) que utilizam a UFRRJ como objeto na área de Gestão e Administração*

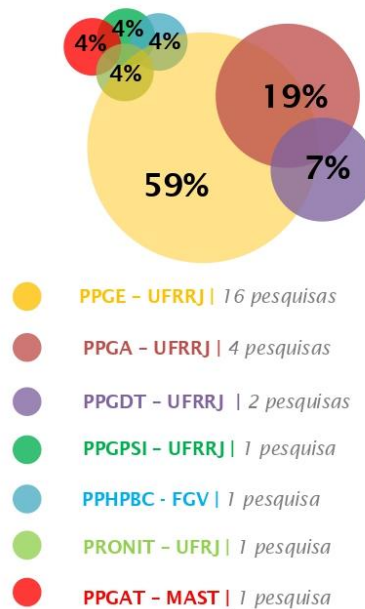
Local de elaboração das pesquisas na área de Gestão sobre a UFRRJ



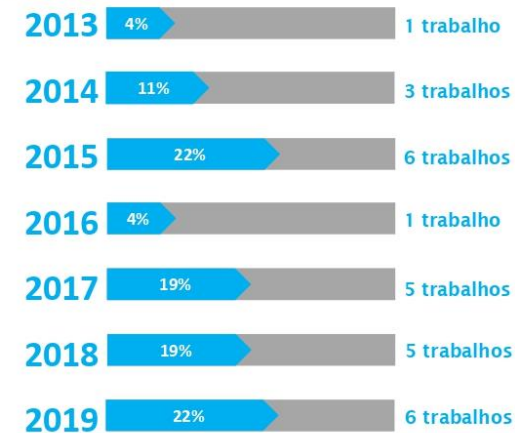
Distribuição das pesquisas por Eixos da ANPAD



Distribuição das pesquisas por PPG e instituição



Distribuição anual das pesquisas científicas sobre a UFRRJ



Plano de Ação para GC | 12

## Estrutura do plano de ação

O presente plano de ação foi estruturado a partir dos elementos para promoção da GC (pessoas, comunicação, tecnologia e processos) e das lacunas identificadas na UFRRJ.

Foram estipuladas sete ações principais com 20 atividades segmentadas para a melhoria da promoção da GC na UFRRJ. É importante ressaltar que as ações principais são interdependentes, dependendo de outra ação para ser efetivamente realizada.

Há também a indicação de responsáveis pelas ações que, por vezes, poderão ocorrer de forma conjunta (intersetorialmente). Além disso, cada ação indica uma finalidade ou objetivo a ser alcançado.

O plano de ação está dividido em:

6 temáticas

7 ações principais

20 atividades

Importante ressaltar que de todas as ações a serem empreendidas, duas são basilares para a GC:

**GP1 - Sensibilização sobre a GC no contexto organizacional da universidade**

**PE1 - Inclusão de missão, objetivos e metas de GC no PDI 2023-2027**

Tais ações são consideradas fundamentais, pois a partir delas as demais poderão ser colocadas em práticas.

A ação GP1 depende da difusão do tema na comunidade acadêmica e sensibilizando-os sobre a importância da GC. O foco seria os líderes e membros influenciadores da UFRRJ.

A ação PE1 pretende que sejam firmados objetivos, metas e indicadores em GC no próximo PDI da UFRRJ. Com isso, se teria o alinhamento estratégico com os processos a serem estruturados.

### AÇÕES FUNDAMENTAIS

GP1

PE1



Demais ações

A seguir, as demais ações propostas para a melhoria na Gestão do Conhecimento na UFRRJ serão apresentadas.

### Ações para Gestão de Pessoas

Identificador	Ação principal	Responsáveis	Finalidade	Atividades
GP1	Sensibilização sobre a GC no contexto organizacional da universidade	PROGEP/ CODEP/ CCS	Sensibilizar a todos sobre a importância da GC, evidenciando quais as práticas e processos, a fim de incentivar um ambiente propício para a promoção da GC	Inclusão do tema em reuniões estratégicas  Workshops ou capacitações internas com os servidores sobre o tema;  Cartilhas, folhetos informativos, newsletter e ações nas Redes Sociais da Universidade sobre a GC em uma ação conjunta com o CCS.
GP2	Alinhamento dos objetivos, metas e indicadores das capacitações e de desenvolvimento do servidor com as práticas e processos de GC	PROGEP com auxílio da PROPLADI	Fazer com que as capacitações externas e via PQI estejam alinhados com os processos de GC (compartilhamento, utilização e distribuição) e as principais práticas de GC	Propor objetivos de capacitação e desenvolvimento com foco em GC  Criar metodologia para que as capacitações via PQI sejam mensuradas o seu retorno para a Universidade  Integração de pesquisa x gestão nos objetivos e indicadores, a fim que as capacitações auxiliem a gestão

### Ações para Planejamento Estratégico

Identificador	Ação principal	Responsáveis	Finalidade	Atividades
PE1	Inclusão de missão, objetivos e metas com foco em GC para o PDI 2023-2027	Comitê PDI / PROGEP / PROPLADI e demais setores de suporte/apoio	Alinhar os objetivos, metas e indicadores com foco em GC, alinhando-o com as políticas de Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação	Incorporar aos debates e reuniões de elaboração do PDI 2023-2027 propostas para o tema de GC

### Ações para Comunicação

Identificador	Ação principal	Responsáveis	Finalidade	Atividades
COM1	Criação de uma Política Institucional de Comunicação Científica	CCS/ PROPLADI / PROPPG	Publicação de todas as atividades científicas da universidade com objetivo de integrar as atividades finalísticas (ensino, pesquisa e extensão) com a gestão universitária	<p>Criação de informativos (ou atualização dos existentes) das pesquisas realizadas.</p> <p>Fortalecimento das ações nas redes sociais a fim de divulgar as atividades científicas</p> <p>Integração da comunicação científica com a comunicação organizacional a fim de propiciar integração</p>

### Para Processos

Identificador	Ação principal	Responsáveis	Finalidade	Atividades
PROCI	Estruturação de todos os processos com foco em GC	PROPLADI / PROCEP	Criar processos com foco na promoção de GC, viabilizando a aquisição, distribuição, armazenamento e utilização do conhecimento	<p>Para aquisição: criar novos incentivos a qualificação e novos treinamentos a partir das pesquisas empreendidas sobre a Rural</p> <p>Para armazenamento: criar novos processos, utilizando novas TICs em alinhamento com o segmento de Tecnologia</p> <p>Para compartilhamento: criação de processos com foco na 4 dimensões do conhecimento, através de treinamentos, eventos e cartilhas</p> <p>Para utilização: processos com foco em trazer o conhecimento produzido para a Universidade, e convite aos pesquisadores para colaborarem na Gestão.</p>



## Ações para Tecnologia

Identificador	Ação principal	Responsáveis	Finalidade	Atividades
TEC1	Integração do SIGAA com o Sistema da Biblioteca Central	<i>COTIC/ PROPLADI/ PROPPG e Biblioteca Central</i>	Todas as pesquisas empreendidas na pós-graduação devem ser disponibilizadas no sistema da BC, integrando os sistemas disponíveis	<p>Ativação do módulo Biblioteca no SIGAA pela COTIC</p> <p>Alinhamento dos processos de entrega dos materiais dos programas de pós-graduação com a PROPPG</p> <p>Treinamento dos secretários, coordenadores e docentes para utilização desse módulo</p> <p>Levantamento e acompanhamento das qualificações feitas via PQI, aferindo os trabalhos que possuem a UFRRJ como objeto de pesquisa.</p>
TEC2	Atualização do PDTI	<i>COTIC e PROPLAD</i>	Atualizar os objetivos, metas e indicadores do PDTI, com a proposta de um novo Plano Diretor com foco em GC	<p>Realizar uma análise situacional da UFRRJ ao que tange a GC</p> <p>Estudo de viabilidade de aquisição de novos sistemas informacionais com foco em GC</p>

## Quais são os – possíveis – ganhos com adoção e práticas em GC?

O presente plano de ação serve como um ponto de partida para adoção de práticas e processos em Gestão do Conhecimento. Sabe-se que a implementação de tais processos e práticas requer outros recursos organizacionais: pessoas qualificadas, recursos financeiros, tempo e etc.

A UFRRJ é uma autarquia pública, que possui autonomia administrativa, orçamentária e patrimonial. Apesar dessa autonomia, aspectos legais ocasionam entraves para mudanças complexas, tais como, implementação de ações com foco em GC ou mudanças na estrutura organizacional.

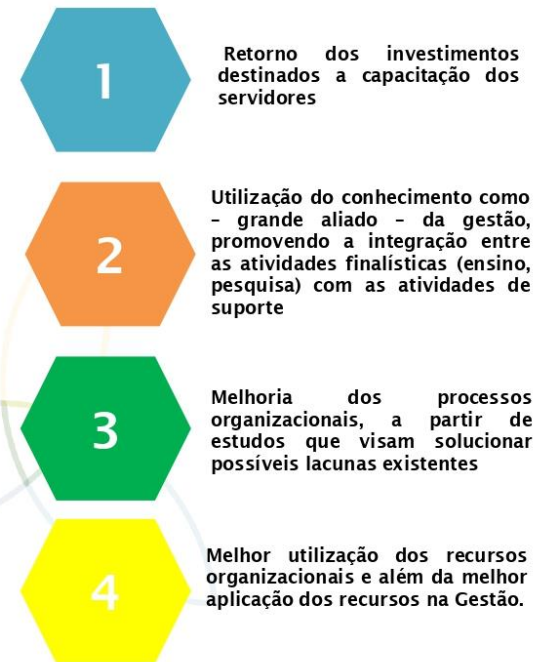
Um importante entrave é a carência de investimentos financeiros por que passam as IES atualmente, incluindo a UFRRJ. Essa carência não facilita o suporte às atividades desempenhadas e contribui para os problemas organizacionais.

Os ganhos com a GC são inúmero, como eficiência no processos, economia de recursos, melhoria no atendimento da ações finalísticas e etc.

É importante salientar, que o conhecimento é o ativo mais importante de uma organização, pois é nele que repousa todo o potencial competitivo, de inovação e de solução de problemas.

O conhecimento, seja ele científico ou organizacional, é um ativo importante para o desenvolvimento das organizações, das pessoas e da sociedade.

Possíveis ganhos que a UFRRJ poderá ter com adesão de práticas e processos em GC:





UFRRJ

# Referências

COSTA, P.P. **Transformação do conhecimento científico em conhecimento organizacional: o processo de gestão do conhecimento na UFRRJ**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2022.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D.; BEERS, M. C. Successful knowledge management project. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KAKABADSE, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. **Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy**. **Journal of Knowledge Management**, 7(4), 75-91, 2003.

LUNDVALL, B. A.; JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**, London, v. 1, n. 2, pg. 23-42, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008

*Template utilizado para elaboração do Plano de Ação foi produzido pela Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) da UFRRJ. Créditos CCS/UFRRJ.*



**UFRRJ**

Plano de ação elaborado por Patrick Pereira Costa sob supervisão da Profa. Dra. Bianca Scarpeline de Castro, originado do trabalho “Transformação do conhecimento científico em conhecimento organizacional: o processo de Gestão do Conhecimento na UFRRJ”

## APÊNDICE C – Roteiro das Entrevistas com os Funcionários da UFRRJ

<b>ROTEIRO - ENTREVISTA FUNCIONÁRIOS DA UFRRJ</b>	
Quebra-Gelo	Apresentação da pesquisa
	Apresentação do entrevistador
	Agradecimentos
	Apresentação do entrevistado - perguntar a função do setor, quantidade de funcionários, quanto tempo de chefia
Para entrevista com gestores, será necessário compreender e estudar o organograma e processos do setor. Para que seja apontado especificidades no processo de trabalho	
<b>BLOCO 1</b>	
CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	1.1_ Como é o processo de criação dos métodos de trabalho?
	1.2_ Os funcionários possuem autonomia de criar rotinas de trabalho?
	1.3_ Sugestões são aceitas, quando repassadas à você?
	1.4_ Há reuniões periódicas para discutir problemas emergentes?
AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO	2.1_ Como o conhecimento é adquirido pela equipe?
	2.2_ Há incentivos a qualificação dos servidores? Se sim, quais.
	2.3_ O conhecimento adquirido pelos servidores em qualificação é utilizado? Há casos no seu setor?
	2.4_ Há interesse da administração em qualificar os servidores? Visa cumprir alguma meta estratégica?
COMPARTILHAMENTO	3.1_ Os servidores mais antigos repassam conhecimento aos mais novos?
	3.2_ Há manuais para compartilhamento dos procedimentos?
	3.3_ Há murais? Quadros de Avisos? Ou documentos expostos com procedimentos?
	3.4_ Há algum local para consultar informações em caso de dúvida?
APLICAÇÃO	4.4_ O conhecimento adquirido é aplicado em rotinas de trabalho? Há algum caso que você possa citar?
	4.5_ O que é discutido em reuniões é aplicado no dia-a-dia?
	4.6_ As sugestões de melhoria das rotinas de trabalho são utilizadas?
<b>BLOCO 2</b>	
COMUNICAÇÃO e INFORMAÇÃO	5.1 Qual a sua percepção sobre os meios de comunicação organizacional da UFRRJ?
	5.2 Qual a sua percepção sobre os meios de Comunicação Científica da UFRRJ?
	5.3 Qual a sua percepção sobre as tecnologias de informação utilizadas pela UFRRJ?
	5.4 Você considera que as informações são eficientemente repassada à todos?
	5.5 Quais são os meios de comunicação setorial usado?

	5.6 Quais são os meios de comunicação intrasetorial usado?
	5.7 Considera que há algo para melhorar?
	5.8 Considera que há uma boa comunicação entre gestão e pesquisa?
COMUNIDADE CIENTÍFICA	6.1 Qual a sua relação com a área acadêmica?
	6.2 Já desenvolveu pesquisas de cunho científico? Em qual área de conhecimento?
	6.3 Você possui conhecimento de trabalhos científicos desenvolvidos na sua área de gestão?
	6.4 Você sabe se há incidência de trabalhos que utilizam a UFRRJ como cenário? E o seu setor?
	<b>6.5 Apresentar os resultados da bibliometria</b>
	6.6. Vendo os resultados, você consideraria utilizá-los em rotinas de trabalho?
	6.7 Qual motivo você considera de não ter tido acesso a esses trabalhos?

## APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas com os Pesquisadores da UFRRJ

<b>ROTEIRO - ENTREVISTA PESQUISADORES DA UFRRJ</b>	
Quebra-Gelo	Apresentação da pesquisa
	Apresentação do entrevistador
	Agradecimentos
	Apresentação do entrevistado
Para a entrevista com os pesquisadores, será necessário a leitura prévia da pesquisa realizada. Para que no desenvolvimento das perguntas, seja citada especificidades da pesquisa realizada.	
Antes de iniciar a entrevista, será necessário saber se o pesquisador trabalhou ou trabalha na Rural	Você trabalha na Rural atualmente? Já trabalhou? Se sim, qual o setor?
	Se já trabalhou, ficou quanto tempo?
<b>BLOCO 1</b>	
CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	Como foi o processo de criação da sua pesquisa?
	Quais foram as suas motivações para pesquisar sobre esse tema?
	Tem alguma relação com suas rotinas de trabalho?
	Sua chefia sabia da criação dessa pesquisa? Eles participaram do processo?
AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO	Para realização da sua pesquisa, quais foram os meios para adquirir conhecimento?
	Para adquirir conhecimento sobre a UFRRJ, quais meios você utilizou?
	Quais fontes de conhecimento que você utiliza?
	Você conseguiu adquirir conhecimento sobre a UFRRJ com facilidade? Teve algum empecilho?
COMPARTILHAMENTO	Como você compartilhou a sua pesquisa?
	Você produziu artigo científico oriundo desse trabalho?
	Você divulgou esse trabalho com seus colegas de trabalho? E com a sua chefia?
	Houve interesse da sua chefia em discutir ou saber sobre esse trabalho? Houve alguma resistência?
APLICAÇÃO	O seu trabalho foi aplicado em algum procedimento?
	o seu trabalho foi aplicado no planejamento da UFRRJ?
	Se não houve aplicação, o que você acha sobre isso? Seria por quais motivos?
	Se houve aplicação, o que você acha sobre isso?
<b>BLOCO 2</b>	
COMUNICAÇÃO e INFORMAÇÃO	Qual a sua percepção aos meios de comunicação da

	UFRRJ?
	Qual a sua percepção aos meios de Comunicação Científica da UFRRJ?
	Você considera as informações são eficientemente repassada à todos?
	Qual a sua percepção sobre o uso de repositórios da UFRRJ?
	Considera que há algo para melhorar?
	Considera que há uma boa comunicação entre gestão e pesquisa?
	Você, como usuário externo, considera as informações sobre a rural fáceis de serem acessadas?
COMUNIDADE CIENTÍFICA	Qual a sua relação com a área acadêmica?
	Além dessa pesquisa, você realizou outras mais?
	Você sabe se há incidência de trabalhos que utilizam a UFRRJ como cenário? E relacionado a sua área de pesquisa?



## APÊNDICE E – Resultado e consolidado da Bibliometria

	Autor	Orientador	Ano	Título da pesquisa	Programa/ Universidade
<b>#1</b>	ANDRE OLIVEIRA DE ESKENAZI	MARCO ANTONIO FERREIRA DE SOUZA	2014	GESTÃO DE COMPRAS E SUPRIMENTOS NA UFRRJ: UMA PROPOSTA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS A PARTIR DA VISÃO DOS USUÁRIOS EXTERNOS DO DEPARTAMENTO DE MATERIAL E SERVIÇOS AUXILIARES.	PPGE/ UFRRJ
	Resumo				
	<p>Inserido nesse universo de constantes mudanças e inovações de toda ordem que afetam as organizações contemporâneas públicas, este trabalho pretendeu identificar e analisar os processos de compras de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES no estado do Rio de Janeiro. Seu objetivo consistiu em descrever a contribuição da análise crítica dos processos de aquisição de materiais da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ para melhoria das compras, considerando a visão dos clientes externos do Departamento de Material e Serviços Auxiliares. Inicialmente, a revisão da literatura sobre os temas centrais serviram para construir as bases teóricas do estudo que permitiram avançar em direção ao alcance dos objetivos estabelecidos. Posteriormente, o trabalho utilizou-se do método de estudo de caso múltiplo, realizado no Colégio Técnico e no Instituto de Tecnologia da UFRRJ, delimitado no período de 2012 a 2014. Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foram usadas as técnicas da pesquisa documental, observação não-participativa e entrevistas semi-estruturadas. Na estratégia de análise dos dados foi utilizado o método de análise do conteúdo e o mapeamento de processo. E finalmente, os resultados apresentados a partir das percepções dos gestores, indicaram a necessidade de melhoria no planejamento das aquisições de materiais e na gestão de materiais desenvolvida em toda a universidade.</p>				
	Palavras-Chaves		Processo; Aquisições; planejamento; process; planning; acquisitions		
<b>#2</b>	WESLEY SILVA DE SOUZA	JANAINA MACHADO SIMOES	2015	TRANSPARÊNCIA E CONTROLE SOCIAL: DESAFIOS PARA A GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO A PARTIR DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO.	PPGE/ UFRRJ
	Resumo				
	<p>A administração pública vem passando por transformações em todo o mundo na medida em que a sociedade tem demandado ações mais democráticas das organizações e gestores públicos. Neste sentido, a concepção de que as informações sob a guarda do Estado são públicas e, portanto, devem estar disponíveis a todos tem ampliado os debates sobre transparência e acesso à informação. Em 2011 foi criada a Lei de Acesso à Informação (LAI) brasileira que determina às organizações públicas brasileiras, em todas as esferas, o desenvolvimento da transparência de informações públicas como uma importante diretriz. A UFRRJ como uma autarquia federal, está submetida à norma da lei. A IFES possui pouco mais de 100 anos e a obrigatoriedade de prestar informação parece ser um desafio para UFRRJ e seus gestores que precisam compreender cidadão como agente do controle social da administração pública. Entende-se que fatores estruturais, tecnológicos e institucionais precisam ser repensados para que a transparência seja efetiva no âmbito da Universidade a partir da LAI. Deste modo, esta pesquisa tem por objetivo analisar as práticas de transparência na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ – segundo as perspectivas dos gestores desta IFES, a partir da implementação da Lei de Acesso à Informação. O referencial teórico desta pesquisa abrange a transparência na administração pública, a partir dos aspectos do direito à informação e da lei de acesso à informação no contexto brasileiro, assim como, a discussão sobre controle social a partir da perspectiva da sociedade sobre a administração pública, além da gestão universitária compreendendo o processo administrativo, o papel dos gestores inserido nos modelos organizacionais de administração pública. Os resultados apontam desafios relacionados às estruturais burocráticas, defasagem tecnológica e a centralização acadêmica. Conclui-se que a ampliação da transparência em organizações universitárias é alcançada parcialmente apenas com a criação da legislação. Isto porque envolve um esforço de gestão que implica ação sobre diversos outros aspectos tais como a qualificação do gestor. É um começo, mas envolve outros elementos inerentes à postura do gestor e as IFES que são organizações complexas.</p>				
	Palavras-Chaves		Planejamento; Plano Diretor; Gestão Pública; Universidade Pública; Participation; Planning; Master Plan Public; Management Public; University		
<b>#3</b>	REJANE DA SILVA SANTOS SANTIAGO	SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA	2015	GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE UM PLANO DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA UFRRJ	PPGE/UFRRJ
	Resumo				
	Um dos grandes desafios na gestão pública é a busca pela eficiência e eficácia na prestação dos serviços público, com isso, um tema que				

tem ganhado destaque nos últimos anos é a prestação de contas dos resultados alcançados por estas instituições. A eficiência está relacionada ao uso correto dos recursos, de modo que eles gerem valor para os cidadãos, enquanto que a prestação de contas está relacionada ao cumprimento da obrigação de apresentar à sociedade os resultados gerados pela utilização dos recursos públicos. Em função disso, cada vez mais as instituições públicas são cobradas a demonstrar seus resultados, fazendo com que se intensificasse nas últimas décadas do século XX a busca por ferramentas de gestão, culminando com o desenvolvimento de diretrizes do próprio governo federal para a melhoria do desempenho e responsabilização dos gestores públicos para com os resultados alcançados. Esta pesquisa se propõe a analisar a utilização da ferramenta de análise e melhoria de processos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização na Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. O processo priorizado na análise é o de prestação de contas, selecionado por se tratar de um processo essencial a todas as instituições públicas, as quais recebem e gerenciam recursos públicos, e está previsto na Constituição Federal de 1988. A metodologia utilizada é a do Guia de Simplificação de Processos que faz parte do Modelo de Excelência em Gestão Pública, reorganizado em 2005, com o propósito de melhorar a gestão pública e servir de parâmetro para a melhoria da governança pública. O modelo está alicerçado em oito dimensões: governança, estratégia e planos, público-alvo, interesse e cidadania, pessoas, processos, resultados e informações e conhecimento. A metodologia de pesquisa utilizada é a pesquisa-ação, selecionada pelo seu propósito de implantar melhorias ou mudanças no ambiente organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta, análise documental e entrevistas. O estudo possibilitou o levantamento e diagnóstico da situação atual dos principais processos de negócios da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ, bem como o mapeamento e a proposição de melhorias, tais como a reorganização do documento de orientação da prestação de contas da UFRRJ e uma melhor visualização dos pontos críticos sobre as etapas identificadas no processo de prestação de contas da UFRRJ, bem como em outros relacionados a este.

<b>Palavras-Chaves</b>	Gestão de Processos; Gestão Pública; Análise e Melhoria de Processos; Gespública; Analysis and Process Improvement
------------------------	--

	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
	NATALIA DAHER JAQUES	SAULO BARBARA DE OLIVEIRA	2015	MODELAGEM DE PROCESSOS ORIENTADA PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	PPGE/UFRRJ
	Resumo				
#4	<p>A administração pública tem a necessidade latente de adoção de novos modelos de gestão, mais ágeis e integrados, visando a busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho. Com isso, as competências funcionais são essenciais para construir e operacionalizar os processos organizacionais, o que exige uma abordagem processual na gestão de competências em órgãos públicos. O objetivo final desta pesquisa é mapear competências funcionais da força de trabalho da UFRRJ a partir dos processos de trabalho, através da construção e uso de um modelo adequado a esta finalidade. A pesquisa é de natureza qualitativa, utiliza o método de pesquisa intervencionista, com a técnica de grupo focal. O modelo construído, denominado Órion – Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais – propõe o desenvolvimento de três fases: 1) mapear e desenhar os processos de trabalho; 2) identificar as competências funcionais requeridas para executar as atividades dos processos; interligar as competências requeridas com as competências funcionais evidenciadas; e sugerir temáticas para capacitações relacionadas com as lacunas de competências; 3) elaborar um plano de recomendações para melhorias nos processos mapeados. As três fases do Órion foram planejadas, implantadas e validadas em três Unidades de Trabalho da Prefeitura Universitária: Divisão de Serviços Gerais, Secretaria Administrativa, e Setor de Transporte. Na 1ª fase da aplicação do modelo, foram modelados usando o software Bizagi Modeler, um total de 30 diagramas de processos – DP, um DP para cada macrop processo das três unidades estudadas. Na 2ª fase foram geradas 3 planilhas de competências funcionais, uma para cada unidade. Na 3ª fase foram geradas 3 planilhas do plano de recomendações para melhorias, uma para cada unidade. Ao final, foram gerados 3 relatórios finais, contendo todos os dados levantados e validados, através da utilização do modelo Órion. Os resultados indicam avanços satisfatórios na construção, teste e aplicação do modelo proposto para a Universidade, por exemplo: a transparência nas atividades de trabalho através do uso de diagramas de processo, para a construção de uma visão da unidade de trabalho; melhor conhecimento dos processos associados a eixos importantes da Prefeitura Universitária; levantamento das competências funcionais e dos gaps de competências; propostas de melhorias atreladas aos processos. Conclui-se que as aplicações e as validações realizadas nas unidades estudadas indicam sua pertinência à realidade da organização e são suficientes para a apresentação do modelo e motivação da continuidade do seu estudo e aplicação</p>				
	<b>Palavras-Chaves</b>	Gestão de Competências; Competências Funcionais; Modelo de Gestão; Órion; Process Management Competency; Management Functional Competencies Management ; Model Órion; Gestão de Processos			

	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
#5	GUSTAVO TRINDADE FAGUNDES	ROBSON DIAS DA SILVA	2017	O QUE É O RURAL NA CIDADE DA UNIVERSIDADE RURAL? UM ESTUDO SOBRE RURALIDADES EM SEROPÉDICA	PPGDT/UFRRJ
	Resumo				
	Pode-se dizer que o processo de industrialização/urbanização brasileira teve suas origens no século passado, diferentemente da				

agricultura/rural que já existia muito mesmo antes dos portugueses aqui chegarem. Esse processo de industrialização trouxe consigo um grande progresso tecnológico orientado pela ciência do meio acadêmico, pelo capital dos bancos e de decisões políticas, com o objetivo de aperfeiçoar as próprias indústrias e tecnificar a agricultura em busca de maior retorno com menor custo, desconsiderando todo conhecimento daqueles que já tinham suas histórias representadas pela cultura da terra passando por todos seus antepassados. O mundo acadêmico e seu dinamismo, dada a cobrança de pesquisas e o leque sempre crescente de áreas de estudo, abrem portas para a área da sociologia rural e o aprofundamento teórico neste campo. Surgem então diversas pesquisas sobre os diversos meios rurais e suas “ruralidades”, que para haver sentido para seu estudo e existência, é necessário que haja seu oposto, o urbano/industrializado, colocando uma ideia de dualidade entre esses dois (Conceitos? Territórios? Teorias? Adensamentos? Paisagem? Produtos que geram?). Este trabalho busca então observar o que seria “os rurais” de Seropédica, território que se impulsionou com a instalação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, mas não apenas com o olhar acadêmico científico, mas também com um olhar participativo e também sob o olhar daqueles que compõem o rural de Seropédica. Território esse que vem passando por transformações no seu ordenamento territorial por conta da criação de um Arco Metropolitano que liga uma zona produtiva à uma zona de escoamento da produção e que corta o município de Seropédica. Este município, com suas terras planas e sendo majoritariamente espaços livres de edificação, se mostra um grande atrativo para receber novas indústrias e condomínios logísticos. Sua história rural que já vinha deixando de ser a principal história do município, como a maioria dos municípios da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, parece ficar cada vez mais invisibilizada aos olhos do poder público por conta de sua pouca expressividade econômica. Porém, seus aspectos sociais, ambientais e a garantia de alimentos saudáveis para a região continuam existindo e merece atenção não só do poder público como também das instituições de pesquisa que nela se situam.

<b>Palavras-Chaves</b>	território; Seropédica; ruralidades; rural development; territory; Seropédica; desenvolvimento rural
------------------------	--

#6	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
	ELISANGELA GUIMARAES DA COSTA	SAULO BARBARA DE OLIVEIRA	2017	GESTÃO DE PROCESSOS – UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	PPGE/UFRRJ
	<b>Resumo</b>				
<p>Para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos. Esses permeiam inúmeras áreas e compõem o tripé fundamental para atuação de qualquer instituição, somado a pessoas e tecnologia. Nesse aspecto, a gestão por processos permite as organizações reestruturarem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar uma melhoria em seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente e propiciando a maximização do valor entregue ao cliente. O presente estudo tem como objetivo geral propor melhorias nos processos administrativos da diretoria do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade pública federal a partir do Mapeamento e Gestão por Processos. A investigação desenvolvida e apresentada baseou-se no recurso de pesquisa de natureza qualitativa, reconhecido como estudo de caso. A investigação foi feita mediante entrevistas individuais, bem como consultas à documentos institucionais. Os dados, oriundos das entrevistas foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados desta pesquisa possibilitaram fazer o alinhamento dos processos à rotina administrativa do instituto, obtido por meio do levantamento e redesenho dos processos e pelo desenvolvimento e implantação de um modelo de gestão de processos focado na simplificação e racionalização dos mesmos. A realização da pesquisa trouxe à direção do ICSA mais celeridade, reduzindo o tempo necessário para execução de um processo administrativo, organização e padronização aos processos e procedimentos da rotina diária e mensal, acabou com a prática de retrabalho, e trouxe capacitação aos servidores administrativos.</p>					
<b>Palavras-Chaves</b>	Gestão por Processos; Melhoria de Processos; Qualidade; Racionalização de Processos; Modelo de Gestão de Processo ; Process Management; Processes improvement Quality; Process Rationalization; Process Management Model				

#7	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
	ANA CRISTINA DE FREITAS OLIVEIRA	ADRIANA SOARES DE SCHUELER	2018	ANÁLISE DA (I)MOBILIDADE E (IN)ACESSIBILIDADE DO TRANSPORTE PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE SEROPÉDICA/ CAMPUS UFRRJ	PPGDT/UFRRJ
	<b>Resumo</b>				
<p>Este trabalho de estudo exploratório pretende contribuir para a compreensão do transporte, como fator de exclusão social, mostrando como a acessibilidade e a mobilidade influenciam nas escolhas e como impactam em determinadas pessoas e regiões. Teve como objetivo analisar a mobilidade e acessibilidade do transporte no município de Seropédica, através de um grupo, previamente escolhido para representar o universo geral de usuários do sistema. O grupo tinha em comum a UFRRJ como polo gerador de viagem, que foi escolhido por ter a universidade um papel importante na busca do conhecimento sem fronteiras sociais e políticas, assim como o papel do transporte que tem como objetivo ser agregador, diminuindo distâncias; com o REUNI a universidade cresceu em cursos oferecidos e número de usuários, bem como o município que cresce, em muito, influenciado pelo crescimento da universidade e da zona industrial e logística. O que observa-se, no entanto, é que o sistema de transporte não cresce no mesmo ritmo e não acompanha as necessidades dos usuários. A abordagem considerou aspectos quantitativos e qualitativos, para se verificar a influência do transporte nas escolhas dos usuários, além do peso socioeconômico deste. O processo de análise foi dividido em duas etapas, a primeira documental e bibliográfica e a segunda que foi subdividida em duas pesquisas, a primeira a aplicação de questionário com alunos e a segunda entrevistas com funcionários da UFRRJ, as duas ocorreram concomitantemente e procurou-se identificar o peso do transporte na vida dos usuários com foco no tempo e custo e como este pode impactar no desenvolvimento da região.</p>					

	<b>Palavras-Chaves</b>	Transporte; Mobilidade; Acessibilidade; Desenvolvimento socioeconômico; Exclusão Social; Seropédica			
#8	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/Universidade</b>
	DANIELE LEAL	MARCO ANTONIO FERREIRA DE SOUZA	2016	GESTÃO DE IMAGEM: UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DA UFRRJ	PPGE/UFRRJ
	Resumo				
	RESUMO - Nenhuma organização vive isoladamente. Ela faz parte de um sistema, interdependendo de outras organizações e stakeholders (públicos interessados), sem os quais não é possível garantir a sua sobrevivência. A conquista da credibilidade da organização e de uma reputação positiva baseia-se na construção e na manutenção de relacionamentos duradouros com os diversos públicos, e no zelo pela qualidade de seus produtos e serviços. A reputação é o caminho para minorar o impacto da crise de imagem. Mas a gestão de crise não pode prescindir do planejamento, para a identificação de situações desagradáveis e riscos potenciais, inerentes a cada negócio. Entre as ferramentas utilizadas, incluem-se os planos de contingência como medida de prevenção, diagnóstico e antecipação de soluções para que a organização possa superar a crise. Qualquer problema pode ser potencializado pelas mídias sociais devido ao poder de propagação que elas concedem aos diversos públicos. Por tudo isso, esse trabalho se propõe a apresentar o estudo de caso da UFRRJ, analisando com base na teoria, como se processa a comunicação e a gestão de contingenciamento de imagem na Universidade. Para esse fim, entrevistas semiestruturadas foram aplicadas para os gestores e para equipe de comunicação social e procedeu-se à investigação das notícias veiculadas no portal, nas mídias oficiais e nos canais externos à instituição, envolvendo o seu nome.				
	<b>Palavras-Chaves</b>	comunicação organizacional; gestão de crise de imagem; planejamento estratégico; plano de contingência; redes sociais			
#9	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/Universidade</b>
	KLINGER PEREIRA	FLÁVIA LUZIA OLIVEIRA DA CUNHA GALINDO	2018	A PROPOSIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA PARA IFES E INCT: O CASO UFRRJ	PPGE/UFRRJ
	Resumo				
	Esta dissertação é fruto de uma pesquisa realizada na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, no Campus Seropédica, cujo resultado findou-se na proposição de uma Política de Comunicação Pública para Instituição. A pesquisa baseou-se no diagnóstico ambiental da organização feito pela Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI), que no ano de 2016 e 2017 realizou junto à comunidade universitária um estudo sobre os cenários internos e externos que comporiam o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do quadriênio de 2018-2022. A partir da leitura do ambiente organizacional e da percepção da comunidade universitária, um levantamento foi feito no vigente sistema de comunicação da IFES através da técnica de pesquisa “auditoria de comunicação organizacional”. A técnica objetivou examinar as unidades organizacionais responsáveis pela gestão da comunicação organizacional da UFRRJ, sendo elas: a PROPLADI, a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e a Ouvidoria. Os resultados mostram o conjunto de elementos inter-relacionados de normas, produtos, modalidades, recursos humanos, canais de comunicação e públicos estratégicos que formam o sistema de comunicação da UFRRJ, e que foram analisados à luz do referencial teórico da Comunicação Pública e da Administração. Com isso, um produto de inovação tecnológica foi concebido com vistas a responder às necessidades da organização e da comunidade acadêmica sobre uma visão geral e integral dos planos de comunicação da Universidade. A conclusão desta pesquisa mostra que a Comunicação Pública é um modelo teórico-empírico eficaz e eficiente para propor uma política de comunicação para UFRRJ, para qual se desenvolveu um template (modelo de site) a ser inserido na página web da Instituição				
	<b>Palavras-Chaves</b>	Comunicação pública, comunicação organizacional, gestão pública			
#10	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/Universidade</b>
	ADEMIR RIBEIRO PREDES JUNIOR	MARIA GRACINDA CARVALHO TEIXEIRA	2015	A DIMENSÃO DA PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO: UM ESTUDO DA EDIFICAÇÃO DO PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA	PPGE/UFRRJ
	Resumo				
A pesquisa analisa a dimensão da participação no planejamento, tomando como base empírica o estudo da edificação do Plano Diretor Participativo (PDP) de uma organização pública de ensino superior brasileira, a UFRRJ. O Plano Diretor (PD) é tradicionalmente um instrumento de planejamento e gestão que caracteriza os objetivos para o território municipal. Ao longo dos anos, outros espaços foram se					

utilizando dos planos diretores como as universidades públicas brasileiras. A discussão sobre o papel do PD de um campus universitário remete à dimensão da participação quando o plano se predispõe a ser um instrumento de planejamento participativo. A suposição inicial da pesquisa foi que a edificação do PD, no âmbito de uma universidade, que se dispõe a ser participativa, deve envolver a comunidade acadêmica e os agentes sociais do entorno do campus nos processos de decisão que dizem respeito ao PD, a começar pela disseminação e fácil acesso às informações, tornando mais transparente e acessível, a construção desse instrumento. Entretanto, os achados da pesquisa acenam para uma situação que contraria o sentido de participação, considerando-a em sua magnitude, o qual aponta que não há participação sem que ocorra a democratização dos processos decisórios. Assim, a ideia de construir um plano diretor participativo, que mobilize a comunidade acadêmica, buscando sentido social e ambiental para a gestão de seu território, articulado às instituições locais do seu entorno cai por terra quando na prática não consegue alcançar a dimensão da participação anunciada na ideia do PD. A pesquisa conclui que os planos diretores de campi universitários têm apresentado importantes avanços para o planejamento e a gestão do território das universidades; entretanto, ao assumir que este tenha como premissa a participação das pessoas, sua gestão deve buscar a universalização do acesso às informações e, sobretudo, a democratização dos processos de tomada de decisão, pois sem levar a cabo essa premissa estará comprometida a intenção original do PDP de ser, como o seu título anuncia, participativo

**Palavras-Chaves**

	Autor	Orientador	Ano	Título da pesquisa	Programa/ Universidade
#11	DANIELLE LISBOA DA MOTTA DE ALMEIDA	JORGE ALBERTO VELLOSO SALDANHA	2019	GRAU DE SATISFAÇÃO DOS DISCENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS COMPLEMENTARES AO ENSINO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO ENSINO SUPERIOR	PPGE/UFRRJ
	Resumo				
	<p>A expansão das Universidades Federais e a atual conjuntura de cortes de verbas e irregularidade nos repasses financeiros faz com que estas instituições enfrentem novos desafios gerenciais, havendo a necessidade de adoção de ferramentas que possam propiciar melhorias nos seus processos de gestão. Deste modo, com o embasamento da pesquisa de marketing, o objetivo geral desta dissertação foi mensurar o grau de satisfação dos discentes de graduação presencial da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (Campus Seropédica) em relação aos serviços complementares ao ensino ofertados. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida sob duas abordagens. A primeira foi qualitativa (exploratória), com o objetivo de identificar os dez serviços complementares mais relevantes para os alunos: internet sem fio; segurança; restaurante universitário; biblioteca central; alojamentos; transporte; apoio à saúde/psicológico; bolsas de estudo; acessibilidade e instalações das salas de aula. Em seguida, através do método da observação, foram revelados alguns componentes importantes destes serviços. A segunda abordagem foi quantitativa, por meio de questionário, com uma amostragem não probabilística de 602 discentes, cuja pretensão foi mensurar os graus de satisfação e de importância destes serviços e seus componentes. Quanto ao grau de importância, o estudo revelou que o serviço mais importante é o de segurança e o menos importante é o da biblioteca central. Já no que concerne ao grau de satisfação, o serviço que recebeu a melhor avaliação foi o da biblioteca central e a pior foi o de segurança. Além disso, os resultados demonstraram que a média geral de satisfação está situada na zona de insatisfação, exceto para o serviço da biblioteca central, que se encontra na zona de neutralidade. Também foram desenvolvidos testes estatísticos, T de Student, Kruskal Wallis, U de Mann-Whitney, Shapiro-Wilk e Levene, para realizar comparações acerca da satisfação, a partir de características socioeconômicas e acadêmicas. Em relação à cor/raça, não foram identificadas divergências significantes a respeito da satisfação. Já em relação ao gênero, os serviços de segurança, restaurante universitário e transporte coletivo apresentaram diferenças consideráveis quanto à satisfação, onde o sexo feminino percebe estes serviços de maneira menos favorável do que o masculino. No que diz respeito ao turno, os serviços de internet sem fio e restaurante universitário revelaram divergências representativas acerca da satisfação, observadas na confrontação dos turnos: tarde e noite; manhã e noite; tarde e integral. No que tange à renda, o único serviço que demonstrou considerável discrepância em relação à satisfação foi o de bolsas de estudo, principalmente oriunda da faixa de renda 1 (até R\$ 954,00). No que tange ao Instituto que o aluno pertence, foram constatadas diferenças relevantes quanto à satisfação nos serviços de restaurante universitário, transporte coletivo e instalações das salas de aula. Desta forma, acredita-se que os resultados obtidos reflitam indicadores interessantes acerca da percepção dos discentes, bem como possam auxiliar a gestão da UFRRJ na tomada de decisão, além de impactar diretamente na vida estudantil. Deste modo, sugere-se a adoção da pesquisa de marketing com a finalidade de gerar melhorias nos serviços públicos prestados, assim como na aplicação mais assertiva dos recursos financeiros.</p>				
Resumo					
#12	RAPHAELA PEREIRA RANGEL	JORGE ALBERTO VELLOSO SALDANHA	2019	O MARKETING POLÍTICO NO PROCESSO ELEITORAL PARA A REITORIA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)	PPGA/UFRRJ
	Resumo				

O marketing político não é um tema fácil de ser discutido. Os atuais escândalos na política nos últimos anos fazem com que este seja visto, quase sempre, como algo danoso a sociedade. Nas campanhas eleitorais, é fundamental entender o conceito de marketing político, dado que este é visto em quase todos os segmentos de comunicação do processo eleitoral. Muitas pesquisas sobre o tema se resumem a estudar o conceito e a sua relação com a política em si. O presente estudo teve como objetivo esclarecer como o marketing político é praticado durante as campanhas eleitorais para a reitoria dentro de uma instituição federal de ensino superior. Para tanto, foram entrevistados candidatos a reitoria da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro afim de investigar como se desenvolve o processo eleitoral nesta universidade, como os grupos políticos se desenvolvem, como as chapas concorrentes se organizam e como os candidatos veem a comunicação eleitoral durante as campanhas eleitorais e o próprio processo eleitoral da universidade. Com esse intuito, a pesquisa qualitativa foi desenvolvida por meio do método fenomenológico de natureza exploratória, com o uso pesquisa documental e bibliográfica, e entrevistas de forma estruturada seguindo um roteiro que abordou conceitos do referencial teórico correlacionado aos objetivos do estudo. Os resultados obtidos demonstraram que muitos dos candidatos não possuem conhecimento sobre os processos eleitorais dentro da própria sociedade acadêmica que está inserido e que estes, muitas vezes, praticam o marketing político por influência de outros indivíduos, sem terem, de fato, conhecimento sobre o que é o marketing político. Através da pesquisa, constatou-se, também, a necessidade que a Universidade Rural tem de criar e explorar novos meios de comunicação.

<b>Palavras-Chaves</b>	Marketing Político;Processo Eleitoral;Reitoria
------------------------	--

	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
#13	SANDRO LUIS FREIRE DE CASTRO SILVA	SAULO BARBARA DE OLIVEIRA	2015	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DIRETOR DE TI PA RA A UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	PPGE/UFRRJ
	<b>Resumo</b>				
	A vida nas sociedades modernas tornou-se refém da Tecnologia de Informação (TI). Pouco ou nada é mais possível fazer sem ela. Desde o começo a TI está presente nos ciclos da vida humana e das organizações. Embora tenham características diferentes das organizações privadas com fins lucrativos, as organizações públicas, incluindo a UFRRJ, têm demonstrado preocupação crescente com o estabelecimento de processos eficazes de Governança de TI e apresentado grande dependência da TI, decorrente do aumento da demanda por seus serviços nas instituições públicas. Essa pesquisa possibilitou o desenvolvimento e a implementação de um Modelo de Plano Diretor de Tecnologia da Informação, tendo como referência a proposta do Governo Federal, incrementando-a com práticas de Gerenciamento de Projetos e Processos, com base no diagnóstico organizacional realizado, visando a prática regular do Planejamento de TI. A pesquisa causou modificações positivas na organização, porém não cabe analisá-las somente por seu resultado final, mas sim por suas influências graduais ocorridas durante o processo de planejamento.				

<b>Palavras-Chaves</b>	Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico em TI, Governança de Tecnologia da Informação.
------------------------	---

	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
#14	GLAUCE CRISTINA DA CONCEICAO SILVA	MARTINA SPOHR GONCALVES	2019	PROPOSTA PARA TRATAMENTO DA MASSA DOCUMENTAL ACUMULADA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ	FGV
	<b>Resumo</b>				
	Esta pesquisa tem como objetivo elaborar uma proposta para tratamento da massa documental acumulada da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Para que tal objetivo fosse alcançado foi necessário compreender alguns conceitos básicos sobre gestão de documentos e seus procedimentos, sobre massa documental acumulada e como seria a gestão de documentos na UFRRJ. Por meio de um pré-diagnóstico feito por amostragem, buscou-se identificar qual seria a situação arquivística da Instituição com relação à massa documental acumulada nos setores. Este pré-diagnóstico foi aplicado e chegou-se a conclusão de que existe massa documental acumulada sem tratamento técnico arquivístico em todos os setores pesquisados. A UFRRJ não possui um arquivo instituído e sim uma a Seção de Arquivo e Protocolo Geral que desenvolve as atividades da área arquivística. Verificou-se que a Instituição não conseguiu implantar um plano de gestão de documentos e está iniciando os trabalhos com relação às políticas arquivísticas.				

<b>Palavras-Chaves</b>	Gestão de documentos; Massa documental acumulada; Políticas arquivísticas.
------------------------	--

	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
#15	CRISTINA CUNHA SANTOS	RITA PINHEIRO MACHADO	2018	PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES DA UFRRJ SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO E O NIT: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	INPI/UFRRJ

Resumo				
<p>A Lei de Inovação Tecnológica de 2004 estabeleceu a obrigatoriedade da criação de Núcleos de Inovação Tecnológica nas Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT) a fim de gerir a política de inovação das mesmas. As competências desses Núcleos, com a promulgação da Lei 13.243 de 2016, conhecido por Marco Legal de CT&amp;I foram ampliadas, atribuindo-lhes um viés mais dinâmico e negocial. O presente estudo teve por objetivo propor uma ação estratégica a fim de averiguar a percepção dos pesquisadores da UFRRJ sobre o processo de inovação e o NIT e, por meio desta, ampliar a divulgação das competências e visibilidade deste setor junto à comunidade acadêmica da instituição. Para alcançá-lo, efetuaram-se entrevistas com gestores, aplicação de questionário e apresentações do NIT em Departamentos dessa ICT. Pode-se afirmar que a percepção dos pesquisadores sobre o processo de inovação e sobre o NIT é baixa e a atuação do Núcleo não tem sido efetiva, principalmente pela falta de pessoas capacitadas. Também foi possível levantar pontos positivos e os principais gargalos para o efetivo funcionamento deste setor, além de apresentadas proposições a fim de aprimorar o funcionamento do NIT e favorecer a criação de um ambiente mais propício à inovação.</p>				
<b>Palavras-Chaves</b>		Inovação, Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), Proteção do Conhecimento, Gestão da Propriedade Intelectual, NIT-UFRRJ, Lei de Inovação, Marco Legal de CT&I.		
<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
MICHELLE DE ANDRADE SOUZA DINIZ SALLES	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2013	CAPACITAÇÃO GERENCIAL PARA A UFRRJ: UMA PROPOSTA BASEADA NA APRENDIZAGEM DOS GESTORES NO ESCOPO DE UMA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.	PPGE/UFRRJ
Resumo				
<p>SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz. Capacitação Gerencial para a UFRRJ: Elaboração de uma proposta baseada na aprendizagem dos gestores no escopo de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências. 2013. 184p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013. Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa realizada em uma instituição federal de ensino superior (IFES), situada no Estado do Rio de Janeiro. O objetivo do estudo foi subsidiar uma capacitação de gestores públicos com vistas a desenvolver competências gerenciais no escopo da Gestão de Pessoas por Competências. Para tanto partiu-se da questão como capacitar gestores da UFRRJ nas competências gerenciais tendo como base a aprendizagem dos gestores no escopo de uma Gestão de Pessoas por Competências? e cinco objetivos intermediários foram alcançados: (a) Caracterizar a aprendizagem gerencial no serviço público; (b) Levantar as competências requeridas dos gestores segundo a percepção dos mesmos para o exercício da função gerencial; (c) Identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores no exercício da atividade gerencial; (d) Identificar processos de aprendizagem individual e coletiva presentes no trabalho dos gestores; (e) Propor atividades de capacitação gerencial para desenvolvimento de competências gerenciais pertinentes aos gestores da IFES examinada. A coleta de dados empíricos foi feita junto a 19 gestores, por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas pessoalmente com cada entrevistado. A análise qualitativa dos dados se realizou por meio de abordagem indutiva com interpretação hermenêutica. Os resultados empíricos indicam que o processo de aprendizagem gerencial ocorre por meio de: a) Auto-aprendizagem; b) Aprendizagem vicária; c) Experiência própria, resolvendo problemas e por tentativa e erro; d) Interações sociais e coletivas; e) Educação formal; f) Desconstrução de práticas de trabalho; g) Atividades na vida dos gestores fora do trabalho. As competências foram desenvolvidas por meio destes processos de aprendizagem. Para ativar o desenvolvimento de competências gerenciais por meio de aprendizagem na IFES recomenda-se a institucionalização de um Programa de capacitação gerencial, com base na andragogia, ou seja específica para aprendizagem de adultos, pautada em um processo de sensibilização dos quadros gestores, a ser feita propiciando uma aprendizagem vicária por meio da apresentação de exemplos de outras instituições e pela identificação coletiva das necessidades dos próprios gestores da IFES. A estrutura da capacitação deverá levar em consideração a necessidade de atender as demandas de desenvolvimento gerencial assim como as restrições impostas pelo processo de eleição colegiada de gestores vigente. Recomenda-se uma capacitação assim estruturada: a) Avaliação; b) Aprendizagem; c) Análise; d) Prática; e) Aplicação. São sugeridas capacitações gerenciais seguindo a abordagem da capacitação continuada por níveis, considerando as diferenças dos respectivos perfis dos cargos técnicos e docentes.</p>				
<b>Palavras-Chaves</b>		Gestão Pública; aprendizagem gerencial; competências gerenciais; capacitação gerencial; análise qualitativa indutiva; Instituições Federais de Ensino Superior; Aprendizagem emergente no trabalho		
<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
TASSIA DONADELLO FERREIRA LIMA	MARCOS AGUIAR DE SOUZA	2014	UMA ANÁLISE DO MOBBING E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O ESTRESSE NO TRABALHO EM SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	PPGPSI/UFRRJ
Resumo				
<p>LIMA, Tássia Donadello Ferreira. Uma análise do mobbing e sua influência sobre o estresse no trabalho em servidores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2014. 74 p. Dissertação de Mestrado (Pós-Graduação em Psicologia). Instituto de Educação, Departamento de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2014. Esta pesquisa trata do estudo do mobbing e estresse no local de trabalho realizado na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mobbing é um termo utilizado para fenômenos de assédio praticado por uma ou mais pessoas a outra pessoa. Tem como características condutas abusivas no local de trabalho</p>				

através de atitudes, gestos ou palavras que possam ferir a integridade física ou psíquica do indivíduo que é a vítima. O estresse sempre esteve presente na história da humanidade, mas seus efeitos positivos e negativos estão presentes nas pessoas e nos locais de trabalho. A presente pesquisa tem como objetivo investigar a existência e a influência do mobbing sobre o estresse no trabalho em servidores na UFRRJ (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro). Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivos específicos criar e validar a Escala Brasileira de Mobbing para investigação na UFRRJ, comparar o mobbing e o estresse de servidores em função das variáveis sócio-demográficas e comparar o mobbing e o estresse de servidores em função das variáveis de trabalho. Participaram desta pesquisa 300 servidores da UFRRJ. Foram utilizados o programa SPSS 19 (Statistical Package for Social Sciences, versão 19) e o módulo AMOS 19 (Analysis of Moment Structures). Os resultados evidenciaram a influência do mobbing sobre a variável estresse. A Escala Brasileira de Mobbing foi composta de três fatores: Mobbing relativo ao chefe, Mobbing relativo aos companheiros de Trabalho e Mobbing relativo aos subordinados. A escala de estresse inicialmente foi testada com o modelo unifatorial, porém, foi percebido que o modelo tetrafatorial respondia melhor a amostra pesquisada, os fatores correspondentes são: superior como fonte de estresse, falta de condições para o trabalho, desvalorização profissional e exigências no trabalho. Foram realizadas a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória. No que se refere à escala de mobbing a maior incidência foi encontrada nos chefes, seguida dos companheiros de trabalho e por último, os subordinados. Observou-se nos participantes do estudo uma correlação positiva significativa entre idade e tempo de serviço. Com relação à escala de estresse, as condições de trabalho e as exigências de trabalho evidenciaram uma média significativamente superior de estresse. Pode-se dizer que há um tratamento igualitário por parte dos superiores. De fato o estresse geral foi superior nos servidores de menor idade. Em função do sexo não houve diferença significativa.

**Palavras-Chaves**

Trabalho, Mobbing, Estresse no Trabalho.

<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
JESSICA CRISTINA GONCALVES GOMES	CHRISTINA HELENA DA MOTTA BARBOZA	2019	PLANTAS ARQUITETÔNICAS DA UFRRJ: CONSERVAÇÃO PREVENTIVA E REORGANIZAÇÃO	PPACT/MAST

**Resumo**

#18 A Conservação Preventiva é uma cápsula que retarda os principais problemas referentes a degradação de um acervo. Este trabalho resultou em um Relatório sobre o estado de conservação da coleção de desenhos arquitetônicos do Laboratório de Conservação de Documentos LabDoc, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro UFRRJ. A metodologia utilizada para esta análise foi o RE ORG, desenvolvido pelo ICCROM e UNESCO para a reorganização de reservas técnicas de instituições com poucos recursos. Considerando se que o problema maior nas instituições de guarda de acervos culturais o corre n a base e não n o topo da pirâmide, optou se por pensar no todo e não apenas em itens isolados. Como resultado deste trabalho espera se que sejam propostas ações de Conservação preventiva que a tinjam a Gestão, Edifício e espaço, Mobiliário e Pequenos Equipamentos de modo a proteger todo o Acervo.

**Palavras-Chaves**

Desenhos arquitetônicos; Conservação Preventiva; RE ORG;UFRRJ

<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
JÚLIO CÉSAR VALLADARES DA FONSECA	Gustavo Lopes Olivares	2018	DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DIGITAL PARA SUPORTE A DECISÃO DE GESTORES DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO NO CAMPUS SEROPÉDICA DA UFRURALRJ.	PPGE/UFRRJ

**Resumo**

#19 Este trabalho foi realizado na Prefeitura Universitária do campus Seropédica da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRuralRJ), em Seropédica – RJ. As Unidades Organizacionais (UOrg) Núcleo de Apoio Técnico-Operacional (NATO) e Setor de Serviços Comunitários (SSC) constituem o campo da pesquisa que objetivou desenvolver um sistema de informação digital para suporte à decisão do NATO e do SSC, também o recorte onde fora empregada a metodologia que consiste em (i) planejar uma melhoria da prática existente; (ii) agir para implementar a melhoria planejada; (iii) acompanhar e descrever os efeitos da ação utilizando técnicas de pesquisa consagradas e; (iv) avaliar a eficácia da ação de mudança (melhoria) da prática. Tal metodologia possibilitou a definição das melhorias necessárias para desenvolver o sistema de informação digital denominado Sistema Gerenciador de Ordens de Serviço (SIGOS), mais especificamente a interface gráfica do usuário projetada e implantada, inicialmente, no SSC, setor de manutenção especializado em serviços elétricos e telefônicos que atende todo o campus Seropédica da UFRuralRJ. Considerando a prescrição de Royce (1970) que aponta como suficientes para o desenvolvimento de um produto [software] pequeno, duas etapas: (i) a etapa de análise e (ii) a etapa de codificação; após as análises processadas durante e após cada acompanhamento realizado no SSC procedeu-se à etapa de design e codificação da interface do SIGOS. Os resultados da pesquisa de campo delinearam a necessidade de projetar funcionalidades como, por exemplo, a inserção de materiais utilizados na manutenção, cálculo de quantidades e valores dos materiais; marcação de Ordens de Serviço visualizadas; inserção de dados sobre manutenções pendentes; envio de informações por correio eletrônico aos solicitantes de serviços de manutenção e expedição de relatórios e de Ordens de Serviço emergenciais no Setor de manutenção. O produto obtido foi uma interface gráfica do SIGOS, com funcionalidades específicas que atendem às necessidades comunicacionais do SSC no retorno de informações ao NATO e aos solicitantes de serviços de manutenção. Considera-se que o SIGOS tornou os processos de acompanhamento



da solicitação e da execução de serviços de manutenção mais eficientes no âmbito do campus Seropédica da UFRuralRJ, posto que sua utilização tornou mais célere o processo de comunicação entre o NATO, o SSC e os solicitantes de serviços de manutenção, eliminando parte do processo de comunicação, antes vigente.				
<b>Palavras-Chaves</b>		Desenvolvimento de software, Sistema de Informação Digital, Interface gráfica do usuário.		
<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
ISIS DO NASCIMENTO SARDINHA	Saulo Barbará de Oliveira	2015	GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA A REALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	PPGE/UFRRJ
Resumo				
#20	<p>A expansão vivenciada pelas instituições federais de ensino superior brasileiras de 2005 a 2014 motivou demandas no que diz respeito ao relacionamento com outras instituições a nível nacional e internacional. Estimulou-se o estabelecimento de parcerias, principalmente as internacionais, em prol da internacionalização da educação superior. A reestruturação dos setores para a recepção das novas demandas e a manutenção das antigas, aliada ao subdimensionamento e à falta de capacitação de pessoal, expôs a complexidade desses processos e suas dificuldades de gestão. Tornouse necessário a aplicação de modelos de gestão que auxiliassem na execução dos processos e minimizassem as dificuldades. Uma abordagem de gestão recomendada para processos complexos é a gestão de processos de negócio (BPM). O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), premissa para o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, se ampara em fundamentos de gestão pública contemporânea dentre eles a orientação por processos e informações. Assim, esse estudo objetiva implementar a gestão de processos aplicada à realização dos convênios em uma unidade administrativa de uma instituição de ensino superior brasileira. O método utilizado no estudo é de natureza qualitativa, caracteriza-se ainda como uma pesquisa aplicada e de campo. Quanto aos fins, é um estudo descritivo e intervencionista. Para o alcance dos objetivos, optou-se por restringir o estudo aos processos críticos da unidade administrativa responsável pela celebração dos convênios internacionais e interinstitucionais da instituição pesquisada. Os processos foram modelados em sua forma inicial e, com a análise do modelo, foram propostas melhorias por meio de um novo modelo e com indicadores de desempenho. As recomendações mais importantes foram aplicadas e avaliadas resultando em melhorias essenciais na gestão dos processos selecionados para este estudo.</p>			
<b>Palavras-Chaves</b>		instituições federais de ensino superior, gestão de processos, modelagem de processos, melhoria de processos.		
<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Programa/ Universidade</b>
JULIANA DIAS FERREIRA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: O CASO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR DA UFRRJ.	PPGE/UFRRJ
Resumo				
#21	<p>Os servidores técnico-administrativos – TAE – ocupam cargos de auxiliar administrativo, assistente administrativo, secretário executivo no sistema universitário federal após terem comprovado reunirem os requisitos e qualificações do cargo e obtido aprovação em concurso público. Assim, após tomar posse e, sendo lotados em secretarias de curso de graduação entram em exercício mesmo sem receber capacitação específica para exercer as suas atividades de trabalho. Diante da necessidade de realizar a gestão de capacitação específica nos servidores TAE para cumprimento da Lei nº 11.091/2005 - PPCTAE - e do Decreto nº 5.707/2006 que determina a implantação da gestão por competências na administração pública, a presente pesquisa visa descrever o processo de aprendizagem de competências coletivas dos servidores técnicos administrativos que atuam em secretarias acadêmicas de cursos de graduação no Instituto Multidisciplinar/UFRRJ. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se como método de coleta de dados a pesquisa documental, observação com diário de campo e entrevistas com roteiro semiestruturado. Foram realizadas vinte e quatro entrevistas com os secretários, coordenadores e discentes dos cursos de graduação. Os dados foram interpretados por análise fenomenográfica, evidenciando as concepções decorrentes das experiências vividas e das práticas de trabalho sobre como ocorre a aprendizagem de competências coletivas. Os resultados revelaram que os secretários concebem a sua aprendizagem de quatro modos, traduzidas nas metáforas do Detetive, da Alcateia, da Simbiose e do Professor. Destacou-se ainda a aprendizagem individual e coletiva de competências, realizada por meio das formas experiencial e vicária, e mediante a formação de uma comunidade de prática dispersa. As competências coletivas foram desenvolvidas pela necessidade de exercer as atividades de trabalho semelhantes, e as competências individuais pela necessidade de exercer as atividades de trabalho específicas, dando lugar assim, a um ciclo de aprendizagem do processo de atender as demandas da secretaria do curso. Apontam-se recomendações para a gestão como: (I) repensar o modelo estrutural funcional e a organização de pessoal em cargos, (II) padronizar os procedimentos de trabalho realizados pelas secretarias de curso, (III) ofertar capacitação compatível com as demandas do Instituto Multidisciplinar e (IV) capitalizar as práticas de aprendizagem informal utilizadas pelos secretários de curso com foco na aplicação do conteúdo e troca de informações entre os servidores. Esse estudo também contribui conceitualmente ao conhecimento sobre práticas de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior e a sua aprendizagem individual e coletiva, concepções sobre aprendizagem, competências individuais e coletivas.</p>			
<b>Palavras-Chaves</b>		concepções sobre aprendizagem, gestão universitária no Brasil, Individual and collective learning conceptions about learning Brazil's universities management; aprendizagem individual e coletiva		

	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>
	ANA CRISTINA DE ALBUQUERQUE LIMA RODRIGUES	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS IFES: UMA ANÁLISE INDUTIVAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELOS COORDENADORES DA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DA UFRRJ
				<b>Programa/ Universidade</b>
				PPGA/UFRRJ
	<b>Resumo</b>			
#22	<p>A ausência de capacitação específica orientada para o desempenho das funções somada ao acúmulo de atividades e desafios do Coordenador dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu levou ao objetivo desta pesquisa: evidenciar como professores gestores de Programa de Pós-Graduação em Instituição Federal de Ensino Superior – IFES aprendem e desenvolvem suas competências gerenciais. Para alcançá-lo a pesquisa considera a Lei nº 12.772/2012, que contempla o envolvimento do docente em atividades de gestão, e o Decreto nº 5.707 de 2006 que estabelece a importância da capacitação para o desenvolvimento de competências e o consequente desempenho das funções no serviço público federal, assim como a transição do docente para exercer também a função de gestor, e o mapeamento de competências que subsidiem uma capacitação para seu desenvolvimento. Nesta pesquisa qualitativa se adotou uma abordagem interpretacionista hermenêutica, método indutivo de análise de dados, nos termos de Thomas, pela qual os resultados e categorias descritivas emergem dos dados pesquisados. Desta forma, foram entrevistados dez Coordenadores de Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, se realizou observação de seis reuniões mensais da câmara de pós-graduação e pesquisa documental sobre os programas. Da análise indutiva resultaram seis categorias descritivas dos processos de aprendizagem e competências gerenciais evidenciadas sobre: aprendizagem gerencial, fontes e formas de aprendizagem, aprendizagem gerencial requerida, sentimentos gerados na aprendizagem gerencial, práticas de gestão manifestadas e, motivação para coordenar. Com base nos resultados empíricos alcançados pode-se concluir entre outras: (i) falta de alinhamento entre os conceitos que fundamentam a gestão de pessoas por competências determinados na política e diretrizes para desenvolvimento de professores gestores; (ii) falta uma necessária prática de reflexão por parte dos gestores para desenvolver suas competências gerenciais que considere a relação entre o contexto social, o indivíduo e suas experiências vividas; (iii) evidenciou-se indissociabilidade entre o planejamento estratégico e a operacionalização assim como indissociabilidade de sua aprendizagem sobre gerenciar gerando conhecimento a partir de sua prática de gestão; (iv) esta aprendizagem e desenvolvimento de competência gerencial ocorre originado da prática de gestão de programas stricto sensu mediante processos racionais de aprendizagem e geração de conhecimento objetivo indissociável dos processos subjetivos de aprendizagem e geração de conhecimento sensível da prática, nos termos de Gherardi e Strati.</p>			
	<b>Palavras-Chaves</b>	aprendizagem gerencial; professor-gestor; competências gerenciais; programa de Pós-Graduação Stricto Sensu aprendizagem e geração de conhecimento sobre gestão		
	<b>Autor</b>	<b>Orientador</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>
	ELAINE DA SILVA LIMA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2017	MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL E CONTRATO PSICOLÓGICO PARA ATUAR NO GRUPO DE TRABALHO: O CASO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS SEROPÉDICA DA UFRRJ
				<b>Programa/ Universidade</b>
				PPGA/UFRRJ
	<b>Resumo</b>			
#23	<p>As transformações que vêm ocorrendo ao longo dos anos nos cenários organizacionais, tanto na esfera pública quanto na privada pelas variações da economia, política, sociedade e cultura têm configurado um novo perfil do trabalhador, levando as organizações a repensarem os modos de administrar e de elevarem os níveis de competição, se revelando assim, uma necessidade de mudanças na gestão organizacional no modo de influenciar o comportamento dos indivíduos e dos grupos para atender às estratégias organizacionais. No que tange a gestão pública brasileira, se estabeleceram políticas e legislação específica para a gestão de pessoas, dentre elas: a lei nº 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico de servidores públicos civis, a lei nº 11.091/05 que dispõe sobre o plano de carreira dos técnicos administrativos em educação – TAE, o decreto lei nº 5.707/06 que regulamenta o desenvolvimento de pessoal da administração pública e federal e o decreto lei nº 5.825/06 que estabelece diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos cargos dos TAE- PPCTAE. Para examinar essas mudanças no perfil do servidor público, esta pesquisa qualitativa interpretativa visou descrever como a motivação individual influencia para se desempenhar no grupo de trabalho. Para tanto, se partiu de estudos empíricos sobre Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público Federal e sobre Instituições de Educação Superior – IFES. Os dados empíricos foram coletados mediante entrevista semiestruturada com roteiro, junto a dez TAE sem função de chefia ou coordenação lotados nas pró-reitorias administrativas com ingresso entre 2008 e 2013. Os textos dessas entrevistas transcritas na íntegra e os dados documentais coletados nos arquivos e no site da instituição se analisaram pelo método de análise de conteúdo categorial nos termos de Bardin. Os resultados apontam que os servidores do cargo apresentam qualificação superior à exigida e que em seus processos motivacionais se destacam suas necessidades individuais de segurança e de realização profissional em uma dinâmica iterativa, assim como expectativas e percepções em reconstrução contínua. Conclui-se que a sua motivação individual dos TAE ainda está relacionada aos mesmos fatores intrínsecos e extrínsecos do ingresso, revelando um processo de desenvolvimento de contrato psicológico de trabalho mesmo não consciente, pelo qual se deslocaram os fatores higiênicos dando espaço aos fatores motivacionais. Para a Gestão da Motivação dos Servidores examinados, apontam-se questões que podem subsidiar um programa motivacional: (i) atentar como as exigências mínimas do cargo impactam nas expectativas dos servidores</p>			

que ingressam superqualificados e os que após o ingresso desenvolvem maior qualificação na UFRRJ; (ii) utilizar o instrumento de Avaliação de Desempenho por resultados estabelecendo metas e aferindo o desempenho dos resultados alcançados, e não apenas para cumprimento da lei de progressão salarial; (iii) ativar a necessidade cognitiva no contrato psicológico de servidores que ingressam na UFRRJ visando reter esses servidores na Instituição. Sugere-se para continuar a pesquisa: (a) estender o estudo aos servidores superqualificados nas áreas fim da UFRRJ, analisando a influência da motivação individual para o trabalho nessas unidades; (b) examinar como os fatores motivacionais ganham o espaço dos fatores de segurança nos servidores da área fim.

**Palavras-Chaves** (Des) Motivação individual para o trabalho(In) Satisfação no trabalho; Motivação do servidor para trabalho em grupo; Capacitação de gestores em IFES; Strategic people management; Individual work (de) motivation; Job (in) satisfaction; Public servant performance for work group; Managerial training at HEI

Autor	Orientador	Ano	Título da pesquisa	Programa/ Universidade
CAROLINA DE SOUZA NOGUEIRA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2018	(IN) COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SAÚDE PSICOSSOCIAL DO TRABALHADOR EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: CONCEPÇÕES DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO.	PPGE/UFRRJ
<b>Resumo</b>				
#24	<p>A qualidade do ambiente de trabalho nas organizações é reflexo de seus trabalhadores, e a influência de um sobre o outro encontra-se em crescente transformação junto às modernizações dos processos de trabalho. Os gestores têm papel importante intermediando as relações nos ambientes de trabalho, e, para tal, é necessário evidenciar competência no ato de gerenciar. Diante desse contexto, busca-se analisar as competências gerenciais praticadas e sua influência na saúde psicossocial dos trabalhadores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro -UFRRJ, uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES. Para tanto, foi realizada pesquisa aplicada de base interpretativista e fenomenográfica configurada como um estudo de caso único, qualitativo. A coleta de dados no campo abrangeu pesquisa documental, observação participante natural e entrevista individual semiestruturada junto a 18 servidores (diretores de institutos, chefes de departamentos e técnico-administrativos lotados nas secretarias das direções dos institutos), todos em exercício no Campus de Seropédica da UFRRJ. As revelações dos entrevistados sobre suas experiências vividas nos seus ambientes de trabalho conduziram categorias descritivas de 1ª, 2ª e 3ª ordem, e quatro concepções sobre o fenômeno, ou seja, o “como” e “o que” significa trabalhar com o gestor, a saber: Concepção 1 – Estar em adoecimento agudo; Concepção 2 – Estar em adoecimento crônico; Concepção 3 – Estar em reabilitação; Concepção 4 – Estar saudável. Os significados distintos que emergiram do campo e subsidiaram as categorias e concepções inter-relacionam de forma indissociável o trabalho, a vivência cotidiana do trabalhador e a concepção desenvolvida que passa a orientar seu fazer. Identificou-se que as (in) competências gerenciais praticadas nesta IFES tem implicações nas formas processos de trabalho, na resolução dos desafios e problemas cotidianos, nas relações interpessoais, na estruturação organizacional e na manutenção física e humana no âmbito laboral. Repercutem nos trabalhadores, influenciando sua saúde psicossocial, seja de forma positiva ou negativa, (não) desencadeando adoecimento dos indivíduos e comprometimento das atividades de trabalho. Explicitou-se predomínio de sentimentos negativos entre os trabalhadores, indicando influência mais negativa que positiva sobre a saúde psicossocial dos servidores pelas (in) competências gerenciais atribuídas nas vivências relatadas pelos sujeitos desta pesquisa no momento deste estudo. O estudo fornece subsídio à administração superior para elaboração de programas e cursos de capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais pertinentes à realidade da organização examinada, requeridas para conferir qualidade de vida no trabalho, necessária a um trabalho de qualidade.</p>			
	<b>Palavras-Chaves</b>	Competências profissionais, competências gerenciais, práticas gerenciais, gerência pública, saúde do trabalhador, adoecimento psicossocial no trabalho, fenomenografia, IFES, vivência do trabalho e concepções.		

Autor	Orientador	Ano	Título da pesquisa	Programa/ Universidade
VIVIANE ARNO DI PALMA	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2018	EM BUSCA DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERSPECTIVA DA ERGONOMIA DA ATIVIDADE: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE SERVIDORES DA UFRRJ	PPGE/UFRRJ
<b>Resumo</b>				
#25	<p>O presente estudo aborda as concepções dos servidores sobre Qualidade de vida no trabalho (QVT) é sua influencia nas práticas profissionais adotadas no cotidiano do ambiente físico de trabalho. Nessa abordagem foram examinadas as condições de estrutura física da UFRRJ, no campus de Seropédica, disponíveis para os servidores desenvolverem suas atividades profissionais. A motivação para esta pesquisa foi dada por se perceber na rotina da Divisão de Atenção da Saúde do Trabalhador da UFRRJ (DAST), o adoecimento de servidores por patologias do tecido osteomuscular com caráter de doenças ocupacionais que parecem ter relação com as condições de trabalho. Diante desta situação, do adoecimento e das condições de trabalho, a pesquisa se apoia teoricamente na ergonomia da atividade, que aborda os gaps entre o trabalho prescrito e real. Em vista de uma possível interação entre Fatores da estrutura física (ergonomia) para o trabalho, Riscos a saúde, Estresse físico e psicológico, Práticas de ergonomia, Satisfação no trabalho com QVT, a presente pesquisa aplicada indagou: Como as práticas de ergonomia adotadas influenciam a concepção de QVT dos servidores? Para tanto esta pesquisa focou em como os servidores têm vivenciado a situação ergonômica e as práticas profissionais adotadas. E assim desenvolveram sua própria concepção sobre QVT, dentre os servidores pesquisados. Os dados de campo foram coletados mediante pesquisa documental e</p>			

entrevista semiestruturada com quinze servidores de três setores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de abordagem fenomenográfica. Das transcrições das entrevistas emergiram cinco concepções dos indivíduos acerca do fenômeno de como as práticas de ergonomia adotadas influenciam as concepções de QVT, a saber: (i) Fatores da estrutura física, (ii) Risco a saúde, (iii) Estresse físico e psicológico, (iv) Práticas ergonômicas adotadas e (v) Satisfação no trabalho. A pesquisa evidenciou que vivências ergonômicas tanto negativas como positivas no trabalho decorrem em concepções. Destaca-se a concepção (iv) Práticas ergonômicas adotadas, ou seja, uma vivência positiva e a forma que os servidores agem ou reagem para contornar a vivências negativas presentes no seu contexto laboral e assim alcançarem (v) Satisfação no trabalho. O estudo revelou que ergonomia pode ter uma abordagem ampliada além da ergonomia física e se sugere que a perspectiva ergonômica seja contemplada no planejamento das metas de uma organização, pois propicia melhorias na QVT, como o menor índice de adoecimentos pelo trabalho. Também se explicitou nesta pesquisa como as vivências dos indivíduos no contexto laboral gera as próprias concepções sobre a QVT, as quais efetivamente orientam nas práticas que adotam no cotidiano de seu trabalho. Por tanto, como implicações práticas, recomenda-se metas para gestão da QVT dessa IFES que a ergonomia da atividade seja considerada no Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, com o objetivo de se favorecer a QVT e a qualidade dos serviços prestados por esta instituição. É nesse sentido que cabe considerar as vivências percebidas pelos servidores como reveladoras de suas concepções sobre a QVT, nas metas de melhoria da QVT na instituição.

**Palavras-Chaves**

Práticas ergonômicas; gestão de QVT; vivência no trabalho e concepções

#26

Autor	Orientador	Ano	Título da pesquisa	Programa/ Universidade
ANDERSON PONTES CARREIRO	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2019	PROCESSO MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO E NECESSIDADES HUMANAS DE CRESCIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE ATUAM EM LABORATÓRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	PPGA/UFRRJ

**Resumo**

O foco na instrumentalidade funcional do trabalho e o despreparo dos gestores, juntamente com a atual crise do capitalismo, parecem moldar as relações sociais e trabalhistas em curso no Brasil. Entretanto, ao desconsiderar aspectos subjetivos, ignorando as necessidades humanas na motivação dos trabalhadores, as instituições correm risco de cultivar funcionários insatisfeitos e frustrados no exercício de suas funções. Estudos recentes mostram que servidores públicos no exercício de suas funções se motivam buscando atender necessidades de crescimento mais do que necessidade deficitárias (Maslow, 1962). Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar como o processo motivacional para o trabalho é influenciado pelas necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para responder, foi elaborada base teórica sobre a história e a evolução de estudos sobre motivação, subjetividade e sua aplicação no serviço público brasileiro. Neste estudo qualitativo de abordagem interpretacionista, os dados empíricos foram coletados mediante levantamento documental, entrevista com roteiro e observação simples do cotidiano de trabalho. A análise desses dados foi realizada mediante a técnica de análise indutiva hermenêutica proposta por Thomas (2006). A partir da análise dos dados coletados, revelou-se do campo que os técnicos de laboratório apresentam perfil profissional e acadêmico que os distinguem e um continuum motivacional satisfaciente relativo à sua motivação para o trabalho. Os técnicos pioneiros ingressaram antes de 1988, portanto sem concurso público, se apresentam menos insatisfeitos quanto às suas necessidades de deficiência, ou seja, a necessidade de segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e mais satisfeitos quanto às suas necessidades de crescimento, ou seja, a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização. Já os técnicos não pioneiros ingressaram por concurso público e possuem qualificação acima dos requisitos, apresentam-se mais insatisfeitos quanto às necessidades de deficiência, ou seja, a necessidade de segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e menos satisfeitos quanto às necessidades de crescimento, ou seja, a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização. Ao término da pesquisa, são propostas diretrizes para elaborar um programa motivacional de modo a propiciar a criação de um ambiente de trabalho estimulador ao desencadeamento da motivação com base nas necessidades de crescimento para retenção dos servidores que atuam nos laboratórios da Instituição alvo deste estudo.

**Palavras-Chaves**

Motivação para o trabalho; Necessidade de crescimento; Servidor público; Subjetividade; Motivational process; Motivation to work ;Growth needs; Public servant; Subjectivity

#27

Autor	Orientador	Ano	Título da pesquisa	Programa/ Universidade
RENATA ORNELLAS FELISBERTO LIMA REIS DE	BEATRIZ QUIROZ VILLARDI	2019	RAZÕES PARA SE QUALIFICAR NO SETOR PÚBLICO: DIRETRIZES FUNDAMENTADAS NA MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRRJ.	PPGE/UFRRJ

**Resumo**

A Gestão Estratégica de Pessoas no setor público vem sendo construída ao longo dos anos, a partir da valorização das competências profissionais individuais para o desenvolvimento profissional e de carreira. A força de trabalho das IFES, composta por servidores docentes e Técnicos Administrativos em Educação – TAE, é regida pela Lei 8.112/1990, e os servidores TAE em específico também por um plano de cargos e salários da Lei 11.091/2005 –PPCTAE. Servidores ingressam no setor público mediante aprovação em concurso público autorizado para um cargo de nível de qualificação preestabelecido. Desde 2008 com a adesão da UFRRJ ao Programa de

Reestruturação e Expansão da Educação nas Universidades Federais - REUNI, se abriram concursos públicos para ingresso de servidores e atender ao crescimento de cursos de graduação e pós-graduação nessa IFES. Nesses concursos se observou que os servidores TAE aprovados que tomam posse detinham qualificação acima da requerida na descrição de cargo do concurso e que após o ingresso continuam a se qualificar. Nesse contexto, nesta pesquisa aplicada de cunho interpretacionista qualitativa se identificam razões do servidor TAE da UFRRJ para buscar se qualificar acima do mínimo requerido na carreira que a Instituição lhe oferece e desenvolver suas competências profissionais e sua carreira. A coleta de dados empíricos foi realizada por levantamento de documentos institucionais, físicos e virtuais, e por entrevistas semiestruturadas com roteiro junto aos servidores TAE dos cargos de Assistente em Administração e Administrador, ingressantes de concursos realizados após a adesão ao REUNI pela UFRRJ em 2008. A análise dos dados empíricos foi efetuada mediante análise de conteúdo categorial. Como resultado identificou-se quatorze razões na perspectiva dos entrevistados, tais como estar predisposto à qualificação, considerar a qualificação um meio de trilhar carreira no setor público, e suas competências profissionais resultarem de sua qualificação formal, e lhe dá oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos. Portanto, foram formuladas sete diretrizes, tais como criação de um Banco de Talentos interno, planos para agrupamento e utilização das competências dos servidores, capacitação gerencial, políticas de retenção do servidor TAE, capazes de subsidiar um plano de identificação das competências individuais e da percepção de carreira dos servidores TAE da UFRRJ, propiciadoras da Gestão de pessoas por Competências nessa IFES.

**Palavras-Chaves**

Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público; Motivação para o trabalho; Qualificação e Carreira no setor público; Servidor Técnico Administrativo em Educação; Instituição Federal de Educação Superior.

## ANEXO A – Termo Consentimento Livre e Esclarecido para as entrevistas



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Meu nome é **PATRICK PEREIRA COSTA** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema "CONHECIMENTO CIENTÍFICO TRANSFORMADO EM CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, UMA REALIDADE POSSÍVEL? O CASO DA UFRRJ". Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Profa. Dra. Bianca Scarpeline de Castro.

- 1) As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. A pesquisa se **justifica** por favorecer diretamente a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) a fim de criar um modelo institucional de gestão do conhecimento que contemple as duas modalidades de conhecimento (científico e organizacional).
- 2) Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, as entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados com os gestores da UFRRJ com foco no setor da PROGEP e autores de pesquisas científicas que utilizam a UFRRJ como temática. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada na modalidade de **áudio e vídeo** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

- 
- 3) Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa serão possíveis diagnosticar se há ou não procedimentos de gestão do conhecimento, compreendendo se ocorre no âmbito Institucional da UFRRJ a transformação do conhecimento científico em conhecimento organizacional.
  - 4) Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar
- 

relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas. Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como "Entrevistado 1" e assim sucessivamente.

- 5) O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e o mesmo não serão considerados para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.
- 6) O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. Será garantida ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.
- 7) Devido a Pandemia da COVID-19 o presente termo será enviado via e-mail e de forma digital para o entrevistado, sendo necessária a confirmação de recebimento e autorização para a realização das entrevistas.
- 8) Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.
- 9) O projeto de pesquisa foi aprovado pela COMEP/UFRRJ, através do Processo nº 23083.018174/2020-11, com o parecer nº 014/2020.

**Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.**

Biancca Scarpeline de Castro (Orientador)

Patrick Pereira Costa (Pesquisador)

Rio de Janeiro, Maio de 2021.

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:  
Profa.Dra. Biancca Scarpeline de Castro – [bianccastro2@gmail.com](mailto:bianccastro2@gmail.com)  
Patrick Pereira Costa – [patrick.pereiracosta@yahoo.com.br](mailto:patrick.pereiracosta@yahoo.com.br) – (21) 2681-4707(012) 98171-0341  
Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707 / 2682-1220

## ANEXO B– Parecer do Comitê de Ética da UFRRJ



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO



PARECER Nº 565 / 2020 - PROPPG (12.28.01.18)

Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO

Seropédica-RJ, 26 de junho de 2020.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFRRJ / CEP

Protocolo Nº 014/2020

### PARECER

O Projeto de Pesquisa intitulado "Conhecimento científico transformado em conhecimento organizacional, uma realidade possível? - O caso da UFRRJ" sob a coordenação da Professora Dr<sup>a</sup>. Biancca Scarpelino de Castro, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, processo 23083.018174/2020-11, atende os princípios éticos e está de acordo com a Resolução 466/12 que regulamenta os procedimentos de pesquisa envolvendo seres humanos.

*(Assinado digitalmente em 26/06/2020 14:12)*  
ALEXANDRE FORTES  
PRO-REITOR(A) - TITULAR  
PROPPG (12.28.01.18)  
Matrícula: 1308466

Processo Associado: 23083.018174/2020-11